

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma / Markkinointiviestintä

Hanna Korkeila

Toimintajärjestelmä organisaation työkaluna

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

KORKEILA, HANNA	Toimintajärjestelmä organisaation työkaluna
Opinnäytetyö	56 sivua + 6 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Liisa Luotonen
Toimeksiantaja	Varte Oy
Syyskuu 2012	
Avainsanat	laadunhallinta, laatujärjestelmä, organisaatio, toimintajärjestelmä

Tutkimuksen aiheena oli Varte Oy:n vuonna 2009 uudistama ja käyttöönottama toimintajärjestelmä. Tutkimus rajattiin käsittelemään yrityksen toimintajärjestelmää yrityksen organisaation työkaluna sekä sitä miten yrityksen organisaatio oli ottanut uudistetun toimintajärjestelmän vastaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten toimintajärjestelmä koettiin organisaatiossa. Koettiin toimintajärjestelmän vaikuttavan työn tehokkuuteen, yrityksen kilpailukykyyn tai toiminnan laatuun? Oliko toimintajärjestelmästä todelliseksi työkaluksi ja osasiko henkilöstö hyödyntää sitä riittävästi? Tavoitteena oli myös kartoittaa sitä, kuinka toimivaksi toimintajärjestelmä koettiin sekä sitä, millaiset vaikuttamismahdollisuudet toimintajärjestelmään nähtiin olevan.

Osana tutkimusta kartoitettiin myös sitä, millaisia toimintajärjestelmän käyttöä haittaavia ongelmia vastaajat kokivat olevan olemassa.

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena, joka suunnattiin kaikille yrityksen toimihenkilöille. Vastaajat vastasivat kyselyyn nimettöminä. Saatujen vastausten perusteella toimintajärjestelmää noudatettiin hyvin ja sen myös koettiin tehostavan työskentelyä. Organisaation jäsenet olivat mukana toimintajärjestelmän kehitystyössä ja kokivat pääsevänsä vaikuttamaan toimintajärjestelmään. Vastaajat arvioivat toimintajärjestelmän käyttöä haittaavia ongelmia olevan vain vähän. Toimintajärjestelmän käytön ohjauksen ja seurannan toteutustapoja pidettiin hyvinä, mutta niiden varsinaista toteutusta osin puutteellisena.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

KORKEILA, HANNA

Quality Management System as an Organisational
Tool

Bachelor's Thesis

56 pages + 6 pages of appendices

Supervisor

Liisa Luotonen, Senior Lecturer

Commissioned by

Varte Oy

September 2012

Keywords

quality management, quality management system,
organisation

This research was made for Varte Oy and the subject of the research was their new 2009 updated quality management system. Research was limited to deal with the company quality management system as an organisational tool and how successfully the organisation had received the new quality management system.

The goal of this research was to find out how the new quality management system was experienced in the organisation. Did it have any effects on work performance, competitiveness of the company or quality of the end product? Did people working in the company find the quality management system an important tool in their work and did everyone know how and why to use it?

Research was carried out as a survey in which people answered anonymously. Ten out of 36 employee of the company answered to the survey. According to the answers people gave in the survey, the quality management system was considered an important tool. People believed the quality management system made their work more efficient and that by following it the company could make better profits. People seemed to be well aware of how and why to use a quality management system, but some of the people who answered the survey hoped for more training related to the quality management system.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tavoite, työn rajaus ja tutkimuksen suorittaminen	6
1.3	Raportin rakenne	7
2	LAATU	7
2.1	Laadunhallinta	10
2.2	Rakennushankkeen laadunhallinta	12
2.3	Laadunhallintajärjestelmä organisaation työkaluna	14
2.4	Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto	17
2.5	Laadunhallintajärjestelmän arviointimenettelyt	22
2.5.1	RALA	22
2.5.1.1	RALA-sertifiointi	22
2.5.1.2	RALA-pätevyys	23
2.5.1.3	RALA-projektipalaute	25
2.5.2	ISO 9001	25
3	YRITYSESITTELY	26
3.1	Yrityksen perustiedot	26
3.2	Yrityksen Laaturjärjestelmän esittely	30
3.2.1	Yleistä	30
3.2.2	Laaturjärjestelmän kuvaus	31
3.2.3	Laaturjärjestelmän käyttöönotto yrityksessä	33
4	TUTKIMUS	34
4.1	Tutkimuksen tavoite	34
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen	35
4.3	Tutkimuksen tulokset	35
4.3.1	Yleiset tiedot	36
4.3.2	Toimintajärjestelmän kehitystyö	39

4.3.3	Toimintajärjestelmä työssäni	41
4.3.4	Toimintajärjestelmän käytön seuranta ja ohjaus	45
4.3.5	Toimintajärjestelmän näkyminen yrityksen toiminnassa	47
4.3.6	Avoimet kysymykset	50
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
6	KEHITYSEHDOTUKSIA	52
	LÄHTEET	55

LIITTEET

Liite 1. Kyselykaavake

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus on tehty Varte Oy:lle, jonka toimintajärjestelmä on saanut nykyisen muotonsa Jani Heikarin vuonna 2009 tekemän diplomityön myötä. Työssä Heikari uudisti ja kehitti yrityksen toimintajärjestelmää merkittävästi tavoitteenaan selkeyttää ja ajanmukaistaa sitä. Toimintajärjestelmään lisättiin mm. uudet prosessikuvaukset ja yrityksen yhteiseen tietoverkkoon luotiin uusi ”Tuotannonhallinnan käyttöliittymä”, johon kaikki toimintajärjestelmää koskeva materiaali on keskitetysti kerätty. Työn yhteydessä toimihenkilöille tarjottiin myös koulutusta toimintajärjestelmää ja yleensä tietotekniikkaa koskevissa asioissa.

Uudistettu toimintajärjestelmä on ollut kaikkien yrityksen toimihenkilöiden käytössä sen valmistumisesta lähtien ja sitä on päivitetty tarpeen mukaan toimintajärjestelmän mukaisten työryhmien toimesta.

1.2 Tavoite, työn rajaus ja tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityksen toimintajärjestelmän organisaation jalkauttamisen onnistuminen sekä se, miten toimintajärjestelmä koetaan toimihenkilöiden keskuudessa. Tavoitteena on selvittää, miten toimintajärjestelmän koetaan vaikuttavan työn tehokkuuteen, yrityksen kilpailukykyyn sekä toiminnan ja rakentamisen laatuun. Koetaanko toimintajärjestelmä todelliseksi työkaluksi ja osaavatko toimihenkilöt mielestään hyödyntää sitä riittävästi? Tavoitteena on myös kartoittaa sitä, kuinka toimivaksi toimintajärjestelmä koetaan sekä sitä, millaisiksi työntekijät kokevat vaikuttamismahdollisuutensa toimintajärjestelmän suhteen.

Tutkimus suoritetaan kyselytutkimuksena, joka suunnataan kaikille yrityksen toimihenkilöille. Kohderyhmään kuuluvat yrityksessä työskentelevät henkilöt, jotka työssään käyttävät toimintajärjestelmää.

1.3 Raportin rakenne

Raportti jakautuu viiteen pääkohtaan, jotka ovat:

- johdanto
- laadun teoreettinen viitekehys
- yritysesittely
- tutkimus
- johtopäätökset

Johdannon tarkoitus on tuoda esiin tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus sekä tutkimukselle asetut tavoitteet. Laadun teoreettisessa viitekehyksessä pyritään avaamaan laatua käsitteenä, esittelemään laadunhallintaa yleensä sekä erityisesti rakennushankkeessa, tuomaan esiin sekä avaamaan kohdeyrityksessä käytössä olevia toimintajärjestelmän auditointimenettelyjä. Kohdassa kolme, yritysesittely, esitellään kohdeyritys ja sen toiminta sekä yrityksen käytössä oleva toimintajärjestelmä lyhyesti. Kohdassa neljä paneudutaan suoritettuun tutkimukseen tuloksineen ja kohta viisi sisältää johtopäätökset.

2 LAATU

Kirjassaan Laatu yrityksen menestyksen tekijänä Olli Lecklin (2006, 18.) kuvaa käsitettä ”laatu” asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Kirjassaan hän tuo esiin, että laatu ei ole vain asiakkaiden tarpeisiin vastaamista tai yksinomaan asiakastyytyväisyyteen panostamista, vaan tarkoitus on mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla tuottaa oikea ja kunnollinen tuote tai palvelu, johon asiakas voi olla tyytyväinen. Yrityksen toiminta on siis laadukasta, jos se on ulkopuolisen arvioijan (asiakas) tarpeet ja odotukset täyttävää ja yritys pysyy sen tuottavasti, virheettömästi ja kannattavasti tarjoamaan. (Lecklin 2006, 18 – 20.)

Laadukkaan toiminnan kannalta on myös tärkeää keskittää voimavarat oikeiden asioiden tekemiseen. Yrityksen kannattavuus kärsii, jos tuote on asiakkaan mielestä ”liian” laadukas. Tällöin asiakas saattaa päätyä hankkimaan vähemmän laadukkaan ja todennäköisesti myös edullisemmän tuotteen. Laadukkaat tuotteet eivät siis aina välttämättä takaa laadukasta toimintaa vaan netulisi myös voida tarjota asiakkaalle kilpailukykyiseen hintaan ja virheettömästi. Joseph Juranin laatumääritelmän mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarcoitukseen. Yrityksen kannattaakin pitää ”ylilaatua” yllä vain, jos sillä saavutetaan kilpailuetua. (Lecklin 2006, 18 – 20.)

Laadukas toiminta edellyttää myös, että toimintaa kehitetään eteenpäin tekemällä innovaatioita, seuraamalla kilpailijoiden toimintaa sekä markkinoiden elämistä ja myötäilemällä yhteiskunnallisissa muutoksissa. Ollakseen laadukasta toiminnan tulee pystyä vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja mukautua siihen, mitä ympärillä tapahtuu. (Lecklin 2006, 18 – 20.)

Laatuun liitetään useita erilaisia ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä tarkastelunäkökulmasta riippuen. Ominaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan käytännön toiminnassa ne ovat usein kaikki edustettuina. Erilaisia tarkastelunäkökulmia on ainakin kuusi:

- valmistuslaatu
- tuotelaatu
- arvolaatu
- kilpailulaatu
- asiakaslaatu
- ympäristölaatu

(Lecklin 2006, 20.)

Näitä kaikkia voidaan pitää olennaisena osana rakennusalan yrityksen laadunhallintaa ja rakentamisprosessin läpiviemistä. Valmistuslaatu keskittyy valmistusprosessiin ja tuotteen määräystenmukaiseen valmistamiseen sekä valmistusprosessien kehittämiseen. Tämä laatuäkökulma tarkastelee siis suurimmaksi osaksi rakennusprojektin konkreettista rakentamisosuutta.

Tuotelaatu korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittämisessä. Suunnittelu onkin merkittävä osa rakennusprojektia, sillä suurin osa toteutustavoista ja sitä kautta myös kustannuksista lyödään lukkoon juuri suunnitteluvaiheessa. Lisäksi suunnitteluvaiheessa määritellään yleensä toteutettavasta kohteesta mm. laatu- ja energiatehokkuus, ääneneristävyyden sekä rakennus- ja ratkaisut, jotka vaikuttavat hankkeeseen koko prosessin ajan ja määrittävät lopputuotteen ominaisuudet jo projektin alkuvaiheessa.

Kilpailulaadun mukaan laatu on riittävä, kun se on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla (Lecklin 2006, 20). Tätä parempi laatu katsotaan ”ylilaaduksi” ja sitä kautta resurssien tuhlaamiseksi. Arvolaatu puolestaan määrittää laadun määrän sen tuoman tuoton perusteella (Lecklin 2006, 20). Arvolaatu ja kilpailulaatu toteutuvat mielestäni rakennusalalla parhaiten urakkakohteissa, joissa ensisijainen kilpailuvaltti on hinta. Näissä yrityksillä ei ole varaa tarjota kilpailijoitaan parempaa laatua, koska se yleensä tarkoittaa myös korkeampaa hintaa. Yrityksen omassa tuotannossa laatu sen sijaan voi olla merkittävä kilpailutekijä ja ainakin tarkastelemani yritys pyrkii omassa tuotannossaan tarjoamaan kilpailijoitaan parempaa laatua. Oman tuotannon kohdalla tarkasteluäkökulma onkin mielestäni enemmän asiakaslaadussa, jonka mukaan asiakkaan tarpeet ja odotukset täyttävä laatu katsotaan hyväksi laaduksi (Lecklin 2006, 20). Pyrkimällä tarjoamalla kilpailijoitaan parempaa laatua yritys pystyy kalastelemaan myös parempaa laatua vaativia asiakkaita, jotka yleensä ovat myös valmiit maksamaan korkeampaa hintaa haluamastaan tuotteesta. Tuotteesta saatu korkeampi hinta puolestaan takaa sen, että laadun tekemisen tuottamista lisäkustannuksista huolimatta toiminta pysyy kannattavana.

Nykypäivänä hyvästä laadusta puhuttaessa tulee tarkasteluun ottaa mukaan myös ympäristönäkökulmat. Ympäristön kannalta laadukas tuote tukee kestävä kehitystä ja sen suunnittelussa on otettu huomioon koko elinkaari suunnit-

telusta toteuttamiseen, käyttöön ja hävittämiseen. Ympäristölaatua on myös tuotteen elinkaaren vaatimien resurssien määrän minimointi. (Lecklin 2006, 20.)

Laadun kannattavuutta yritykselle voidaan tarkastella kolmelta taholta, jotka ovat:

- yrityksen sisäiset vaikutukset
- vaikutukset markkinoille
- kannattavuus

Yrityksen sisäisissä vaikutuksissa hyvä laatu merkitsee kustannustehokkuutta. Jos virheettömät tuotteet saavutetaan alhaisilla laatukustannuksilla, voidaan puhua kustannustehokkaasta toiminnasta, mikä luonnollisesti vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen positiivisesti. Hyvän laadun vaikutukset markkinoille puolestaan näkyvät asiakasuskollisuutena ja ostojen määrän nousuna. Tyytyväinen rahoilleen vastinetta saanut asiakas viestii yleensä positiivisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille ja näin laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Kannattavuus puolestaan on tulosta laadukkaan toiminnan sisäisistä ja markkinavaikutuksista. Kannattavuus ja laatu yhdessä antavat yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja pitkällä tähtäimellä laatu merkitseekin yrityksen eloon jäämistä. (Lecklin 2006, 24-26.)

Laatu ja tehokkuus eivät kuitenkaan aina ratkaise kilpailua. Ne ovat perusasioita. Kilpailu asiakkaista käydään usein joustavuudella täyttää asiakkaiden toisistaan poikkeavat tarpeet ja odotukset, laadusta ja tehokkuudesta tinkimättä. (Tuominen 2001, 169.)

2.1 Laadunhallinta

Laadunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation ohjaamiseksi toivottuun suuntaan laatuun liittyvissä asioissa (Lecklin 2006, 29-31). Nämä koordinoitut toimenpiteet ovat työyhteisössä tarpeen, koska ihmiset resurssina voivat tuottaa yritykselle valtavan etulyöntiaseman ollessaan

ainoa resurssi, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Nykyään onkin yleisesti tunnustettu, että koska ihmiset ovat muuntuvin tekijä sekä hankalimmin hallittavissa ja ymmärrettävissä oleva resurssi, sen tehokas käyttöön valjastaminen voi tuottaa yritykselle ainutlaatuisen kyvyn sopeutua jatkuvasti kehittyvässä yritys ympäristössä. (Madu 1998, 108.)

Useimmat yritysjohtajat ovatkin henkilöstönsä potentiaalista ja sen kehitysmahdollisuuksista tietoisia, ja yritykset tekevät kuvauksia siitä, miten tätä potentiaalia voitaisiin hyödyntää ja ohjata. Moni yritys maalaa visioitaan tekstien, kuvien ja mitattavissa olevien menestystekijöiden avulla. Puhutaan siitä, että kaikkien tulisi osallistua, osoittaa mielenkiintoa ja olla sitoutuneita. Pyritään luomaan itse oppivia organisaatioita. Kuva päämäärästä on monilla yrityksillä selkeä ja tavoitteeseen pyritään pääsemään parantamalla kuvassa 1 esitettyjä tekijöitä. (Ljungberg 2000, 9-10.)

Kuvan 1 tekijöistä laadulla tarkoitetaan asiakkaan odotusten täyttämistä tai ylittämistä. Toimituksilla tarkoitetaan sitä, että yritys on tuottaa markkinoitaan varten nopeita ja luotettavia palveluita pienemmällä tuotteisiin sidotulla pääomalla. Talousasiat huomioidaan tekemällä selkeitä ja pitkäaikaisia kannattavuuden ja maltillisen taloudellisen kasvun mahdollistavia päätöksiä. Produktiivinen toiminta fokusoidaan prosessien jalostamiseen ja tavoitteena on tuottaa kilpailijoita tehokkaammin parempaa laatua. (Ljungberg 2000, 9-10.)

Kuvan 1 tekijöistä inhimillisuus tarkoittaa yritykselle asetettua tavoitetta luoda turvallisia ja varmoja työpaikkoja, joissa ihmiset voivat kehittää koko potentiaaliansa. Lopuksi taulukossa painotetaan tavoitetta luoda kestävä kehityksen mukaisia valmistusprosesseja ja tuotteita, jotka sointuvat yhteen globaalin ekoloogisen järjestelmän kanssa ja jotka eivät tuhlaa luonnonvaroja. Edellä mainitut tavoitteet täyttämällä on mahdollista luoda tehokkaita ja inhimillisiä toimintaympäristöjä ja tuotteita, jotka ovat samalla sekä kilpailukykyisiä että pystyvät huomioimaan ihmisiltä ja luonnolta tulevia vaatimuksia. (Ljungberg 2000, 9-10.)

