



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖNJOHTAJAN ESIMIESTAITOJEN KEHITTÄMINEN RAKENNUSTYÖMAALLA

Saija Viherlaakso

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Rakennusalan työjohto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Rakennusalan työjohto

VIHERLAAKSO, SAIJA:

Työnjohtajan esimiestaitojen kehittäminen rakennustyömaalla

Opinnäytetyö 34 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2016

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä henkilöstöjohtamiseen, erityisesti sen vuorovaikutukselliseen puoleen sekä siihen, kuinka yksittäisen työnjohtajan esimiestaidot vaikuttavat sekä alaisten suoritukseen ja työmotivaatioon että yritykseen ja sen tuloksiin. Työhön haettiin käytännön näkökulmia rakennustyömaalla työskenteleviltä henkilöiltä kyselyn kautta. Opinnäytetyö toimii ikään kuin esimiestyön kehittämisoppaana uusille ja vanhoille työnjohtajille.

Työ koostuu teoriaosuudesta sekä tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa on käsitelty esimiehen roolia niin yrityksen kuin alaistenkin näkökulmasta sekä avattu laajasti esimiehen vaikutuksia työntekijän suoritukseen parantamiseen. Työssä pyrittiin avaamaan rakennus- alalla toimiville esimiehille sitä, kuinka heidän johtamismetodinsa vaikuttavat alaisten työskentelyyn sekä sitä, kuinka esimies voisi kehittää omia johtamistaitojaan pienilläkin muutoksilla. Opinnäytetyössä keskityttiin pääasiassa työntekijöiden motivointiin, palkitsemiseen, työilmapiiriin ja sen kehittämiseen sekä siihen, kuinka nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat henkilön suoritukseen. Tutkimusosuuden kautta työ pyrittiin liittämään rakennustyömaalle. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä puolet työskentelevät rakennustyömaalla alaisina ja puolet työnjohtotehtävissä. Tutkimusta ei voida kuitenkaan yleistää sen pienen otannan takia.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset sekä aiheen kirjallisuuteen perehtyminen osoittivat, että työnjohtajuuteen liittyy useita osa-alueita, joihin yritysten tulisi panostaa entistä paremmin. Työmaalla tapahtuva esimiestyö pitää sisällään töiden aikataulutuksen ja organisoinnin lisäksi paljon vuorovaikutustilanteita erilaisten ihmisten kanssa, joten esimiestyön vuorovaikutuksellisuuteen tulisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota.

Asiasanat: rakennustyömaa, esimiestaidot, suorituksen parantaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Construction Site Management

VIHERLAAKSO, SAIJA:

The Development of Leadership Skills of a Site Manager on a Construction Site

Bachelor's thesis 34 pages, appendices 2 pages
November 2016

The aim of this thesis was to find out how an individual foreman's leadership skills effect to the workers' performance and motivation, and very much to the results of the company too. This thesis has received a practical point of view from a research where people who works on a construction sites answered for seven questions about the leadership in their organizations.

The thesis consists of a theory part and a research. In the theoretical part there has gone through the role of a superior from a company's and workers' perspective. It tells how a single superior can develop their leadership skills with a small changes and how to lead different people. The writer of the thesis has concentrated principally to a worker's motivation, rewarding, working atmosphere and which is the best way to develop them. Through the research the thesis has linked to the construction sector. Because of the small sample, the research is not generalizable.

The results of the research and the literature of the subject shows that there are many areas in a leadership which companies should be much more invested in. The management at the building site includes very much interaction with different types of people so it is important to know how to behave and deal with them.

Key words: construction site, leadership skills, improving performance

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TEROIAA ESIMIEHEN ROOLISTA	7
2.1	Rooli yrityksen näkökulmasta	7
2.2	Rooli työyhteisön näkökulmasta.....	8
2.3	Rakennustyömaan esimiestoiminnan erityispiirteet	9
3	ESIMIES SUORITUKSEN PARANTAJANA.....	11
3.1	Suorituksen parantaminen.....	11
3.1.1	Avainhaasteita suorituksen parantamisessa	11
3.1.2	Esimies suorituksen parantajana	12
3.1.3	Palautteenannon merkitys	13
3.2	Työntekijän motivointi ja palkitseminen	14
3.2.1	Motivaatioteoria ja motivaation kehittäminen	15
3.2.2	Työntekijän palkitseminen	17
3.3	Vuorovaikutustaitojen merkitys.....	18
3.4	Työilmapiiri	19
3.4.1	Organisaatioilmaston merkitys tuloksiin	20
3.4.2	Organisaatioilmaston kehittäminen.....	21
4	TUTKIMUS	23
4.1	Tutkimustehtävä.....	23
4.1.1	Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä	23
4.1.2	Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus.....	24
4.2	Tutkimuksen tulokset.....	25
4.2.1	Työnjohdon näkökulmia	25
4.2.2	Alaisten näkökulmia.....	27
5	POHDINTA.....	30
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET	32
	Liite 1. Tutkimuksen kysymykset työnjohtajille	32
	Liite 2. Tutkimuksen kysymykset alaisille	33

1 JOHDANTO

Rakennusalan työnjohtaja kohtaa työmaalla paljon henkilöstönjohtamiseen liittyviä haasteita. Koska työmaalla työskentelee rakennusmiesten lisäksi eri alojen aliurakoitsijoita sekä usein myös vuokratyöntekijöitä, korostuu esimiestaitojen tärkeys työnjohtajan jokapäiväisessä työssä. Työmaalla työskentelevät henkilöt ovat yleisesti ottaen oman alansa ammattilaisia, joten työnjohtajan tulisi omassa johtamisessaan keskittyä entistä enemmän omiin esimiestaitoihinsa ja niiden kehittämiseen kuin vanhanaikaiseen ylhäältäpäin sanelemaan käskyttämiseen.

Koska tällä hetkellä työelämässä eletään muutoksessa, jossa modernin ajan rationaalisen ajattelun sijaan ollaan siirtymässä postmoderniin ajatteluun, jossa yhden totuuden ajattelu korvataan pienillä paikallisilla tarinoilla, jotka kytkeytyvät yhä lähemmäksi ihmistä, tulee myös organisaatioissa havahtua siihen, että olemme entistä enemmän riippuvaisia toisistamme. Tästä syystä tulee johtajuutta tarkastella uudesta näkökulmasta, ja sisäistää se, että nykypäivän johtajuus on ikään kuin kumppanuutta, jaettua johtajuutta. Postmodernissa maailmassa inhimillinen näkökulma on nostettu esille, joten yhä enemmän tulisi keskittyä työnjohtajien sekä työntekijöiden välisiin vuorovaikutustilanteisiin ja niiden kehittämiseen, sillä organisaation menestys on suurelta osin riippuvaista onnistuneesta johtamisesta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin keskittyä henkilöstöjohtamiseen ja siihen, kuinka yksittäinen työnjohtaja voi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan sekä havainnollistaa, kuinka esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat henkilöstöön ja tätä kautta koko organisaatioon ja sen menestykseen. Vaikka opinnäytetyö keskittyikin rakennusalan työnjohtajien vuorovaikutustaitoihin nimenomaan rakennustyömaalla, on työssä käsiteltäviä esimiestaitojen teorioita mahdollista soveltaa muillakin aloilla.

