

# **Rakennusliikkeen liiketoiminnan kehittäminen kunnossapitourakoinnissa**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Rakennusmestari (AMK)  
2025  
Joni Lemmetyinen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Joni Lemmetyinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 34	Valmistumisaika 2025
Työn nimi <b>Rakennusliikkeen liiketoiminnan kehittäminen kunnossapitourakoinnissa</b>		
Tutkinto ja koulutusala Rakennusmestari (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio YPR – Yleinen pohjarakennus Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä kehitettiin toimeksiantajayritykselle YPR Oy:lle kokonaisuuden johtamiseen perustuva toimintamalli, jolla kunnossapitourakoinnin kannattavuutta pyrittiin kehittämään. Toimintamallin tarkoituksena oli tukea yrityksen tavoitetta asiakassuhteen muuttamisesta kumppanuudeksi.</p> <p>Toimintamallia luodessa keskityttiin kohdeyrityksen havaittuihin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Näitä analysoimalla saatiin tutkittua teoretieto rajattua opinnäytetyön päätavoitteeseen, eli liiketoiminnan kehittämiseen kunnossapitourakoinnissa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena tuotettiin kattava teoreettinen viitekehys kokonaisuuden johtamisesta. Tähän perustuen kehittämistoimenpiteenä luotiin johtamismalli, jonka keskiössä on selkeästi roolitettu johtotiimi. Kokonaisuuden johtamisen merkitys nousi tärkeimmäksi tekijäksi liiketoiminnan kehittymiselle.</p>		
Asiasanat liiketoiminta, kehittäminen, johtaminen		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Joni Lemmetyinen	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	34	
Title of Publication		
<b>Development of a Construction company's business in maintenance contracting</b>		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Construction Management		
Organization of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
YPR – Yleinen Pohjarakennus Oy		
Abstract		
<p>The thesis was made to develop an operational model of comprehensive management for YPR Oy, the client company, to improve profitability in maintenance contracting. The purpose of the model was to support the company's vision of transforming the customer relationship into partnership.</p> <p>When creating the operational model, the focus was on the identified strengths and weaknesses of the target company. By analyzing these aspects, the theoretical framework was refined to align with the main objective of the thesis—developing business operations in maintenance contracting.</p> <p>As a result of the thesis, a comprehensive theoretical foundation for comprehensive management was produced to support the leadership team established as part of the development measures. The emphasis on comprehensive management was found to be the most fundamental factor in developing the business of the company.</p>		
Keywords		
business, development, management		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kunnossapito.....	2
2.1	Kunnossapidon käsitteet .....	2
2.2	Kunnossapidon volyymi.....	2
2.3	Kunnossapitolajit .....	3
3	Puitesopimus .....	11
3.1	Puitesopimuksen käsite.....	11
3.2	Tilaaajan ja YPR:n välinen sopimus .....	11
4	YPR:n nykytila .....	12
4.1	Kunnossapitourakoinnin rooli yrityksessä .....	12
4.2	YPR:n vahvuudet kunnossapidossa .....	12
4.3	YPR:n heikkoudet kunnossapidossa .....	14
4.4	YPR:n sisäiset prosessit kunnossapitourakoinnissa .....	16
4.5	SWOT-analyysi YPR .....	18
5	Liiketoiminnan kehittäminen.....	20
5.1	Liiketoiminta yleisesti.....	20
5.2	Liiketoiminnan johtaminen .....	20
5.3	Asiakkuuden johtaminen .....	22
5.4	Henkilöstöjohtaminen .....	23
5.5	Työturvallisuusjohtaminen .....	25
6	Kehitystoimenpiteet .....	26
6.1	Johtotiimi .....	26
6.2	Johtotiimin roolit ja vastualueet.....	28
6.3	Toimenpiteiden merkitys.....	31
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	33
	Lähteet .....	34

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kokonaisuuden johtamiseen perustuva toimintamalli, jolla saadaan kunnossapitourakoinnin kannattavuutta paremmaksi. Toimintamallin tavoitteena on auttaa kohdeyritystä määrittämään selkeä strategia ja suunnittelemaan toimenpiteet, joiden avulla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Työn päätavoite on tukea kohdeyrityksen tavoitetta liiketoiminnan kehittämiseksi kunnossapitourakoinnissa niin, että asiakassuhde syvennetään kumppanuudeksi.

Liiketoiminnan kehittäminen on merkittävä osa yrityksen strategiaa pitkäaikaisessa sopimussuhteessa. Yrityksen pitää pystyä säilyttämään ja kehittämään kilpailukykyään niin, että kyky reagoida asiakkaan muuttuviin tarpeisiin on nopeaa ja selkeää. Toimintamallissa määritetään yrityksen sisäisille prosesseille suunnitelma, joka perustuu toimeksiantajayrityksen ja tilaajan välisessä sopimuksessa asetettuihin tavoitteisiin. Suunnitelman tukemiseen ja varmistamiseen nimetään johtotiimi, jossa jokaiselle jäsenelle on määritetty selkeä rooli ja vastuualue.

Opinnäytetyö on kehittämispainotteinen. Työ perustuu aiheeseen liittyvän kirjallisuuden, kokemusten ja konkreettisen tiedon hyödyntämiseen. Tietolähteiden avulla pyritään luomaan käsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat kunnossapitourakoinnin liiketoiminnan kehittämiseen. Alaan liittyvä kirjallisuus antaa työlle teoreettisen viitekehyksen. Käytännön kokemus ja konkreettinen tieto tarjoavat näkökulmia, joiden avulla löydetään toteuttamiskelpoisia ratkaisuja.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on YPR – Yleinen pohjarakennus Oy (jäljempänä "YPR"), joka on vuonna 1987 perustettu infra- ja teollisuusrakentamiseen erikoistunut yritys. Yrityksen toiminta on painottunut Etelä-Suomen alueelle ja Nesteen Kilpilahden tuotantolaitokselle. Yritys työllistää tällä hetkellä yli 50 henkilöä ja vuoden 2023 liikevaihto oli 12 miljoonaa euroa. Kilpilahden teollisuusalueella yritys on toiminut 2000-luvun alusta projektiluontoisessa urakoinnissa ja vuoden 2018 lopussa yritys laajensi toimintaansa myös kunnossapitourakointiin. (YPR.)

## 2 Kunnossapito

### 2.1 Kunnossapidon käsitteet

PSK Standardisointi tuo esiin standardissa PSK6201 (4. painos, 3), että kunnossapito käsittää tekniset, hallinnolliset ja johtamiseen liittyvät toimet, joiden tavoitteena on säilyttää kohde tilassa tai palauttaa se tilaan, jossa se pystyy suorittamaan vaaditun toiminnan sen koko elinjakson aikana. Määritelmässä tuodaan esiin kunnossapidon laaja-alaisuutta ja elinkaariajattelun huomioimista. Tilastokeskuksen mukaan kunnossapito määritelmänä tarkoittaa kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen ominaisuudet pystytään uusimalla tai korjaamalla vialliset ja kuluneet osat ilman, että kohteen suhteellinen laatuolennaisesti muuttuu. (Tilastokeskus.)

Käsite kunnossapito määritetään RT-18-10922 ohjekortissa niin, että se tarkoittaa rakenteen, rakennusosan, järjestelmän tai laitteen korjaamista tietyiltä osin uusimalla tai täydentämällä, kunnostamalla tai pinnoittamalla. RT-18-10922-ohjekortissa ei suoraan määritellä kunnossapitoa, mutta siinä esitetään kiinteistön rakenteiden, rakennusosien ja aluerakenteiden tavanomaiset tekniset käyttöiät, huoltovälit sekä kunnossapitojaksot. Yleisellä tasolla ohjekortissa tuodaan ilmi edellytykset rakenteiden ja rakennusosien teknisen käyttöiän säävuttamiselle, määrittämättä kuitenkaan rakennusten käyttöikä. Käyttöikä määräytyy aina rakennuksen, rakennusosien tai aluerakenteiden käyttötarkoituksen ja käyttöiän mukaan.

Kunnossapito on laaja-alainen käsite, joka sisältää hallinnolliset ja strategiset näkökulmat, sekä yksittäisiin järjestelmiin, rakenteisiin tai rakennusosiin kohdistuvat konkreettiset toimenpiteet. Kunnossapidon ydinajatus on järjestelmän tai rakenteen ylläpito ja korjaaminen sellaiseen kuntoon, että se täyttää sille asetetut vaatimukset ja tehtävät. On tärkeää huomioida, ettei kunnossapito rajoitu vain tiettyyn toimialaan, kuten teollisuuteen tai teknisiin järjestelmiin, vaan sen periaatteita voidaan soveltaa laajasti erilaisiin toimialoihin ja ympäristöihin. Kunnossapitokäsitettä voidaan pitää yleispätevänä terminä, joka kattaa teknisten järjestelmien ja rakenteiden ylläpidon ja korjaamisen.

### 2.2 Kunnossapidon volyyymi

Suomessa rakennusala on yksi suurimmista teollisuusalojen työllistäjistä, jolla on suuri vaikutus yhteiskunnan infrastruktuuriin ja rakennettuun ympäristöön. Rakennusala toimii epäsuorana työllistäjänä myös muille aloille, kuten kuljetus- ja logistiikka-aloille, materiaalivalmistajille ja -toimittajille sekä suunnittelu- ja konsultointipalveluille. (Ecom.) Kunnossapito on rakennusalalla varsin merkittävää liiketoimintaa, johon panostetaan vuosittain 24

miljardia euroa. Julkisen sektorin osuus on 14 miljardia ja yksityisen sektorin osuus 10 miljardia euroa. (Järviö & Lehtiö 2024, 31.)

Korkojen nousun ja Ukrainan sodan vaikutuksesta rakentamisen kannattavuus on heikentynyt merkittävästi, ja uudisrakentaminen on lähes täysin pysähtynyt. Tämän lisäksi ympäristötavoitteiden kiristyminen ja kilpailun kasvu on asettanut rakennusalan toimijat uusien haasteiden eteen. Muutosten myötä rakennusliikkeet ovat laajentaneet omaa toimintaansa perinteisestä rakentamisesta yhä enemmän kohti olemassa olevan rakennuskannan kunnossapitoa ja korjaamista. Kunnossapitourakointi, joka käsittää rakennusten ja infrastruktuurin ylläpidon ja pitkän aikavälin kunnan hallinnan, on noussut yhdeksi huomattavaksi kasvusuunnaksi rakennusosalalla. Kunnossapitourakointi tarjoaa mahdollisuuden kehittää kestävä ja pitkäaikaista liiketoimintaa, joka takaa yrityksille asiakassuhteiden jatkuvuutta. Pitkäaikaisen liiketoiminnan varmistaminen on kilpailun kiristyessä tärkeää yrityksille.

### 2.3 Kunnossapitolajit

Kunnossapito sisältää erilaisia toimenpiteitä, joilla varmistetaan kohteen ja sen rakennusosien toiminta halutulla tavalla. Toimenpiteisiin kuuluu kohteen ja sen rakennusosien toimintakunnan tarkastaminen, korjaaminen toimintakuntoon ja ylläpitäminen sekä kohteen käyttövarmuuden parantaminen. (PSK 6201 4. painos, 26.)

Kunnossapito luokitellaan eri kunnossapitolajeihin sekä niihin liittyviin toimenpidetyyppeihin. Luokittelu voidaan jakaa suunniteltuun ja suunnittelemattomaan kunnossapitoon, riippuen, onko kunnossapito toimenpiteet ennalta suunniteltu vai suoritetaanko ne ennakoimattoman tarpeen mukaan. (PSK 6201 4. painos, 26.)