PÄÄMÄÄRÄ	KEINO
laatu	nolla virhettä – laadun ylläpito
toimitukset	häiriöiden mittaaminen ja vähentäminen
talous	painopiste jalostetuissa prosesseissa
produktivisuus	henkilöstön taitojen ylläpito, virheiden eliminointi, inhimillisuus parannusryhmiä, pätevyyden kehittäminen
luonto	ympäristöpäästöjen mittaaminen, parannusryhmiä

Kuva 1 Laadun toteuttamisen työkalut (Ljungberg 2000, 9-10.)

2.2 Rakennushankkeen laadunhallinta

Rakennushankkeen laatu on monimuotoinen käsite. Rakentaminen on myös laadullisesti haasteellista, sillä se on yleensä ainutkertaista ja paikallista, joten laadulliset haasteet ovat aivan erilaisia kuin esimerkiksi teollisuuden sarjatuo-
tannossa. (Mäki, Koskenvesa, Palolahti & Toikka 2004, 13.)

Rakennushanketta voidaan pitää onnistuneena, kun aikataulu- ja kustannus-
tavoitteet on saavutettu, työ on tehty turvallisesti ja suunnitelmien mukaan ja lopputulos täyttää sille asetetut laatuvaatimukset niin mittatarkkuuden, laadun, ulkonäön kuin toiminnallisuudenkin osalta. Hyvin onnistuneella tuotannon-
suunnittelulla varmistetaan hankkeelle asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten saavuttaminen. Tuotannonsuunnittelu on hankkeen aikana jatkuvasti tarken-

tuva ja järjestelmällisesti etenevä ketju. (Mäkinen, Koskenvesa, Palolahti & Toikka 2004, 13.)

Tuotannon ohjaus on toimintaa, jonka tarkoituksena on asettaa tavoitteet toiminnalle ja estää poikkeamat suunnitellun mukaisesta toiminnasta. Ohjauksella pyritään myös palauttamaan tuotanto suunnitelman mukaiseksi poikkeamisen ilmetessä. Suunnitelman mukainen toiminta varmistetaan tekemällä aikataulut toteutuskelpoisiksi, varmistamalla tehtävän aloitusedellytykset, ennakkoimalla tulevat ongelmat ja tekemällä tehtäväsuunnitelmat kriittisistä työvaiheista. Lisäksi työmaan organisaatio, vastuut työnaikaisesta ohjauksesta ja laadunvarmistuksesta suunnitellaan siten, että mahdolliset poikkeamat havaitaan ja tunnistetaan, jotta niihin voidaan puuttua. (Heikari 2009, 10.)

Laadunvarmistus sisältää kaiken suunnittelun ja muut järjestelmälliset toimenpiteet, joiden avulla pyritään saamaan riittävä varmuus siitä, että tuote täyttää sille asetetut laatuvaatimukset. Rakennushankkeen laatua arvioitaessa tarkastellaan sekä tuotantoprosessin laatua että valmiin lopputuotteen laatua. Molemmat asiat palvelevat samaan päämäärää: laadukas lopputuote syntyy varmimmin, taloudellisimmin ja helpoimmin, kun tuotantoprosessi on kunnossa. (Mäkinen, Koskenvesa, Palolahti & Toikka 2004, 11.)

Rakennustyölle annetaan aina kohteesta riippuen vaihtelevat laatuvaatimukset. Laatuvaatimusten yksiselitteisyys ja niiden ymmärtäminen on tärkeä edellytys laadun tekemiselle. Rakennusalan laatuvaatimukset löytyvät rakennusselostuksista, työselostuksista ja suunnitelmapiirustuksista. Suunnitelmissa ne esitetään usein viittauksina rakennusalan yleisiin laatuvaatimuksiin tai normeihin. Rakentamisen yleinen ohjaus ja viranomaisvalvonta perustuvat lain, asetuksen ja rakentamismääräysten tasoisiin säännöksiin. Näillä säännöksillä määritetään vaatimukset, joiden tarkoitus on varmistaa talonrakentamiselta vaadittu vähimmäistaso. Tärkeimmät määräykset annetaan Suomen rakentamismääräyskokoelmassa. Maankäyttö- ja rakennuslaki antaa puolestaan määräykset, joiden mukaan rakennustyöt on suoritettava lain ja sen nojalla annettujen säännösten ja määräysten sekä hyvän rakennustavan mukaisesti. Rakennustöiden yleiset laatuvaatimukset (RYL) toimii hyvän rakennustavan määrittelyn lähteenä. (Kankainen & Junnonen 2001, 39.)

Laatuvaatimusten toteutuminen vaatii erilaisia laadunhallintatoimenpiteitä sekä tilaajalta että urakoitsijalta. Tilaajan laadunhallinta käsittää oman toiminnan hoitamisen joko kohdekohtaisen laatusuunnitelman tai oman laaturjestelmän edellyttämällä tavalla. Tilaajan on myös määriteltävä urakoitsijalta vaadittava laatutaso ja laadunvarmistustoimenpiteet. Tilaajan laadukas ja määrätietoinen toiminta antaa myös urakoitsijalle hyvät edellytykset laadukkaaseen toimintaan. Urakoitsijan laadunhallinnan lähtökohtina ovat puolestaan tilaajan edellyttämä laatutaso ja viranomaisten vaatimat laadunvarmistustoimenpiteet. Viranomaisten edellyttämät laadunvarmistukseen liittyvät toimenpiteet on kirjattu maankäyttö- ja rakennuslakiin, maankäyttö- ja rakennusasetukseen sekä Suomen rakentamismääräyskokoelmaan. Tärkeimmät viranomaisten edellyttämät laadunvarmistusmenetelmät ovat aloituskokous, rakennustyön tarkastusasiakirja ja laadunvarmistusselvitys. Lisäksi rakennusvalvontaviranomaiset saattavat edellyttää tiettyjä hankekohtaisia laadunvarmistustoimenpiteitä rakennuslupaehdoissa ja aloituskokouksessa. (Kankainen & Junnonen 2001, 39 - 40.)

Yrityksen omassa tuotannossa yritys toimii perustajaurakoitsijana (grynderi) ja vastaa siten itse sekä urakoitsijan että rakennuttajan velvoitteista. Tämä asettaa laadunhallinnalle erityisiä vaatimuksia, koska näissä kohteissa, viranomaisvalvontaa lukuun ottamatta, yritys valvoo käytännössä itse omaa toimintaansa ja laatutasoaan.

2.3 Laadunhallintajärjestelmä organisaation työkaluna

Laatuongelmat voidaan jakaa yksilön hallittavissa oleviin ongelmiin ja järjestelmässä oleviin ongelmiin. Näistä järjestelmäongelmilla tarkoitetaan ongelmia, jotka ovat yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Jotta välttyttäisiin laatuongelmilta yksilötasolla, seuraavien tekijöiden tuulee olla kunnossa:

- yksilö tietää, mitä hänen pitäisi tehdä
- yksilö tietää, mitä työn tuloksen tulee olla
- yksilö pystyy vaikuttamaan työn lopputulokseen

Jos edellä mainitut tekijät eivät syystä tai toisesta täyty tai jos laatuongelman aiheuttaja tulee yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelta (on järjestelmäongelma), jää ongelman ratkaisu ja laadun kannalta suotuisan toimintaympäristön järjestäminen yrityksen johdon vastuulle. (Sandholm 2000, 224-225.)

Laadunhallintajärjestelmä on yksi niistä koordinoituista toimenpiteistä, joilla organisaatiota pyritään ohjaamaan haluttuun suuntaan. Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, jonka avulla johdon tahtotila pyritään viemään systemaattisesti läpi koko organisaation ja ohjaamaan sitä kautta organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. (Lecklin 2006, 29-31.)

Johtamisjärjestelmän synonyyminä käytetään termiä toimintajärjestelmä, ja se voi muodoltaan olla hyvinkin erilainen. Yrityksen toimintajärjestelmän tulee kuitenkin olla dokumentoitu ja sen tulee sopia organisaation tarpeisiin. Laadukkaalla johtamisella, jonka työkalu laatujärjestelmä on, pyritään saamaan aikaan järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja sen valvontaan sekä parantamaan työn tuottavuutta. (Lecklin 2006, 29-31.)

Laatujärjestelmä siis määrittelee organisaation yhteiset pelisäännöt ja määräämuotoiset menettelytavat laadun aikaansaamiseksi. Laatujärjestelmän tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- kuka tekee
- mitä tekee
- miten tekee (työmenetelmät, työvälineet, tulosten dokumentointi jne.)
- milloin tekee

Hyvä laatujärjestelmän laatusuunnitelma sisältää tavoitekuvaukset ja niiden arviointiperusteet eli hyväksymiskriteerit. Laatuvaatimukset on asetettu tavoitteiden perusteella tehtävittäin ja henkilöittäin. Työn seurantamenettely on määritelty, ja tiedottamisen osalta on sovitu työryhmän sisäinen tiedonkulku ja yhteydenpito. Työssä käytettävät menetelmät ja välineet sekä niihin liittyvät ohjeistukset on sovittu. Lyhyesti sanottuna laatujärjestelmän tehtävä siis on

varmistaa, että organisaation eri osapuolet tietävät, miten heidän halutaan toimivan, ja että työntekijöillä on paikka, josta hakea ohjeita ongelmatilanteissa. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 11, 32-33.)

Yksi laadunhallintajärjestelmän tehtävistä on kuvata yrityksen sisäiset prosessit. Näitä prosesseja voidaan pitää organisaation kehittämisen työkaluna ja rakenteena, ja niihin voidaan ripustaa kaikki toimintaan kohdistuvat vaatimukset ja tukivälineet (Laamanen 2001, 39). Kuvatut prosessit toimivat ohjenuorana ja toimintamallina organisaatiossa työskenteleville sekä auttavat ymmärtämään omien työtehtävien vaikutuksia kokonaisuuteen. Kun työntekijä hahmottaa itsensä osana kokonaisuutta, työtehtävät on helpompi kokea mielekkäinä, tehtävänjako yrityksen sisällä selkeytyy ja omien työtehtävien rajapinnassa työskentely helpottuu.

Prosessien optimoinnin tavoitteena on myös sekä parantaa työn tuottavuutta että asiakastytyväisyyttä. Näihin tavoitteisiin päästään hukkatyön eli virheiden korjaamisesta aiheutuvan työpanoksen vähentämällä, päällekkäisen ja tarpeettoman työn eliminoinnilla, prosessien yksinkertaistamisella sekä prosessien tuottamaa lisäarvoa kohottamalla. Laadunhallintajärjestelmällä ja prosesseja optimoimalla on tarkoitus vähentää ja ehkäistä virheiden syntymistä sekä edesauttaa syntyneiden virheiden mahdollisimman nopeaa havaitsemista. Mitä vähemmän virheitä tehdään, sitä vähemmän joudutaan kuluttamaan aikaa virheiden korjaamiseen ja mitä nopeammin tehdyt virheet havaitaan, sitä nopeammin niihin pystytään puuttumaan ja ne pystytään korjaamaan. Hukkatyön minimoinnilla työ saadaan valmiiksi nopeammin ja pienemmällä kustannuksella. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 16)

Hukkatyön minimointi sekä päällekkäisen ja tarpeettoman työn väheneminen myös vaikuttavat henkilöstön työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Hukkatyö sekä päällekkäisten ja tarpeettomien työsuoritusten tekeminen ovat omiaan tappamaan yritteliäimmänkin työntekijän motivaation. Kun työ etenee jouhevasti, työn suorittamiseen saadut ohjeet ovat selkeät ja virheiden määrä vähe-

nee, työstä on helpompi saada onnistumisen kokemuksia, jotka kannustavat työn suorittajaa tavoittelemaan aina vain parempaa suoritusta.

2.4 Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto

Kuvassa 2 on esitetty kuvaus laadunhallintajärjestelmän kehittämisen, markkinoinnin ja käyttöönoton prosessista. Prosessi alkaa esitutkimuksella, jossa selvitetään, mitä laatuun liittyviä ongelmia organisaation eri osapuolet ovat kokeneet tai mihin asioihin organisaatiossa kaivataan parannusta. Nämä ongelmat ja kehitysehdotukset priorisoidaan, ja niiden pohjalta luodaan visio uudesta laaturajajärjestelmästä. Määritellään, mitä uusia menettelyitä tarvitaan ja mitä olemassa olevia menettelytapoja tulee kehittää. Menettelyt priorisoidaan, mikä jälkeen kukin menettely kehitetään ja otetaan käyttöön. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 20.)

Laatumenettelyn ohjeistuksessa eri osapuolten tutkimusvaiheessa kokemat ongelmien ja kehitystarpeiden perimmäiset syyt analysoidaan ja suunnitellaan menettelyt, jotka poistavat ongelmat pysyvästi. Ratkaisumalleja voidaan kartoittaa kirjallisuudesta, kursseilta, muista organisaatioista jne. Kun menettelytavat on valittu, räätälöidään ne toiminnalle sopiviksi ja dokumentoidaan laatu-käsikirjan ohjeluonnoksiin. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 20.)

Kehitettyä ohjeistusta testataan yhdessä tai useammassa pilotissa. Testauksilla pyritään selvittämään,

- toimiiko menettely toivotulla tavalla
- soveltuuko se käytännön työhön
- parantaako se laatua
- parantaako se työn toimivuutta

Piloteista saatujen kokemusten perusteella menettelyjä ja sen ohjeistuksia voidaan muuttaa ja kehittää eteenpäin. Pilottien tuleekin olla todellisia,

vaikkakin pieniä ei-kriittisiä kehitysprojekteja tai ylläpitotehtäviä, joihin osallistuu menettelyn tulevia käyttäjiä. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 20.)

Laatujärjestelmän käyttöönottoa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon, että ihmisten toiminnan ohjaamiseen jonkin toimintatavan mukaa tarvitaan kolme asiaa:

- Ihmisillä tulee olla halu toimia menettelytavan / ohjeen mukaisesti.
- Ihmisillä tulee olla kyky toimia menettelytavan / ohjeen mukaisesti.
- Ihmisillä tulee olla mahdollisuus toimia menettelytavan / ohjeen mukaisesti.

Haluun voidaan vaikuttaa mm. myynnillä ja markkinoinnilla sekä kuuntelemalla käyttäjien mielipiteitä ja murheita ongelmien kartoitusvaiheessa. Haluun vaikuttavat myös mahdollisuus olla menettelyn käyttäjänä mukana luomassa ja arvioimassa menettelytapaa ja sen ohjetta sekä saatu koulutus ja perehdytys. Lisäksi menettelytavan ja sen ohjeen laatu ja toimivuus, samoin kuin johdon menettelytapaa ja sen ohjetta kohtaan osoittama mielenkiinto, vaikuttavat ihmisen haluun toimia annettujen ohjeiden mukaisesti. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 26)

Kykyyn toimia menettelytavan ja sen ohjeen mukaisesti voidaan vaikuttaa koulutuksella, ohjeistuksilla sekä soveltamiskonsultoinneilla ja tuella. Menettelytavan ja sen ohjeen mukaisen toiminnan mahdollistavilla tekijöillä puolestaan tarkoitetaan kahta seuraavaa asiaa:

- Ohjeen kuvaaman menettelyn tulee olla toimiva. (Varmistetaan testamalla menettely ennen lopullista käyttöönottoa.)
- Ihmisillä tulee olla sellainen toimintaympäristö, että he voivat soveltaa ohjetta.

Menettelytavan ja sen ohjeen käytön mahdollistavia tekijöitä ovat mm. käytössä olevat työskentelylaitteet ja välineet sekä muu toimintaympäristö, työn suorittamiseen varattu (riittävän pitkä) aika ja riittävällä tarkkuudella sovittu pitävä aikataulu sekä projektin huolellinen ennakkosuunnittelu, aktiivinen osallistuminen sovittuihin katselmuksiin ja palavereihin sekä rauha keskittyä annettuun tehtävään. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 26.)

Varsinainen menettelyn käyttöönotto alkaa koulutuksen jälkeen, kun ihmiset ryhtyvät soveltamaan menettelyä työssään ensimmäisen kerran. Käyttöönoton onnistuminen eli se, tuleeko menettelystä ihmisille pysyvä, tehokas ja tuottava tapa toimia, riippuu siitä, mitä tapahtui ennen ensimmäistä käyttökertaa ja sen jälkeen. Siitä, miten hyvin ihmisten tarpeisiin onnistuttiin vastaamaan, miten heidän ongelmiaan onnistuttiin kuulemaan, miten hyvä toimintaympäristö pystyttiin mahdollistamaan ja siitä miten koulutus, perehdytys ja menettelyyn tutustuttaminen onnistuttiin hoitamaan. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 26.)