Konkreettisia näkökulmia ja kokemuksia tähän opinnäytetyöhön on saatu laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen kautta, jossa käytetään harkinnanvaraista otantaa, eli tutkittavia henkilöitä ei valita kovin suurta määrää ja heitä tutkitaan perusteellisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa annetaan tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmille, ajatuksille,

kokemuksille sekä tunteille. Käytännössä työhön on siis haastateltu kahdeksaa rakennus-
alalla työskentelevä henkilöä, jotka toimivat organisaatioissaan joko työnjohtajina tai tai-
totyöntekijöinä. Haastattelemalla sekä esimiestehtävissä että alaisina toimivia henkilöitä,
on opinnäytetyöhön saatu eri näkökulmia käsiteltävälle ilmiölle, esimiehen vuorovaiku-
tustaidoille. Kyselyn avulla saadaan konkreettisia näkemyksiä siitä, kuinka alaiset koke-
vat työnjohtajien vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin, työmotivaatioon sekä yleiseen
työilmapiiriin, sekä työnjohtajan näkökulmasta kokemuksia siitä, mitkä osa-alueet johto-
tehtävissä ovat haasteellisimpia ja kuinka niiden kehittämiseen on organisaatiossa panos-
tettu. Opinnäytetyön teoria on laadittu useiden johtajuuteen ja esimiestaitoihin perehty-
neiden kirjallisuuslähteiden pohjalta, joita on hyödynnetty myös kyselyn tulosten analy-
soinnissa ja tulkinnassa.

2 TEROIAA ESIMIEHEN ROOLISTA

2.1 Rooli yrityksen näkökulmasta

Kaikissa oloissa johtajuuden perustehtävä on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset hyvälle työn tekemiselle ja tukea organisaation toimintaa. Johtaminen tulisi nähdä ennen kaikkea palvelutehtävänä, jossa asiakkaina ovat oma organisaatio sekä siinä työskentelevät ihmiset. (Kaivola & Launila 2007, 45.) Esimiehen tulee tarkastella toimintaa yrityksen näkökulmasta sekä pitää huolta asiakasnäkökulman ja yrityksen tavoitteiden säilymisestä organisaation toiminnan suuntaajina. Voidaankin sanoa, että esimiehen päätehtävä on toteuttaa yrityksen strategiaa oman organisaationsa kautta, eli pyrkiä suuntaamaan henkilöstön energia strategisesti tärkeisiin päämääriin. Yrityksen näkökulmasta esimiehen tehtävänä on vastata organisaationsa toiminnasta, antaa tälle suunta ja reagoida poikkeamiin sekä edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa. (Salminen 2006, 23-24.)

Esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt tietävät alaisiaan paremmin organisaationsa tavoitteet ja sen, mihin suuntaan organisaatiota halutaan kehittää. Tästä syystä esimiehen tulee omalla käytöksellään toimia esimerkkinä alaisilleen. Mikäli esimies ei itse ole innostunut, uudistusmielinen ja avoin, on turhaa odottaa tämän kaltaista käytöstä myöskään alaisilta. Toisin sanoen, esimiehen tulisi omalla käytöksellään osoittaa alaisilleen aloitteellisuutta, oikeanlaisia toimintatapoja sekä suhtautumista työntekoon, jotta he voivat tulkita, millinen käytös on toivottua ja millainen ei. (Järvinen 2000, 18.)

Rakennustyömaalla työnjohtajat toimivat esimiestehtävissä. Heidän tulee johtaa oman organisaationsa työntekijöitä, aliurakoitsijoita sekä usein myös työmaalla työskenteleviä vuokratyöntekijöitä. Työnjohtajien on varmistettava töiden eteneminen suunnitellun aikataulun mukaisesti sekä reagoitava mahdollisiin muutoksiin. Yhdellä työmaalla työskentelee useita rakennusalan työnjohtajia, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään sekä muiden työmaalla työskentelevien henkilöiden kanssa. Yhteistyö ulottuu myös tuomaan ulkopuolelle, mm. aliurakoitsijoiden työnjohtajiin sekä tavarantoimittajiin ja muihin yhteistyökumppaneihin saakka. Avaintekijä näissäkin yhteistyötilanteissa ovat vuorovaikutustaidot, sillä puutteellinen kommunikaatio voi johtaa olennaisiin virheisiin sekä

toimitusten ja töiden katkoksiin. Työnjohtajien tehtävä on myös perehdyttää jokainen työmaalle töihin tuleva työntekijä työmaan kulttuuriin ja toimintatapoihin. Vaikka rakennusalalla töiden suoritustavat ja -menetelmät noudattavatkin erilaisia lakeja ja säädöksiä, on jokaisella työmaalla omat riskitekijänsä, jotka perehdytyksessä on käytävä läpi. Huolellisella perehdytyksellä vältetään useilta vaaratilanteilta ja ehkäistään tapaturmien syntyä.

Erityisesti muutos- ja uudistustilanteissa esimiestyön tärkeys korostuu, koska muutoksissa usein piilee työyhteisön kehittymismahdollisuudet. Huonosti johdettuina nämä tilanteet voivat syöstä työyhteisön, ja jopa koko organisaation ongelmakierteeseen. (Järvinen, 2000, 18.) Voidaankin sanoa, että muutoksissa piilee aina uhka tai mahdollisuus. Ja vaikka nykyään johtajuus onkin ns. tiimipelaamista, siirrytään muutos- ja uudistustilanteissa usein hierarkkiseen johtamistyyliin, jossa esimieheltä odotetaan nopeita, itsenäisiä päätöksiä. Kun pahin vaihe on ohitse, voidaan hiljalleen luopua esimies-alainen -asetelmasta ja siirtyä jaetun johtajuuden malliin. Johtaminen ei ole siis tasapaksua toimintaa, vaan eri johtamistyylien käyttöä erilaisissa tilanteissa, erilaisissa organisaatioissa sekä erilaisten ihmisten kanssa työskenneltäessä. (Sistonen 2008, 233.)

2.2 Rooli työyhteisön näkökulmasta

Se, mikä osittain nykypäivän johtajuutta on muuttanut, on työelämän asiantuntijavaltaistuminen. Ennen esimies oli alaisiaan osaavampi työhön liittyvissä taitotieto-kysymyksissä ja hänen roolinsa käskijänä ja ohjeiden antajana oli mielekäs ja tarpeellinen. Nykyisin työelämä on muuttunut suurilta osin ammatillista erikoistumista ja osaamista vaativaksi, joten työntekijä yleensä hallitsee työn niin sisällöllisesti kuin menetelmällisestikin esimiehiä paremmin, joten ylhäältäpäin saneleva ja kontrolloiva johtamistyyli ei enää toimi. Tulisi siis keskittyä ennemminkin siihen, kuinka näitä asiantuntijoita tulisi johtaa, sillä vaikka he haluavatkin toimia itsenäisesti, tarvitsevat he silti esimiestä siinä missä muutkin voidakseen työskennellä tavoitteellisesti ja järjestäytyneesti. (Järvinen 2000, 28.) Esimerkiksi työmaalla työskentelevät eri alojen aliurakoitsijat eivät tarvitse työnteon ohjausta työnjohtajilta, vaan lähinnä informaatiota aikatauluista sekä mahdollisuuden suorittaa omaa tehtäväänsä esteettömästi sekä laadukkailla työkoneilla ja -laitteilla. Työnjohdon antamat neuvot ja ohjeistukset työn suorittamiseen ennemminkin aiheuttavat turhautumista ja kitkaa työnjohdon ja alaisten välille.

