



RAKENNUSTIETO >

Rakennusalan täyden palvelun tietotalo

Rakennustieto Oy edistää hyvää rakennustapaa ja tuottaa rakentamisesta luotettavaa tietoa. Puolueettoman ja asiakaslähtöisen Rakennustieto Oy:n tuotteet kattavat rakentamisen koko elinkaaren suunnittelusta ylläpitoon. Yhtiön omistaa Rakennustietosäätiö RTS.

Tutustu palveluihimme

> rakennustieto.fi/rk/palvelut

Rakentajain kalenterin artikkelit

Tämä artikkeli on julkaistu alun perin Rakentajain kalenterissa, jota ovat julkaisseet Rakennustietosäätiö RTS sr ja Rakennusmestarit ja -insinöörit AMK RKL ry.

Julkaisu oli rakennusalan ammattilaisten ja opiskelijoiden käsikirja, joka yhdisteli teoriaa ja käytäntöä sekä kannusti hyvään rakentamiseen. Artikkelin vasemmassa reunassa olevasta vesileimasta näkee ko. Rakentajain kalenterin vuosikerran.

> [Artikkeliarkisto, kokoelma vuosien 1997–2018 Rakentajain kalenterissa julkaistuista artikkeleista](#)

Työmaan johtaminen – taitolaji

Risto Saarni

Executive Consultant, VIA Group

risto.saarni@viagroup.com

Työmaan johtaminen voidaan nähdä yksittäisenä projektina, jolla on aloitus ja päättymispiste. Työmaan johtamista voidaan myös tarkastella osana organisaation tärkeintä strategista menestystekijää eli prosessia tuotteen tekemisestä. Työmaalla luotu johtamistapa vaikuttaa merkittävästi myös organisaation yhteen pysyvimmistä piirteistä eli toimintakulttuuriin. Se tapa miten ihmisiä johdetaan ja motivoidaan, mitä asioita seurataan ja mitataan, miten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin varmistetaan kuvaa keskeisesti toimintakulttuuria.

Käytännön haasteita on useita

Monien asioiden suhteen tulisi löytää luonteva tasapaino:

- organisaation tai liiketoiminta-alueen strategian toteuttaminen
- mittareiden valinta, palautteen käsittely ja oppiminen
- johtajuus ja sen kehittäminen

Strategian toteuttaminen

Strategia on suunnitelma, jolla yritys aikoo luoda asiakkailleen lisäarvoa ja menestyä kilpailutilanteessa. Erilaisia tapoja luoda asiakkailleen lisäarvoa ovat:

- **Operatiivinen tehokkuus**, jolloin tuote ja palvelu tarjotaan hyvin kilpailukykyiseen hintaan. Erottautuminen kilpailijoista tehdään halvemmalla hinnalla, jolloin koko logistiikkaketjun kustannustehokas hallinta on ylivoimatekijä.
- **Tuotejohtajuus**, jolloin tarjotaan kilpailijoista erottuva tuote tai palvelu. Erottautuminen kilpailijoista tehdään tuotteen paremmilla ominaisuuksilla, jolloin innovatiivisuus ja uusien ratkaisuiden nopea markkinoille tuonti ovat ylivoimatekijöitä.
- **Asiakasläheisyys**, jolloin palvelullaan asiakasta hyvin räätälöidyllä tavalla. Erottautuminen kilpailijoista tehdään paremmalla palvelulla, jolloin asiakkaiden kehittäminen ja johtaminen muodostuu ylivoimatekijäksi.

Strategian käytäntöön viennissä ja johtamisessa suurin haaste tuntuu olevan se, että työntekijät eivät ymmärrä sitä. Strategiaa ei ole työmaalle konkretisoitu selkeiksi suunnitelmiksi ja toimenpiteiksi. Vain yhteinen kieli, toimiva johdon raportointi ja työmaallekin ulottuva mitausjärjestelmä voivat luoda riittävän ymmärryksen strategiasta ja sisäisen toimivuuden koko organisaatiossa.

Haasteena strategian toteuttaminen työmaalla

Strategian toteuttamisen hyvä lähtökohta on yksiselitteinen ja selkeä roolien ja vastuiden määrittäminen. Mitkä ovat siis niitä keskeisiä asioita, joiden tuloksellisesta toteuttamisesta työmaan johto vastaa. Strategisessa mielessä kaikki yritykset eivät voi erottautua toisistaan olemalla toinen toistaan halvempia, vaikka hintakilpailu tähän johtaisikin. Kustannustehokkuus on eräänlainen perusasia, jonka lisäksi pitäisi pystyä oikeasti erottautumaan muista yrityksistä.