#### **Korjaava kunnossapito**

Korjaavalla kunnossapidolla tarkoitetaan kunnossapitoa, joka tehdään vian havaitsemisen jälkeen. Korjaavan kunnossapidon tarkoitus on palauttaa rakennusosa tai rakenne käyttökuntoon. (Järviö & Lehtiö 2024, 51.)

#### **Esimerkki, Tuotantolaitoksen palovesilinjan vuoto**

Kilpilahden tuotantolaitoksella on runsaasti paloposteja, joiden tehtävänä on minimoida ja estää mahdollisten tulipalojen aiheuttamat vaaratilanteet. Palopostien toiminnan varmistaminen on äärimmäisen tärkeää, sillä ne turvaavat alueella työskentelevien henkilöiden turvallisuuden ja suojaavat tilaajan tuotanto-omaisuutta.

Esimerkkitapauksessa käsitellään korjaavan kunnossapidon toimenpidettä, jonka avulla varmistetaan palopostien toimivuus. Korjaavan kunnossapidon tavoitteena on palauttaa

laite tai järjestelmä toimintakuntoon siten, että se täyttää sille asetetut vaatimukset ja tehtävät.

Esimerkkitapauksen tapahtumat alkoivat, kun tilaajaosapuolen kenttäoperaattorit huomasivat vedentulon maa-ainesten läpi ajotielle. Tilannetta alettiin tutkia ja epäily palovesiputkiston vuodosta heräsi. Tilaajan kunnossapitomestari ilmoitti asiasta YPR:n työnjohtajalle, joka lähti tarkistamaan tilannetta yhdessä tilaajan edustajan kanssa. Palovesiputkiston vuoto varmistettiin paineistamalla palovesilinja ja heikon paineen varmistuttua työt aloitettiin välittömästi.

YPR keskeytti muut käynnissä olevat maankaivuutyöt ja siirsi tarvittavat resurssit kohteelle. Ennen korjaustöiden aloitusta Kilpilahden palokunta kävi laittamassa palovesiputken paineettomaksi. Korjaustyöt aloitettiin maankaivuutöillä. Kaivannon valmistuttua ja tarvittavien tuintojen asentamisen jälkeen (kuvat 1, 2 ja 3) kohteelle siirtyi putkiurakoitsijan työryhmä. Putkiurakoitsija korjasi palovesiputkiston vuodon ja varmisti palovesijärjestelmän toimivuuden. Korjaavien toimenpiteiden jälkeen YPR saattoi palovesilinjan ympäristön sitä edeltäneeseen kuntoon.



Kuva 1. Palovesilinjan vuoto (Kuva: Joni Lemmetyinen 2025)



Kuva 2. Palovesilinjan vuoto (Kuva: Joni Lemmetyinen 2025)



Kuva 3. Palovesilinjan vuoto (Kuva: Joni Lemmetyinen 2025)

Kuvissa 1, 2 ja 3 havainnollistettu palovesilinjan vuodon korjauksen työvaiheet. Kuvassa 1 vuodon havaitsemiskohta, jonka päältä on asfaltti poistettu. Kuvassa 2 kaivuutöiden yhteydessä löydetty vuotokohta ja kuvassa 3 valmis kaivanto, joka on tuettu turvallisen työskentelyn varmistamiseksi.

### **Kuntoon perustuva kunnossapito**

Kuntoon perustuva kunnossapito perustuu rakenteeseen tai rakenteen osan kunnan aistinvaraiseen selvittämiseen ja korjaustarpeen määrittämiseen, jonka perusteella päätetään mahdolliset korjaustoimenpiteet. (RT-18-10922) Tämän kunnossapitolajin tarkoitus on pyrkiä siirtämään välittömiä ja ennalta suunnittelemattomia korjauksia kuntoon perustuviksi suunnitelluiksi korjauksiksi. (PSK 6201 4. painos, 29.)

### **Esimerkki 2, Betonirakenteiden vahvistaminen ja korjaus**

Kilpilahden tuotantolaitoksella on runsaasti tuotannon kannalta kriittisiä putkisiltoja, jotka on perustettu betonirakenteille. Näiden betonirakenteiden suunniteltu käyttöikä on 50 vuotta, mutta suuri osa putkisiltojen perustuksista on jo tullut käyttöikänsä päähän. Käyttöikään vaikuttavat rakenteiden ikä, haastavat ympäristöolosuhteet sekä alkuperäiseen suunniteluun nähden suuremmat kuormitukset.

Putkisiltojen perustukset ovat keskeisessä roolissa turvallisuuden kannalta, sillä ne kantavat putkisiltojen ja putkistojen aiheuttamat kuormat ja siirtävät ne hallitusti maaperään. Putkistoissa kuljetetaan kemikaaleja ja kaasuja, jotka ovat vaarallisia sekä ihmisille että ympäristölle. Tämän vuoksi perustusten on täytettävä niille asetetut turvallisuus- ja laatuvaatimukset.

Perustusten pettäminen voi aiheuttaa vakavan riskin tuotantolaitoksella työskentelevien henkilöiden turvallisuudelle sekä merkittäviä ympäristövahinkoja. Riskien minimoimiseksi perustusten kuntoa tarkkaillaan säännöllisesti silmämääräisesti, jonka perusteella määritetään mahdolliset korjaustarpeet (kuvat 4, 5 ja 6).



Kuva 4. Betonipilareiden vahvistus (Kuva: Joni Lemmetyinen 2025)



Kuva 5. Betonipilareiden vahvistus (Kuva: Joni Lemmetyinen 2025)



Kuva 6. Betonipilareiden vahvistus (Kuva: Joni Lemmetyinen 2025)

Kuvissa 4, 5 ja 6 on havainnollistettu betonipilareiden korjauksen työvaiheet. Korjattavista betonipilareista piikataan vanha rapautunut betoni pois (kuva 4). Piikatut betonipilarit raudoitetaan ja muotitetaan, jonka jälkeen ne valetaan (kuva 5). Kuvassa 6 korjatut betonipilarit, jotka täyttävät niille asetetut turvallisuus- ja laatuvaatimukset.

### **Parantava kunnossapito**

Parantavan kunnossapidon tarkoitus on kehittää rakenteiden ja rakennusosien toimintaa siten, että ne täyttävät paremmin henkilöstöturvallisuuden ja ympäristöturvallisuuden vaatimukset. Tämä tarkoittaa rakenteiden saattamista sellaiseen tilaan, jossa ne ovat turvallisia käyttää ja ovat ympäristön kannalta kestäviä. Lisäksi sillä varmistetaan, ettei rakenteiden alkuperäinen, suunniteltu käyttötarkoitus vaarannu tai muutu. Parantavalla kunnossapidolla varmistetaan rakenteiden pitkäikäinen luotettavuus ja turvallisuus. (PSK 6201 4. painos, 33.)

### **Esimerkki 3, Säiliön vallitilan pinnoituksen parannus**

Tuotantolaitoksella on useita säiliöitä, joissa säilytetään henkilöille ja ympäristölle vaarallisia aineita. Näiden säiliöiden ympärillä olevat vallitilat on betonoitu mahdollisten vuotojen varalta, jotta vuodoista aiheutuvat ympäristöhaitat voidaan ehkäistä tehokkaasti.

Vallitiloissa esiintyviä pieniä halkeamia tiivistetään bitumoimalla, kun taas suuremmat halkeamat käsitellään perusteellisemmin. Suurempien halkeamien kohdalla betonipinnoitteet poistetaan laajemmalla alueella ja mahdollisten maaperään päässeiden vuotojen

seurauksena maaperästä otetaan näytteet. Mahdollinen pilaantunut maa-aines käsitellään ja hävitetään ympäristömääräysten mukaisesti. Lopuksi vallitila korjataan määräysten mukaisesti uudella, tiiviillä betonipinnoitteella (kuva 7 ja 8).



Kuva 7. Vallitilan betonointi (Kuva: Joni Lemmetyinen 2025)



Kuva 8. Vallitilan betonointi (Kuva: Joni Lemmetyinen 2025)

Kuvissa 7 ja 8 havainnollistetaan vallitilan pinnoitteen korjausta. Kuvissa oleva korjausalue oli sen verran suuri, että järkevin vaihtoehto korjaustoimenpiteille oli uusien betonipinnoite koko alueelta, eikä paikata useaa pienempää halkeamaa alueelta. Kun vanha betonipinnoite oli purettu, maaperästä otettiin näytteet. Maaperänäyte oli puhdas, eikä edellyttänyt jatkotoimenpiteitä. Tämän jälkeen tehtiin maatäytöt ja raudoitettiin betonoitava alue, jonka jälkeen uusi betonipinnoite valettiin. Betonin kovettua, uuden ja vanhan betonin sauma bitumoitettiin tiiviiksi.

## 3 Puitesopimus

### 3.1 Puitesopimuksen käsite

Puitesopimus on sopimus, jossa määritellään osapuolten säännöt ja yleiset ehdot tuleville sopimuksille, kuten esimerkiksi toimitus- ja palvelusopimukseen. Puitesopimuksella ei kuitenkaan veloiteta sopimusosapuolia mihinkään yksittäisiin sopimukseen, vaan tarkoitus on helpottaa tulevaisuudessa tehtäviä sopimuksia. Samaan soveltamisalaan liittyvissä sopimuksissa puitesopimuksen ehdot tulevat voimaan automaattisesti ilman erillistä viittausta. (Lakinaskali.)

Puitesopimuksessa sovitut säännöt ja ehdot auttavat pitämään yksittäiset puitesopimuksen alla solmittavat sopimukset kevyinä, koska jokaisen tulevan sopimuksen kohdalla ei tarvitse uudestaan neuvotella perusehdoista. Yksittäisissä sopimuksissa usein viitataan selvyyden vuoksi siihen, että sopimuksessa sovelletaan sopimusosapuolten välistä puitesopimusta. Jos sopimusosapuolet eivät halua soveltaa puitesopimusta tai jotain siinä mainittua ehtoa, tulee siitä yksittäisessä sopimuksessa olla maininta. (MyFondia.)

### 3.2 Tilaajan ja YPR:n välinen sopimus

Tilaajan ja YPR:n välinen puitesopimus on solmittu 21.12.2022. Sopimus on kolmen vuoden mittainen ja päättyy 31.12.2025. Tilaajalla on kuitenkin optio jatkaa sopimusta kaksi kertaa, yhden vuoden mittaisena jaksona. Jos tilaaja irtisanoo sopimuksen, on se tehtävä kirjallisena kolme kuukautta ennen alkuperäisen tai jatkettun sopimuksen päättymistä. Kaikki sopimuksessa sovitut säännöt ja ehdot pysyvät voimassa sopimusta jatkettaessa.

Puitesopimuksen on tarkoitus helpottaa kunnossapitourakoinnin töistä sopimista. Puitesopimuksessa on määritelty osapuolten väliset säännöt ja ehdot. Puitesopimusta täydentää hankintasopimus. Hankintasopimuksessa on sovittu rakennustöiden ja materiaalien hankintojen laajuus sekä rakennustöiden hinnoittelu. Puitesopimuksen ja hankintasopimuksen avulla yksittäisistä työtilauksista sopiminen on nopeaa ja helppoa. Yhdessä puitesopimus, hankintasopimus ja työtilaus muodostavat sopimuskokonaisuuden, jonka ehtoja kunnossapitourakoinnissa noudatetaan.