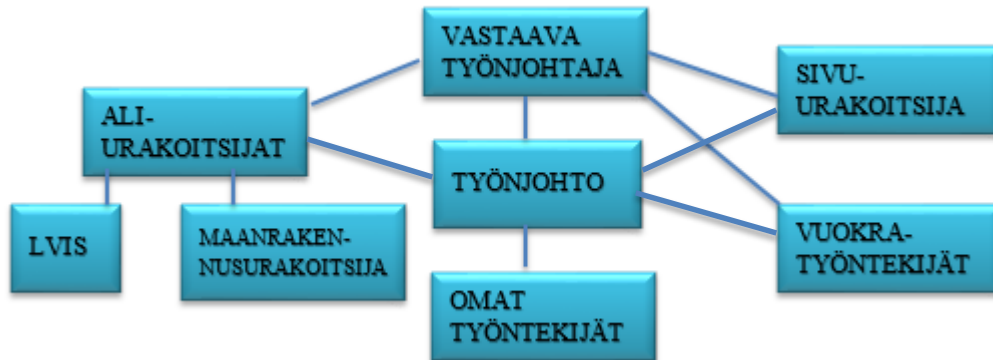
Voidaankin sanoa, että nykypäivänä esimiehen tehtäviin ei kuulu niinkään alaisten johtaminen, vaan heidän tukeminen, missä painopiste on ihmisessä. Alaisten tulisi kokea olevansa yritykselle tärkeitä tuloksetekijöitä, joiden taitoja ja tietoja arvostetaan, eikä heitä nähdä vain suurena kustannuseränä. Hyvän esimiehen toivotaan antavan alaisilleen tilaa ja mahdollisuuksia osaamiselle sekä kehittymiselle. (Kaivola & Launila 2007, 45.) Jokaisen työntekijän tulisi tiedostaa oma roolinsa organisaation perustehtävän toteuttamisessa, sillä johtaminen on tuloksekasta vain silloin, kun kukin osapuoli tiedostaa oman roolinsa, vastuunsa ja velvollisuutensa sekä silloin, kun tavoitteet ovat selkeitä. Hyvä esimies on alaisen näkökulmasta sellainen, joka omalla johtamisellaan sytyttää ja innostaa, ja saa joukkueen jäsenet menestymään sekä yksilöinä, että voittamaan joukkueena. Voidaankin todeta, että alaisten ja esimiesten tehokas yhteistyö edesauttavat organisaation menestystä sekä saa aikaan erinomaisia tuloksia. (Sistonen 2008, 18.)

Ja koska yksittäinen työntekijä katsoo usein organisaatiotaan hyvin kapeakatseisesti omasta henkilökohtaisesta näkökulmastaan, korostuu esimiehen taidoissa hänen kykynsä soveltaa eri tilanteissa eri johtamistyytlejä. Jotta näitä johtamistyytlejä osattaisiin käyttää hyödyntävästi, tulisi esimiehen tuntea alaiensa osaamiset ja tehtävät. (Sistonen 2008, 127.) Esimies voi tutustua alaisiinsa käymällä heidän kanssaan ihan tavallisia arjen keskusteluita sekä osoittamalla kiinnostusta heidän ajatuksiinsa, sillä esimiehen on ymmärrettävä, kuinka hänen alaisensa ajattelevat, toimivat ja tekevät päätöksiä (Salminen 2006, 117).

2.3 Rakennustyömaan esimiestoiminnan erityispiirteet

Rakennustyömaalla työnjohdon esimiestaitoja koetellaan laajasti erilaisten ja eri tavalla toimivien henkilöiden välillä. Tuotannon prosessiin osallistuvat pääurakoitsijana toimivan yrityksen lisäksi mahdollisesti sivu-urakoitsija, eri alojen aliurakoitsijat, vuokratyöntekijöitä sekä oman yrityksen työntekijöitä. Kuviossa 1 on havainnollistettu rakennustyömaalla työskentelevien tuotantoon osallistuvien työryhmien riippuvuutta työnjohtoon. Kuviossa ylimmäisenä on vastaava työnjohtaja, jonka vastuulla työmaan toiminta on, ja joka loppupeleissä vastaa koko työmaan toimivuudesta. Kuvioista on helposti havaitta-

vissa työnjohdon, ali- ja sivu-urakoitsijoiden, vuokratyöntekijöiden sekä oman henkilöstön väliset riippuvuudet. Työmaalla työnjohtaja joutuu olemaan useaan eri suuntaan vuorovaikutuksissa, joten vuorovaikutustaitojen tärkeyttä ei voida turhaan korostaa.



KUVIO 1 Esimerkki rakennustyömaalla työskentelevistä osapuolista

Mikä rakennustyömaalla esimiestyöstä tekee erittäin haastavaa on, että yhdellä työmaalla työntekijöiden vaihtuvuus on erittäin suuri, eli samat henkilöt työskentelevät vain hetken samaan aikaan työmaalla. Tästä johtuen jokaisen työnjohtajan esimiestaidot ovat koetuksella, sillä heidän on kyettävä muuttamaan omia johtamistyylejään nopeallakin tahdilla. Työnjohtajien on myös toimittava jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, nimitäin tiedon on kuljettava myös niin sanotussa hierarkiassa myös vaakasuuntaisesti. Mikäli työnjohtajat eivät keskustele keskenään, saattavat alaiset saada eri työnjohtajilta ristiriitaista informaatiota, mikä taas vaikeuttaa töidentekemistä ja aiheuttaa turhautumista. Tämän kaltaisten tilanteiden johdosta rakennusprosessissa saattaa ilmetä aikataulullisia ongelmia sekä tuotannollisia virheitä.

3 ESIMIES SUORITUKSEN PARANTAJANA

3.1 Suorituksen parantaminen

Työntekijän työsuorituksen parantamisessa avainasemassa ovat työntekijän motivointi sekä palkitseminen. Kuten Juhani Vouti artikkelissaan (2/2015) ”Keskinertainen työntekijä on työpaikan tärkein resurssi” toteaa, on suorituksen johtamisessa meneillään murros, jossa perinteiset kehityskeskustelut korvataan motivaation kasvattamisella. Jotta esimies voi motivoida työntekijöitään ja tätä kautta parantaa suorituksia, tulee hänen ymmärtää, että kaikkiin ihmisiin eivät toimi samat menetelmät. Jokainen ihminen oppii ja motivoituu eri tavalla.

Seuraavissa alaluvuissa tullaan käsittelemään työntekijän suorituksen parantamista hieman yksityiskohtaisemmin, mutta tulee kuitenkin muistaa, että suorituksen parantaminen on erittäin laaja kokonaisuus. Jotta työnjohtaja voi kehittää itseään suorituksen parantajana, tulee hänen perehtyä aiheeseen syvällisemmin kuin ainoastaan tämän opinnäytetyön pohjalta.