Näitä tärkeitä asioita tulisi seurata ja hakea palaute onnistumisista ja tarvittaessa puuttua poikkeamiin hyvinkin nopeasti. Tavoitekeskustelussa asetettuihin mittareihin ja tavoitteisiin tulisi kytkeä myös tulospalkkio. Tavoitekeskusteluiden tavoitteena on aikaansaada vahva ja aito sitoutuminen. Sitoutumisen taustalta pitäisi löytyä:

- **Ymmärrys kokonaisuudesta**. Voinko sitoutua aidosti jos en ymmärrä kokonaisuutta ja asioiden syy-seuraussuhteita?
- **Henkilökohtainen mielenkiinto**. Tässä on jotakin minulle. Haluan olla mukana tässä projektissa. Tulen saamaan tästä hyvän tuloksen itselleni, toki yhteistyössä muiden kanssa.
- **Haasteellisuus**. Rima on sellaisella korkeudella, ettei siitä hypätä yli noin vain. Toisaalta ei se mahdollomakaan korkealla ole.

Työmaalla mitattavia asioita voivat ovat esimerkiksi:

- kustannukset
- takuutyökustannukset
- sisäinen korko

- asiakas- ja yhteistyökumppanipalaute
- työturvallisuus
- luovutusvirheet
- aikataulun pito
- jätemäärä
- uusien työmenetelmien kehitys.

Johtamis- ja raportointijärjestelmä työmaan johtamisen perusta

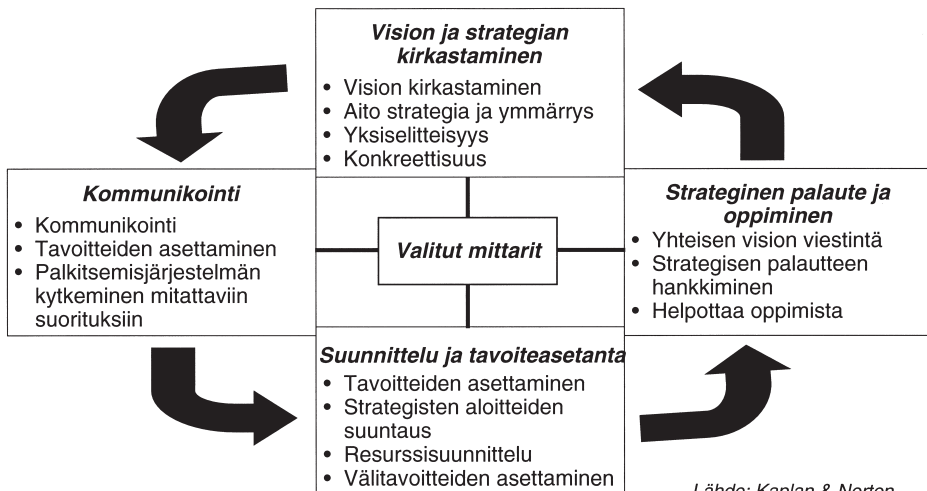
Johtamisen ja seurannan selkärangana toimivat selkeät tavoitteet ja niihin perustuen yksiselitteiset roolit ja vastuut. Vastuulla tarkoitetaan nimenomaan ymmärrettyä ja otettua vastuuta. ”En voi onnistua yksin vaan tarvitsemme saumatonta yhteistyötä, mutta onnistumisen organisointi on minun vastuullani ja minä olen tästä asiasta tilivelvollinen.”

Tavoitteet tule lyödä lukkoon ennen työmaan käynnistämistä tavoitekeskustelussa tms. Vastaavasti loppuraportissa kuvataan miten työmaa on toiminut ja miltä osin tavoitteisiin on päästy ja mitä opittiin. Työmaan aikaisissa seuranta-katselmuksissa ohjataan hanketta tarkoituksenmukaisesti eteenpäin. Palautteen käsittely ja oppiminen ovatkin toimivan työmaan johtamisjärjestelmän keskeisiä ominaisuuksia.

Vaikka taloudellisten asioiden seurantaan ja raportointiin käytetään usein eniten aikaa ja resursseja, on hyvä muistaa, että kustannustehokas tai kannattava toiminta on seurausta selkeistä rooleista, hyvästä yhteistyöstä ja osaavista te-

kijöistä. Näiden asioiden mittaaminen ja seuranta koetaan usein hankalana ja epätarkkana. Monilla työmailla ongelmana on ollut juuri mittareiden ja mittaamisen kapea-alaisuus. Seuraavassa on esitetty tuloksenteon eri näkökulmat (Balanced Scorecard, Norton & Kaplan):