Ennen varsinaista menettelyn käyttöönottoa jokin määrätty elin (yleensä yrityksen johto) hyväksyy ohjeet virallisesti. Hyväksyminen tarkoittaa, tai ainakin sen pitäisi tarkoittaa, että johto sitoutuu ohjeisiin tukien ja vaatien ohjeiden noudattamista. Sitoutumalla itse ohjeisiin johto luo paremmat edellytykset menettelyn käyttöönotolle. Johdon suorittama muodollinen hyväksyminen on myös tärkeää käyttäjien henkisen laatujärjestelmän hyväksymisen kannalta. Käyttäjien laatujärjestelmän hyväksymiseen vaikuttavat myös:

- se, miten hyvin käyttäjät on otettu sen valmistelussa huomioon
- se, miten hyvin menettely pystyy vastaamaan käyttäjien tarpeisiin
- mahdollisuus osallistua menettelyn kehittämiseen jo ennen hyväksymisvaihetta
- aktiivinen sisäinen myynti ja markkinointi
- annettu koulutus ja perehdytys

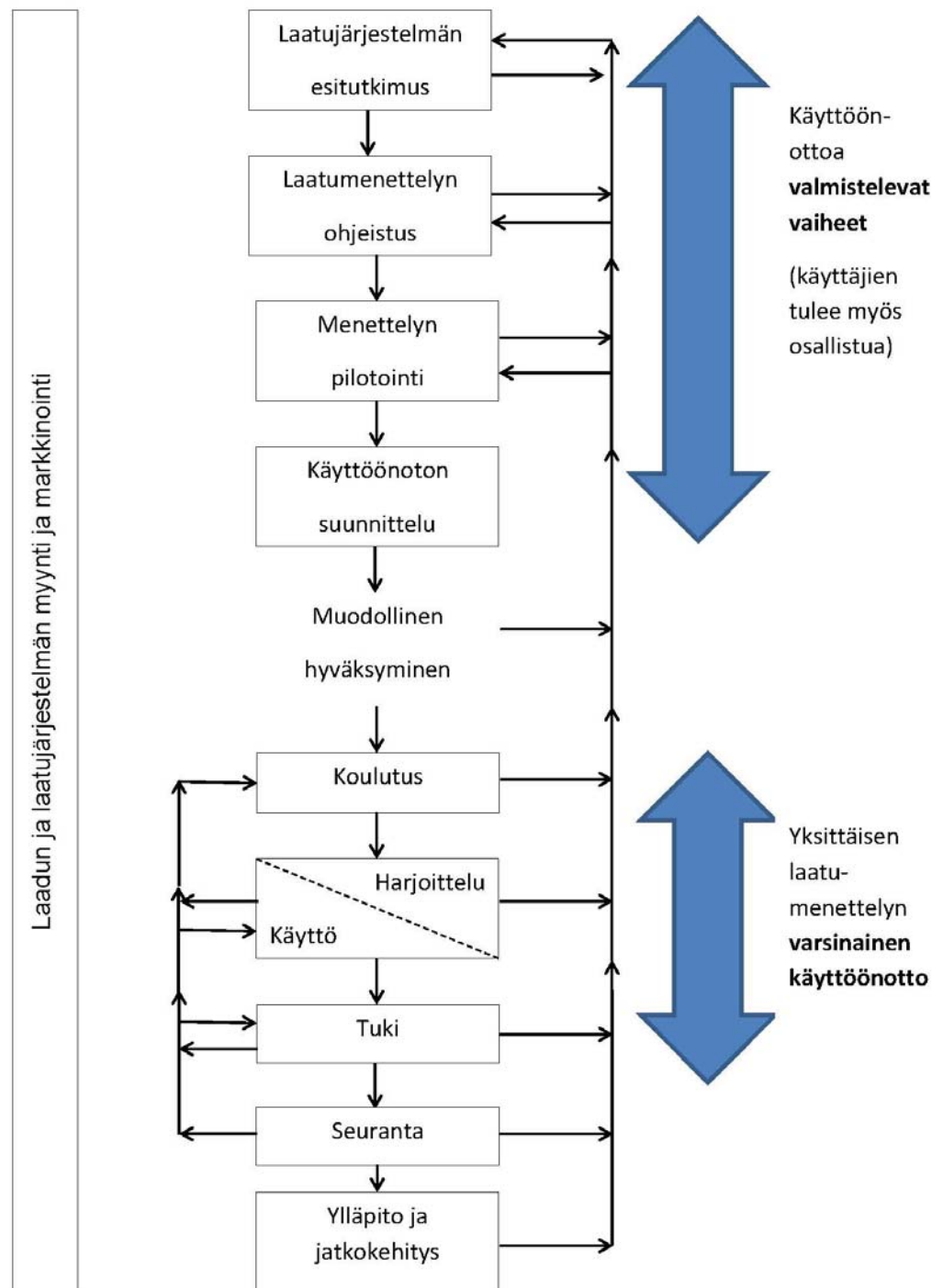
(Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 20.)

Otettaessa menettelytapaa käyttöön tulee huomioida, että alussa on syytä varata aikaa menettelyn käytön harjoitteluun. Paraskaan koulutus ei voi opettaa mitään taitoa täydellisesti ja taidon oppii vain tekemällä, kokeilemalla, erehtymällä ja yrittämällä uudestaan. Menettelyn käyttö parhaastakin koulutuksesta huolimatta aluksi enemmän harjoittelua kuin tehokasta ja tuloksellista soveltamista, mikä on otettava huomioon kehitys- / ja ylläpitoaikatauluissa, asetetuissa työtavoitteissa ja tulosodotuksissa. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 21.)

Kun toimintajärjestelmä on saatu toimivasti käyttöön, vuorossa ovat sen seuranta, ylläpito ja jatkokehitystoimet. Selvitetään, mitä mieltä käyttäjät ovat menettelystä ja annetuista ohjeista, onko menettelyä käytetty ja onko menettely tuottanut odotetun tuloksen. Saadun palautteen perusteella menettelyä ja ohjeita kehitetään tai menettely voidaan jopa jättää kokonaan pois käytöstä ja tarvittaessa kehittää uusi uusia menettelyjä ja ohjeita. Uudet ja muuttuneet menettelyt ja ohjeet koulutetaan ja otetaan käyttöön. (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 21.)

Mikäli menettelyä ei ole käytetty, täytyy sen syyt selvittää. Puuttuvatko ihmisiltä kyky, halu tai mahdollisuus käyttää menettelyä? Tarvitaanko lisäkoulutusta, panostusta toimintaympäristöön, välineisiin tai muuhun motivointiin? (Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 21.)

Menettelytapaa käyttöönotettaessa on myös hyvä muistaa, että eri muutostilanteet vaativat myös oman johtamistapansa. Käyttäjät odottavat sitoutumista ja esimerkkiä yrityksen johdolta. On myös hyvä huomioida, että suuria kehitystyyppisiä johdetaan eri tavalla kuin jatkuvaa kehittämistä. Leikkauksia johdetaan eri tavalla kuin laatuohjelmaa ja paikallisia muutoksia eri tavalla kuin globaaleja muutoksia. Johtajan on tunnistettava, mistä muutoksesta on kysymys ja johdettava muutosta sen mukaisesti. (Tuominen 2001, 265.)



Kuva 2. Laatujärjestelmän sisäinen markkinointi yrityksessä

(Himanen, Huuskonen, Kantelinen, Laakso, Lehtonen & Niskanen 1993, 19.)

2.5 Laadunhallintajärjestelmän arviointimenettelyt

2.5.1 RALA

Yrityksellä on käytössä Rakentamisen Laatu RALA ry:n pätevimä toimintajärjestelmä. Rakentamisen Laatu RALA ry on itsenäinen ja riippumaton kiinteistö- ja rakennusalan järjestöjen perustama toimija, jonka tavoitteena on parantaa rakentamisen laadun ja terveen kilpailun edellytyksiä sekä nostaa laatu aidosti kilpailutekijäksi. RALA kerää ja ylläpitää tietoa alan yrityksistä, arvioi niitä ja antaa niille pätevyys- ja luokituskatsauksia. RALA on yleisesti hyväksytty ja se on käytetyin tiedonlähde alan yritysten laaduntuottokykyä arvioitaessa. RALA:n tarjoamia palveluita ovat:

- RALA-pätevyys
- RALA-sertifiointi
- RALA-projektipalaute

RALA:n palvelutarjonta ulottuu siis yhteiskunnallisten veloitteiden hoidon osoittamisesta ja teknisen osaamisen toteamisesta aina paikalla suoritettuun toimintajärjestelmän arviointiin ja projektipalautejärjestelmään. Näiden palveluiden avulla rakennusyritys voi osoittaa luotettavuuttaan, vastuullisuuttaan ja osaamistaan sekä kehittää omaa toimintaansa. (RALA Ry:n internetsivut.)

2.5.1.1 RALA-sertifiointi

RALA-sertifiointi on rakennusalan omista tarpeista lähtevä, alalle sopiva ja kaikille alan toimijoille avoin toimintajärjestelmän arviointi- ja hyväksyntämenettely. Arviointiperusteet ovat alan keskeisten toimijoiden yhdessä kehittämät ja toimialakohtaisiin erityispiirteisiin sovitettuja. Niissä on pyritty huomioimaan yrityksen menestymisen kannalta keskeiset toimintatavat ja lakisääteisten

vaatimusten täytyminen. Arviointiperusteet kattavat myös keskeiset turvallisuus- ja ympäristönäkökohdat. (RALA Ry:n internetsivut.)

Menettelyn tarkoituksena on nostaa toiminta- ja laadunhallintajärjestelmien tasoa yrityksissä, parantaa yritysten kilpailukykyä sekä tarjota rakennusalan yrityksille hinnaltaan ja sisällöltään sopiva julkinen laatujärjestelmän hyväksyntämenettely. Arviointi- ja hyväksyntä varmistavat osaltaan, että hyväksynnän saaneessa yrityksessä toimitavat täyttävät arviointiperusteiden vaatimukset ja että toimintatapoja myös sovelletaan käytännössä. Arviointien tarkoitus on myös edesauttaa yrityksen toiminnan kehittymistä ja antaa asiakkaille varmuutta siitä, että yrityksen tuote ja toiminta täyttävät vaatimukset. (RALA Ry:n internetsivut.)

RALA-sertifiointia voi hakea joko koko yrityksen (a-d) tai vain tuotannon (a) osalta. Arvioitavia osa-alueita on viisi:

- a. Tuotanto (työmaataso)
- b. Johtaminen
- c. Tarjous- ja sopimustoiminta
- d. Hankinta
- e. Suunnittelunohjaus

Suunnittelunohjauksen arviointiperusteet sisältyvät yritystason arviointiperusteisiin, mutta ovat vapaaehtoisia. (RALA Ry:n internetsivut.)

2.5.1.2 RALA-pätevyys

RALA-pätevyys osoittaa yrityksen teknisen osaamisen, resurssien riittävyyden, yhteiskunnallisten velvoitteiden hoidon sekä talouden kyvyn. Se tehostaa ja helpottaa urakoitsijan työtä edellä mainittujen näyttöjen osoittamisessa ja toisaalta tehostaa tilaajan suorittamaa urakoitsijan valintaa ja valvontaa. RALA-pätevyyttä myönnettäessä tarkastellaan seuraavia myöntämisperusteita:

- tekninen osaaminen ja resurssit
- yhteiskunnalliset velvoitteet ja tilaajavastuulain tiedot
- talouden tila

Teknisen osaamisen näytöt muodostuvat toiminto- ja työlajinimikkeistön mukaisista referensseistä. Resurssien riittävyys puolestaan määritellään yrityksen kaluston ja henkilöstön kautta. Teknistä osaamista ja resursseja arvioitaessa huomioidaan myös tiedot laadunvarmistuksesta, ympäristö- ja työturvallisuuden tasosta sekä hallinnasta ja menettelystä. (RALA Ry:n internetsivut.)

Yhteiskunnallisten velvoitteiden ja tilaajavastuulain vaatimusten täytyminen edellyttää, että yritys

- osoittaa olevansa ennakkoperintä- ja kaupparekisterissä
- osoittaa olevansa rekisteröity alv-tilittäjä
- osoittaa hoitavansa verovelvoitteensa
- osoittaa hoitavansa ja työntekijöiden eläkemaksut
- luovuttaa tiedot työnantajarekisteröitymisestä
- luovuttaa tiedot soveltamastaan työehtosopimuksesta
- luovuttaa tiedot toiminnan vastuuvakuutuksesta

Lisäksi yrityksen tulee valtuuttaa verohallinto ja työeläkeyhtiöt luovuttamaan RALA:lle tiedot velvoitteiden hoidosta jatkuvaa seurantaa varten. Taloudellisen tilan ehdot täyttyvät, kun yrityksellä on esittää lainsäädännön ehdot täyttävät tilinpäätöstiedot kolmelta viimeiseltä tilikaudelta. (RALA Ry:n internetsivut.)

2.5.1.3 RALA-projektipalaute

RALA-projektipalaute on rakennusalan osapuolten yhteinen palautejärjestelmä, jossa osapuolet voivat antaa toisilleen palautetta ja lukea itse saamaansa palautetta sekä projektin aikana että sen päätyttyä. Järjestelmä soveltuu hyvin erityyppisiin hankkeisiin ja toteutusmuotoihin. (RALA Ry:n internetsivut.)

Yhteinen palautejärjestelmä auttaa rakennushankkeen eri osapuolia tunnistamaan kehitystarpeita ja edistämään asiakaslähtöistä toimintaa sekä kehittämään omaa toimintaansa. Projektin aikana annetut ja käsitellyt palautteet parantavat vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä mahdollistavat korjaaviin toimenpiteisiin ryhtymisen. Lisäksi RALA-projektipalaute toimii rakennus- ja suunnitteluyrityksille työkaluna asiakastyytyväisyyden mittaamisessa ja projektinhallinnan kehittämisessä. Palautejärjestelmä tarjoaa yrityksille myös benchmarkingvertailutietoa, jonka perusteella voi verrata saamansa palautteen tasoa toimialan muiden yritysten palautteen tasoon. (RALA Ry:n internetsivut.)

2.5.2 ISO 9001

Yrityksen toimintajärjestelmä on sertifioitu myös ISO 9000 sarjan mukaisesti, joka on Rakentamisen Laatu Rala Ry:n sertifiointijärjestelmään tunnetumpi ja mille tahansa organisaatiolle sovellettavissa oleva laadunhallintaa käsittelevien kansainvälisten standardien ja ohjeiden sarja. ISO 9000 on käytössä maailmanlaajuisesti, ja se on laadunhallintajärjestelmien perustaja. Laadunhallinnan standardeja laativa ISO:n tekninen komitea TC 176 muodostuu eri puolilla maailmaa toimivista liike-elämän ja muiden organisaatioiden asiantuntijoista. Se seuraa standardien käyttöä voidakseen määrittää, miten niitä voidaan parantaa entisestään käyttäjien tarpeita ja odotuksia vastaaviksi.

ISO on sitoutunut pitämään ISO 9000 sarjan ajan tasalla ja tehokkaana katselmusten, parannusten ja standardien virtaviivaistamisen avulla. ISO 9000 sarjan laadunhallintajärjestelmän standardi perustuu kahdeksaan laadunhal-

linteriaatteeseen, joita johto voi hyödyntää yrityksensä suorituskyvyn parantamisessa. Periaatteet ovat:

- Periaate 1 - Asiakaskeskeisyys
- Periaate 2 - Johtajuus
- Periaate 3 - Henkilöstön osallistuminen
- Periaate 4 – Prosessimainen toimintamalli
- Periaate 5 – Järjestelmälähtöinen johtaminen
- Periaate 6 - Jatkuva parantaminen
- Periaate 7 - Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- Periaate 8 – Molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet

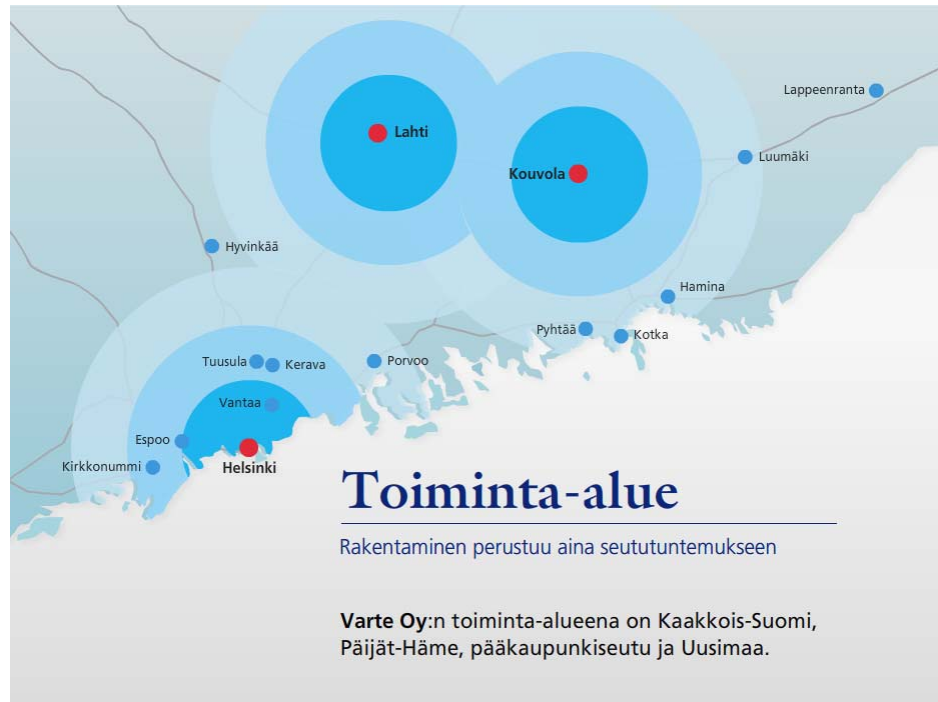
On olemassa useita eri tapoja soveltaa yllä esitettyjä laadunhallinnan periaatteita. Organisaation luonne ja sen kohtaamat haasteet määrittävätkin sen, kuinka periaatteita sovelletaan. ISO 9001 -sertifikaatteja myöntävät sertifiointialan yritykset. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry:n internetsivut ja ISO9001.)