3.1.1 Avainhaasteita suorituksen parantamisessa

Kriittisin tekijä suorituksen parantamisessa on esimies, sillä omalla osaamisellaan ja johtajuudellaan hän luo puitteet sekä hyvälle että huonoille suorituksille. Vaikka suorituksen parantaminen on esimiehen tehtävistä tärkein, koetaan se myös usein tehtävistä vaikeimmaksi. Jotta suoritusta voidaan parantaa, tulee esimiehen tietää siihen liittyvät tyypillisimmät kompastuskivet. Näitä ovat mm.:

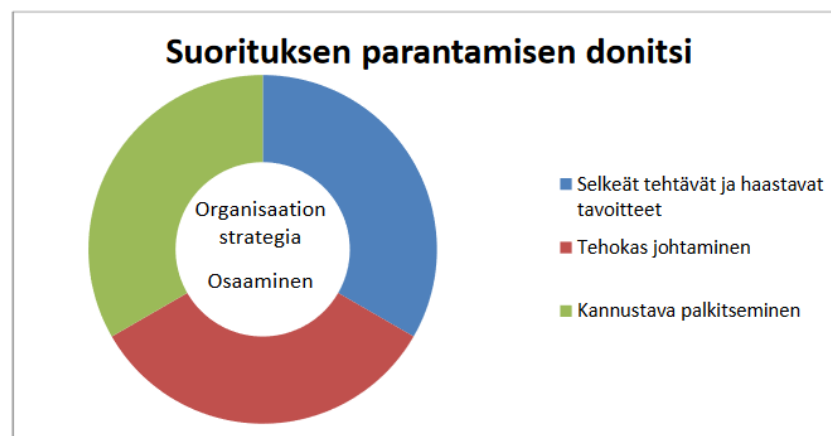
- strategian epäselvyys
- erilaisuuden ja yksilöiden johtaminen
- puutteellinen tietotaito yksilöiden motivaatiosta ja motivoinnista
- puutteellinen tietotaito yksilöiden oppimisesta
- tavoitteiden ja mittareiden liiallinen määrä
- väärin asioiden tavoittelemine
- johtamisen kausiluontoisuus

- johtamistyylien yksipuolisuus
- kokonaisuusien unohtaminen. (Sistonen 2008, 28.)

Koska jokaisessa yrityksessä tavoitteet ja arvot ovat usein selkeästi ilmaistu ja niiden muuttaminen ei ole olennaista, keskitytään tässä opinnäytetyössä enemmänkin esimiehen vuorovaikutuksellisiin haasteisiin ja kompastuskiviin, kuten yksilöiden motivointiin, kehittämiseen sekä esimiehen omiin johtamistaitoihin. Koska rakennustyömaalla työntekijät usein hallitsevat menetelmällisesti työtehtävänsä, tulisi suorituksen parantamisessa keskittyä enemmänkin työntekijöiden motivaation ylläpitoon ja heidän palkitsemiseensa. Koska edellä mainitut osa-alueet jäävät usein harmillisen vähäiselle huomiolle niin rakennusalalla kuin muuallakin yritysmaailmassa, tullaan seuraavissa luvuissa käsittelemään niiden kehittämisen merkityksiä yrityksen menestykseen.

3.1.2 Esimies suorituksen parantajana

Sistonen (2008, 39) on esittänyt teoksessaan suorituksen parantamisen donitsin (kuvio 2). Sen avulla kuvataan suoritusten ja tulosten parantamisen keskeisiä osa-alueita. Donitsin keskiössä ovat organisaation strategia sekä osaaminen, ja sen kehän muodostavat selkeät tehtävät, haastavat tavoitteet, tehokas johtaminen ja kannustava palkitseminen. Donitsi on kokonaisuus, jonka osa-alueiden kehittäminen toisistaan irrallaan ei ole välttämättä tuloksekasta, vaan kutakin osa-aluetta tulisi kehittää kokonaisuutena, jotta pystytään vastaamaan tavoitteiden asettamisen, johtamisen sekä palkitsemisen haasteisiin.



KUVIO 2 Suorituksen parantamisen donitsi (LÄHDE)

Kuten Sistonen teoksessaan perusteleekin, muodostaa rahallinen palkitseminen vain sokerikuorrutuksen kaiken muun hyvän päälle; se toimii kuin sokeri, joka nostaa hetkeksi energiatason korkealle, mutta laskee sen myös nopeasti alas, minkä jälkeen nälkä palaa kahta kauheampana. Vaikka raha onkin työntekijälle tärkeä osa palkitsemista, ei sillä kuitenkaan voida korvata johtamista tai muita motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä taustatekijöitä. (Sistonen 2008, 40.) Tässä tullaankin takaisin siihen, että esimiehen tulisi tuntea alaistensa motiivit, sillä kaikki ihmiset eivät motivoitu samoilla tavoilla. Jotta näistä alaisten motiiveista ja kullekin henkilökohtaisesti toimivista palkitsemistavoista saataisiin selvyyttä, päästään siihen, että esimiehen tulisi tuntea alaisensa henkilökohtaisemmin. Työmaalla työnjohtajan tulisikin ennen kaikkea olla kiinnostunut työntekijöiden elämästä myös työajan ulkopuolella, sillä usein yksityiselämän ongelmat heijastuvat myös vahvasti työssä suoriutumiseen. Henkilökohtaisella tasolla työnjohdon tulisi kiertää työmaalla ja olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, jotta vuorovaikutustilanteiden ansiosta luotu henkilöiden välinen luottamus vahvistuu, ja näin ollen työntekijöiden on helpompi lähestyä työnjohtajia esimerkiksi erilaisissa ongelmatilanteissa.

3.1.3 Palautteenannon merkitys

Täytyy kuitenkin muistaa, että positiivisella palautteella on suuri rooli työntekijän motiivoinnissa ja motivaation ylläpitämisessä. Erityisen tärkeää yrityksen kannalta on huomioida ja antaa positiivista palautetta keskitason työntekijöille, jotka muodostavat usein suurimman ryhmän organisaation työntekijöistä. Juhani Vuoti onkin perustellut artikkelissaan (*Keskinkertainen työntekijä on työpaikan tärkein resurssi 2005*) hyvin sen, että mikäli näiden usean keskitason suorittajan motivaatiota ja suoritusta saadaan parannettua, merkitsee se yritykselle paljon enemmän kuin muutaman huippusuorittajan palkitseminen. Liian usein palautetta annetaan vain työntekijöiden tekemistä virheistä ja siitä, kuinka heidän tulisi muuttaa toimintaansa, vaikka yrityksen menestymisen ja suoritusten parantamisen kannalta tulisi keskittyä myös positiivisen palautteen antamiseen. (Vuoti 2015)

Kuten Sistonen (2008, 167) kirjassaan mainitseekin, ovat palautteen antaminen sekä vastaanottaminen varsinaisia taitolajeja. Positiivinen ja rakentavasti annettu palaute motivoivat työntekijöitä kehittymään, kunhan se annetaan oikealla tavalla oikeassa tilanteessa. Sistonen summaakin palautteen toimivan kuin peili: sen ansiosta henkilö saa mahdollisuuden tarkastella itseään ja käytöstään toisesta näkökulmasta.

Kriittinen, korjaava palaute on esimiestyössä ensiarvoisen tärkeää, mutta sillä voidaan saada paljon vahinkoakin aikaiseksi. Tärkeintä onkin, että kriittinen palaute tulee kohdistaa suoritukseen, eikä työntekijän persoonaan, ja sen tulee olla helposti ymmärrettävää, yksiselitteistä sekä täsmällistä, ja se tulisi antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. (Salminen 2006, 82.) Kriittisen palautteen antaminen ei ole koskaan helppoa, mutta sen antaminen on erittäin tärkeää, sillä sen avulla voidaan välttyä suurilta virheiltiltä ja onnettomuuksilta. Kriittinen palaute tulee antaa aina kahden kesken, ja sen jälkeen tulee katse suunnata tulevaan, eli voidaan yhdessä miettiä, kuinka tätä ei toivottua -käytöstä voidaan muuttaa.