## 4 YPR:n nykytila

### 4.1 Kunnossapitourakoinnin rooli yrityksessä

YPR aloitti rakennusteknisten kunnossapitotöiden aliurakoitsijana Kilpilahden tuotantolaitoksella vuonna 2018. Tämä on ollut osa yrityksen strategiaa laajentaa palveluntarjontaa ja kehittää uusia tulonlähteitä projektiluontoisen urakoinnin rinnalle. Vuonna 2023 yrityksen liikevaihto oli 12 027 000 euroa, josta rakennusteknisten kunnossapitotöiden osuus oli 952 438 euroa, eli noin 8 %. Kunnossapitourakoinnin osuus liikevaihdosta ei ole yrityksen suurin tulonlähde, mutta sillä on kuitenkin tärkeä rooli YPR:n liiketoiminnassa, koska se tarjoaa vakaan tulovirran.

Kunnossapitourakointi työllistää keskimäärin 8–16 henkilöä. Henkilöstön määrä vaihtelee työkohteiden ja töiden laajuuden mukaan. Kunnossapidon työryhmä koostuu monipuolisesti eri rakennusalan ammattilaisista, kuten rakennusammattimiehistä, rakennusmiehistä sekä kaivinkone- ja kuorma-autonkuljettajista. Työryhmän koko vaikuttaa olennaisesti työnjohdon tarpeeseen. Pienemmät, noin kymmenen hengen työryhmät voidaan usein organisoida yhden työnjohtajan voimin, mutta työryhmän kasvaessa työn tehokas johtaminen edellyttää usein kahden työnjohtajan mukanaoloa.

Rakennusalan tapaan kevät-, kesä- ja syyskausi ovat kunnossapitourakoinnin kiireisintä aikaa. Kunnossapitotöiden pääpaino on betonointi- ja maanrakennustöissä ja suotuisat sääolosuhteet ovat edellytys laadukkaalle työlle. Ajoittain YPR on joutunut turvautumaan vuokratyövoimaan. Vuokratyövoiman tarve kohdistuu kesälomakautteen, jolloin oma henkilöstö ei ole riittänyt saattamaan valmiiksi käynnissä olevia töitä. Tällöin myös uusien työtilausten aloittaminen ei ole mahdollista. Kokemuksen mukaan vuokratyövoiman käyttöä kannattaa pitää väliaikaisena ratkaisuna, koska vuokratyöntekijöiden sitouttaminen toimeksiantaja yrityksen liiketoimintaan ja toimintatapoihin on haastavaa.

### 4.2 YPR:n vahvuudet kunnossapidossa

Jokaisella yrityksellä on omat vahvuutensa ja niiden tunnistaminen on ajoin hankalaa, jolloin vahvuuksien hyödyntäminen ei ole kaikilta osin mahdollista. Kun vahvuuksia osataan tunnistaa ja hyödyntää oikein, tarjoaa se yritykselle kilpailuetua, jolla erotutaan muista toimijoista. Yrityksen tietoisuus vahvuuksista auttaa keskittymään niihin asioihin, joilla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa omaan toimintaansa. (Riitta Elo.)

## **Pitkäaikainen yhteistyö**

Hyvän yhteistyön vaikutus yrityksille on hyödyttävää monella osa-alueella ja suorat vaikutukset näkyvät positiivisina tuloksina ja asiakasuskollisuutena. Pitkäaikainen yhteistyö auttaa kokonaisuuksien hahmottamiseen ja mahdollistaa hyvän vuorovaikuttamisen. Tällöin keskinäinen luottamus kasvaa tilaajan ja urakoitsijan välillä, se lisää avoimuutta ja yhteistyöhalua molempien osapuolien taholta. (Lehtismäki 2019.)

YPR:n ja tilaajan välinen yhteistyö on jatkunut vuosituhannen vaihteesta asti, joka on vahvistanut tilaajan luottamusta yritykseen. Luottamus on lisännyt avoimuutta yhteistyössä, joka on mahdollistanut ristiriitatilanteiden nopean ja rakentavan ratkaisun. Luottamukseen ja avoimuuteen perustuva liiketoiminta on johtanut pitkäaikaiseen yhteistyöhön, joka on auttanut YPR:ää vastaamaan tilaajan tarpeisiin ja lisäarvoa tuottaviin palveluihin. Liiketoiminnan kannalta pitkään jatkunut yhteistyö on tuonut yritykselle taloudellista hyötyä. Kun yhteistyö rakentuu luottamukselle, on tilaaja – toimittaja-suhde kestäväällä perustalla, ja tilaaja kokee yhteistyön mielekkäänä ja turvallisena.

Pitkäaikainen yhteistyö on myös opettanut ymmärtämään nopean reagoinnin merkityksen kiireellisissä työtilauksissa. Kiireelliset työtilaukset asetetaan etusijalle, koska YPR ymmärtää kiireellisten töiden merkityksen tilaajan tuotannon kannalta. Tilaajan tuotannon on toimittava häiriöttä, sillä tuotantohäiriöt voivat aiheuttaa merkittäviä taloudellisia menetyksiä sekä vaarantaa toimintaympäristön turvallisuuden.

## **Dokumentointi**

Dokumentoinnin merkitys rakennusalaalla kasvaa koko ajan ja erilaisten dokumentointi-ohjelmien kirjo on laaja. Hyvällä dokumentoinnilla saadaan kasvatettua molemminpuolista luottamusta ja sillä varmistetaan laadukas työntekeksen laatu. Tällä edesautetaan kumppanuussuhteiden jatkuvuutta ja luodaan ammattitaitoinen vaikutus tilaajaosapuoleen. Dokumentoinnin tärkeys tulee ajankohtaiseksi viimeistään ristiriita- ja erimielisyys tilanteissa, jolloin tehtyihin töihin ja töiden etenemiseen voidaan aina palata. (RakentajaPRO.)

YPR toimii mahdollisimman avoimesti tilaajaa kohtaa ja nykyinen Admicom Vision – dokumentointityökalu lisää merkittävästi toiminnan läpinäkyvyyttä. Admicom Visionissa täytetään päivittäin työmaapäiväkirjaa, joka on tilaajan luettavissa. Päiväkirjaan dokumentoidaan päivittäiset työkohteet, työntekijät, työtehtävät, työhön käytetyt tunnit, käytetyt materiaalit ja valokuvat työvaiheiden etenemisestä. Mahdolliset muutokset työmailla kirjataan päiväkirjaan, joka mahdollistaa kattavan ja ajantasaisen toiminnan seuraamisen. Kaikki dokumentointi säilyy Admicom Visionissa, joten tietoihin voidaan tarvittaessa palata vielä pitkän ajan kuluttua. Työmaapäiväkirjan laadukas ja tarkka täyttäminen on yksi työnjohtajan

keskeisimmistä työtehtävistä. Laadukkaasti täytetty työmaapäiväkirja ei ainoastaan paranna työmaiden hallintaa ja lisää toiminnan läpinäkyvyyttä, vaan sillä on myös suora vaikutus YPR:n laskutukseen. Kunnossapitourakoinnin laskutus perustuu työmaapäiväkirjaan kirjattuihin tietoihin resurssien ja käytettyjen materiaalien osalta (kuva 9), joten virheettömän ja kattavan dokumentoinnin varmistaminen on tärkeää taloudellisesta näkökulmasta ja ris-tiiriä tilanteissa.

The screenshot displays the Admicom Vision software interface. On the left is a navigation menu with icons for 'KOTI', 'KANSIOT', 'YLLÄPITO', 'ROSKAKORI', and 'JONI LEMMETYIN... YPR YLEISEN PO...'. The main content area is divided into sections: 'TYÖT SLÖ' (Work Order) with a list of tasks, 'HANKINNAT SLÖ' (Purchased Materials) with a list of materials and quantities, and 'SLÖ RESURSSIT' (Resources) which is a table.

Nimi	Suorite	Tehtävä	Tunnit	Huomi
[Redacted]	RM	Tie 4 manttelointi	8	x
[Redacted]	RAM	Tie 4 manttelointi	8	x
[Redacted]	KKH3-Iltn ( t)	Maantiekateet	5	x
[Redacted]	RM	Maantiekateet	5	x
[Redacted]	RM	R-6 palovesilinjan lisäperustus	3	x
[Redacted]	RAM	R-6 palovesilinjan lisäperustus	3	x

Kuva 9. Työmaapäiväkirja näkymä Admicom Vision (YPR)

Kuvassa 9 on esimerkillisesti täytetty työmaapäiväkirja. Työt ja hankinnat osioista näkee päivän työkohteet ja niihin hankitut materiaalit. Resurssit osiosta näkee työmailla olleet henkilöt, heidän suoritteensa ja työtehtävänsä. Näiden tietojen perusteella laskutus on läpinäkyvää ja tilaajan on helppo laskua hyväksyessä tarkistaa laskutietojen oikeellisuus.

#### 4.3 YPR:n heikkoudet kunnossapidossa

Yrityksen tulisi pyrkiä tunnistamaan heikkoutensa, koska niiden vaikutus heikentää toimintaa ja vaikeuttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Heikkouksien poistamisen tulisi olla ensisijaisena tavoitteena, jos se on realistisesti mahdollista. Jos heikkouksia ei voida poistaa, tulisi arvioida voisiko heikkouksien vaikutuksia vähentää jollain muilla keinoin. (Osavayrittaja.)

## Työntekijöiden ammattitaito

Ammattitaitoiset ja osaavat työntekijät ovat tärkein voimavara yrityksen menestymiselle. Osaava henkilöstö on ratkaisukeskeinen, joka tuo mukanaan tuottavuutta omiin työtehtäviinsä ja sen myötä yrityksen kannattavuus paranee. Ammattitaitoiset työntekijät ovat tärkeässä roolissa nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Tällöin yritys erottuu muista alueen toimijoista edukseen. Tilaajan vaatimusten täyttäminen ja työtehtävien suorittaminen vaativat henkilöstöltä monialaista osaamista ja kykyä soveltaa omaa ammattitaitoaan. (Staffgate.)

Yksittäisen henkilön asenteella on suuri vaikutus siihen, miten yksilö ja yritys pääsee tavoitteisiin. Turvallisuuden takia työkohteissa ei saa työskennellä yksin, jolloin yksittäisen henkilön asenne vaikuttaa myös työparin asenteeseen niin positiivisessa, kuin negatiivisessäkin mielessä. Tämän vuoksi jokaisen henkilön pitäisi tarkastella omaa asennettaan ja sen vaikutusta omaan ja yritykseen tekemiseen sekä sitä, millaisen mielikuvan yksittäisen henkilön asenne luo tilaajalle koko yrityksestä. (Haasta ja reflektoi, 83, 110.)

YPR:n työntekijöiden ammattitaidossa on havaittu puutteita, jotka heijastuvat työn kustannustehokkuuteen. Tähän vaikuttaa muun muassa vanhemman sukupolven eläköityminen, jolloin iso osa osaavasta ammattitaidosta on poistunut. Uusien työntekijöiden ammattitaito ei ole sillä tasolla, että sillä voitaisiin paikata työelämästä pois siirtyneen henkilöstön jättämä aukko. Tällä on suuri vaikutus työtehtävien tehokkaaseen ja laadukkaaseen suorittamiseen. Ammattitaidon puute esiintyy tilaajan reklamaatioina ja työntekijöiden huonolla asenteella työntekoa kohtaan. Huolimaton työskentely näkyy myös työturvallisuuden laiminlyömisinä. Tilaajan tuotantolaitoksella käsitellään paljon hengenvaarallisia kaasuja ja kemikaaleja, joka edellyttää jokaisella alueella toimivalla monikaasuilmalaitteen käyttöä. Monikaasuilmalaitteen havaitsee hapen vähenemisen ilmasta ja hälyttää, jos ilmassa on vaarallisia kaasuja. Monikaasuilmalaitteen on vakiovarustus tuotantolaitoksella työskenneltäessä, mutta osa henkilöstöstä ei käytä sitä asianmukaisesti.