3 YRITYSESITTELY

3.1 Yrityksen perustiedot

Varte Oy on vuonna 1995 toimintansa aloittanut rakennusalalla toimiva perheyriutus, joka urakoi uudis- ja saneerauskohteita sekä tuottaa rivi- ja kerrostaloasuntoja. Tuotanto kattaa asuin- ja toimitilarakennukset sekä julkiset rakennukset. Yrityksen osake-enemmistön omistaa yhtiön toimitusjohtaja Heikki Koho perheineen. Yhtiön kotipaikka on Kouvola. Toiminta-alue kattaa Kymenlaakson ja Uudenmaan alueet sekä Lahden ympäristön (kuva 3). Yritykset

toimistot sijaitsevat Kouvolassa, Kotkassa, Helsingin Malmilla sekä Lahdessa.
(Varte Oy:n internetsivut ja Varte Oy:n yritysesittely)



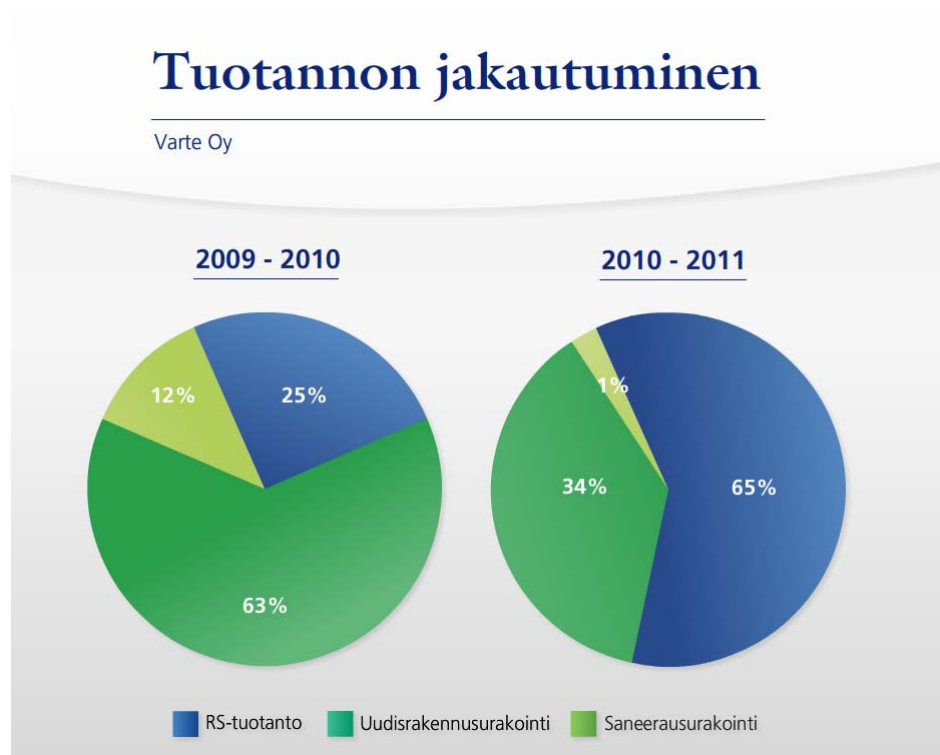
Kuva 3 Varte Oy:n toiminta-alue (Varte Oy:n yritysesittely)



Kuva 4 Varte Oy:n organisaatiokaavio (Varte Oy:n yritysesittely)

Yritys työllistää noin 90 henkilöä, joista toimihenkilöitä on 38 (Kuva 7). Toimihenkilöt ovat jakautuneet kuvan 4 organisaatiokaavion mukaisesti. Tutkimuksen kysely osoitettiin kaikille yrityksen toimihenkilöille hallituksen yrityksen ulkopuolelta tulleita asiantuntijajäseniä lukuun ottamatta. (Varte Oy:n yritysesittely)

Varte Oy:n tuotanto muodostuu RS-tuotannosta, uudisrakennusurakoinnista sekä saneerausurakoinnista. Yritys on erikoistunut asuntotuotantoon ja sen erityisenä vahvuutena ovat seniori- ja erityisasuntojen rakennuttaminen ja tuottaminen. Yrityksen tuotannosta suuri osa, vuosina 2009 - 2010 25 % ja vuosina 2010 - 2011 65 %, oli vapaarahoitteista RS-tuotantoa. Vuosina 2009 - 2010 suurin osa (63 %) yrityksen tuotannosta oli uudisrakennusurakointia, kun vuosina 2010 - 2011 sen osuus oli vain 34 %. Saneerausurakoinnin osuus tuotannosta on aina ollut suhteellisen pieni vaihdellen 1 - 12 prosenttiyksikön välillä (kuva 5). (Varte Oy:n internetsivut ja Varte Oy:n yritysesittely)



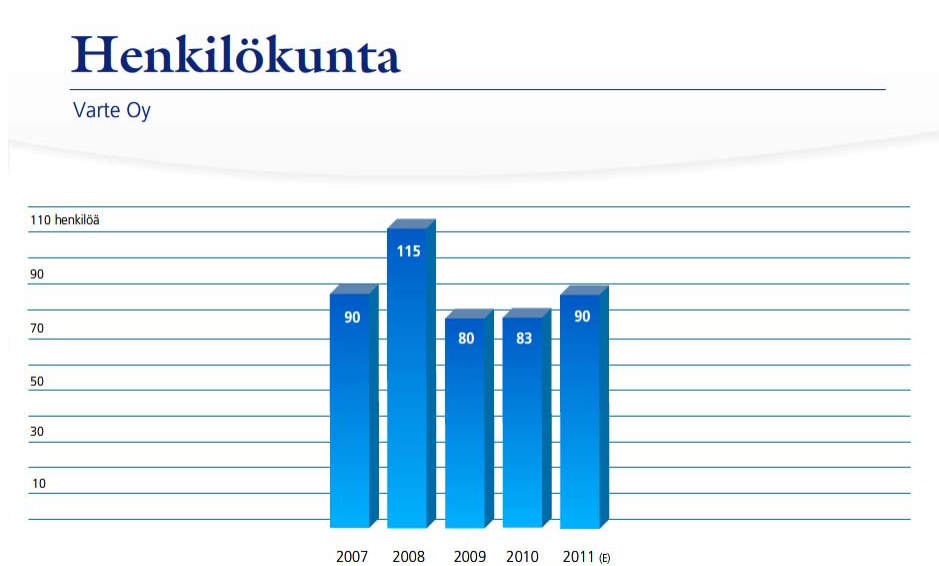
Kuva 5 Varte Oy:n tuotannonjakautuminen vuosina 2009 - 2011
(Varte Oy:n yritysesittely)

Yrityksen tilikausi on 12 kuukautta, ja se päättyy vuosittain 30.9. Varte Oy:n liikevaihto 30.9.2010 päättyneellä tilikaudella oli 26,1 M€ ja Varte-Uusimaa Oy:n

liikevaihto 30.9.2010 päättyneellä tilikaudella oli 17,6 M€. Varte-Uusimaa Oy sulautui emoyhtiöön 28.9.2011 ja Varte Oy:n vuonna 2011 päättyvän tilikauden liikevaihdoksi arvioidaan muodostuvan noin 35 M€ (kuva 6) (Varte Oy:n internetsivut ja Varte Oy:n yritysesitys)



KUVA 6 Varte Oy:n liikevaihto vuosina 2008 - 2012
(Varte Oy:n yritysesitys)



KUVA 7 Varte Oy:n henkilöstömäärän kehitys vuosina 2007 - 2011
(Varte Oy:n yritysesitys)

Varte Oy:llä on toimintaa tukevia omistuksia mm. ES-Laatuasunnoissa, joiden osake-enemmistön Varte Oy ja Heikko Koho perheineen omistavat. ES-Laatuasunnot on kouvolaalainen vuonna 1996 perustettu rakennuttajayhtiö, jonka valtion asuntorahasto on vuonna 2000 nimennyt yhtiön aravalain 15. §:n tarkoittamaksi yleishyödylliseksi yhteisöksi. Yhtiön toimitusjohtaja on Anne Jalkanen ja osakkeen omistajia ovat Kouvolan Dementia- ja Kehitysvammaisten Ryhmäkotiyhdistys ry, Kouvolan Iltarusko ry ja Vehka-asuntojen Tuki ry sekä Varte Oy. Yhtiön päätoimialueena on Kymenlaakso ja yhtiön toimialana on itse tai omistamiensa tytäryhtiöiden kautta omistaa, hankkia ja rakennuttaa vuokra- ja asumisoikeusasuntoja sekä vuokrata niitä sosiaalisin perustein tai tarjota niitä käytettäväksi asumisoikeusasuntoina. Yhtiö tarjoaa myös isännöinti-, hallinto- ja rakennuttamispalveluita. (Varte Oy:n internetsivut ja Varte Oy:n yritysesittely)

3.2 Yrityksen laatujärjestelmän esittely

3.2.1 Yleistä

Yrityksen laatujärjestelmä on saanut nykyisen muotonsa Jani Heikarin vuonna 2009 yritykselle tekemän diplomityön myötä. Työssään Heikari selvitti yrityksen rakennustuotannon hallinta-asteen tilan ja sen kehittämismahdollisuudet. Tärkeimpänä selvityksen kohteena oli yrityksen toimintajärjestelmä ja sen käyttö rakennushankkeiden hallinnassa. Hallinta-asteen selvityksessä tutkittiin sitä, miten rakennustyömaiden toteutus poikkesi toimintajärjestelmästä ja samalla etsittiin kehittämismahdollisuuksia toimintajärjestelmän käytön tehostamiseksi. Tutkimus toteutettiin seuraamalla kahta yrityksen työmaata, tutustumalla valmiiden työmaiden dokumentointiin sekä haastatteleamalla toimihenkilöitä. (Heikari 2009, 7.)

Tutkimuksen tuloksena yrityksen tuotannosta luotiin prosessikuvaukset, joiden avulla pyrittiin selkeyttämään toimihenkilöille se, miten projekti viedään läpi toimintajärjestelmän mukaisesti. Prosessikuvausten lisäksi yrityksen sisäiseen tietoverkkoon kehitettiin tuotannonhallinnan käyttöliittymä, jonka kautta löytyvät tehtäväluettelomaiset listaukset toimenpiteistä, joilla tuotantoa hallitaan sekä näihin liittyvät sähköiset viitetiedostot ja malliasiakirjat. Työhön kuului myös toimihenkilöiden perehdyttämistä toimintajärjestelmän, uusien toiminta-

ohjeiden ja työkalujen käyttöön sekä koulutusta ja avustamista tietotekniikan saralla. Koulutuksen tavoitteena oli tehostaa tuotannonhallintaa. (Heikari 2009, 9.)

3.2.2 Laatu järjestelmän kuvaus

Varte Oy:n toimintajärjestelmällä on sekä Rakentamisen Laatu RALA ry:n että ISO9001 standardin hyväksynyt. Toimintajärjestelmän avulla on tavoite varmistaa järjestelmälliset ja laadukkaat toimintatavat yrityksessä sekä tehostaa tuotannon hallintaa. Toimintajärjestelmä koostuu laatukäsikirjasta, toiminta- ja menettelyohjeista sekä viiteaineistoista. Menettelyohjeissa on 11 eri kohtaa:

- Johtaminen
- Taloushallinto
- Markkinointi
- Maanhankintastrategia ja menettelyt
- Suunnittelun ohjaus
- Kustannuslaskenta ja seuranta
- Hankintatoimi
- Aikataulun hallinta
- Työmaan laadunhallinta
- Työturvallisuus
- Urakaproessin hallinta

Toimintajärjestelmä kuvaa eri osapuolien vastuut ja velvollisuudet yrityksen toiminnassa, ja se löytyy viiteaineistoinen kokonaisuudessaan yrityksen si-

säisestä tietoverkosta. Toiminta- ja menettelyohjeet samoin kuin kaikki toimintajärjestelmään liittyvät malliasiakirjat käydään vuosittain läpi toimintajärjestelmän mukaisissa päivitystyöryhmissä, joissa niihin tehdään myös tarvittavat muutokset. (Varte Oy:n toimintajärjestelmä)

Toimintajärjestelmän käytön tehostamiseksi ja sen omaksumisen helpottamiseksi sekä uusien toimihenkilöiden perehdyttämisen nopeuttamiseksi Heikari loi osana diplomityötään ns. ”Tuotannonhallinnan käyttöliittymän”. Tuotannonhallinnan käyttöliittymä on sisäisestä tietoverkosta löytyvä projektihallintatyökalu, joka yksiselitteisesti esittää sen, mitä toimintajärjestelmän mukainen toiminta tarkoittaa ja pitää sisällään. Kun prosessikuvauksissa esitetään kokonaisprosessin eteneminen yleisellä tasolla, antaa tuotannonhallinnan käyttöliittymä puolestaan menettelyohjeet yksittäisiin prosesseihin ja samalla käyttöliittymään on linkitetty näihin prosesseihin liittyvät viitetiedostot ja malliasiakirjat. Tuotannonhallinnan käyttöliittymästä löytyvät myös linkit muuhun toiminnan kannalta olennaisena pidettyyn informaatioon, kuten

- RT-kortisto
- Rakentamisen yleiset laatuvaatimukset, RYL
- Rakentamismääräyskokoelma
- Toimintaohje vakavan tapaturman varalle
- Tapaturma- ja vaaratilanneilmoitus
- Havaintolista
- Yrityksen laatukäsikirja
- Toimintajärjestelmän viimeisimmät päivitykset

(Varte Oy:n toimintajärjestelmä)

3.2.3 Laatu järjestelmän käyttöönotto yrityksessä

Uusi, nykyisin käytössä oleva, toimintajärjestelmä otettiin yrityksessä käyttöön vuonna 2009. Yrityksellä oli käytössään jo ennen tätä toimintajärjestelmä, johon Heikarin diplomityössään uudistama toimintajärjestelmä perustui. Uuden toimintajärjestelmän lanseeraustyötä ei siis tarvinnut aloittaa organisaatiossa alusta, sillä toimintajärjestelmän olemassaolo ja sen käyttömalli olivat organisaatiolle jo entuudestaan tuttuja.

Uudistetun toimintajärjestelmän sisäänajo organisaatioon tapahtui pääsääntöisesti kehitystyön etenemisen seurannalla ja uudistetun toimintajärjestelmän esittelyllä osio kerrallaan yrityksen konserni- ja kuukausipalavereissa. Organisaatiolle tarjottiin myös koulusta uudistetusta toimintajärjestelmästä, ja toimintajärjestelmän kehitystyöstä vastaaviin työryhmiin on pyritty saamaan mahdollisimman monipuolisesti osallistujia. Kaikille halukkaille on pyritty mahdollistamaan osallistuminen toimintajärjestelmän kehitystyöhön. Toimintajärjestelmän kehitystyö on jatkuvaa ja kehitystyöryhmien aikaansaannokset esitellään edellä mainituissa palavereissa, ja niissä koko henkilöstöllä on myös mahdollisuus kommentoida toimintajärjestelmää.

Osa toimintajärjestelmän organisaatioon jalkauttamisprosessia ovat mielestäni myös toimintajärjestelmän auditointimenettelyt. Toimintajärjestelmää auditoidaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäiset auditoinnit toteutetaan esimerkiksi työmaiden osalta tuotantojohtajan toimesta ja niihin osallistuvat työmaaorganisaation (vastaava työnjohtaja ja työmaamestari) lisäksi mahdollisuuksien mukaan myös työmaan työpäällikkö, hankinta ja laskenta sekä työmaa- tai projekti-insinööri. Sisäisessä auditoinnissa käydään läpi auditoitavan kohteen toiminta ja tarkastellaan sen toiminnan toimintajärjestelmän mukaisuutta. Sisäiset auditoinnit on neuvovia ja kehittäviä tapahtumia, joissa toimintaa pyritään ohjaamaan haluttuun suuntaan varmistamalla, että työn toteuttaja tietää, miten hänen tulisi toimia. Ulkoisilla auditoinneilla varmistetaan koko yrityksen toiminnan toimintajärjestelmän mukaisuus ja saadaan ulkopuolinen mielipide mahdollisista kehittämiskohteista ja poikkeamista toiminnassa. Sekä sisäisten että ulkoisten auditointien tulokset esitellään yrityksen sisäisissä palavereissa, ja siten kaikkien on mahdollista oppia niistä.

Uudistetun toimintajärjestelmän jalkauttamista organisaatioon helpotti mielestäni se, että toimintajärjestelmän uudistaminen toteutettiin hyvin käytännönläheisesti. Heikari seurasi työmaita ja haastatteli ihmisiä saaden näin käytännönläheistä tietoa toimintajärjestelmän pääasiasilta käyttäjiltä. Samalla Heikari pystyi kartoittamaan sitä, miten hyvin toimintajärjestelmä on käytössä, mitä siitä mahdollisesti puuttuu ja millä tavoin sen käyttöä voitaisiin lisätä.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yrityksen toimintajärjestelmän organisaatioon jalkauttamisen onnistuminen sekä selvittää sen mahdollisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Tavoitteena oli myös tutkia työntekijöiden asenteita toimintajärjestelmää kohtaan sekä sitä, millaiseksi työkaluksi toimintajärjestelmä koetaan. Tavoitteena oli myös kaivaa esiin mahdollisia kehityskohtia toimintajärjestelmässä ja tarkastella mahdollista lisäkoulutuksen tarvetta asiansta.

Edellä lueteltuihin asioihin vaikuttavia tekijöitä voisivat tutkimuksen suorittajan mielestä olla esimerkiksi toimintajärjestelmään sitoutumisenaste sekä se, miten työntekijät näkevät vaikuttamismahdollisuutensa toimintajärjestelmän ja työnsä suorittamisen suhteen. Toimintajärjestelmään sitoutumiseen vaikuttavat mielestäni esimerkiksi toimintajärjestelmän käytön seuranta, siihen kannustaminen ja palautteen antaminen sekä toimintajärjestelmän kokoava ja yhtenäistävä vaikutus, mikäli sellaisia koetaan olevan.

Koska toimintajärjestelmä on atk-pohjainen saattavat myös toimintajärjestelmää käyttävän henkilön atk-aidot olla merkittävässä asemassa siinä, miten käyttökelpoiseksi ja helpoksi tai tehokkaaksi toimintajärjestelmän käyttö koetaan. Myös saadun perehdyttämisen määrä ja kollegoiden asenne vaikuttavat varmasti yksilön tapaan muodostaa mielipiteensä toimintajärjestelmästä. Lisäksi pitäisin merkittävänä tekijänä sitä, miten nopeasti henkilö saa toimintajärjestelmän kanssa mahdollisesti ilmenneisiin ongelmiin apua, ja sitä, että tarpeellisena pidetty tieto oikeasti löytyy toimintajärjestelmästä.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja sen kohderyhmänä olivat kaikki yrityksen toimihenkilöt, joita oli kyselyhetkellä yhteensä 38. Kohderyhmä sisältää kaikki ne henkilöt, jotka tavalla tai toisella ovat työssään aktiivisesti tekemisissä yrityksen toimintajärjestelmän kanssa.