Jotta palaute kantaa toivottua hedelmää, tulee palautetilanteessa olevien henkilöiden välillä vallita molemminpuolinen luottamus, molempien tulee mieltää tilanne jaetuksi tekemiseksi sekä molempien tulee osallistua vuorovaikutukseen, eli kuunnella ja keskustella. Jos tilanteessa ei ole molemminpuolista luottamusta, kääntyy se usein itseään vastaan ja molemmat osapuolet kokevat sen epämiellyttäväksi. (Sistonen 2008, 171.) Näihin luottamuksen synnyttäviin elementteihin keskitytään osiossa 3.3, jossa perehdytään vuorovaikutustilanteiden merkitykseen.

3.2 Työntekijän motivointi ja palkitseminen

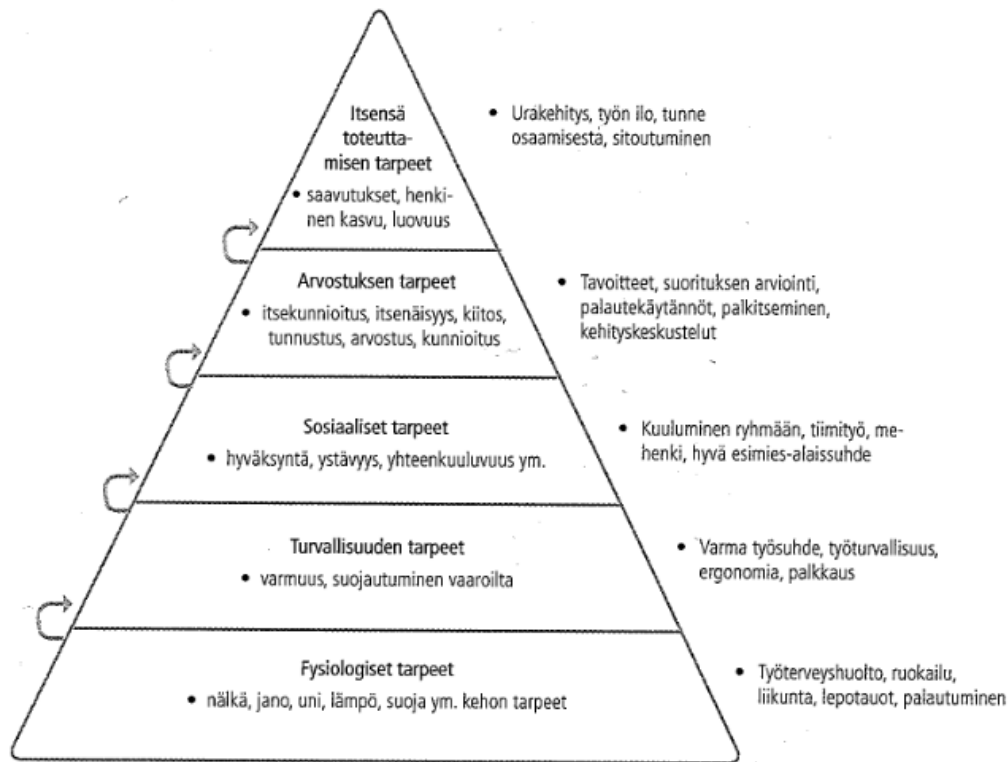
Koska oppimisessa, osaamisessa sekä suoriutumisessa avaintekijänä on motivaatio, tulee esimiestyössä kiinnittää huomiota siihen, ettei omalla toiminnallaan tapa työntekijöiden motivaatiota, vaan päinvastoin saisi kohotettua sitä. Vahvan motivaation ansiosta henkilö oppii paremmin sekä parantaa suoritustaan, mutta mikäli motivaatiota ei ole, ei henkilö opi eikä näin ollen saa aikaan tuloksia. Motivaatio voidaan ryhmitellä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jossa sisäinen motivaatio kumpuaa henkilön omista motiiveista, tarpeista ja omasta halusta tehdä jotain, ja ulkoinen motivaatio tulee nimensä mukaisesti

ulkoisista lähteistä kuten palkkioista, maineesta, rangaistuksesta tai toisesta ihmisestä. (Sistonen 2008, 32.)

Vaikka sisällöllisesti sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio ovat erilaisia, ei niitä tulisi silti pitää täysin erillisinä, sillä ne pikemminkin täydentävät toisiaan. Ne esiintyvät henkilöllä yhtäaikaisesti, mutta toisen osa-alueen motiivit saattavat olla kuitenkin hallitsemampia kuin toisen. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat usein kestoaltaan lyhytaikaisia, ja niiden tarve voi esiintyä hyvinkin pian palkkion saamisen jälkeen, mutta sisäisen motivaation palkkiot vaikuttavat henkilössä pidempään ja niistä voikin tulla henkilölle pysyvän motivaation lähde. Tästä syystä sisäiset palkkiot ovat usein tehokkaampia kuin ulkoiset. (Ruohotie 1998, 38.) Jotta työntekijän sisäistä motivaatiota saadaan ylläpidettyä, tulee kiinnittää huomiota hänen tämän hetkisen työn vaatimustasoon suhteessa hänen osaamiseensa. Mikäli työ ei ole tarpeeksi haastavaa tai kehittävää, ei se palkitse tekijäänsä sisäisesti.

3.2.1 Motivaatioteoria ja motivaation kehittäminen

Maslowin tarvehierarkia (kuvio 3) vuodelta 1954 on yhdysvaltalaisen psykologi Abraham Maslowin luoma teoria, jonka mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietystä järjestyksessä. Kuviossa alemman portaan on oltava tyydytettynä, jotta ylempi taso voi aktivoitua. Voidaan siis sanoa, että yhden tason tyydytys on edellytyksenä seuraavalle tasolle siirtymiselle. Mikäli alemman tason tarve jää tilapäisesti tyydyttämättä, henkilö motivoituu ensisijaisesti sen tyydyttämisestä. (Hyppänen 2007, 128.) Kuviossa jokaisen tason ulkopuolelle oikeaan laitaan on merkitty työkalut, joilla työelämässä voidaan seurata eri tasojen tyydyttymistä ja luoda työntekijälle pohja työn motivoinnista.



KUVIO 3 Maslowin tarvehierarkia (Hyppänen 2007, 129)

Kolme alinta tasoa Maslow nimitti puutemotiiveiksi. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että mikäli nämä tasot jäävät tyydyttämättä, niistä syntyy pakottavia, mutta taas tyydytettynä ne eivät juurikaan vaikuta henkilön tapaan toimia. Kahta ylintä tasoa voidaan kutsua kasvutarpeiksi, jotka eivät muutu tyydyttämättöminä kuitenkaan pakottaviksi vaan ne katoavat, kun niitä laiminlyödään, mutta niitä huomioidessa niiden voimakkuus kasvaa, eli niiden tyydyttäminen tuottaa ihmiselle kokemuksia onnen tunteesta. Jotta työntekijää saadaan motivoitua parempiin suorituksiin, tulee näiden kolme alimman tason olla tyydytetty. Näitä kahta ylintä tasoa, jotka ovat työhön liittyviä tekijöitä, voidaan myös nimittää motivaatiotekijöiksi, jotka parhaimmillaan kannustavat ja innostavat hyviin työsuorituksiin. Mikäli ne puuttuvat, alkaa henkilö työskennellä mekaanisesti ja työstä tulee helposti leipäännyttävää. Ylemmän tason tarpeiden tyydyttäminen lähtee kuitenkin henkilön sisäisestä motivaatiosta ja halusta kehittää itseään, jolloin toiminta palkitsee tekijäänsä. (Hyppänen 2007, 129.)