Osalla työntekijöistä on havaittu huonoa asennetta työntekoa ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista kohtaan. Tämä ilmenee päivittäin muun muassa työaikojen laiminlyönnillä, taukojen venymisellä sekä töiden ennen aikaisena lopettamisena. Näillä on suora vaikutus yrityksen maineeseen tilaajan silmissä. Työaikojen laiminlyönti vaikuttaa suoraan myös työtehtävien ja töiden etenemiseen, joka johtaa sovittujen aikataulujen viivästymiseen. Kun työt eivät valmistu sovituksessa aikataulussa, myös muiden töiden aloitus ja valmistuminen viivästyy. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat merkittävästi päivittäiseen teholliseen työaikaan sekä työn kustannustehokkaaseen toteuttamiseen, joka tuotantoalueella on muutenkin normaalia haastavampaa. Kustannustehokkuus on tilaajalle yksi ensisijaisen tärkeä asia, sillä

lähes kaikki kunnossapitourakoinnin työt tehdään tuntiveloitusperusteisesti. Siksi on olennaista, että käytettävissä oleva työaika hyödynnetään tehokkaasti ja sovittuja pelisääntöjä noudattaen.

### **Laatuongelmat**

Rakennusalalla olennainen ”laatu = euro” ajatusmalli on merkittävä osa yrityksen taloudellista onnistumista. Panostamalla laadunvarmistukseen alusta alkaen, voi urakoitsija minimoida työvirheistä aiheutuvat ylimääräiset kustannukset, parantaa töiden kannattavuutta ja ylläpitää luottamusta, joka on pitkän sopimussuhteen menestymisen perusta. (Siivo 2024)

YPR:ssä on herännyt huoli laadullisista ongelmista. Kuten aiemmin mainittiin, on vanhemman sukupolven eläköityminen aiheuttanut haasteen laadukkaan työn toteuttamiselle. Vaikka yrityksessä on ammattitaitoista henkilöstöä, eivät resurssit riitä siihen, että jokaisessa työtehtävässä olisi osaavaa työvoimaa. Tilannetta hankaloittaa myös nykyisen henkilöstön asenne työtä kohtaan. Työvaiheissa tehdään laatuvirheitä, vaikka työn laatuvaatimukset ja määräykset ovat kaikkien tiedossa. Laatuongelmat aiheuttavat yritykselle ylimääräisiä taloudellisia kustannuksia niin materiaalin kuin henkilötyötuntien muodossa. Virheiden korjaaminen vie resursseja ja tarvittavat materiaalit korjauksiin yritys joutuu itse kustantamaan. Lisäksi toistuvat laatuvirheet heikentävät toimeksiantaja yrityksen mainetta, joka voi myöhemmässä vaiheessa vaikuttaa suoraan liiketoiminnan kannattavuuteen.

#### **4.4 YPR:n sisäiset prosessit kunnossapitourakoinnissa**

Prosessi voidaan määritellä toisiinsa liittyvien tapahtumien ja tehtävien kokonaisuudeksi, joka muodostaa järjestelmällisen ketjun asiakkaan tarpeen tunnistamisesta ja tarpeen täyttymisestä. Kokonaisuus toimii periaatteena kaikessa toiminnassa, jossa pyrkimys on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Prosessien tarkoitus on varmistaa, että asiakkaiden tarpeet täyttyvät tehokkaasti ja laadukkaasti, riippumatta siitä, kuinka monimutkainen palvelu tai tuote on kyseessä. Asiakkaan kokema arvo syntyy prosessien toimivuudesta, sillä ne määrittävät kuinka hyvin ja nopeasti palveluntuottaja kykenee vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. (Logistiikan maailma.)

YPR:n kunnossapitourakoinnin sisäiset prosessit vaikuttavat huomattavasti työtehokkuuteen ja lopputuloksen laatuun. Yksi keskeisimmistä haasteista on työnjohtajien vastuualueiden ja roolien epäselvyys, sillä niitä ei ole tarkasti määritetty. Tämän vuoksi töiden organisointi on epäselvää ja toisinaan aiheuttaa päällekkäisyyksiä resursoinneissa, jolloin osa työtehtävistä jää huomioimatta. Tällöin resurssien määrittely ja kohdentaminen on hankalaa ja myös työntekijöille jää epäselväksi mitä heidän kuuluu tehdä ja milloin. Tästä asiasta on

tullut suoraa palautetta myös tilaajalta. Tilaajalle on välillä epäselvää, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta ja mitkä työtilaukset kuuluvat kenellekin.

Epäselvät sisäiset prosessit vaikeuttavat työnjohtajien vastuulla olevien töiden aikataulutusta ja resursointia. Ilman tarkkaa aikataulutusta resursointi ei ole tehokasta eikä selkeää. Tämä vaikuttaa työntekijöiden johtamiseen, koska alkavia töitä ei suunnitella niin, että työntekijät tietäisivät omat työnsä etukäteen. Työntekijöiden siirtäminen työstä toiseen tekee työntekijän oman työsuunnittelun vaikeaksi. Tähän vaikuttavat myös tilaajan kiireelliset työt, joihin joudutaan lisäämään resursseja tuotannon varmistamiseksi. Kaikki mainitut asiat hankaloittavat kokonaisuuden hallintaa ja ennustettavuutta, joka puolestaan vaikuttaa suoraan yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen.

### **Palaverit**

Jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa käydään palavereja oman henkilöstön, asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Palavereja ja kokouksia tarvitaan, koska niillä on aina joku asetettu tavoite. Tavoitteita ovat päätöksien teko, ongelmien ratkaisu, tiedottaminen sekä uusien ideoiden kehittäminen. Yrityksessä toimivien henkilöiden kehitykselle ja kehittämiselle palaverit ovat yksi parhaista keinoista. Yhden päättäjän sijaan palaverissa on ryhmä ihmisiä neuvottelemassa, keskustelemassa ja päättämässä asioista. Tärkeää on, että palaverit järjestetään hyvin, käsitellään oikeat asiat oikeiden henkilöiden kanssa ja mahdollisesti saadaan konkreettisia tuloksia aikaan. Vaikka kyseessä olisi viikoittain toistuva palaveri tulisi siihen osallistuvien henkilöiden aina valmistautua kunnolla. Palaverien odotusarvo on, että kaikki osallisena olevat keskittyvät käsiteltäviin asioihin sekä hyödyntäisivät palaverin tapahtumia työssään. Palaverihin osallistumien on kuitenkin osa työtä ja niillä on tarkoitus yrityksen toiminnassa. Parhaimmillaan palaverissa kyetään ratkaisemaan ongelmia, löydetään uusia näkökulmia ja tehdään päätöksiä liiketoiminnan kannalta tärkeistä asioista. Pahimmillaan palaverit ovat tehottomia ja ajantuhlausta, jotka vain vievät osallistujien arvokasta työaika. (Sateri 2015.)

YPR:llä ja tilaajalla on viikoittain palaveri, jossa käydään läpi käynnissä olevat työt sekä seuraavan viikon työt. Palaverin tarkoitus on yhteisen viestinnän parantaminen ja osapuolien saattaminen ajan tasalle. Tieto aloitettavista töistä auttaa yritystä resursoimaan henkilöstönsä töiden suorittamiseen, jonka avulla se pystyy tarvittaessa ilmoittamaan resurssivajeista ja mahdollisista aikataulumuutoksista. Palaverin yhteydessä tilaaja priorisoi tulevat työt, joiden mukaan työt aikataulutetaan. Palaverissa käydään lyhyesti läpi käynnissä olevien työmaiden aikataulu ja arvioidut valmistumisajat.

YPR järjestää viikoittaisen sisäisen palaverin joka viikko, heti tilaajan kanssa käydyin palaverin jälkeen. Kilpilahden tuotantolaitoksella työskentelevät toimihenkilöt ovat velvoitettuja

osallistumaan sisäiseen viikkopalaveriin. Palaverin tarkoitus on jakaa resurssit työnjohtajien kesken, sekä laatia alustavat aikataulut tuleville töille. Palaverissa käydään läpi yrityksen laskutuksen tilanne kunnossapitourakoinnin osalta, sekä tuodaan esiin myös mahdolliset tilaajalta tulleet reklamaatiot tai havaitut puutteet yrityksen toiminnassa. Tämä edesauttaa nopeaa reagoitua puutteiden huomioimiseen ja korjaavien toimenpiteiden toteutukseen. Palaverikäytäntö on toimiva yrityksen sisäisen toiminnan organisointiin, mutta ajankohta vaikeuttaa aikataulujen ja resurssien jakamista. Palaveri pidetään heti tilaajan kanssa pidetyn palaverin jälkeen, jolloin työnjohdolle ei ole aikaa suunnitella aikatauluja ja resursseja huolellisesti. Sisäisessä palaverissa aikataulutetaan työt nopeasti, samalla kun mietitään, miten resurssit voidaan jakaa työnjohtajien kesken. Tämä lisää epäselvyyttä resursoinnissa ja aikataulutuksissa.

#### 4.5 SWOT-analyysi YPR

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi (Kuva 10), on yksinkertainen ja yleisesti käytössä oleva yritystoiminnan analysoinnin työkalu, jota sovelletaan yrityksen toiminnan kehittämiseen eri tilanteissa. SWOT-analyysin nimi muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysin ajatuksena on luoda suunnitelmien ja päätöksentekoon realistisia perusteita. Tämän avulla voidaan tehdä toimenpidemäärittely, jossa vahvistetaan yrityksen olemassa olevia vahvuuksia ja pyritään omalla strategialla muuttamaan heikkoudet ja uhat mahdollisuuksiksi (Suomen Riskienhallintayhdistys).



Kuva 10. SWOT-analyysi (Kuva: Joni Lemmetyinen)

Kuvassa 10 esitetään YPR:n nykytilan analyysin perustuvat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näiden tietojen pohjalta kehitystoimenpiteiden määrittely helpottuu. Kehitystoimenpiteissä keskitytään SWOT-analyysin avulla määritettyihin heikkouksiin ja tapoihin, joilla ne saadaan muutettua vahvuuksiksi.

## 5 Liiketoiminnan kehittäminen

### 5.1 Liiketoiminta yleisesti

Liiketoiminnan tarkoitus yritykselle on aina taloudellisen hyödyn tavoittelemista. Yritys saa taloudellista voittoa myymällä tuotteitaan ja/tai palveluitaan ulkopuolisille sidosryhmille. Tavoitteiden varmistamiseksi yritys joutuu hankkimaan erilaisia resursseja liiketoiminnan mahdollistamiseksi, kuten työvoimaa, osaamista, materiaaleja, laitteita ja tiloja. Liiketoiminta sisältää erilaisia toimintoja kuten tuotekehitystä, henkilöstöhallintaa, asiakaspalvelua ja johtamista. Painopisteenä tulee olla lisäarvon tuottaminen asiakkaille, joka varmistaa taloudellisen hyödyn ja voiton tuottamisen yrityksen omistajille. (Martinsuo ym. 2018, 2.)

Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa yritykset kohtaavat yhä vaativampia ja mielenkiintoisampia mahdollisuuksia liiketoiminnassa, joiden taustalla on aina asiakastarpeet ja taloudellisten suhdanteiden mukaan muuttuvat markkinat. Tämä johtaa siihen, että yritysten tehokkuuden ja taloudellisuuden vaatimukset kasvavat samanaikaisesti. Yrityksissä ei ole enää tilaa tehottomuudelle ja suuntaa antavalle lähestymistavalle, koska kilpailun kiristymisessä pärjäävät ne yritykset, jotka löytyvät oikean suunnan ja etenevät sinne nopeimmin. Luotettavin takuu menestymiselle on aina vahva osaaminen. Lähtökohdat menestyvälle liiketoiminnalle luodaan yksilötasolla, jolloin jokaiselle kehittyy syvempää osaamista ja vahvaa ymmärrystä liiketoiminnasta. (Viitala & Jylhä 2007, 4.)

YPR:n tahtotila kunnossapitourakoinnin liiketoiminnan kehittämiseksi johtuu sen tuomasta varmasta, positiivisesta tulovirrasta. Kunnossapitourakointi tuo taloudellista tukea yrityksen toimintaan. Nykyiset talouden suhdanteet vaikuttavat negatiivisesti yrityksen muuhun toimintaan, joten kunnossapitourakoinnin rooli liiketoiminnassa on kasvanut. Yrityksessä on havaittu kunnossapitourakoinnin heikkouksien vaikutukset liiketoiminnan kasvun hidastumisena, ja näin ollen liiketoiminnan johtaminen ja strategian luominen kunnossapitourakointiin on ratkaiseva tekijä liiketoiminnan jatkuvuudelle kunnossapitourakoinnissa.

### 5.2 Liiketoiminnan johtaminen

Yrityksen menestyminen on merkittävästi riippuvainen johtamisen tehokkuudesta. Yritystoiminnan uudistamisen ja menestyksen avain on ja tulee olemaan se, kuinka hyvin niissä osataan johtaa asioita ja ihmisiä. Systemaattinen näkemys lisäarvoa tuottavista prosesseista ja niihin vaikuttavista tekijöistä, ilmentää hyvää johtamista ja johtamiskulttuuria. (Viitala & Jylhä 2019, 3.) Ammattitaitoinen ja hyvä johtaja ei voi yksin tehdä yrityksen liiketoiminnasta menestyvää, vaan se on riippuvainen monesta eri tekijästä: yrityksen vakiintuneista käytännöistä, muista henkilöistä, teknologiasta sekä arvoista, jotka ohjaavat

yrittäjien toimintaa. Johtamisen edellytyksiä rajoittaa niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät. Ulkoisena tekijänä vaikuttaa yrityksen toimintaympäristö ja sisäisinä vaikuttajina ovat yrityksen hetkinen tilanne, voimavarojen riittävyys sekä henkilöstön osaaminen. (Viitala & Jylhä 2007, 248.)

Johtaminen on työtä, johon tarvitaan omat työkalunsa. Tärkeimmät työkalut ovat ajatusmallit, joiden varassa tehdään arvioita yrityksestä, sen toimintaympäristöstä ja niiden välisestä suhteesta ja tulevaisuudesta. Tärkeimmät työkalut ovat kuitenkin erilaiset toimintamallit ja systematiikat, joilla tarkoitetaan johtamisen järjestelmällisyyttä, johdonmukaisuutta ja suunnitelmallisuutta jonkin asian toteuttamiseen. Toiminta ja ajattelu etenee selkeän rakenteen, periaatteiden tai menetelmien mukaisesti, jolloin toiminta on ennakoitavaa, tehokasta ja strategisesti hallittua. Yrityksen johtaminen ei kuitenkaan voi perustua yhden ihmisen henkilökohtaisiin mielipiteisiin tai ajatusmaailmaan. Johtamiselle on luotava tietty tapa, joka säännöllisesti ja järjestelmällisesti huomioi yrityksen menestykselle tärkeät asiat. Yrityksen johtajuuden tarvetta voi verrata sotaan, jolloin armeijassa johtajuuden tarve kasvaa. Voidaan kuvitella yrityksen olevan muutoshaasteiden edessä tietynlaisessa taistelutilanteessa, jossa huoli ei pelkästään koske sitä, miten toiminta saadaan onnistumaan sen hetkessä tilanteessa. Päähuolena on se, miten varmistetaan toiminnan tehokas jatkuminen tulevissa muutoksissa, joiden ennakoitavuus on hankalampaa. Nykyinen informaatioteknologia on vähentänyt valvonnan osuutta johtamisessa, mutta vaatimus kehittymiselle sekä muutoksenhallintaan ja sen tukemiselle on voimistunut. (Viitala & Jylhä 2007, 249.)

Johtamisen tavoite on saada yrityksen henkilöstö ajattelemaan ja toimimaan kohti yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Jos yhteiselle tavoitteelle ei saada koko henkilöstön hyväksyntää on tavoitteiden saavuttaminen käytännössä mahdotonta. Johtajuutta määriteltäessä toistuvat usein samat tekijät: tavoitteet, toimenpiteet, vastuut, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuudella pyritään vaikuttamaan kaikkiin ryhmän jäseniin niin, että yritys saavuttaa asetetut tavoitteet. Johtajuus ja esimiestyö vastuualueina vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. Tämän vuoksi johtajaa verrataan usein orkesterin kapellimestariin ja vaikkei johtaja yksin yrityksen kehittämistoimiin pysty on hänen vaikutuksensa kehittämistoimiin kiistaton. (Viitala & Jylhä 2007, 250.)

Johtaminen toimintana tarkoittaa asioiden todeksi tekemistä ihmisten kautta. Johtamisella on eri ulottuvuuksia, joista tunnetuimmat ovat asioiden johtaminen "management" ja ihmisten johtaminen eli johtajuus "leadership". Vaikka molemmat asiat eroavat merkitykseltään, ei niitä kuitenkaan voi niin yksioikoisesti toisistaan erottaa, koska kumpaakaan ei voi olla ilman toista. Management johtaminen käsitetään asioiden johtamisella, jossa korostetaan päämäärien asettamista, suunnittelua, toteuttamisohjeiden laatimista, päätösten

toteuttamista, arviointia ja seuranta, sekä kehittämistoimenpiteiden määrittämistä ja toteuttamista. Tämä tarkoittaa yrityksen toimintaprosessien hallintaa, jossa otetaan kantaa siihen, minkälaisien asioiden parissa johtajat työskentelevät. Leadership johtaminen vastaavasti merkitsee prosessia, joka tapahtuu johtajan ja johdettavan välillä. Tällä vaikutetaan yksittäisten yksilöiden niin kuin koko ryhmänkin käyttäytymiseen. Leadership johtajuuden tarkoituksena on yksilöiden motivointi, ohjaaminen ja palkitseminen sekä vuorovaikutus. On myös huomioitava johdettavien vaikutus johtajan käyttäytymiseen ja mahdollisuuteen johtaa yksilöä. Tähän vaikuttaa jossain määrin niin johdettavien keskinäinen suhde toisiinsa kuin koko yrityksen sosiaalinen yhteisö. (Viitala & Jylhä 2007, 250–251.)

### 5.3 Asiakkuuden johtaminen

Yrityksen liiketoiminnan olemassaolo ja jatkuvuus perustuu asiakkaisiin, asiakastarpeisiin ja toiveisiin, jotka ohjaavat asiakkaan ostokäyttäytymistä. Yritysten suhtautuminen on ollut teollistumisen valtakaudella ja on edelleenkin usein tuotelähtöistä. Liiketoiminnan keskeisenä ajatuksena on ollut tuotteiden ja hyvien palveluiden kehittäminen ja tarjoaminen markkinoille. Liiketoiminnan perustana on siis ollut yrityksestä asiakkaalle – mallinen ajattelutapa. Tämä on ajan myötä muuttunut, koska digitalisaation kehittyminen on lisännyt asiakkaiden tietoisuutta markkinoilla olevista palveluntarjoajista ja vaihtoehtoista, joka on lisännyt valinnanvaraa ja valtaa asiakkaalla. Yksinkertaisesti voidaan todeta, että nykyään liiketoimintaa ohjaa asiakas. Sen vuoksi liiketoimintastrategioissa nykypäivänä painotetaan asiakaslähtöisyyttä. Tämän tarkoituksena on syventää yrityksen ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. (Viitala & Jylhä 2019, 24.)

Asiakkuus on määritelty asiakkaana olemisen sekä asiakkaan ja yrityksen väliseksi vuorovaikuttamiseksi. Asiakkuudet ovat yrityksen perusta ja välttämätön pääoma; ilman asiakkuuksia ei voi olla liiketoimintaa. Tämän vuoksi yhä useammin yritysten liiketoimintastrategia perustuu asiakkaan tarpeiden ja lisäarvoa tuottavien palveluiden ympärille. Kun yrityksessä ymmärretään asiakasta ja asiakkaan tarpeita, voidaan omien vahvuuksien perusteella määritellä asiakaslupaus, jolla ilmennetään halua tuottaa ainutlaatuisia lisäarvoa asiakkaalle. (Viitala & Jylhä 2019, 24.)

Asiakkuuden johtaminen tavoittelee asiakassuhteen pysyvyyttä ja kannattavuutta. Tämä määritellään toimintana, jossa yritykset luovat, kehittävät ja ylläpitävät asiakassuhteita yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin molempien osapuolien tavoitteena on lisäarvon tuottaminen kannattavalla tavalla niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Yrityksen näkökulmasta asiakassuhteen lisäarvo muodostuu monesta eri asiasta, eikä pelkästään palveluiden myynnin määrästä tai niiden kannattavuudesta. Asiakkaan palveluntarve voi muuttua, jolloin uusien

asioiden huomioiminen palvelutarjonnassa haastaa yritystä. Tämän vuoksi muuttuvissa tilanteissa asiakkuuden johtamisen on oltava joustavaa ja nopeaa. (Viitala & Jylhä 2019, 24.)

Tärkeä osa asiakkuuden johtamista on vuorovaikutus ja vuorovaikutuskanavien kehittäminen asiakassuhteessa. Osa vuorovaikutuskanavien kehittämistä on toimivan palautejärjestelmän luominen. Esimerkiksi reklamaatio tulisi nähdä yrityksessä toisena tilaisuutena, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa ja syventää asiakassuhdetta. Reklamaation teko kannattaa tehdä helpoksi asiakkaalle. Palautteiden ja tyytyväisyyskyselyiden säännöllinen keruu ja tiedon analysointi yhteisissä palaverissa on merkittävä osa asiakassuhteen jatkuvaa kehittämistä. (Viitala & Jylhä 2019, 24.)

#### 5.4 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen toiminta ja menestyminen on aina ihmisten varassa. Heistä riippuu se, missä määrin ja miten nopeasti yrityksen perustehtävä ja strategia toteutuu työympäristön ja yrityksen tarjoamissa puitteissa. Yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat sen voimavara, mutta samalla hauras sellainen. Henkilöstön osaamisen puutteellisuus ja työn huono laatu heijastuvat usein viipymättä ulospäin yrityksen toiminnan häiriönä. Vaikka yrityksellä olisi pitkän yhteistyön tuloksena hyvin toimiva palveluntarjontamalli, se ei helpota asiakkaan pettymystä, jos asiakas saa virheellisesti asennetun ja pahasti myöhässä olevan tuotteen tai ostetun palvelun. Työpaikkaansa kyllästynyt ja työmotivaationsa menettänyt työntekijä ei sitoudu täysipainoisesti kehittämään työtään ja toimintaansa yrityksessä. Jos yrityksen tahotila on kehittää liiketoimintaansa korkealle tasolle, ei sillä ole muita vaihtoehtoja kuin varmistaa, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään työnsä hyvin ja pysyvät yrityksessä. (Viitala 2007, 10.)

Henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen liiketoiminnan varmistajana usein aliarvioidaan. Se tukee olennaisella tavalla liiketoimintastrategian toteutumista. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on huolehtia henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon varmistamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Myös työkyky, motivaatio ja halu sitouttaa henkilöstö yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle, ovat merkittävässä roolissa henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskykyyn välistä yhteyttä on pidetty selvänä jo vuosien ajan, vaikka sille on vain vähän tilastollista näyttöä. Asian tutkiminen on hankalaa, koska ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä on vaikea sulkea tutkimuksen ulkopuolelle. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että yritykseen sitoutuminen ja korkea motivaatio johtavat parempiin työsuorituksiin kuin matalan tason sitoutuminen ja motivaatio. On myös todettu, että oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä edistää henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. (Viitala 2007, 12–13.)

Yrityksen kilpailukyky riippuu sen yksilöiden osaamisen tasosta, sen tunnistamisesta ja käytöstä ja siitä kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jonka avulla liiketoimintastrategian toteuttamiseksi vaatima osaaminen tunnistetaan, kuinka sitä kehitetään ja hankitaan. Yrityksen osaamisen ratkaisevana tekijänä on yksilön osaaminen, eikä ole olemassa sellaista osaamista, joka tulisi yritykseen ilman ihmistä. Yksilöiden kehittämisen ja kouluttamisen ydin on keskittää se juuri yrityksen keskeisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Henkilöjohtamisen onnistuminen näkyy yrityksessä toimintatapojen kehittymisellä, palveluiden laadun parantumisella, yksilöiden innovatiivisella ajattelutavalla, joka kaikki parantaa yrityksen taloudellista tulosta. (Viitala 2007, 172.)

Luoteis-Englannissa tehtiin tutkimus, johon osallistui 289 tuotannollista yritystä. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, löytyykö yrityksen johtamisen ja menestymisen väliltä yhteyttä, ja jos löytyy, niin millainen yhteys on. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten henkilöstömäärä oli 75 % yrityksistä alle 200 työntekijää. Arvioinnin suoritti yrityksen henkilöstö kyselylomakkeen avulla, joissa oli 60 väittämää. Väittämässä yrityksiä arvioitiin viidellä eri osa-alueella; strategia, ihmiset, suunnittelu, prosessit ja toiminta sekä laatu. Jokaista osa-aluetta arvioitiin niin sanotun Likertin viisiportaisella asteikolla. Arvioitavat asiat olivat tyypillisiä laatupalkintokilpailun mukaisia, suorituskykyiselle yritykselle annettuja ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä. Vastaajayritykset sijoitettiin kuuteen eritasoiseen ryhmään parhaimmasta huonoimpaan: maailmanluokan yritykset (1 %), mahdolliset voittajat (34 %), herkästi haavoittuvat menestyjät (25 %), lupaavat (5 %), kehittämisen tarpeessa olevat (26 %) ja heikot (9 %). Yritysten menestymistä mitattiin usealla eri mittarilla kuten tuottavuudella ja asiakastyytyväisyydellä. Yritysten johtamista arvioitiin esimerkiksi vision, toimintastrategian sekä koulutuksen ja kehittämisen näkökulmista. Johtamista ja suoriutumista verrattaessa havaittiin, että maailmanluokan yrityksillä ja mahdollisilla voittajilla oli yhteistä seuraavat tunnusomaiset piirteet:

- Henkilöstön osallistaminen yrityksen päätöksentekoon.
- Avoin johtaminen.
- Joustava osaaminen.
- Yrityksen kulttuuri on keskittynyt ongelmanratkaisuun.
- Kehittäminen ja kouluttaminen oli suuressa arvossa.

Tutkimustuloksilla vahvistetaan henkilöstöjohtamisen yhteys yrityksen liiketoiminnan kehittymiselle ja menestymiselle. (Viitala 2007, 84.)

## 5.5 Työturvallisuusjohtaminen

Työturvallisuusjohtaminen on yksi osa liiketoimintaa, jonka keskeisenä ajatuksena on parantaa yrityksen turvallisuuden ennakointia jatkuvasti ja kokonaisvaltaisesti. Työturvallisuuden johtamisen tavoite on vähentää työtapaturmia ja sairauspoissaoloja sekä lisätä työhyvinvointia. Tällöin yrityksen liiketoiminnan jatkuvuus voidaan taata kaikissa tilanteissa. Työturvallisuusjohtaminen tulee huomioida niin töiden suunnittelussa ja tekemisessä, kuin seurannassakin. Työturvallisuustoiminnan perustana ovat työturvallisuuslakiin kirjatut työnantaja- ja työntekijäveloitteet. Työturvallisuusjohtamisessa tulee huomioida myös työympäristön lisävaatimukset turvallisen työskentelyn varmistamiseksi. (Työsuojelu.)

Työnantajan johtama ja luoma työturvallisuuskulttuuri rakentuu koko johdon päättäväisyydestä turvallisuustyöhön, toimintatapoihin ja yksilöiden käyttäytymiseen. Tämä tarkoittaa päivittäisiä, johdonmukaisia toimenpiteitä, johon koko henkilöstö sitoutetaan. Turvallinen työskentely ja sen varmistaminen, on iso tekijä yrityksen tuottavuudelle. (Työsuojelu.)

Työturvallisuuslaki ei velvoita yritykseltä turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Sen tarkoitus on säätää työturvallisuuden hallintaa järjestelmällisesti yleisellä tasolla. Yrityksen työturvallisuutta voidaan kuitenkin johtaa monella eri tavalla. Yrityksen on mahdollista käyttää työturvallisuuden johtamisen apuna valmiiksi luotuja malleja. Yrityksen kannattaa valita omiin tarpeisiin parhaiten vastaavat toimintatavat ja keinot turvallisen työskentelyn varmistamiseksi. (Työsuojelu.)

## 6 Kehitystoimenpiteet

### 6.1 Johtotiimi

Monissa yrityksissä ja organisaatioissa töitä tehdään tiimeissä. Tiimirakenteita on erilaisia, riippuen tiimin tehtävästä. Toimintojen väliset tiimit koostuvat yrityksen eri henkilöistä, joiden työnkuvat ovat erilaisia. Tämä tuo tiimiin laajempaa näkemystä ja osaamista. Toimintojen välisessä tiimissä tulee olla tiimijohtaja, joka vastaa tiimin johtamisesta ja vastuualueiden jakamisesta. Vaikka tiimityöskentely mielletään usein yhteiseksi johtamiseksi ja vastuunkantamiseksi, tulee tiimijohtajan kuitenkin asettaa raamit ja tavoitteet tiimin työskentelylle. Tiimityön etuna voidaan pitää yhteistä työskentelyä kohti asetettua tulosta, jolloin tehokkuus, tuottavuus ja asiakaskeskeisyys lisääntyy. Tiimityöskentely kehittää tiimin jäsenten johtamistaitoja, edesauttaa luovaa ajattelua ja uuden oppimista. (Hyppänen 2007, 78–79.)

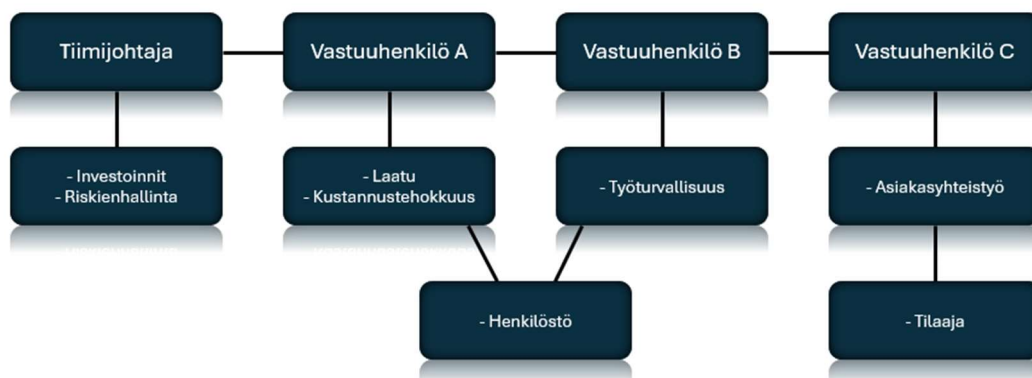
Tiimiä rakennettaessa on huomioitava yksilöiden erilaisuus; kaikilla on positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia. Yksilöiden erilaisuus muodostaa yhdessä hyvän ja toimivan kokonaisuuden. Erilaisuuden hyödyntäminen tiimin tavoitteiden saavuttamisessa perustuu siihen, kuinka hyvin tiiminjäsenet tunnistavat omat ja toistensa vahvuudet ja heikkoudet. Mitä paremmin tiimi saadaan keskittymään päämääriin ja keinoihin, jotka tukevat liiketoiminnan tavoitteita, sitä helpommin erilaisuudet nähdään tulosten mahdollistajina eikä haastavina tekijöinä. (Hyppänen 2007, 81.)

Johtotiimin tarkoitus on johtaa yrityksen liiketoimintaa taloudellisesti kannattavaan suuntaan ja seurata liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista ja strategian toteutumista. Tämä edellyttää suorituskyvyn mittaamista, jonka avulla liiketoiminnan edistymistä seurataan konkreettisten suuntaviivojen avulla. Johtotiimin on määriteltävä liiketoiminnan kannalta kriittisenä pidettävät asiat, mittarit ja mittaustavat. Nämä määritelmät ovat tärkeitä, koska ihmisen huomioi ja keskittyy pääosin niihin asioihin, joita voidaan seurata ja arvioida. Mittareiden lisäksi määritellään seurannan aikaväli, jotta saadaan oikeanlainen tieto asioiden ja kehityksen suunnasta. Mitattavat asiat määrittävät mittauksen ajanjakson; liian lyhyt ajanjakso johtaa helposti liian nopeaan ja hätäiseen reagointiin. Tällöin korostuvat asiat, joista saa nopeasti näkyviä muutoksia mittareihin verrattuna kehittämisen tuomiin vaikutuksiin mittareissa, kuten henkilöstön vähennys. Mitattaviksi asioiksi kannattaa määritellä vain selkeitä asioita, joihin halutaan ihmisten suuntavan huomionsa, ponnistuksensa ja kehittymisensä. Mittareiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja niiden määrä tulisi olla riittävän vähäinen, jolloin seuranta on selkeää ja yksinkertaista. (Viitala & Jylhä 2007, 276–277.)

Kehitystoimenpiteenä YPR:n toimitusjohtaja muodostaa johtotiimin kunnossapitourakoinnin liiketoiminnan kehittämiseksi ja varmistamiseksi. Koska yrityksessä ei ole erillistä liiketoimintajohtajaa ja yrityksen hierarkia on matala, tiimijohtajan vastuun ottaa toimitusjohtaja. Hänen vastuullaan on varmistaa, että johtotiimi määrittää selkeät tavoitteet, toimenpiteet ja vastuut, joka perustuu yrityksen visioon ja tukee asiakassuhteen muuttamista kumppanuuksi.