Tutkimus toteutettiin heinäkuussa 2011. Kyselykaavake oli paperimuodossa. Täytetyt kaavakkeet kerättiin keskitetysti ja toimitettiin postitse tutkimuksen tekijälle. Kyselyyn vastanneet henkilöt vastasivat nimettömästi.

Kyselyn kysymykset oli jaoteltu viiteen osioon, joista ensimmäisessä kartoitettiin vastaajien yleiset tiedot, kuten asema yrityksessä, työsuhteen kesto, ikä ja atk-aidot. Kyselyn toinen osa keskittyi toimintajärjestelmän kehitystyöhön ja siihen, miten henkilö kokee vaikutusmahdollisuutensa toimintajärjestelmään. Kolmas osa käsitteli toimintajärjestelmän toimivuutta työkaluna ja neljäs osa toimintajärjestelmän seuranta ja käytön ohjausta. Viides ja viimeinen osa käsitteli toimintajärjestelmän näkymistä yrityksen toiminnassa. Lopussa oli muutamia avoimia kysymyksiä sekä mahdollisuus vastaajalle kommentoida vapaasti.

Yleisten kysymysten ensimmäiseen neljään kysymykseen annettiin kahdesta viiteen valmista vastausvaihtoehtoa. Nämä kysymykset käsittelivät vastaajan ikää, sukupuolta, asemaan yrityksessä ja yrityksessä työskentelyaikaa. Kyselykaavakkeen lopussa oli viisi avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat vastata omin sanoin. Loppuihin kysymyksiin vastaajan tuli vastata asteikolla miinus kolmesta plus kolmeen (-3... +3). Miinus kolmen ollessa erittäin vaikeaa tai täysin erimieltä ja plus kolmen erittäin helppoa tai täysin samaa mieltä Kyselykaavake löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä (liite 1).

4.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen vastausprosentti jäi suhteellisen pieneksi eli 26,3 prosenttiin, sillä yhtiön 38 toimihenkilöstä vain 10 vastasi kyselyyn. Syynä tähän on varmasti kyselyn ajankohta kesälomien aikana sekä kyselyn kiireellinen aikataulu tutkimuksen suorittajan opiskeluajan hupenemisen ja työpaikan vaihtumisen

vuoksi. Vastauksia saatiin kuitenkin kaikenlaisia työtehtäviä hoitavilta eri-ikäisiltä toimihenkilöiltä. Vastaajien monimuotoisuus on erityisen hyvä asia, koska se auttaa kartoittamaan tilannetta useammalta kannalta. Yrityksen toimintajärjestelmä käsittää kaikki yrityksen toiminnot, ja näin saatiin ainakin jonkinasteinen läpileikkaus siitä, miten toimintajärjestelmä koetaan eri tehtävissä toimivien ja eri-ikäisten toimihenkilöiden keskuudessa.

4.3.1 Yleiset tiedot

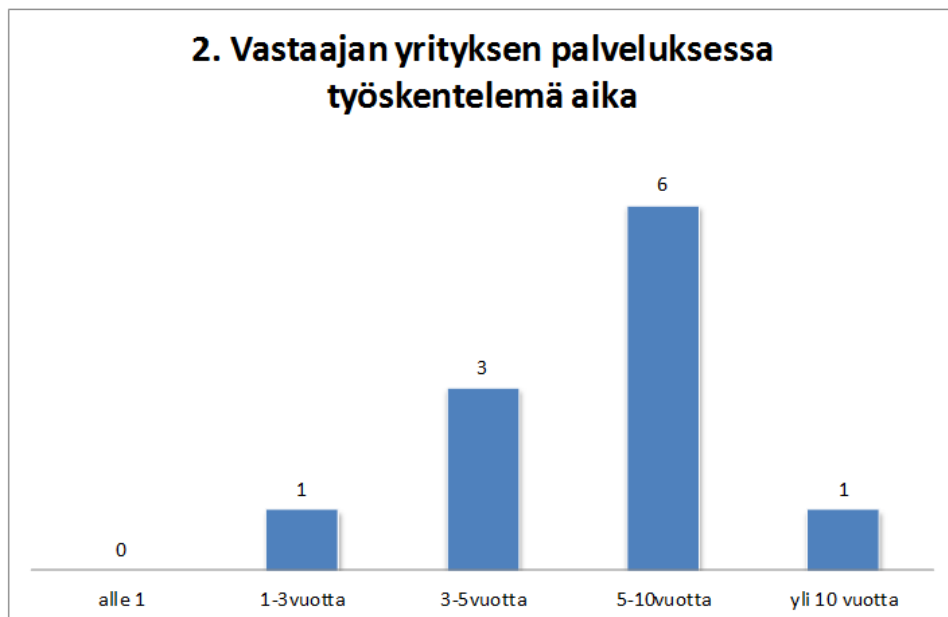
Vastanneista 4 oli asemaltaan päällikön tai johtajan asemassa, 3 teknisenä toimihenkilönä työmaalla, 2 teknisenä toimihenkilönä toimistossa ja 1 toimihenkilönä toimistossa. Vastanneista päälliköt ja johtajat toimivat edellä esitetyn organisaatiokaavion mukaisesti esimiehinä muille toimihenkilöille. Toimistossa työskentelevät toimihenkilöt tarjoavat pääosin tukipalveluita työmaille ja työmaalla toimivat toimihenkilöt ovat työmaan johtoa. Toimistolla toimivat toimihenkilöt vastaavat pääasiassa yrityksen taloushallinnosta. (kuva 8)



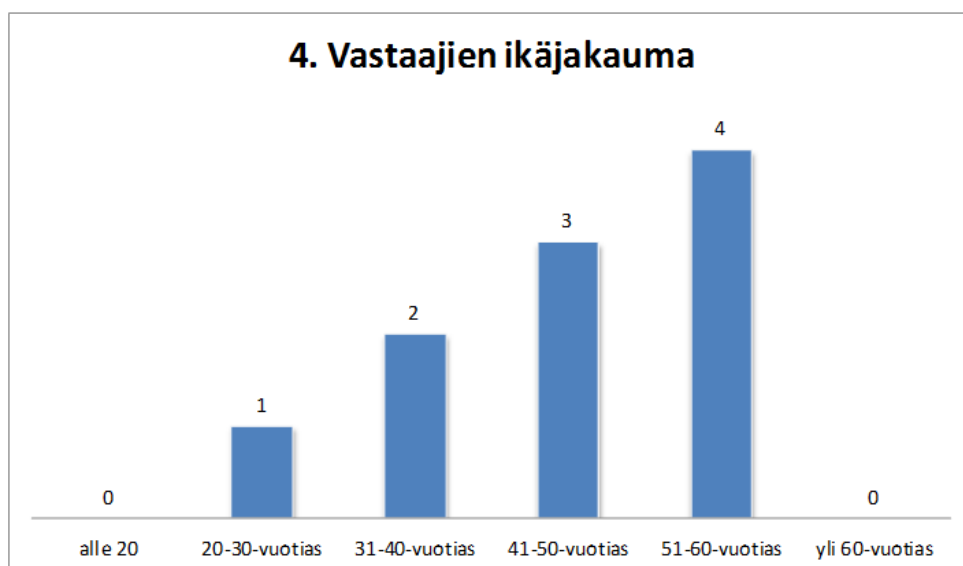
Kuva 8 Vastaajien asema yrityksessä

Vastaajien yrityksessä työskentelemä aika vaihteli yhden ja yli kymmenen vuoden välillä siten, että suurin osa vastaajista (6 kpl) vastasi työskennelleensä yrityksen palveluksessa 5 - 10 vuotta. Vastaajista 3 oli työskennellyt yrityksessä 3 - 5 vuotta ja 1 - 3 vuotta samoin kuin yli 10 vuotta yrityksessä työskեն-

nelleitä oli molempia 1. (kuva 9) Mielestäni vastaajien työsuhteita voidaan pitää alaan ja viime vuosien suhdannetilanteisiin nähden suhteellisen pitkinä.



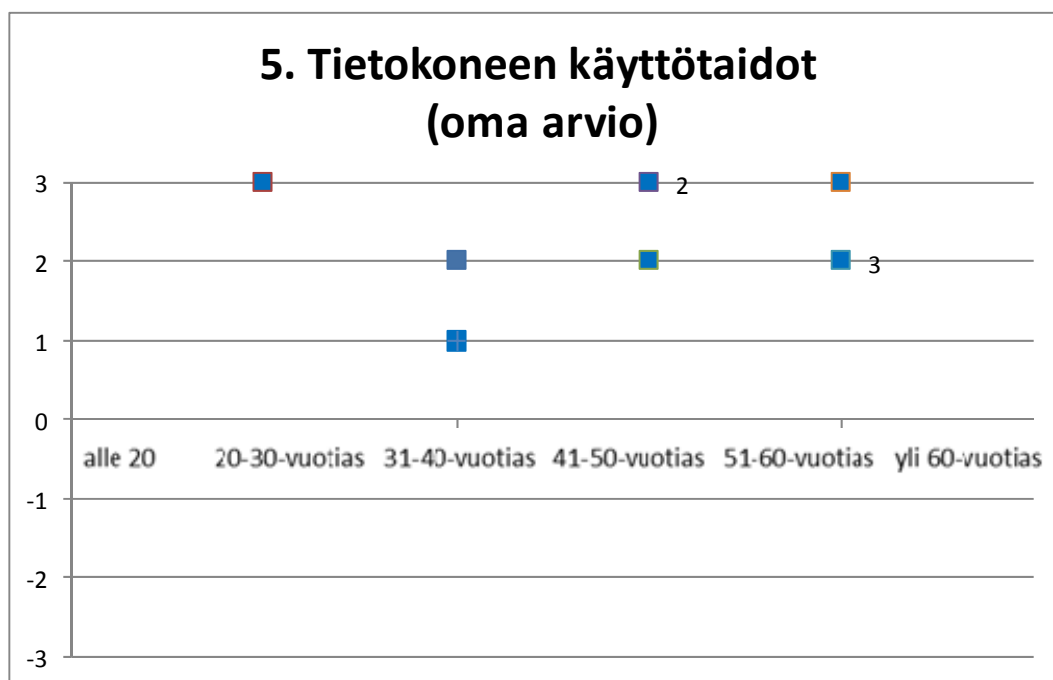
Kuva 9 Vastaajien yrityksen palveluksessa työskentelemä aika



Kuva 10 Vastaajien ikäjakauma

Vastaajien ikäjakauma asettui 20 ja 60 ikävuoden väliin siten, että 4 vastaajista ilmoitti olevansa 51 - 60-vuotiaita, kolme 41 - 50-vuotiaita, 2 31-40-vuotiaita ja 1 20-30-vuotias. Yrityksen ikäjakauma kuvaa varmasti aika hyvin rakennusalan tämänhetkistä tilannetta, varsinkin kun huomioidaan, että

vastaajista merkittävä osa oli ylempiä toimihenkilöitä. On kuitenkin mukava todeta, että yrityksessä työskentelee kaikenikäisiä ihmisiä ja että yrityksestä löytyy myös nuorempaa sukupolvea. (KUVA 10)

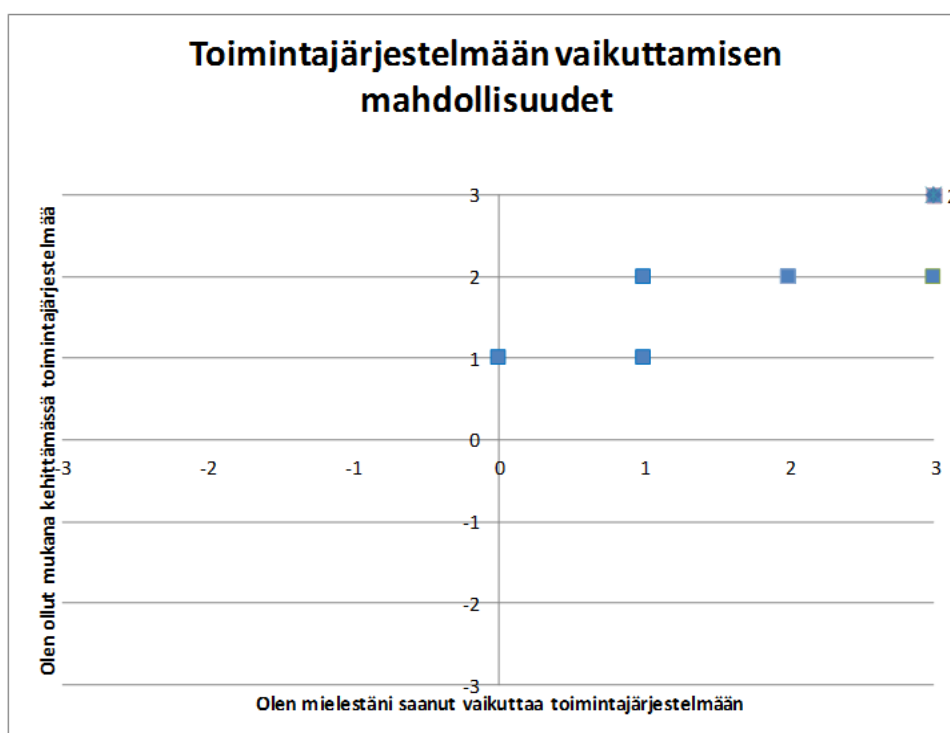


Kuva 11 Vastaajan arvio tietokoneenkäyttötaidoistaan suhteessa vastaajan ikään.

Kysymys 5 käsitteli vastaajien atk-taitoja ja kuvassa 11 on esitetty vastaajien käsitys atk-taidoistaan suhteessa ikään. Vastausvaihtoedot olivat välillä -3 (erittäin vaikeaa) ja +3 (erittäin helppo). Kaikki vastaustaukset asettuivat asteikon positiiviseen päähän ja vastaajista 4 ilmoitti tietokoneen käytön olevan itselleen erittäin helppoa (+3). Suurin osa vastaajista (5 henkilöä) arvioi tietokoneen käytön itselleen kahden (+2) arvoiseksi ja vain 1 yhden (+1) arvoiseksi. Lisäksi kysyttäessä sitä, miten mielellään vastaajat käyttävät tietokonetta, puolet (5 henkilöä) vastaajista ilmoitti käyttävänsä tietokonetta erittäin mielellään (+3) ja puolet arvio tietokoneen käytön miellyttävyyden tasolle +2. Mielestäni vastauksesta voidaan päätellä, että tietokoneen käyttöön suhtaudutaan yrityksen toimihenkilöiden keskuudessa positiivisesti ja että vastaajat myös kokevat osaavansa käyttää tietokonetta. Erityisen merkittävää on mielestäni se, että kyselyyn vastanneista vanhemmat olivat selkeästi varmempia tietokoneenkäyttötaidoistaan, mikä mielestäni on vastoin yleistä käsitystä.

4.3.2 Toimintajärjestelmän kehitystyö

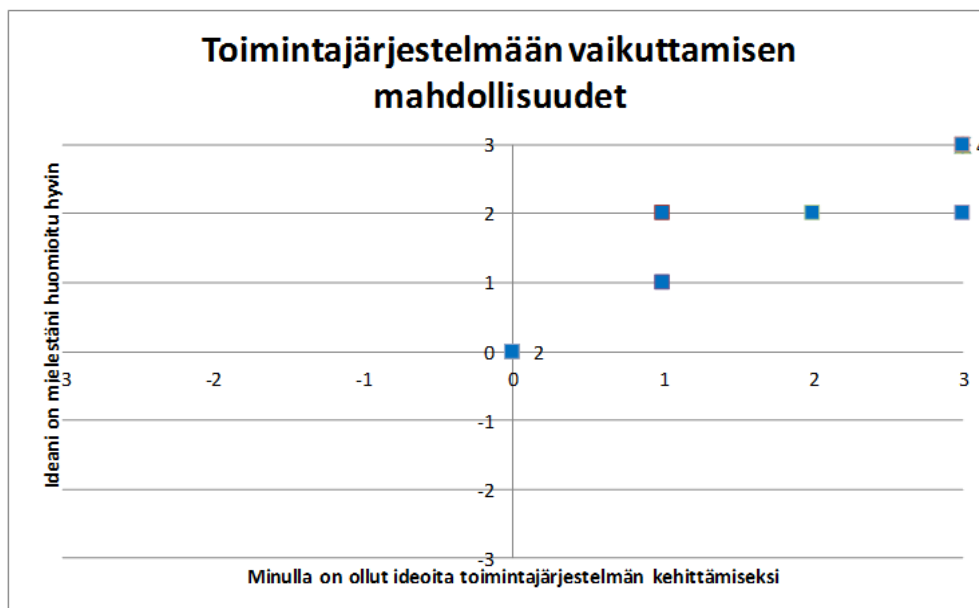
Kaikki vastaajat ilmoittivat olleensa mukana kehittämässä toimintajärjestelmää. Kehitystyössä mukanaolon aktiivisuus vaihteli +1 ja +3 välillä kuvan 12 mukaisesti. Suurin osa vastaajista myös koki päässeensä vaikuttamaan toimintajärjestelmään ja positiivista oli se, että ne jotka kokivat olleensa paljon mukana toimintajärjestelmän kehitystyössä, myös kokivat päässeensä vaikuttamaan. Huonoimmaksi vaikuttamismahdollisuutensa kokivat työmaalla työskentelevät tekniset toimihenkilöt ja toimistossa työskentelevät toimihenkilöt. Parhaat vaikutusmahdollisuudet ja samoin suurin osallisuus kehitystyössä oli yrityksen johdolla ja ylemmillä toimihenkilöillä.