Ymmärtääkseen alaistensa motivaatiosta, tulisi jo rekrytointivaiheessa kiinnittää huomiota hakijan motiiveihin, sillä työssä menestymisen kannalta on tärkeää motiivien ja työn vaatimusten yhteensopivuus. Erilaisten motiivien tiedostaminen toimii työkaluna

esimiehelle eri tavoin motivoituneiden ihmisten johtamisessa sekä heidän ymmärtämisessään. (Sistonen 2008, 68.) Esimiehen on turhaa kuluttaa aikaa sen pohdiskelulle, mikä hänen alaisiaan motivoi. Sen sijaan hänen olisi kannattavaa kysyä asiaa suoraan henkilöiltä itseltään. Tämän kaltainen vuorovaikutus osoittaa työntekijöille sitä, että heitä arvostetaan ja että heistä ollaan kiinnostuneita ihmisinä, mutta myös yritys hyötyy siitä suuresti, sillä tiedon pohjalta voidaan panostaa henkilöiden oikeanlaiseen motivointiin sen sijaan, että rahaa kulutetaan turhanpäiväisiin henkilöstön koulutuksiin ym. Ihmisten perimmäiset motiivit ovat suhteellisen pysyviä, vaikka onkin selvää, että eri elämäntilanteissa asioilla onkin eri painoarvo (Sistonen 2008, 74).

3.2.2 Työntekijän palkitseminen

Palkitseminen on kokonaisuus, joka koostuu niin aineellisista kuin aineettomistakin palkitsemiselementeistä. Aineellisia elementtejä ovat palkka, rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut sekä muut henkilöstöedut, ja aineettomia ovat esimerkiksi mielekäs ja haastava työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, positiivinen palaute, työnteon järjestyksen joustavuus, työsuhteen pysyvyys, hyvä työympäristö sekä ilmapiiri ja ajan tasalla olevat työvälineet. (Sistonen 2008, 177.) Koska rahallisten palkitsemiskeinojen motivoivaa vaikutusta on kyseenalaistettu jo kauan ja jokaisessa yrityksessä on jo selkeä käytäntö rahallisessa palkitsemisessa, tullaan tässä kappaleessa kiinnittämään huomio aineettoman palkitsemisen merkitykseen, sillä niiden kautta henkilön motivointi on pitkäkestoisempaa kuin aineellisen palkitsemisen kautta.

Työmaalla näitä aineettomia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi se, että työntekijä on omaa osaamistaan vastaavissa työtehtävissä, mutta hänellä on kuitenkin mahdollisuus kehittyä ja edetä työssään. Mikäli henkilö kehittää osaamistaan, tulee hänen kehityksensä huomioida esimerkiksi lisäämällä vastuuta tai muuttamalla työnkuvaa siten, että se vastaa hänen nykyistä osaamistasoaan. Jos työntekijä ei koe kehittyvänsä työssään tai kehittyessäänkin hänet pidetään samoissa työtehtävissä ilman minkäänkään palkitsemista kehittymisestäään, alkaa työnteko hiljalleen tökkiä.

3.3 Vuorovaikutustaitojen merkitys

Yhä useammin esimies tulee työssään törmäämään hyvien viestintätaitojen välttämättömyyteen. Työtahti on entistä kiivaampaa, reaktioajat muutoksiin ovat lyhentyneet ja kilpailu kiristyy niin yritysten kuin ihmistenkin välillä. Tästä syystä esimiesten ohjausvoima on entistä tärkeämpää, ja tätä ohjausvoimaa esimies pystyy kehittämään kiinnittämällä huomiota omiin vuorovaikutustaitoihinsa ja niiden jatkuvaan kehittämiseen. (Salminen 2006, 117.) Salminen hämmästeleekin teoksessaan sitä, miksi viestinnän vuorovaikutuksellista perusolemusta ei aina ymmärretä, eikä siihen ole yrityksissä niinkään kiinnitetty huomiota, vaikka esimiehet kuitenkin usein kokevat viestinnän vaikeaksi ja vastaavasti alaiset kokevat saavansa liian vähän palautetta ja kannustusta.

Heikkojen vuorovaikutustaitojen johdosta tieto ei kulje työmaalla johdonmukaisesti, mikä voi aiheuttaa viivästystä ja ongelmia rakennustyön etenemisessä. Esimerkiksi aikataulujen muutoksista on ensiarvoisen tärkeää informoida kaikkia työmaalla työskenteleviä henkilöitä, niin aliurakoitsijoita, vuokratyövoimaa kuin omaa henkilöstöäänkin, sillä pienetkin viivästyksset vaikuttavat olennaisesti useiden henkilöiden työskentelyyn. Mikäli esimerkiksi tavarantoimittaja ei kykene sovittuna aikana toimittamaan työmaalle meneillään olevaan työvaiheeseen tarvittavia rakennustarvikkeita, estyy kyseisen tehtävän suorittavien henkilöiden työskentely kokonaan. Näin ollen myös tulevat työvaiheet viivästyvät, eli tämänkin kaltaisessa tilanteessa tulee työnjohdon olla hereillä aiheutuneisiin poikkeamiin, sekä informoida viipymättä työntekijöitä. Vuorovaikutustaidoilla ei siis tarkoiteta ainoastaan erinomaisia puheenlahjoja sekä elekieltä, vaan ihan yksinkertaisesti työnjohdon kykyä saada suunsa auki.

Kuten jo aiemmin mainittiin, johtaminen on viestintäammatti. Tämän takia Sistonen (2008) teoksessaan korostaakin johtamisen vuorovaikutteista luonnetta ja sitä, kuinka merkittäviä keskustelemisen, kuuntelemisen, osallistumisen sekä valmentamisen taidot esimiehelle ovat. Vastuu keskusteluiden ja vuorovaikutustilanteiden käymisestä kuuluu esimiehelle. Hyvän esimiehen tulisi aina henkilökohtaisesti sitoutua keskusteluihin sekä tukea alaisiaan. (Puro 2002, 108.) Keskustellessaan alaisen kanssa, pätee tilanteessa vaihdanta ja vuorovaikutus. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiehen tulee huolehtia siitä, että alainen kokee keskustelutilanteen kummankin osapuolen yhteistyöhalukkuudeksi. Mikäli alainen ei koe esimiehen suunnalta yhteistyöhalua, kokee hän tilanteen henkilökohtaisesti

niin, ettei hänen itsekään tarvitse tilanteeseen sitoutua. Koska kyse on alaisen henkilökohtaisesta kokemuksesta, tulee esimiehen saada keskustelutilanteesta sellainen, että alainen kokee jollakin tavalla hyötynensä ajasta, joka keskustelutilanteeseen on käytetty. Se on työntekijälle myös tärkeä kokemus, että se panos, jonka hän keskustelutilanteeseen käyttää, saa esimieheltä jonkinnäköistä vastinetta. Tämänkaltainen ajatus toimii kuitenkin myös toiste päin, eli myös esimiehen on koettava, että vuorovaikutustilanteeseen panostettu aika vastaa hyötyä.