- **Taloudellinen tulos** kuvaa lopputulemana kuinka hyvin on onnistuttu puhtaasti taloudellisissa asioissa. Taloudelliset tulokset syntyvät onnistumisesta asiakkaan ja yhteistyökumppanien kanssa. Vaikka taloudellisia tuloksia ei tehdä vaan ne syntyvät, mitoittavat ne kuitenkin aina liiketoiminnan tavoitteet. Näin työmaan koko toiminnalle asetettavat taloudelliset tavoitteet tulee purkaa konkreettisiksi tavoitteiksi asiakkaiden ja yhteistyökumppanien näkökulmasta, oman toiminnan näkökulmasta sekä kehittämisen näkökulmasta
- **Asiakastulos** kuvaa kuinka hyvin onnistumme asiakkaamme kanssa. Asiakas on tyypillisesti loppuasiakas eli ulkoinen asiakas tai sisäinen yhteistyökumppani, jonka kanssa yhdessä onnistumalla voimme palvella laadukkaasti ulkoista asiakasta. Keskeisiä asioita ovat asiakastyytyväisyys, lisämyynti ja imago.
- **Toiminnallinen tulos** kuvaa miten tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti työmaa toimii. Keskeisiä asioita ovat prosessien toimivuus työmaan eri vaiheissa. Yhteistyön toimivuutta voidaan arvioida tiimin tai ryhmän kyvyllä poistaa, ratkaista ja ennakoita yhdessä eteen tulevia haasteita ja ongelmia. Vaikuttaa siltä,



Lähde: Kaplan & Norton

että juuri kyky uudistaa omaa toimintaa (verkottuminen, moniroolisuus, vastuut) on menestyksen tae nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Koko rakentamis- ja kiinteistöarvoketju on uudistunut kohtalaisen paljon kuluneen kymmenen vuoden aikana.

- **Kehitystulos** kuvaa oppimista ja uudistumista. Keskeisiä asioita ovat osaamisen kehittäminen, uusien tuotantomenetelmien luominen ja erilliset kehitysprojektit. Oleellista on mitata ja seurata kaikkea strategisesti tärkeää kehittämistä. Jos kehitystyötä, sen tavoitteita ja mittaamista ei voida konkretisoida työmaan näkökulmasta, se tärkein askel voi jäädä ottamatta.

Tuloksenteon näkökulmista on hyvä muistaa:

- tehokkuus omassa toiminnassa on kilpailutekijä vasta kun sillä palvellaan nimenomaan meidän asiakkaidemme tarpeita
- kehittäminen on rinnastettavissa investointiin, joka alkaa tuottaa vasta kun kehitysprojektin tulokset on omaksuttu osaksi työmaan laajempaa toimintaa ja olemme sitä kautta luoneet uuden ylivoimatekijän itsellemme
- tyytyväinen (ja lisätilauksia tekevä) asiakas voi varmistaa taloudellisen tuloksen.

Johtajuus työmaalla

Johtaminen on esimerkkinä olemista, päätöksentekoa, keskustelemista ja vastuun kantoa. Hyvä työmaan johtaja on useimmiten laatu- ja aikatauluasioissa vaativa mutta ihmiselle tilaa jättävä.

Johtajuus luo myös toimintakulttuurin perustan. Toimintakulttuuri on jo olemassa olevien, yleisesti omaksuttujen sääntöjen, oletusten ja odotusten järjestelmä. Niiden avulla muodostetaan mielikuva ympäristöstä ja tapahtumista,

joiden keskellä ollaan. Se muodostaa usein tiedostamattoman perustan kaikille valinnoille ja kaikelle tekemiselle työmaalla ja koko työyhteisössä. Pitkään käytössä olleet menetelmät ja ajattelumallit vaikuttavat siis hyvin pitkäaikaisesti, vaikka uudistustyöhön olisi jo ryhdytty.

Motivointi on taitolaji

Motivaation taso ei saisi perustua vain hyvään ja aktiiviseen vuoropuheluun työmaan johdon suunnalta. Mielenkiintoinen ja haastava työ luo sinällään hyvän motivaatioympäristön. Johdon tehtävä on luoda sellainen ilmapiiri ja vastuunjako, että ihmiset motivoituvat omasta työstään. Myös kokonaisuuden ymmärtäminen suhteessa omaan työtehtävään lisää motivaatiota.

Ihmiset ovat yksilöitä ja motivointi pitäisi nähdä myös yksilöllisesti. Se mikä motivoi sinua itseäsi, ei välttämättä motivoi samassa tilanteessa muita. Jotkut kaipaavat julkista palautetta ja huomionosoitusta, toiset kahdenkeskistä keskustelua, kun taas toiset kaipaavat oman ammatitaitonsa ymmärtämistä jne.

Menestystekijät:

- Työmaan johtaminen liittyy koko organisaation strategiaan ja sen kurinalaiseen toteuttamiseen.
- Selkeät roolit ja vastuut sekä strategisten mitareiden valinta ovat työnjaon ja yhteistyön perustana.
- Kyky mitata riittävän laaja-alaisesti ja hakea oppi mittaustuloksista luovat toimivan johtamis- ja raportointijärjestelmän.
- Työskentely- ja ajattelutapojen uudistaminen lähtee johtajuuden uudistamisesta.
- Työ ja vastuu motivoivat tekijöitä – paraskaan viestintä ja innostaminen ei näitä korvaa, vaikkakin täydentää hyvin.