Kuva 12 Vastaajan kokemat toimintajärjestelmään vaikuttamisen mahdollisuudet suhteessa kehitystyössä mukanaolon määrään.

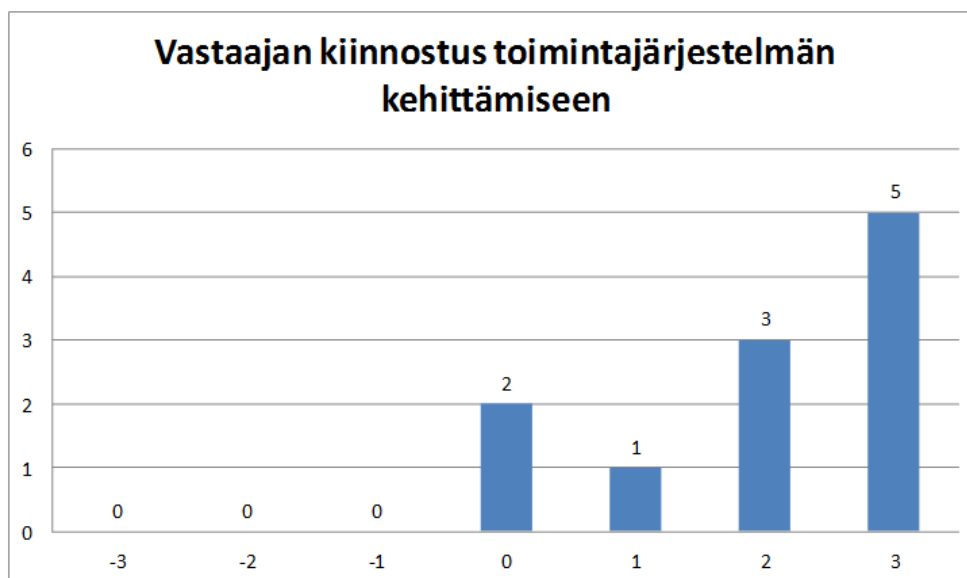
Kyselyyn vastanneista 80 prosentilla oli ollut konkreettisia ideoita toimintajärjestelmän kehittämiseksi ja vastaajien mielestä heidän ideansa oli otettu huomioon ainakin jollakin tasolla. Kuten kuvasta 13 on nähtävissä eniten ideoita esille tuoneet myös kokivat ideansa parhaiten huomioiduiksi. Tutkimuksen tekijä epäilee tämän johtuvan siitä, että todennäköisesti eniten ideoineet ihmiset

ovat olleet osallisina toimintajärjestelmää kehittävässä työryhmissä ja ovat sitä kautta sekä ideoineet enemmän että saaneet äänensä kuuluville.



Kuva 13 Vastaajan kokemat toimintajärjestelmään vaikuttamisen mahdollisuudet suhteessa tehtyihin ideoiden määrään.

Vastaajien kiinnostus toimintajärjestelmän kehitystyötä kohtaan sen sijaan vaihteli suuresti. (Kuva 14) 70 % vastaajista ilmoitti kiinnostuksensa toimintajärjestelmän kehittämistä kohtaan olevan +3 tai +2, mutta 20 % vastaajista ei osoittanut mielenkiintoa toimintajärjestelmän kehittämistä kohtaan vastaten kysymykseen vaihtoehdon 0. Yrityksen kanalta positiivista on kuitenkin se, että negatiivisesti toimintajärjestelmän kehittämiseen suhtautuvia henkilöitä ei kyselyyn vastanneiden joukossa ollut. Suurin kiinnostus toimintajärjestelmän kehittämiseen oli yrityksen johdolla ja ylemmillä toimihenkilöillä, mutta edellä mainittuja huonommista vaikutusmahdollisuuksista huolimatta myös osa työmaiden teknisistä toimihenkilöistä oli kiinnostuneita toimintajärjestelmän kehittämisestä ja vastasi ko. kohtaan +2.



Kuva 14 Vastaajien kiinnostu toimintajärjestelmän kehittämiseen

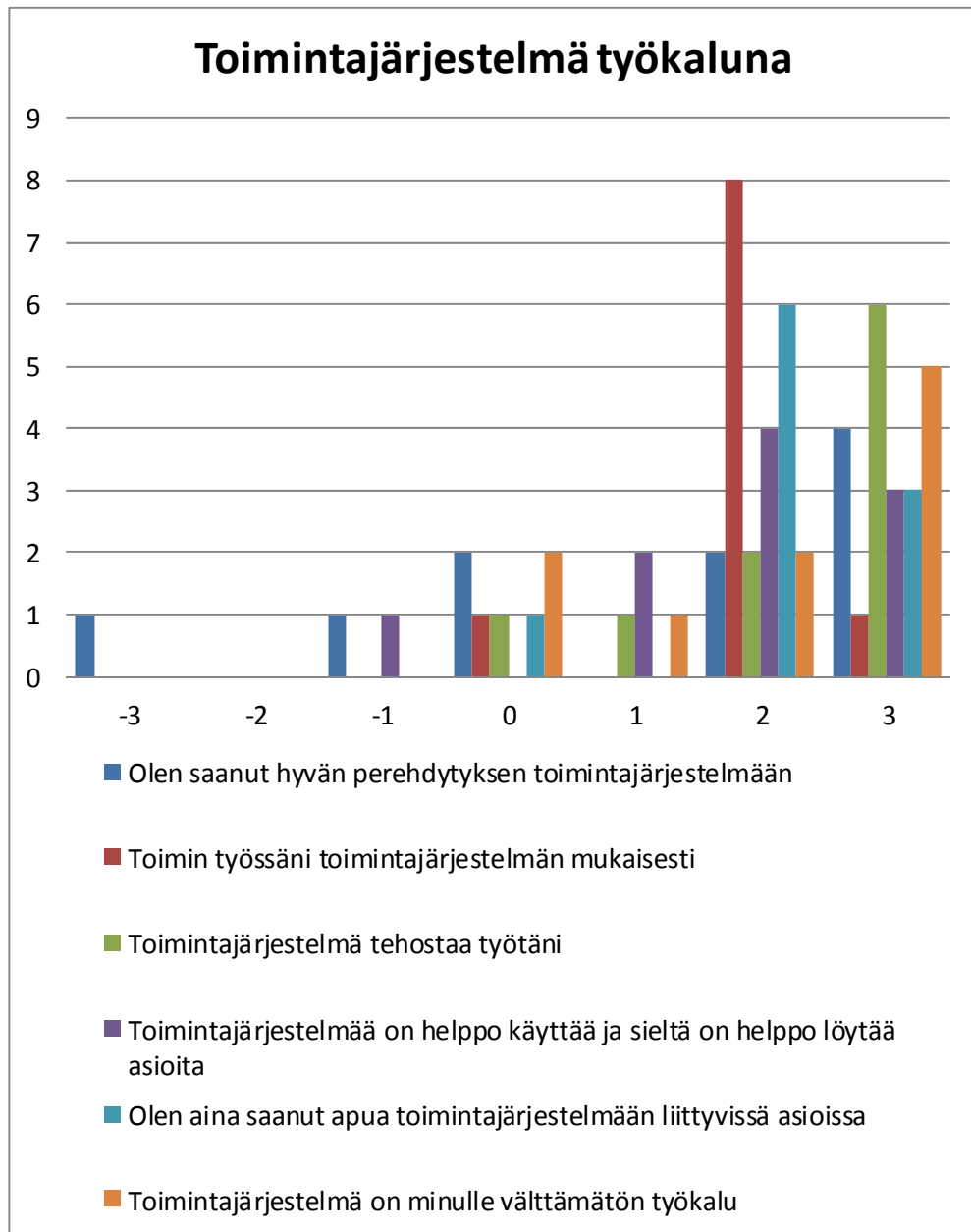
4.3.3 Toimintajärjestelmä työssäni

Kyselyn kolmas osio käsitteli toimintajärjestelmää työkaluna. Osiossa oli yhteensä 12 kysymystä ja kysymykset käsittelivät toimintajärjestelmään perehdyttämistä, toimintajärjestelmän käyttämisen määrää ja sitä miten toimintajärjestelmän koetaan vaikuttavan työntekoon. Osion tulokset on esitetty kuvissa 15 ja 16.

Kysyttäessä miten hyvän perehdytyksen vastaajat kokivat saaneensa toimintajärjestelmään, 40 % vastasi saaneensa hyvän (+3) perehdytyksen. Vastaajista 20 % ei osannut arvioida saamansa perehdytyksen tasoa vastaten kohtaan 0. 10 % vastaajista arvioi saamansa perehdytyksen -1 arvoiseksi samoin 10 % -3 arvoiseksi. Parhaan perehdytyksen kokivat saaneensa johtavassa asemassa työskentelevät toimihenkilöt, jotka todennäköisesti ovat olleet myös luomassa järjestelmää. Valitettavasti huonoimmaksi perehdytyksen kokivat työmaalla työskentelevät toimihenkilöt.

90 % vastaajista ilmoitti toimivansa työssään toimintajärjestelmän mukaisesti antaen itselleen arvosanan +2 tai +3 ja 10 % vastaajista ei osannut arvioida toimintansa toimintajärjestelmän mukaisuutta vasten kohtaan 0. Lisäksi 60 % vastaajista arvioi toimintajärjestelmän tehostavan työtään +3 arvoisesti ja 30 % +2 tai +1 arvoisesti vain yhden arvioidessa toimintajärjestelmän tehostavan

vaikutuksen nolaksi. Parhaat arvosanat toimintajärjestelmän työtä tehostavasta vaikutuksesta antoivat johtavassa asemassa työskentelevät henkilöt ja molempien kohtien nollat tulivat toimistolla työskenteleviltä toimihenkilöiltä.



Kuva 15 Toimintajärjestelmä organisaation työkaluna (kysymykset 7-12)

Kysyttäessä toimintajärjestelmän käytön helppoutta 30 % vastaajista arvioi sen helpoksi arvosanalla +3, 40 % helpoksi arvosanalla +2 ja 20 % antoi arvosanaksi +1. Vain 10 % arvioi toimintajärjestelmän käytön helppouden arvosanalla -1. Toimintajärjestelmän käytön helppoutta koskevat vastaukset jakautuivat melko tasaisesti vastaajien ikään ja asemaan nähden.

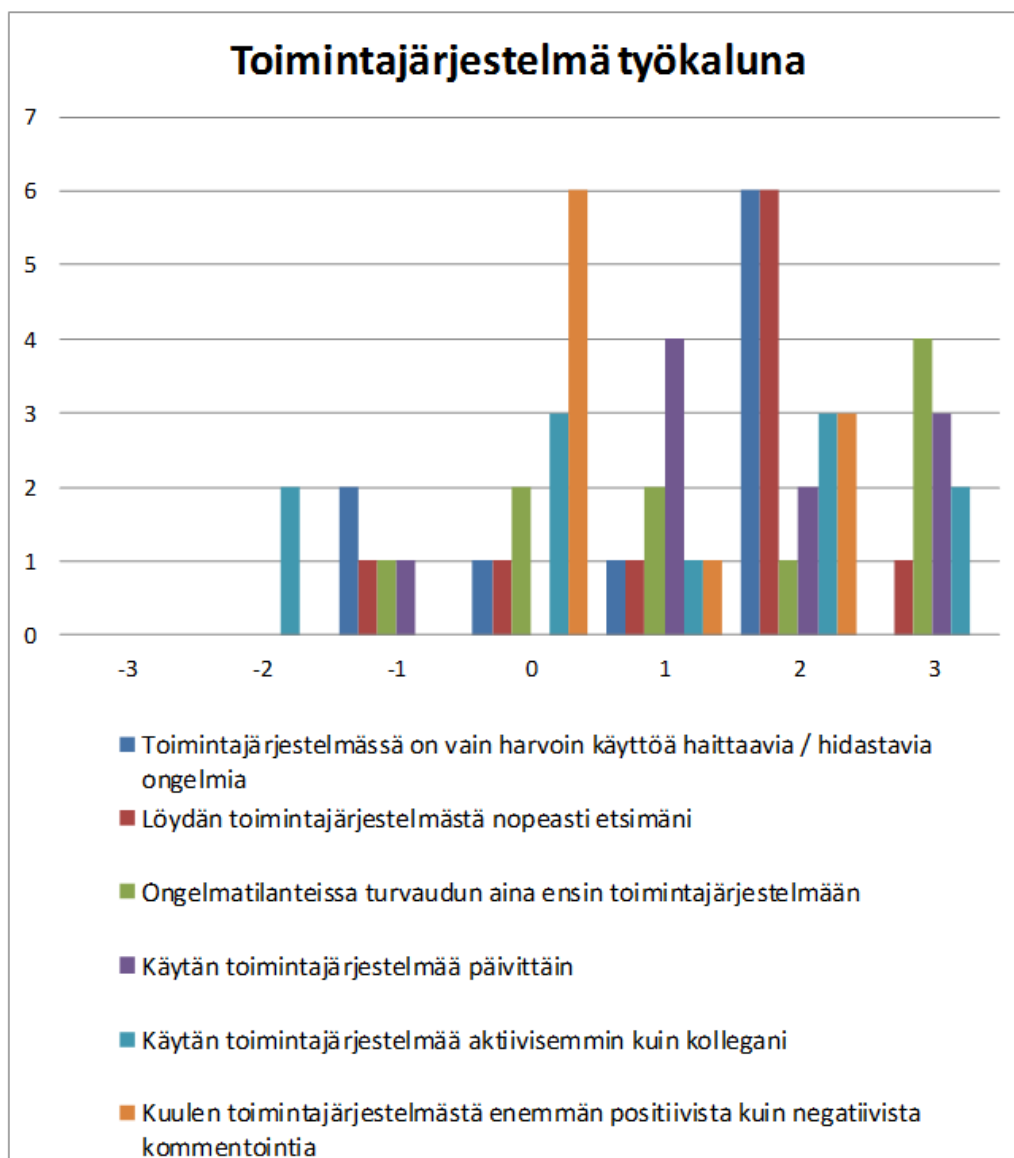
Toimintajärjestelmää koskevissa ongelmatilanteissa puolestaan 90 % vastasi saavansa apua +2 tai +3 arvoisesti ja vain yksi vastaajista antoi arvosanaksi nollan. Myös nämä arvosanat jakautuivat tasaisesti vastaajien aseman ja iän suhteen. Lisäksi 50 % vastaajista piti toimintajärjestelmää välttämättömänä työkaluna arvosanalla +3 ja 20 % arvosanalla +2. 10 % piti toimintajärjestelmää välttämättömänä työkaluna vain +1 arvosta ja 20 % vastasi kohtaan nollan. Välttämättömimpänä toimintajärjestelmää pitivät työmaalla työskentelevät toimihenkilöt sekä johtavassa asemassa työskentelevät henkilöt. Vähiten välttämättömänä työkaluna toimintajärjestelmää pitivät toimistossa työskentelevät tekniset toimihenkilöt.

Toimintajärjestelmän toimintavarmuudesta kysyttäessä 60 % kyselyyn vastanneista arvioi toimintajärjestelmässä olevan vain harvoin (+2) käyttöä haittaavia ongelmia. 30 % vastaajista kuitenkin näki toimintaa haittaavia häiriötä esiintyneen -1tai -2 arvoisesti. Huonoimmat arvosanat toimintajärjestelmä sai toimivuudeltaan toimistossa ja työmaalla työskenteleviltä toimihenkilöiltä ja parhaat johtavassa asemassa työskenteleviltä henkilöiltä.

Vastaajista 70 % ilmoitti löytävänsä toimintajärjestelmästä etsimänsä hyvin, vastaten kysymykseen +2 tai +3. +1, 0 ja -1 saivat kukin osakseen 10 % vastauksista. Saadut vastaukset jakautuivat tasaisesti vastaajien kesken, ja esimerkiksi vastaajan asema yrityksessä, työtehtävät, työskentelyaika, ikä tai atk-aidot eivät vaikuttaneet siihen, miten vastaajat keskimäärin kokivat löytävänsä haluamansa toimintajärjestelmästä.

Kohdatessaan työtilanteessa ongelmia 30 % vastaajista ilmoitti turvautuvansa ongelman ratkaisemiseksi aina ensin toimintajärjestelmään vastaten kysymykseen +3. +2 sai vastauksista 10 % ja +1 20 % vastaksen 0 kerätessä 20 % vastauksista ja vastauksen -1 10 %. Eniten toimintajärjestelmään tukeutuivat työmaiden tekniset toimihenkilöt sekä johtavassa asemassa olevat henkilöt. Vähiten apua ongelmatilanteisiin toimintajärjestelmästä hakivat tekniset toimihenkilöt toimistossa sekä toimihenkilöt. Työmaatoimihenkilöiden taipumus hakea apua ongelmatilanteissa toimintajärjestelmästä johtuu varmasti siitä, että työmaalle työskennellessä neuvoa tai apua ei ole niin helposti muuta kautta saatavilla. Toisaalta toimihenkilöiden haluttomuus turvautua ongelmati-

lanteissa toimintajärjestelmään voi juontaa juurensa siitä, että toimintajärjestelmä ei välttämättä palvele parhaalla mahdollisella tavalla juuri heidän työtehtäviään. Mielestäni oli ihmeellistä ja harmillista, että toimiston tekniset toimihenkilöt turvautuivat toimintajärjestelmään vastausten mukaan melko harvoin. Työmaantukipalveluita tuottavana organisaation osana voisi kuvitella, että toimintajärjestelmä olisi heille yhtä merkittävä työkalu kuin työmaalla työskenteleville toimihenkilöille.