Vaihdannan puute on yksi esimiesviestinnän pahimpia karikkoja. Mikäli vaihdantaa ei tapahdu, alkaa se näkyä ensin passiivisuutena ja välttelyä, ja lopulta täydellisenä osallistumattomuutena. Vaikka vaihdannanpuute näkyykin vain usein erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa, on se huomattavasti syvemmälle työyhteisöissä menevistä ongelmista aiheutuva oire. (Puro 2002, 118 - 119.) Keskeistä kuitenkin on, että työntekijän tulisi aina saada työnteostaan jotain. Esimerkiksi aktiivisen työntekijän osallistuessa johonkin projektiin, ei hänen ainoa vastineensa antamastaan panoksesta saisi olla pelkästään palkka. Työntekijä, joka vie projektissa keskusteluja radikaalisti eteenpäin, tekee hyödyllisiä aloitteita ja osallistuu monipuolisesti erilaisiin viestintätilanteisiin, on palvelmalleen yritykselleen todella arvokas. Tällaisessa tilanteessa työntekijän antama panos on pääasiassa henkinen, eikä sitä tulisi mitata ensisijaisesti rahassa. Onkin tärkeää muistaa, että osallistumisen aktiivisuudesta tulisi aina antaa vastakaikua, muuten se ei tunnu kenestäkään mielekkäältä. Tämän kaltaisessa tilanteessa on jälleen kysymys työntekijän tuntemuksessa, henkilökohtaisessa kokemuksessa. Mikäli hän ei koe saavansa ajatuksilleen vastakaikua, miksi hän myöskään tarjoaisi kaikkea aktiivisuuttaan ja osaamistaan organisaation käyttöön. Vuorovaikutteisuutta ei voida mitata selkeillä mittareilla. Puro (2002, 120) onkin teoksessaan viitannut Thomas Stewardin teokseen *Intellectual capital*, jossa kirjoittaja on todennut työntekijän tuoman henkisen pääoman olevan useasti kaikkein tärkeintä varallisuutta yritykselle.

3.4 Työilmapiiri

Ilmapiiri on objektiivinen, mitattavissa oleva asia, ja se on organisaatiossa työskentelevien jäsenten kokemus siitä, millaista heidän mielestään kyseisessä organisaatiossa on työskennellä. Se, kuinka kukin yksilö kokee ilmapiirin, on taas subjektiivinen käsite. Voi olla niinkin, että esimiehen ja alaisten näkemykset ilmapiiristä ovat hyvinkin erilaiset,

mutta mikäli sekä esimiehen että alaisen kokemukset ilmapiiristä ovat positiiviset, on tämä merkki hyvästä johtamisesta. (Sistonen 2008, 129.) Yrityksen näkökulmasta olisikin tärkeää mitata säännöllisesti vallitsevaa ilmapiiriä. Esimerkiksi rakennusalalla työmaa-kohtaisesti mitattava ilmapiiritutkimus antaisi hyvää osviittaa siitä, kuinka eri työmaiden ilmapiirit mahdollisesti poikkeavat toisistaan.

Työilmapiiri vaikuttaa vahvasti työntekijöiden työsuoritukseen, sillä mikäli ilmapiiri työyhteisössä koetaan negatiivisena, ei kenenkään osapuolen ole mielekäästä tulla töihin, eikä näin ollen motivaatiota työn tekemiselle löydy niin paljoa kuin tilanteessa, jossa ilmapiiri koetaan positiivisena. Ilmapiiriin panostaminen ei ole siis keneltäkään osapuolelta pois, päinvastoin, se hyödyttää sekä työntekijöitä että yritystä todella merkittävästi. Ilmapiirin vaikutukset ulottuvat laajalle, ja niitä onkin käsitelty seuraavassa alaluvussa.

3.4.1 Organisaatioilmaston merkitys tuloksiin

Vaikka vanha sanonta kuuluukin, että ”työnteon ei tarvitse olla kivaa”, olisi yrityksen näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää ymmärtää sen vaikutukset suoraan tuloksiin. Organisaatioilmaston vaikutukset ulottuvat suoraan organisaation myynnin kasvuun, tehokkuuteen, kannattavuuteen, laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen, joten sen merkitystä yrityksen tuloksiin ei voida turhaan korostaa. David McClellandi on kehittänyt Four Circle -mallin (kuvio 2), jonka mukaan tehokas johtaminen ja organisaation tulokset koostuvat neljästä avaintekijästä:

- 1) tehtävän vaatimukset
- 2) henkilön osaaminen
- 3) johtamistyyli
- 4) organisaation ilmapiiri. (Sistonen 2008, 127.)

Näiden tekijöiden merkitys tuloksellisuuteen on erittäin oleellinen, sillä tutkimuksen mukaan ilmapiiri vaikuttaa 15-30% taloudellisten tulosten vaihteluun ja johtamistyyli 50-70% ilmapiirin vaihteluun. (Sistonen 2008, 127 - 129, Hay Group 1995.) Tästä voidaankin päätellä, että mikäli organisaatiossa havaitaan ongelmia työilmapiirissä, tulisi ensimmäisenä kiinnittää huomiota perustaan, eli johtamiseen (Sistonen 2008, 129). Jotta johtamista voidaan kehittää, tulisi siitä saada palautetta niin alaisiltaan, kollegoiltaan kuin

omalta esimieheltäänkin. Seuraavassa alaluvussa keskitytään johtamisen kehittämiseen eri johtamistyylien kautta, joka vaikuttaa vahvasti työilmapiiriinkin.

3.4.2 Organisaatioilmaston kehittäminen

Ilmapiiri työyhteisössä syntyy osana joka päiväistä toimintaa, ja se on koko työyhteisön ponnistelujen tulosta. Esimiehen rooli ilmapiirin kehittämisessä on kuitenkin erittäin merkittävä, sillä hän on usein ryhmän toiminnan keskus ja vaikuttaa sen ”kulttuuriin” eniten sekä on vastuussa työryhmän tuloksista. Mikäli työyhteisö voi sisäisesti huonosti, ei ulkoinen tehokkuuskaan onnistu. Työyhteisön toimivuus ja hyvä ilmapiiri heijastuvat niin organisaation menestykseen kuin sen jäsenten hyvinvointiinkin.

Merkittävä osa ilmapiirin taustalla on johtamistyyli. Näiden johtamistyylien valikoiman laajuus esimiehellä on ratkaiseva osa johtamisen tehokkuudessa. Harvard Business Schoolissa on määritelty 1960-luvulla kuusi eri johtamistyyliä, joita esimiehen tulisi käyttää vaihtelevasti erilaisissa tilanteissa sekä erityisesti yhdistellä näitä keskenään. Näitä johtamistyyliä ovat määräävä, visionäärinen, ihmissuhdekeskeinen, osallistuva, tahdittava sekä valmentava, ja ne on esitetty kuviossa 4.

<p>1. Määräävä <i>"Tee niin kuin sanon!"</i> Määräävä johtaja vaatii ehdotonta kuuliaisuutta ja määräysten noudattamista. Tärkeä taito kriisi- ja muutostilanteissa.</p>
<p>2. Visionäärinen <i>"Tavoite kirkkaana mielessä!"</i> Visionäärinen johtaja kykenee innostamaan ihmisiä tavoitteiden toteuttamiseen. Luo toimintaan selkeyttä.</p>
<p>3. Ihmissuhdekeskeinen <i>"Ihmiset ensin!"</i> Ihmissuhdekeskeinen johtaja luo vahvan positiivisen ilmapiirin organisaatioon. Vahvistaa toiminnallaan työmoraaalia ja yhteistyötä.</p>
<p>4. Osallistava <i>"Kerro ihmeessä, kuuntelen!"</i> Osallistava johtaja on hyvä kuuntelija, joka arvostaa muiden mielipiteitä ja ideoita. Osallistaa ihmiset päätöksentekoon.</p>
<p>5. Tahdittava <i>"Tee näin tai teen itse!"</i> Tahdittava johtaja asettaa korkeat laatustandardit suorituksille. Toimii itse esimerkkinä ja puuttuessaan peliin ottaa tilanteen kokonaan haltuun.</p>
<p>6. Valmentava <i>"Autan sinua kehittymään!"</i> Valmentava johtaja auttaa ihmisiä tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Rohkaisee, neuvoa ja opastaa kehittämisessä.</p>

KUVIO 4 Kuusi erilaista johtamistyyliä (Sistonen, 2008, 142)

Yhtä ja oikeaa johtamistyyliä ei ole olemassa, sillä erilaiset tilanteet ja olosuhteet vaikuttavat siihen, millainen johtamistyyli tilanteessa on ihanteellinen ja tuloksekas. (Sistonen 2008, 142 - 143.) Hyvän esimiehen tulee osata hyödyntää edellä mainittuja johtamistyyliä luontevasti eri tilanteissa, eikä käyttää ainoastaan yhtä tyyliä. Johtamistyylien käyttö vaatii niin ikään alaistensa tuntemista, sillä kaikkiin ihmisiin eivät päde samat menetelmät sekä tulee tunnistaa eri tyyliä myös soveltuvat tilanteet.