Tavoitteiden tulee olla konkreettisia, realistisia ja saavutettavissa olevia. Tällöin niiden seuranta ja mittaaminen muodostavat toimivan kokonaisuuden osana strategiaa. Liiketoiminnan kehittämisen tarkoituksena on tuottaa taloudellista hyötyä YPR:lle. Kehitykselle tulee asettaa konkreettinen ylätavoite, kuten prosentuaalinen lukuarvo liikevaihdon kasvulle ja tulokselle. Tämä ylätavoite ohjaa muuta tavoiteasetantaa, ja sen tueksi määritetään alatavoitteet, jotka ohjaavat käytännön toimenpiteitä.

Alatavoitteet määrittävät mittareita toimenpiteille, joilla johtotiimi ylätason tavoitetta kohti etenee. Korkeimman prioriteetin alatavoitteita ovat työturvallisuuden, laadun ja kustannustehokkuuden parantaminen. Nämä tekijät ovat tilaajalle merkityksellisiä ja ne huomioidaan tavoiteasetannassa korkealla painoarvolla. Johtotiimi (Kuva 11) seuraa tavoitteiden toteutumista kuukausittain niille asetuista mittareista. Faktoihin perustuva seuranta kertoo, kuinka kehitystoimenpiteille asetetut tavoitteet etenevät käytännön tasolla.



Kuva 11. Tiimikaavio (Kuva: Joni Lemmetyinen)

Tiimikaaviossa näkyy yrityksen matala hierarkia, kaikki vastuuhenkilöt ovat tiimijohtajan kanssa samalla tasolla. Jokainen johtotiimin jäsen vastaa omasta vastuualueestaan, mutta jokaisen rooli ja vastuu ovat yhtä tärkeitä kehitystoimenpiteille ja liiketoiminnan kannattavuudelle.

## 6.2 Johtotiimin roolit ja vastualueet

### Tiimijohtaja

Tiimijohtajan tehtävä on toimia johtotiimin esimiehenä. Koska tiimijohtajana on yrityksen toimitusjohtaja, hän vastaa, että kunnossapitourakoinnin strategia ja tavoitteet ovat yhtenevät koko yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Tiimijohtaja varmistaa toiminnallaan sen, että kaikki yrityksen työntekijät tuntevat yrityksen strategian ja edellytykset strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimijohtajan tehtävä on motivoida henkilöstöä sitoutumaan johtotiimin tavoitteisiin ja strategiaan. Hänen vastuullansa on myös päätökset johtotiimin kehitystoimenpiteiden mahdollisista investoinneista ja riskienhallinnasta. Tiimijohtaja asettaa liiketoiminnan kehittämiseksi tunnuslukuihin ja sanallisiin arvioihin perustuvat mittarit. Tunnuslukuun perustuva mittari perustuu numeerisiin arvoihin, joka kertoo totuus pohjan liiketoiminnan arviointiin, kehitystoimenpiteisiin ja strategian toteutumisen seurantaan. Sanallisiin mittareihin perustuvaa liiketoiminnan arviointia mitataan laadullisten ja sanallisten arviointien perusteella. Tällöin huomio kiinnittyy myös asiakaspalautteeseen, työntekijöiden mielipiteeseen ja muuhun kokemukselliseen arviointiin. Molemmat mittarit yhdessä antavat kattavan kuvan liiketoiminnan kehittymisen suunnasta, sillä pelkästään numeroihin perustuva fakta ei kerro koko totuutta. Ehdotukset mittareista, joita otetaan käyttöön liiketoimintastrategian seurannalle:

### Numeeriset tunnusluvut

- Liikevaihdon kasvu (%); mitataan yrityksen kykyä kasvattaa palveluiden kannattavaa myyntiä
- MVR-mittaus (%); mitataan työturvallisuuden toteutumista ja työturvallisuusjohtamisen onnistumista
- Reklamaatiot (kpl); laadun, ammattitaidon ja kustannustehokkuuden kehittymisen seurantaan

### Sanalliset tunnusluvut

- Asiakaspalautteet; asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden mittaamiseen kehitystoimenpiteitä varten
- Henkilöstökyselyt; työntekijöiden näkemys yrityksen toiminnasta, työilmapiiristä, johtamisesta ja viestinnästä liiketoiminnan kehittämisessä, joka kertoo työntekijöiden tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta yritykseen.

Tiimijohtaja laatii edellä mainittujen mittareiden perusteella henkilöstön palkitsemisjärjestelmän. Tämä palkitsemisjärjestelmä tukee YPR:n vision ja strategian toteutumista henkilöstön johtamisvälineenä. Tehokas palkitsemisjärjestelmä varmistaa työntekijöiden kehittämisen ja sitoutumisen toimeksiantajayritykseen. (Viitala 2007, 144.)

### **Vastuuhenkilö A**

Vastuuhenkilö A:n tehtävä on jalkauttaa laadittu suunnitelma työntekijöiden keskuuteen, sekä kehittää työntekijöitä laadun ja ammattitaidon osalta. Tehtävässä pärjää hyvin leadership-tyylinen johtaja. Tässä roolissa tarvitaan hyvää ihmistuntemusta ja kykyä tunnistaa yksilöt, joilla on potentiaalia kehittyä. Tämän lisäksi rooli sisältää myös henkilöstön koulutustarpeiden kartoituksen ja kunnossapitourakoinnin aikataulun laatimisen. Aikataulutuksen merkitys korostuu silloin, kun kunnossapitourakoinnin volyyymi on korkealla. Tällöin yksilöt ovat tuottavan työn ääressä ja hiljaisempina hetkinä heitä koulutetaan. Koulutustarjonnasta vaihtoehtona on oppisopimuskoulutus, jossa teoriatieto saadaan oppitunneilta ja käytännönläheinen ammattitaito kehitetään työmaalla yhdessä rakennusalan ammattilaisten kanssa. Oppisopimuskoulutus on työntekijälle hyvä kouluttautumismahdollisuus, koska ansionmenetykset ovat verrattaen pienempiä kuin kokopäiväisessä opiskelussa.

### **Vastuuhenkilö B**

Vastuuhenkilö B:n tehtävä on työturvallisuuden johtaminen ja kehittäminen. Osana kehittämistä on tilaajan ”yhdessä – nollaan” työturvallisuusperiaatteiden jalkauttaminen osaksi YPR:n työturvallisuutta. Työturvallisuuden johtaminen vaatii niin management-tyylistä kuin leadership-tyylistä johtamista. Tehtävä edellyttää tilaajan työturvallisuusnormien hyvää tuntemusta. Vastuuhenkilö B vastaa työturvallisuuden havainnointi- ja arviointimenetelmästä MVR-mittauksen muodossa. Työturvallisuutta seurataan viikoittain, ja se dokumentoidaan Admicom Visioniin tilaajan edustajien nähtäväksi. Viikoittaisella seurannalla saadaan selvää dataa, josta nähdään mihin suuntaan tilaajan edellyttämä turvallinen työskentely etenee.

### **Vastuuhenkilö C**

Vastuuhenkilö C:n tehtävä on asiakasyhteistyön kehittäminen yhdessä tilaajan kanssa. Tehtävässä korostuu tilaajan tarpeen tunnistaminen ja analysointi, ja sitä kautta liiketoiminnallisen hyödyn saavuttaminen. Tehtävä edellyttää, että vastuuhenkilö käy tilaajan kanssa läpi ne toimenpiteet ja käytännöt, jotka tuottavat lisäarvoa tilaajalle. Vastuuhenkilö C:n roolin tavoitteena on tunnistaa YPR:n toiminnan kehityskohdat yhdessä tilaajan kanssa ja etsiä niihin ratkaisut, joilla varmistetaan tilaajan pääasiallisen toiminnan häiriötön jatkuvuus. Tärkeä osa onnistumista on analysoida tilaajan KPI-mittaria, jossa arvioidaan yrityksen

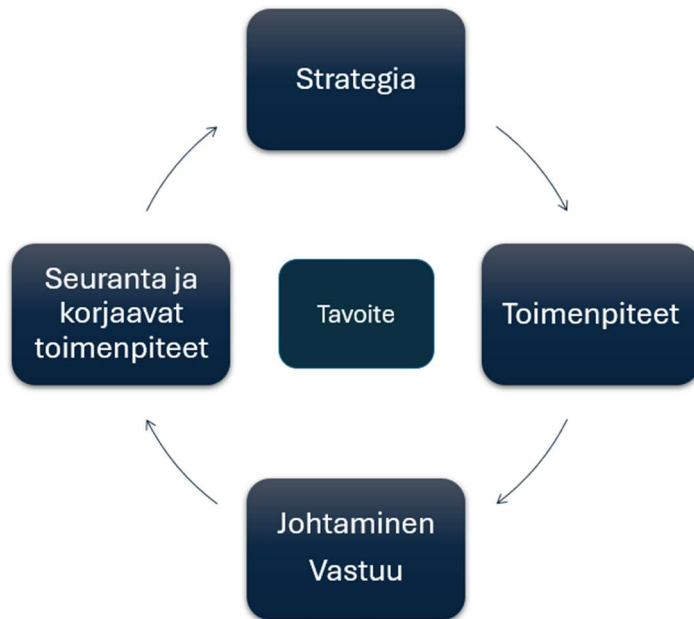
toimintaa kvartaaleittain. Seurantajakso on suhteellisen pitkä nopeaan ja tehokkaaseen reagointiin, joten vastuuhenkilö laatii lisäksi YPR:n toimintaa palvelevan asiakastytyväisyyskyselyn. Tyytyväisyyskysely toimitetaan kuukausittain tilaajan edustajille ja sen tuloksia analysoidaan johtotiimin kesken. Näin nähdään toimenpiteiden vaikutus lyhyellä aikavälillä. Yksi tärkein tehtävä tässä roolissa on tapaamiset tilaajan päättävien osapuolien kanssa. Näissä tapaamisissa kerrotaan, mitä toimenpiteitä ja strategioita YPR:ssä tehdään. Tällöin myös tilaaja pääsee vaikuttamaan asioihin, joihin halutaan parannuksia ja kehitystoimenpiteitä. Tämä viestii sitoutumisesta tilaajaan sekä halusta kasvattaa kilpailukykyä ja erottua muista alueella toimivista yrityksistä.

### **Johtotiimin yhteistoiminta**

Kun johtotiimi on roolitettu ja vastuualueet on tarkasti määritetty olemassa olevan henkilöstön kesken, jokainen johtotiimissä oleva kirjoittaa oman tehtävänkuvansa auki. Tällä varmistetaan henkilöiden ymmärrys omasta tehtävästä sekä sen merkityksestä osana yrityksen kokonaisuutta ja kehitystä. Vaikka vastuualueet on tarkasti määritetty, tulee tiimin yhteistyön olla vahvaa sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä parantaa tiimin jäsenten tunte- musta toistensa toimenkuvista ja niiden merkityksestä ja vaikutuksesta omaan työnkuvaan. Tämä parantaa koko tiimin yhteistyötä, koska ymmärretään miten eri roolit tukevat toisiaan ja miten yhteistyöllä saavutetaan liiketoiminnalle asetetut tavoitteet.

YPR:n johtotiimissä pitää näkyä me-henki, jolloin kaikki jäsenet pyrkivät kohti samaa päämäärää. Tällöin etsitään yhdessä niitä asioita, joilla tuotetaan lisäarvoa niin omaan kuin tilaajaosapuolen toimintaan. Tämä edesauttaa ymmärrystä, ettei kunnossapitourakointi ole tilaajan päätoimialaa, vaan sen tarkoitus on mahdollistaa tilaajan liiketoiminnan laadukas ja varma jatkuminen. Edellä mainittu ajatusmaailma on sisäistettävä johtotiimissä, kun päätavoitteena on muuttaa asiakassuhde kumppanuudeksi.