Kuva 16 Toimintajärjestelmä organisaation työkaluna (kysymykset 13-18)

Toimintajärjestelmän päivittäisestä käytöstä kysyttäessä 30 % vastaajista vastasi +3, 20 % vastasi +2 ja 40 % vastasi +1 vain 10 % vastatessa -1. Mielestäni tulos on positiivinen ja kertoo siitä, että toimintajärjestelmä on tiiviissä käy-

töissä. Positiivista vastauksissa on myös se, että 40 % vastaajista ilmoitti kuulleensa toimintajärjestelmästä pääsääntöisesti positiivista palautetta vastaten kysymykseen +1 tai +2, enemmistön (60 %) vastatessa kysymykseen neutraalisti 0. Eniten positiivista kommentointia vastasivat kuulleensa johtavassa asemassa olevat henkilöt ja suurin osa neutraaleista vastauksista tuli työmaan teknisiltä toimihenkilöiltä.

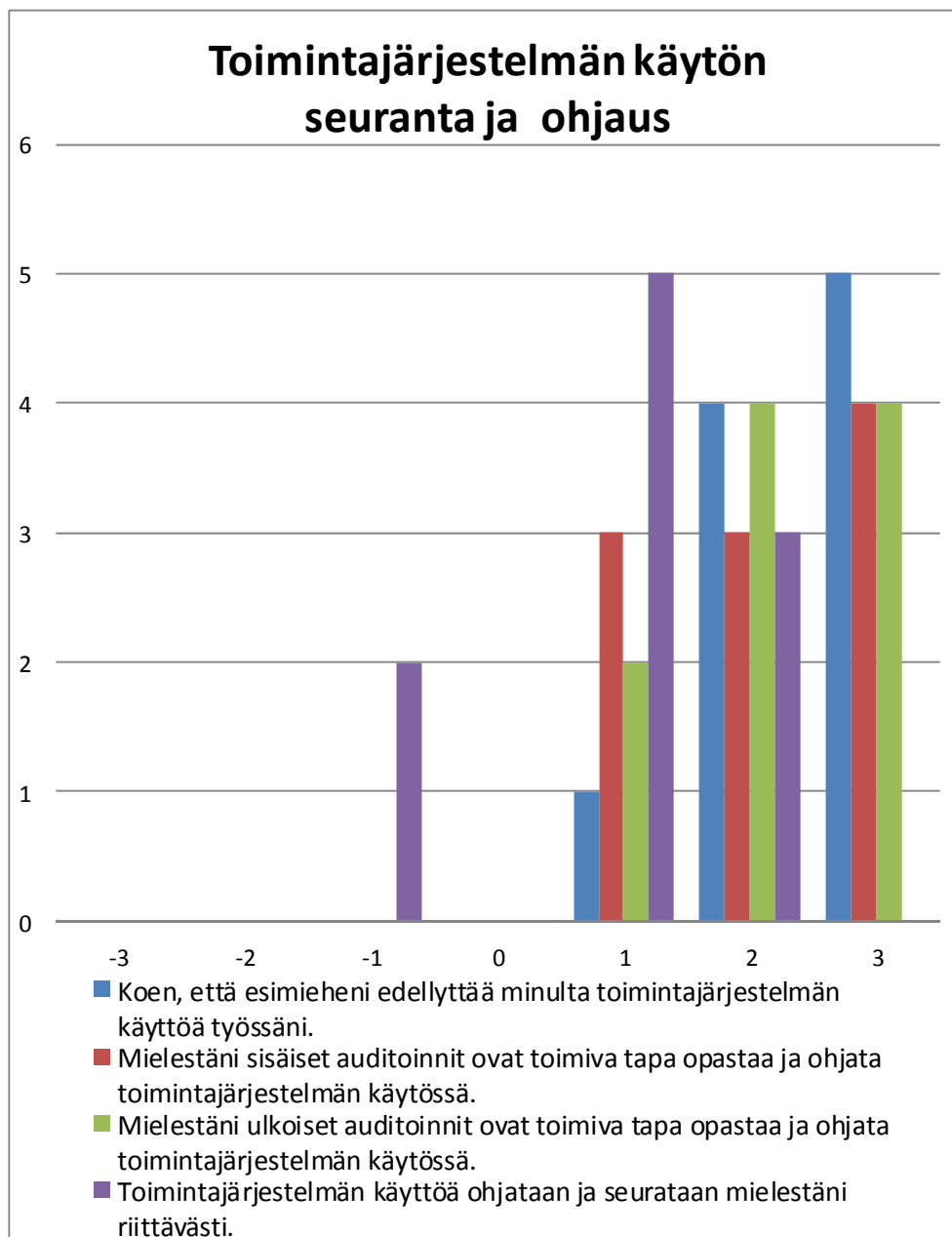
Kysyttäessä oman käytön suhdetta kollegoiden toimintajärjestelmän käytön aktiivisuuteen 20 % vastaajista arvioi oman aktiivisuutensa kollegoita suuremmaksi vastaten kohtaan +3. Vastaajista 40 % arvioi oman käyttönsä jonkin verran kollegoitaan aktiivisemmaksi vastaten 2+ tai +1 ja loput 40 % vastaajista arvioi kollegoidensa toimintajärjestelmän käytön omaansa aktiivisemmaksi tai ei osannut kertoa kantaansa vastaten -2 tai 0. Vastaajista ne, jotka arvioivat oman käyttönsä päivittäiseksi tai lähes päivittäiseksi, arvioivat myös käyttävänsä toimintajärjestelmää kollegoitaan useammin. Aktiivisimmaksi toimintajärjestelmän käyttönsä arvioivat johtavassa asemassa työskentelevät henkilöt sekä työmaalla työskentelevät tekniset toimihenkilöt.

4.3.4 Toimintajärjestelmän käytön seuranta ja ohjaus

Toimintajärjestelmän käytön seuranta ja ohjausta kartoitettiin neljällä kysymyksellä. Kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan sitä, miten hyvin sisäisten ja ulkoisten auditointien koettiin toimivan toimintajärjestelmän käytön opastuksessa ja ohjauksessa sekä sitä, kokivatko vastaajat, että toimintajärjestelmän käyttöä ohjataan riittävästi. Lisäksi kysyttiin, kokivatko vastaajat esimiehensä edellyttävän toimintajärjestelmän käyttöä työssään. Kysymyksen vastaukset on esitetty kootusti kuvassa 17.

Kaikki vastaajat kokivat sekä sisäisten että ulkoisten auditointien olevan toimiva tapana ohjata ja opastaa toimintajärjestelmän käytössä. Ulkoisia auditointeja pidettiin hivenen sisäisiä auditointeja tehokkaampana tapana ohjata ja opastaa toimintajärjestelmän käytössä 80 % vastatessa kysymykseen +2 tai +3. Sisäisten auditointien kohdalla vastaukset +2 ja +3 keräsivät 70 % vastauksista vastauksen +3 kerätessä sekä sisäisten että ulkoisten auditointien kohdalla 40 % vastauksista. Tehokkaimmaksi ohjaus- ja opastuskeinoksi audi-

toinnit kokivat johtavassa asemassa olevat henkilöt sekä työmaiden tekniset toimihenkilöt.



Kuva 17 Toimintajärjestelmän käytön ohjaus ja seuranta (kysymykset 19-20)

Toimintajärjestelmän käytön ohjauksen ja seurannan riittävyyden kohdalla vastaukset jakautuivat muita kysymyksiä merkittävämmiin. 50 % vastasi kysymykseen toimintajärjestelmän seurannan ja ohjauksen riittävyydestä +1 30 % vastatessa +2 ja 20 % vastatessa -1. Heikoimmaksi toimintajärjestelmää koskevan ohjeistuksen ja käytön seurannan kokivat sekä työmaalla että toimistossa työskentelevät toimihenkilöt. Parhaan arvosanan puolestaan antoivat

johtavassa asemassa olevat henkilöt. Tästä voidaan mielestäni päätellä, että auditoinneista yrityksen johdolle saatu seurantatieto on ilmeisesti riittävällä tasolla, mutta auditoinneista työntekijöille saatavaa hyötyä ei ehkä koeta riittäväksi tai sitä ei osata ehkä hyödyntää oikealla tavalla.

Kaikki vastaajat kokivat esimiehensä edellyttävän toimintajärjestelmän käyttöä. 50 % vastaajista koki esimiehensä edellyttävän toimintajärjestelmän käyttöä +3 arvoisesti ja 40 % +2 arvoisesti vain yhden vastaajan vastatessa kysymykseen +1. Vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti eri työtehtävien ja aseman suhteen.

4.3.5 Toimintajärjestelmän näkyminen yrityksen toiminnassa

Toimintajärjestelmä näkymistä yrityksen toiminnassa kartoitettiin kuudella kysymyksellä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään sitä, miten vastaajat uskoivat yhteistyökumppaneiden kokevan yrityksen toimintajärjestelmän. Uskoivatko vastaajat toimintajärjestelmän tuottavan taloudellista etua tai kilpailuetua sekä sitä miten toimintajärjestelmän koettiin vaikuttavan toimintatapoihin ja yrityskuvaan? Toimintajärjestelmän yrityksen toiminnassa näkymistä koskevat kysymykset olivat kyselyssä kysymykset 23 - 28 ja tulosten yhteenveto on esitetty kuvassa 18.

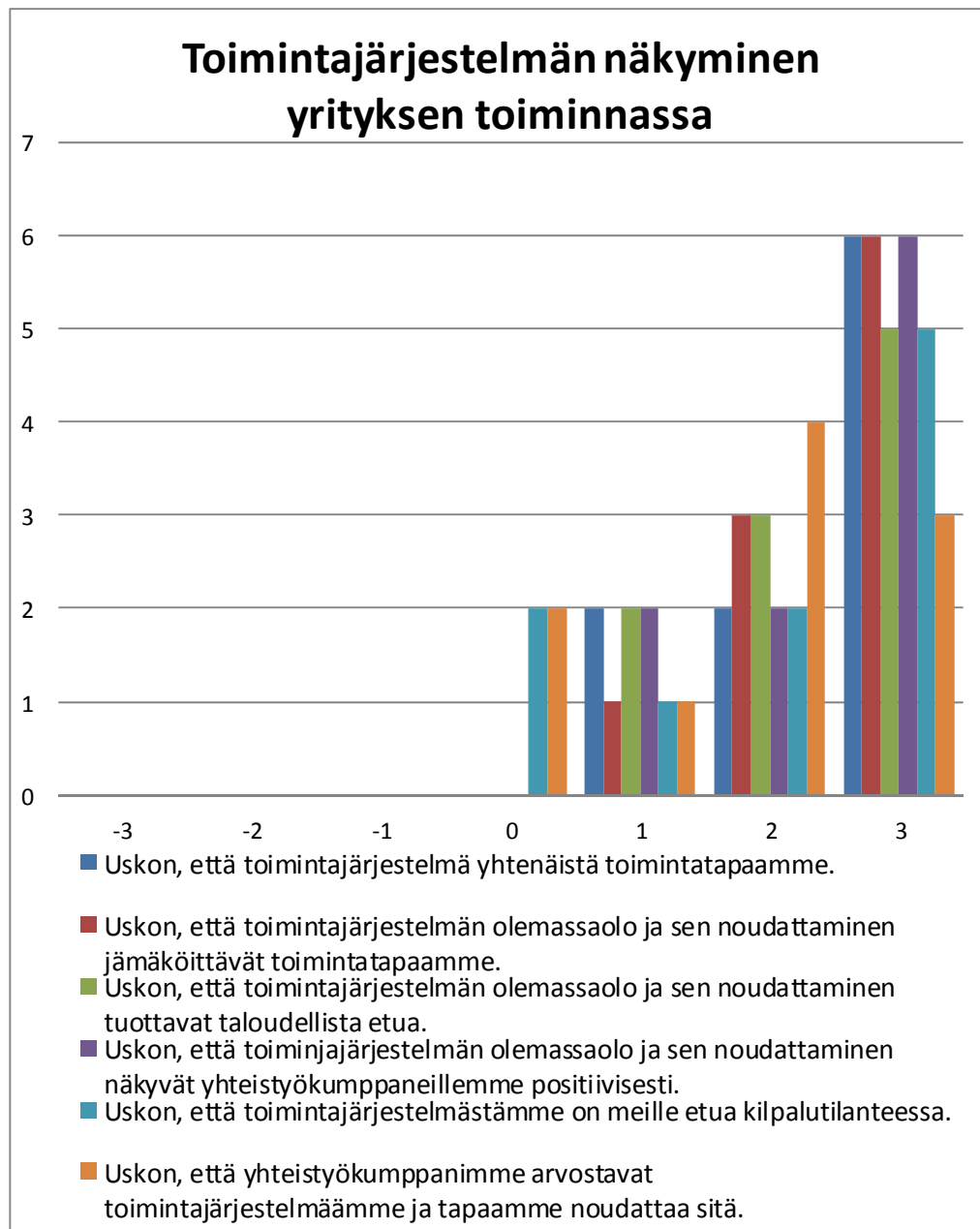
Kaikki vastaajat kokivat toimintajärjestelmän yhtenäistävän toimintatapoja yrityksen sisällä kakkien vastaajien vastatessa kysymykseen +1, +2 tai +3. Suurin osa (60 prosenttia) vastaajista arvioi yhtenäistävän vaikutuksen hyvin suureksi vastaten kysymykseen +3. Loput 40 prosenttia vastauksista jakautuivat tasan vastausvaihtoehtojen +1 ja +2 välillä. Vastaukset jakautuivat melko tasan vastaajien kesken, eivätkä esimerkiksi vastaajien asema yrityksessä tai vastaajan yrityksen palveluksessa työskentelemä aika vaikuttaneet vastauksiin.

Myös toimintajärjestelmä työskentelyä jämäköittäväään vaikutukseen uskoivat kaikki vastaajat 60 % vastaajista vastatessa kohtaan +3, 30 %:n +2 ja 10 %:n +1. Myös nämä vastaukset jakautuivat tasaisesti vastaajien kesken. Huomioitavaa mielestäni kuitenkin oli, että suurimman osan vastauksista +3 antoivat johtavassa olevat henkilöt tai työmaiden tekniset toimihenkilöt.

Kaikki vastaajat uskoivat toimintajärjestelmän olemassaolon ja sen noudattamisen tuottavan yritykselle myös taloudellista etua 50 %:n vastaajista vastatessa kysymykseen +3, 30 %:n vastatessa +2 ja 20 %:n +1. Vankimmin toimintajärjestelmän tuomiin positiivisiin taloudellisiin vaikutuksiin uskoivat johtavassa asemassa olevat henkilöt sekä työmaan tekniset toimihenkilöt. Tämä viestii mielestäni hyvää toimintajärjestelmän tulevaisuuden ja jatkokehittämisen kannalta, sillä johdon usko toimintajärjestelmän tuottamiin taloudellisiin etuihin tai kannattavuuden parantamiseen pitää toimintajärjestelmän kehityksen varmasti liikkeessä. Lisäksi rahallinen panostus toimintajärjestelmän kehittämiseen on todennäköisempää, mikäli sen uskotaan tuottavan tehdyt panostukset jollakin aikavälillä takaisin korkojen kera.

Toimintajärjestelmän ja sen mukaan toimimisen uskottiin vastauksien mukaan näkyvän myös yhteistyökumppaneille. 60 % vastaajista näki vaikutuksen niin merkittävänä, että vastasi kysymykseen +3. Vastausvaihtoehdot +1 ja +2 saivat kumpikin 20 prosenttia vastauksista. Eniten toimintajärjestelmän yrityskuvaa parantavaan vaikutukseen uskoivat johtavassa asemassa olevat henkilöt sekä työmaan tekniset toimihenkilöt. Heikoimmat arvioinnit tulivat puolestaan toimiston teknisiltä toimihenkilöiltä, mutta nämäkin vastaukset asettuivat asteikon positiiviseen päähän.

Kysyttäessä toimintajärjestelmän tuomaa etua kilpailutilanteessa vastaukset jakautuivat jonkin verran. 20 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ollenkaan vastaten kohtaan 0. Loput 80 % vastauksista asettuivat asteikon positiiviseen päähän siten, että +3 sai 30 % äänistä, +2 40 % äänistä ja +1 10 % äänistä. Vastaukset asettuivat hyvin tasaisesti vastaajien kesken ja +3 vastanneissa oli henkilöitä kaikista työtehtävistä.



Kuva 18 Toimintajärjestelmän näkyminen yrityksen toiminnassa (kysymykset 23-28)

Viimeisessä toimintajärjestelmän näkymistä yrityksen toiminnassa käsittelevässä kysymyksessä kysyttiin sitä, miten paljon vastaajat arvioivat yrityksen yhteistyökumppaneiden arvostavan toimintajärjestelmää ja yrityksen tapaa noudattaa sitä. Vastaajista 70 % arvioi yhteistyökumppaneiden arvostavan yrityksen toimintajärjestelmää ja sen noudattamistapaa paljon, vastaten kohtaan +3 tai +2. Sen sijaan 20 % vastaajista ei osannut sanoa asiaan kantaansa vastaten kohtaan 0. 10 % vastaajista vastasi kysymykseen +1. Eniten yhteistyökumppaneiden positiiviseen suhtautumiseen uskoivat johtavassa asemassa

sa olevat henkilöt sekä työmaiden tekniset toimihenkilöt. Heikoimmat arviot ja neutraalilla kannalla puolestaan olivat toimistossa työskentelevät toimihenkilöt sekä toimistossa työskentelevät tekniset toimihenkilöt. Positiivista vastauksissa on mielestäni se, että vastausten perusteella vastaajissa ei ollut yhtään asian suhteen epäuskoista tai henkilöä, joka olisi epäillyt toimintajärjestelmän huonontavan yrityskuvaa yhteistyökumppaneiden silmissä. Se, että yhteistyökumppaneiden uskotaan kokevan toimintajärjestelmä ja sen noudattaminen positiivisena tai huonommassa tapauksessa vain neutraalina asiana, parantaa varmasti yrityksen sisäisiä asenteita toimintajärjestelmää kohtaan sekä sitouttaa ihmisiä paremmin sen käyttöön ja noudattamiseen.

4.3.6 Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa oli viisi avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat omin sanoin vastata. Kymmenestä vastaajasta kolme ei vastannut avoimiin kysymyksiin ollenkaan ja seitsemän vastasi ainakin osaan kysymyksistä siten, että kaikkiin kysymyksiin tuli ainakin yksi vastaus. Kysymykset käsittelivät toimintajärjestelmän kehittämistä, toimintajärjestelmän käytön opastuksen tarvetta ja sitä mitä käsitteellä ”toimintajärjestelmä” käsitetään. Lisäksi lopussa oli mahdollisuus kommentoida vapaasti mitä tahansa toimintajärjestelmään liittyvää.

Avoimissa kysymyksissä toimintajärjestelmän kehittämistoiveet olivat hyvin samantyyppisiä. Vastauksissa korostuivat käytön helpottaminen, järjestelmän toimivuuden varmistaminen, heikkouksien kartoittaminen ja niihin puuttuminen sekä jatkuva kehitys- ja päivitystyö. Konkreettisina toimenpiteinä toivottiin esimerkiksi keskustelutilaisuuksia työmaatoimihenkilöiden kesken ja toimintajärjestelmään liittyvän ohjeistuksen selkeyttämistä. Vastauksista nousi esille myös tarve toimintajärjestelmän käyttöön kannustamiseen ja sen käytön tasapuoliseen edellyttämiseen. Merkittävää vastauksissa oli mielestäni se, että yrityksen johdon vastauksissa puhuttiin toimintajärjestelmän käytön kannustamisesta, kun toimihenkilöt puolestaan toivoivat kaikkien sitoutuvan enemmän toimintajärjestelmän käyttöön ja sitä, että toimintajärjestelmän noudattamista edellyttäisiin kaikilta tasapuolisesti.

Yhdessä avoimista kysymyksistä kysyttiin, mitä sana ”toimintajärjestelmä” vastaajan mielestä tarkoittaa. Kysymykseen tuli mm. seuraavanlaisia vastauksia:

- ohjeet päivittäiseen työskentelyyn
- koko Varten toiminnan kuvaus
- se kertoo miten yrityksessä tulee toimia
- toimintatapaohje eri tilanteissa
- tapa toimia eri tilanteissa niin, että toiminta on yhtenevää eri toimijoista huolimatta

Vastauksissa kiteytyy mielestäni hyvin se, että toimintajärjestelmää pidetään toiminnan perustana ja lähtökohtana yhdenmukaisille toimintatavoille.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Saatujen vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että toimintajärjestelmää noudatetaan hyvin ja pääsääntöisesti toimintajärjestelmän myös koetaan tehostavan työskentelyä. Organisaation jäsenet ovat myös mukana toimintajärjestelmän kehitystyössä ja kokevat pääsevänsä vaikuttamaan toimintajärjestelmään melko hyvin. Kyselyyn vastanneista 80 % oli ollut konkreettisia ideoita toimintajärjestelmän kehittämiseksi ja se on mielestäni paljon. Harmillista mielestäni oli kuitenkin se, että vaikka kaikki vastaajat ilmoittivat osallistuneensa toimintajärjestelmän kehitystyöhön, osa vastaajista kuitenkin ilmoitti mielenkiintonsa toimintajärjestelmän kehitystyötä kohtaan nollassa. Näin voidaan epäillä, että toimintajärjestelmän kehitystyöhön osallistuminen ei aina välttämättä ole ollut vapaaehtoista tai yksilön halusta lähtöisin. Positiivista kuitenkin oli se, että negatiivisesti toimintajärjestelmän kehitystyöhön suhtautuvia ei vastaajien joukossa ollut.

Toimintajärjestelmä arvioitiin pääsääntöisesti helpoksi käyttää ja suurin osa vastaajista ilmoitti toimintajärjestelmän olevan tiiviissä käytössä. Vastaajat ko-

kivat saavansa hyvin apua toimintajärjestelmää koskevissa ongelmatilanteissa eikä esimerkiksi omien atk- taitojen tai puutteellisten työkalujen koettu olevan este toimintajärjestelmän käytölle.

Toimintajärjestelmän käytön seurannasta ja ohjauksesta kysyttäessä kaikki vastaajat pitivät sekä sisäisiä että ulkoisia auditointeja toimivana tapana ohjata ja opastaa toimintajärjestelmän käytössä. Kaikki vastaajat kokivat esimiehen- sä edellyttävän toimintajärjestelmän käyttöä, mutta toimintajärjestelmän käyt- töön saatua ohjausta ja seurantaa eivät kaikki vastaajat pitäneet riittävänä.

Kaikki vastaajat kokivat toimintajärjestelmän yhtenäistävän yrityksen toiminta- tapaa. Toimintajärjestelmän noudattamisen uskottiin myös tuottavan yritykselle taloudellista hyötyä ja kilpailuetua. Suurin osa vastaajista uskoi myös yrityksen yhteistyökumppaneiden arvostavan toimintajärjestelmää ja yrityksen ta- paa noudattaa sitä. Toimintajärjestelmästä saatu palaute oli mielestäni yllättä- vän positiivista ja parhaat arvosanat toimintajärjestelmälle kautta linjan tulivat johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä.

Saatujen vastausten perusteella mielestäni huolestuttavinta oli se, että työ- maalla työskentelevät toimihenkilöt arvioivat toimintajärjestelmään saamansa perehdytykseen ja koulutukseen heikoimmaksi ja että samat henkilöt myös kärsivät eniten toimintajärjestelmän käyttöä haittaavista ongelmista. Työmaal- la työskentelevät toimihenkilöt myös arvioivat toimintajärjestelmän seurantaa muita vastaajia heikoimmilla arvosanoilla. Koska yrityksen tulos on suoraan riippuvainen työmaiden onnistumisesta, lisäksi ehdottomasti panostusta työ- maahenkilöstön perehdyttämiseen ja kouluttamiseen sekä työmaiden toiminta- järjestelmän mukaisen toiminnan toimintaedellytysten varmistamiseen ja toi- mintajärjestelmän noudattamisen valvomiseen.

6 KEHITYSEHDOTUKSIA

Tutkimuksen tulosten analysoinnin yhteydessä mieleeni nousi muutamia kehi- tysideoita, joilla toimintajärjestelmän käyttöä voitaisiin mielestäni entisestään tehostaa ja markkinoida sitä työssään käyttäville henkilöille. Ensimmäinen näistä koskee auditointimenettelyjä. Mielestäni työmailla työskentelevät toimi- henkilöt voisivat vierailta vuoroin toisten työmaiden auditoinneissa. Näin työ-

maiden mahdolliset hyvät käytännöt leviäisivät pikkuhiljaa muidenkin työmaiden käyttöön, työmaahenkilöstö näkisi myös muiden työmaiden toimintatapoja ja mahdollinen verkostoituminen ja muu yhteistyö työmaiden kesken helpottuisi.

Toinen mielestäni varteenotettava vaihtoehto olisivat työmaiden toimihenkilöiden kesken toteutettavat palaute- ja ideakeskustelut, joissa työmaiden toimihenkilöt voisivat jakaa ideoitaan, hyvä käytäntöjään ja kokemuksiaan sekä saada vertaistukea vastaavaa työtä tekemiltä kollegoiltaan. Työmaalla työskentely on monella tapaa yksinäistä puuhaa. Yhteishengen parantaminen ja tietoisuuden lisääminen siitä, että muut painivat samojen asioiden kanssa parantaisi varmasti työntekijöiden työssä jaksamista. Palaute- ja ideakeskustelut olisivat myös oiva mahdollisuus uraansa työmaalla aloittelevien verkostoitua, saada tukea, löytää kanava avun pyytämiseen ja vaihtaa kokemuksia sekä parhaassa tapauksessa löytää itselleen kokeneemman henkilöstön joukosta mentori, joka on puhelinsoiton päässä, kun ongelmatilanne sattuu kohdalle.

Työmaiden käyttöön voisi myös järjestää eräänlaisen tarkastuslistan, jossa listattaisiin työmaalta vaadittavat laadunhallintatoimenpiteet ja vaaditut suunnitelmat, aikataulut ja seurannat. Listauksen voisi jakaa yksiselitteisesti esimerkiksi seuraaviin osiin:

- Lain edellyttämät toimenpiteet, jotka tehdään aina
- Yrityksen johdon edellyttämät toimenpiteet, jotka tehdään aina kun työmaan koko on yli XX€
- Yrityksen johdon edellyttämät toimenpiteet, jotka tehdään aina kun työmaan koko on alle XX€
- Kyseiselle työmaalle aloituskokouksessa määritellyt laadunhallintatoimenpiteet (esim. tietyt tehtäväsuunnitelmat tai tarkempi aikataulu erityistä huomioita vaativista työvaiheista jne.)

Tarkastuslista voisi olla esimerkiksi työmaan aloituskokouksen liite, ja se käytäisiin aloituskokouksessa läpi yhdessä. Sen avulla työmaalle tulevan työnteki-

jän olisi helppo saada kuva siitä, mitä juuri hänen työmaallaan edellytetään. Samoin kesken työmaan sinne siirtyvä henkilö pystyisi helposti tarkistamaan listasta, mitä on tehty ja mitä tekemättä. Tarkastuslista varmasti myös vähentäisi tunnetta turhaan tai vain ”paperin vuoksi” tehtäviksi määrätystä laatuasiakirjoista, ja se toimisi hyvin runkona auditoinneille selkeyttäen niitä ja helpottaen auditointeihin valmistautumista. Lisäksi yhdessä aloituskokouksessa sovittuihin tavoitteisiin olisi työntekijän varmasti helpompi ja mielekkäämpi sitoutua.

Viimeisenä kehitysehdotuksena nostaisin esille työmaan laatujärjestelmän noudattamisen seurannan positiivisen kannustimen kautta. Sisäiset auditoinnit voitaisiin toteuttaa esimerkiksi laatupalkintokilpailuna, jossa toimintajärjestelmän noudattamista tarkasteltaisiin kaikilla työmailla johdon etukäteen päättämien kriteerien mukaisesti. Laatupalkintokilpailun arviointikriteerit voitaisiin suunnitella siten, että ne painottuisivat aina eri osa-alueille ja näin kaikki työmaan toiminnot (esim. hankinnat, aikataulut, kustannusseuranta- ja hallinta, tehtäväsuunnittelu, muu laadunhallinta jne.) tulisivat käytyä läpi yksi kerrallaan. Saadut tulokset pisteytettäisiin ja pisteytysten pohjalta parhaiten pärjänneiden työmaiden henkilöstöä palkittaisiin sopivaksi katsotulla tavalla. Laatupalkintokilpailun osana voitaisiin myös palkita eri osa-alueilla hyvin pärjänneitä työmaita. Näitä osa-alueita voisivat olla esimerkiksi työturvallisuus, työmaan kehittämät hyvät käytännöt tai vaikkapa yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden antama palaute.

LÄHTEET

Himanen, E., Huuskonen, A., Kantelinen, P., Laakso, E., Lehtonen, S., Niskanen, M-L. 1993. Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatu. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Heikari, J. 2009. Tuotannon hallintaprosessien kehittäminen. Diplomityö. Lappeenranta: Teknillinen Korkeakoulu.

Kankainen, J. & Junnonen, J-M., 2001 Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatu. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Ljungberg, Ö. 2000. TPM Vägen till ständiga förbättringar. Sweden Lund: Studentlitteratur.

ISO9001 Laadunhallinnan standardi. Kilpailuetua laadun avulla. 2008.

Madu, C. Handbook of Total Quality Management. London: Kluwer Academic Publishers.

Mäki, T., Koskenvesa, A., Palolahti, T. & Toikka, R. 2004. Rakennustöiden Laatu 2005. Tampere: Rakennusteollisuus RT ry ja Rakennustietosäätiö RTS.

Rakentamisen Laatu RALA Ry:n internetsivut. Saatavissa <http://www.rala.fi> [viitattu 27.9.2011].

Sandholm, L. 2000. Total Quality Management. Sweden Lund: Studentlitteratur.

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry:n internetsivut. Saatavissa <http://www.sfs.fi/iso9000/> [viitattu 28.12.2011].

Varte Oy. Toimintajärjestelmä.

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy.

Varte Oy:n internetsivut. Saatavissa <http://www.varte.fi> [viitattu 13.1.2012].

Varte Oy. Yritysesittely 2009.

YLEISET TIEDOT

1 Asemani yrityksessä

<input type="checkbox"/>	Toimihenkilö
<input type="checkbox"/>	Tekninen toimihenkilö toimistossa
<input type="checkbox"/>	Tekninen toimihenkilö työmaalla
<input type="checkbox"/>	Johtaja / päällikkö
<input type="checkbox"/>	Muu _____

2 Olen työskennellyt yrityksen palveluksessa

<input type="checkbox"/>	alle 1 vuotta
<input type="checkbox"/>	1 - 3 vuotta
<input type="checkbox"/>	3 - 5 vuotta
<input type="checkbox"/>	5 - 10 vuotta
<input type="checkbox"/>	yli 10 vuotta

3 Olen

nainen

mies

4 Olen

<input type="checkbox"/>	Alle 20-vuotias
<input type="checkbox"/>	20 - 30-vuotias
<input type="checkbox"/>	31 - 40-vuotias
<input type="checkbox"/>	41 - 50-vuotias
<input type="checkbox"/>	51 - 60-vuotias
<input type="checkbox"/>	yli 60-vuotias

5 Tietokoneen käyttö on minulle

Erittäin helppoa

+3

+2

+1

0

-1

Erittäin vaikeaa

-2

-3

6 Käytän tietokonetta

Erittäin mielelläni

+3

+2

+1

0

-1

En ollenkaan mielelläni

-2

-3

TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KEHITYSTYÖ

7 Olen ollut mukana kehittämässä toimintajärjestelmää.

Täysin samaa mieltä

+3

+2

+1

0

-1

Täysin eri mieltä

-2

-3

8 Olen saanut vaikuttaa toimintajärjestelmään.

Täysin samaa mieltä

+3

+2

+1

0

-1

Täysin eri mieltä

-2

-3

9A Minulla on ollut ideoita toimintajärjestelmän kehittämiseksi

Täysin samaa mieltä

+3

+2

+1

0

-1

Täysin eri mieltä

-2

-3

9B ja ideani on otettu huomioon hyvin.

Täysin samaa mieltä

+3

+2

+1

0

-1

Täysin eri mieltä

-2

-3

10 Olen kiinnostunut kehittämään toimintajärjestelmää.

Täysin samaa mieltä

+3

+2

+1

0

-1

Täysin eri mieltä

-2

-3

TOIMINTAJÄRJESTELMÄ TYÖSSÄNI

11 Olen saanut hyvän perehdytyksen toimintajärjestelmään.

Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä	
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

12 Toimin työssäni toimintajärjestelmän mukaisesti.

Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä	
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

13 Toimintajärjestelmä tehostaa mielestäni työtäni.

Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä	
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

14 Toimintajärjestelmää on helppo käyttää ja sieltä on helppo löytää asioita.

Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä	
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

15 Olen aina saanut apua, jos minulla on ollut ongelmia toimintajärjestelmän kanssa tai kysyttävää siitä.

Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä	
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

16 Toimintajärjestelmä on minulle välttämätön työkalu.

Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä	
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

17 Toimintajärjestelmässä on vain harvoin käyttöä haittaavia / hidastavia teknisiä ongelmia.

Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä	
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

18 Löydän yleensä toimintajärjestelmästä etsimäni nopeasti.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

19 Ongelmatilanteessa turvaudun aina ensin toimintajärjestelmään.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

20 Käytän toimintajärjestelmää päivittäin.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

21 Luulen, että käytän toimintajärjestelmää aktiivisemmin kuin kollegani.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

22 Kuulen toimintajärjestelmästä enemmän positiivista kuin negatiivista kommentointia.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

TOIMINTAJÄRJESTELMÄN SEURANTA JA KÄYTÖN OHJAUS

23 Koen, että esimieheni edellyttää minulta toimintajärjestelmän käyttöä työssäni.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

24 Sisäiset auditoinnit ovat toimiva tapa opastaa ja ohjata toimintajärjestelmän käytössä.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

25 Ulkoiset auditoinnit ovat toimiva tapa opastaa ja ohjata toimintajärjestelmän käytössä.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

26 Toimintajärjestelmän käyttöä ohjataan ja seurataan riittävästi.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

TOIMINTAJÄRJESTELMÄN NÄKYMINEN TOIMINNASSAMME

27 Toimintajärjestelmä yhtenäistää toimintatapaamme.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

28 Toimintajärjestelmän olemassaolo ja sen noudattaminen jämäköittävät toimintatapaamme.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

29 Toimintajärjestelmän olemassaolo ja sen noudattaminen tuottavat taloudellista voittoa.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

30 Toimintajärjestelmän olemassaolo ja sen noudattaminen näkyvät yhteistyökumppaneillemme positiivisesti.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

31 Toimintajärjestelmämme on meille merkittävä etu kilpailutilanteessa.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

32 Yhteistyökumppanimme arvostavat toimintajärjestelmäämme ja tapaamme noudattaa sitä.

Täysin samaa mieltä

+3 +2 +1 0 -1

Täysin eri mieltä

-2 -3

33 Mitä toisit toimintajärjestelmään lisää ja mitä jättäisit pois?

34 Miten toimintajärjestelmää tulisi mielestäsi kehittää?

35 Millaista lisäopastusta / -ohjausta toivoisit saavasi toimintajärjestelmään liittyen?

36 Mitä sana "toimintajärjestelmä" mielestäsi käsittää?

37 Mitä muuta toimintajärjestelmään liittyvää tahtoisit sanoa?

KIITOS VASTAUKSESTASI!