Kaikki edellytykset johtotiimin luomiselle ja liiketoiminnan kehittämiseksi ovat jo yrityksessä olemassa, mutta yrityksen kyvykkyudet pitää saada roolitettua ja toimintaa terävöitettyä. Terävöittämiselle tarkoitetaan jatkuvaa sisäisten prosessien tarkastelua ja kehittämistä, jolloin kyetään nopeaan reagointiin muuttuvien tarpeiden edessä. Johtotiimin toiminnan tärkeys korostuu tilanteissa, joissa kehittämistoimia ei ole vielä jalkautettu henkilöstölle. Jalkauttaminen vaatii johtotiimiltä jatkuvaa ja systemaattista johtamista; jos ei onnistuta, johdetaan lisää ja jos onnistutaan, niin johdetaan silti lisää (Kuva 12). Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jatkuvaa seuranta johtotiimin toimesta.



Kuva 12. Strategian johtaminen (Kuva: Joni Lemmetyinen)

Strategian johtaminen keskittyy tavoitteen ympärille. Tavoitteen tueksi laaditaan strategia ja toimenpiteitä, niitä johdetaan ja niistä jokainen johtotiimin jäsen kantaa vastuunsa. Seuran avulla saadaan tietoa toimenpiteiden onnistumisesta, joiden avulla voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Johtamisen ympyrä pysyy liikkeessä koko ajan.

### 6.3 Toimenpiteiden merkitys

#### Sisäinen merkitys

Toimenpiteillä varmistetaan YPR:n sisäisten prosessien hallinta ja kehittyminen. Tällöin epäselvät vastuualueet ja roolit ovat kaikille selkeitä, töiden jako ja resurssitarpeet osataan kohdentaa ja mitoittaa oikein. Tämä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kokemaan johtamiseen, koska myös heille tulee mahdolliseksi oman työn suunnittelu ja johtaminen. Henkilöstön kouluttaminen ja heidän ammattitaitonsa kehittäminen kertovat YPR:n halusta kehittää ja sitouttaa heitä koko yrityksen toimintaan. Kun työntekijät ymmärtävät laadun merkityksen, työt tehdään aina laatuvaatimukset ja määräykset huomioiden, jolloin tilaajaosapuolelta tulevat reklamaatiot vähenevät. Henkilöstön motivointi rahallisella palkitsemisjärjestelmällä lisää henkilöstön tahtoa parantaa oman työnsä laatua työturvallisuusmääräykset huomioiden. Yhdessä näillä toimenpiteillä tuotetaan tilaajalle laadukasta ja kustannustehokasta palvelua, jonka perustana on työturvallisuus.

## Ulkoinen merkitys

Asiakassuhteen kehittäminen kumppanuudeksi perustuu molemminpuoliseen hyötyyn ja luottamukseen. Tilaajan näkökulmasta keskeistä on saada rahalle vastinetta ja varmistaa oman liiketoiminnan laadukas säilyminen. Tämä tarkoittaa kustannustehokasta ja laadukasta palvelua, joka on ennakoivaa ja jatkuvasti kehittyvää. Toiminnan ollessa läpinäkyvää, lisää se tilaajan luottamusta ja sitoutumista yhteistyöhön pitkällä aikavälillä. Avoin raportointi ja dokumentointi, sekä selkeät tavoitteet ja yhdessä sovitut kehitystoimenpiteet osoittavat, että YPR ei keskity ainoastaan yksittäisiin projekteihin, vaan haluaa rakentaa kestävästä yhteistyötä. Pitkäjänteinen kehittäminen toimii myös henkisenä motivaattorina, sillä kaikki onnistumiset koetaan yhteisenä ja molempia osapuolia hyödyttävänä: Tilaaja saa kustannustehokasta ja laadukasta palvelua, ja YPR sitoutuneen asiakkaan, sekä mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa entistä kilpailukykyisemmäksi.

Ristiriidat ovat osa yhteistyötä. Kun tilaaja ymmärtää YPR:n toimintatavat, voidaan ristiriidat käsitellä rakentavasti eikä vastakkainasettelun kautta. Yhteinen tekeminen luo avoimen ilmapiirin, jossa yhteistyön kehittymisen aikana ilmenevät haasteet ratkaistaan yhdessä. Tämä edistää tehokkaampaa ongelmanratkaisua ja jatkuvan parantamisen mallia. Lisäksi avoin vuoropuhelu rohkaisee tilaajaa tuomaan helpommin esiin kehityskohteita, jotka mahdollistavat YPR:n palvelun kehittämisen tilaajan tarpeiden mukaiseksi. Jatkuva toiminnan seuranta parantaa YPR:n reagointikykyä ja mahdollistaa nopeat ja ketterät toimenpiteet tarvittaviin suunnan muutoksiin. Tämä toimintamalli erottaa YPR:n muista alueella työskentelevistä urakoitsijoista ja se tuo merkittävän kilpailuedun, joka tukee liiketoiminnan taloudellista kasvua.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää YPR:lle kokonaisuuden johtamiseen keskittyvä toimintamalli, jonka avulla kunnossapitourakoinnin kannattavuutta voidaan parantaa ja muuttaa olemassa oleva asiakassuhde kumppanuudeksi. Havainnoitujen vahvuuksien ja heikkouksien sekä YPR:n ja tilaajan välisen sopimuksen pohjalta määriteltiin strategia, joka tukee molempien osapuolten yhteisiä tavoitteita turvallisuuden, laadun ja kustannustehokkuuden osalta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin johtamisen, henkilöstön ja asiakkuuden johtamisen merkitystä liiketoiminnassa sekä painotettiin tekijöitä, jotka tukevat kestäväää, asiakaslähtöistä ja kannattavaa liiketoimintaa YPR:n näkökulmasta.

Johtamisen toimintamalliin laadittiin johtotiimi, joka johtaa YPR:n liiketoimintaa kunnossapitourakoinnissa määriteltyjen roolien ja vastuualueiden mukaisesti sekä kehitettyjen sisäisten prosessien mukaisesti. Liiketoiminnan kehityksen seuraamisen avuksi laadittiin mittarit, jotka toimivat johtotiimin arkisina työkaluina. Lisäksi kehitettiin henkilöstön palkitsemisjärjestelmä, joka tukee työntekijöiden kehittymistä ja sitoutumista yritykseen.

Laaditun toimintamallin käyttöönotto ja sen jalkauttamisen onnistuminen edesauttavat YPR:n tavoitetta muuttaa asiakkuussuhde kumppanuudeksi. Kun johtotiimi ja koko henkilöstö sitoutuvat toimintamallin mukaiseen toimintaan ja alkavat toteuttamaan sitä arjessaan, johtaa se automaattisesti turvallisuuden, laadun ja kustannustehokkuuden merkittävään parantumiseen. Tämä puolestaan osoittaa tilaajalle YPR:n motivaation yhteistyön kehittämiseksi, joka johtaa työkannan lisääntymiseen ja sitä kautta liikevaihdon ja tuloksen kasvuun.

Opinnäytetyö prosessina oli erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen. Eri teoriaosuuksiin tutustuminen kasvatti omaa tietämystä ja näkemystä käsitellyistä aiheista sekä antoi laajempaa näkökulmaa erityisesti liiketoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön aihe oli erittäin työelämälähtöinen ja ajankohtainen, joka osaltaan kasvatti mielenkiintoa työn tekemiseen ja antoi sille merkitystä. Työn lopputuotos on erittäin konkreettinen ja käytännön läheinen, joka helpottaa sen käyttöönottoa.

## Lähteet

Ecom. Rakennusalan ominaispiirteet ja tulevaisuuden näkymät Suomessa. Viitattu 3.12.2024. Saatavissa <https://www.ecom.fi/ajankohtaista/rakennusala/>

Elo, R. Miten tunnistaa oman yrityksen vahvuudet ja hyödyntää niitä paremmin? Viitattu 27.1.2025. Saatavissa <https://www.riittaelo.fi/yrittajablogi/miten-tunnistaa-oman-yrityksen-vahvuudet-ja-hyodyntaa-niita-paremmiin/>

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibslibrary.

Himanen, S. Haasta ja reflektoi tapaasi toimia esihenkilönä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 28.2.2025. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/782078/Haasta\\_ja\\_reflektoi\\_151122.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/782078/Haasta_ja_reflektoi_151122.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Lakinaskali. Puitesopimus: Tehokas työkalu pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Viitattu 2.11.2024. Saatavissa <https://www.lakinaskali.fi/post/puitesopimus-tehokas-ty%C3%B6kalu-pitk%C3%A4aikaiseen-yhteisty%C3%B6h%C3%B6n>.

Lehtismäki, V. 2019. Yhteistyöstä yrityksen menestystekijä. Tradenomi YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.1.2025. Saatavissa <https://soldem.fi/wp-content/uploads/opinnaytetyo-veera-lehtismaki.pdf>.

Logistiikan maailma. Prosessien kehittäminen. Viitattu 16.1.2025. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>.

Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2018. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. E-kirja. Sähkökirjalaitos: Edita Publishing Oy. Ellibslibrary.

MyFondia. Puitesopimus. Viitattu 2.11.2024. Saatavissa <https://insights.fondia.com/fi/fi/articles/sopimukset/yleiset-sopimustyyppit/puitesopimus>.

Osaavayrittaja. Yritys- ja ympäristöanalyysi swot. Viitattu 27.1.2025. Saatavissa <https://www.osaavayrittaja.fi/ideasta-liikeideaksi/yritys-ja-ymp%C3%A4rist%C3%B6analyysi-swot>.

RakentajaPRO. Rakennusprojektin dokumentaatio kuntoon – vältä riitelyt oikeudessa. Viitattu 27.1.2025. Saatavissa <https://rakentaja.pro/artikkelit/rakennusprojektin-dokumentaatio-kuntoon-v%C3%A4lt%C3%A4-riitelyt-oikeudessa/>.

RT 18-10922. Kiinteistön tekniset käyttöiät ja kunnossapitajaksot. Copyright Rakennustietosäätiö 2008.

- Sateri, J. 2015. Palaverikäytäntöjen optimointi. Tradenomi AMK. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.1.2025. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91328/Sateri\\_Jarno.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91328/Sateri_Jarno.pdf?sequence=1).
- Siivo, P. 2024. Johtaminen ja yritystoiminta. Opetusmateriaali. LAB-ammattikorkeakoulu.
- Staffgate. Ammattitaito ja osaaminen menestyksen kulmakivenä. Viitattu 27.1.2025. Saatavissa <https://www.staffgate.fi/blogi/ammattitaito-ja-osaaminen/>
- Suomen Riskienhallintayhdistys, nelikenttäanalyysi – SWOT. Viitattu 29.1.2025. Saatavissa <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Tilastokeskus, käsitteet. Viitattu 11.12.2024. Saatavissa <https://stat.fi/meta/kas/kunnossapito.html>
- Työsuojelu. Työturvallisuusjohtaminen. Viitattu 2.2.2025. Saatavissa <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy, Ellibslibrary
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Sähkökirjalaitos: Edita Publishing Oy. Ellibslibrary.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän liiketoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibslibrary.
- YPR. Ei päiväystä. YPR – tietoa meistä. Verkkosivu. Viitattu 17.12.2024. Saatavissa <https://www.ypr.fi/>.