Rakennustyömaalla työnjohtajan tehtävä ei ole ainoastaan johtaa työmaalla työskenteleviä edustamansa yrityksen työntekijöitä, vaan myös olla aktiivisesti tekemisissä eri aliurakoitsijoiden, sivu-urakoitsijan, tavarantoimittajien sekä mahdollisten vuokratyöntekijöiden kanssa. Koska aliurakoitsijat sekä vuokratyöntekijät työskentelevät usein työmaalla vain suhteellisen lyhyen ajan, jolloin he suorittavat ainoastaan omaan työnkuvaansa kuuluvat työtehtävät, eivät he välttämättä pääse työmaan kulttuuriin ja tapoihin helposti käsiksi. Tästä johtuen tulisi heidän pitää jatkuvasti ajan tasalla aikatauluista ja siihen liittyvistä mahdollisista muutoksista. Mikäli työnjohtaja ei osaa toimia tämän kaltaisissa vuorovaikutustilanteissa selkeästi ja määrätietoisesti, saattaa työmaalla syntyä vakavia tietokatkoksia sekä tuotannollisia virheitä.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimustehtävä

Tähän opinnäytetyöhön on haettu käytännön näkökulmaa siitä, kuinka rakennustyömaalla työskentelevät henkilöt ovat kokeneet työnjohtajien roolin työnsuorituksen parantamisessa, työntekijöiden motivoinnissa, työilmapiirin luomisessa sekä kuinka tärkeiksi rakennustyömaalla työskentelevät henkilöt kokevat esimiesten vuorovaikutustaidot.

Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat saaneet omin sanoin kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään, minkä ansiosta käsiteltävästä aiheesta on saatu hieman konkreettista näyttöä. Tutkimuksen tarkoituksena on toimia suuntaa antavana sille, miltä tilanne mahdollisesti rakennustyömailla tällä hetkellä näyttää. Vastaajien kommenttien suorat lainaukset on kirjoitettu kursivoidusti.

4.1.1 Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, jota käytettiin siksi, että tutkittavasta asiasta haluttiin syvällisempi näkemys. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin rakennustyömaalla mestarina työskentelevien henkilöiden vaikutuksia työntekoon muiden työmaalla työskentelevien henkilöiden kokemusten perusteella sekä sitä, mitä asioita työnjohtotehtävissä työskentelevät henkilöt kokevat työssään haasteellisiksi. Kvalitatiivinen tutkimus alkaa tutkimusongelmasta ja sen määrittämisestä, minkä jälkeen tehdään tutkimuskysymykset, joihin vastauksia pyritään saamaan aineistolla. Tutkimusprosessi voidaan vaiheistaa myös seuraavasti: suunnitteluvaihe, tiedonkeruuvaihe, analyysivaihe ja tutkintavaihe. (Kananen 2010, 36.)

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää on käytetty sen vuoksi, että kyselyyn osallistuneiden henkilöiden henkilökohtaisille kokemuksille ja näkemyksille haluttiin antaa tilaa, ja jotta vastauksiin pystytään paneutumaan tarkemmin. Tämän kaltainen toimintamalli mahdollistaa vastaajien kokemusten kertomisen omin sanoin. Myös opinnäytetyön laatija on kertonut omia kokemuksiaan esimiestyöstä ja sen vaikutuksista työyhteisöön.

4.1.2 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus

Tutkimuksessa kuultiin kuutta rakennustyömaalla työskentelevää henkilöä, jotka työskentelevät eri työtehtävissä sekä eri organisaatioissa. Henkilöiltä varmistettiin ensiksi halukkuus osallistua kyselyyn (liite 1), minkä jälkeen heille lähetettiin sähköpostitse kysymykset, joihin he vastasivat. Kysely on jaettu kahteen osaan, jossa on erikseen kysymykset sekä työnjohtotehtävissä työskenteleville, että muissa tuotantoon liittyvissä tehtävissä työskenteleville henkilöille. Sekä esimiehille että alaisille kummallekin oli yhteensä seitsemän kysymystä. Puolet kyselyyn vastanneista toimii työnjohto-/toimihenkilötehtävissä sekä puolet alaisina. Kyselyyn vastanneista kolme on naisia, joista yksi on yrityksessään toimihenkilötehtävissä.

Kyselyn tuloksien analysoinnissa vastaajat pysyvät anonyymeinä, minkä ansiosta vastanneiden henkilöiden on ollut helpompaa kertoa rehellisesti kokemuksistaan. Vastaajista käytetään merkintöjä V1, V2, V3, ... (vastaaja 1, vastaaja 2, vastaaja 3, ...) Myöskään yrityksiä, joissa vastanneet työskentelevät, ei ole tässä opinnäytetyössä kerrottu julki, sillä opinnäytetyön tarkoitus ei ole moittia eri yritysten johtamistaitoja tai niiden puutteita, vaan antaa hieman kuvaa siitä, miltä johtajuuden tilanne eri henkilöiden näkökulmista näyttää. Tutkimus ei myöskään ole yleistettävissä sen pienen otannan takia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat tutkitun kannalta oleva luotettavuus, tulkinnan ristiriidattomuus sekä tutkimuksen arvioitavuus. Luotettavuus tulee ottaa huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa. (Kananen 2010, 71.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden varmistaa se, että kaikki kyselyyn osallistuneet työskentelevät todistetusti rakennustyömaalla. Kyselyn tulosteiden analysoinnissa on pyritty avoimuuteen.

4.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset perustuvat kyselyyn vastanneiden henkilöiden omiin kokemuksiin. Opinnäytetyön kirjoittaja tuo vastausten analysoinnin lomassa ilmi myös omia kokemuksiaan ja havaintojaan esimiestyöstään omien kokemustensa pohjalta. Kirjoittaja on vastannut kyselyyn ajatuksen tasolla myös itse.

Alaluvuissa 4.2.1 sekä 4.2.2 on käyty kyselyn tulokset läpi sekä tehty yhteenveto vastauksista. Pienen otannan takia tutkimus ei ole yleistettävissä, mutta se antaa hyvin näkökulmia siihen, kuinka eri ihmiset kokevat työnjohtajuuden yrityksissä, joissa työskentelevät. Vastaajat V1, V2 ja V3 työskentelevät työnjohto-/toimihenkilötehtävissä, ja V4, V5, ja V6 työskentelevät alaisina.

4.2.1 Työnjohdon näkökulmia

Työnjohtajille sekä muille toimihenkilöille suunnatussa kyselyssä ensimmäiset neljä kysymystä käsittelivät henkilöiden kokemia haasteita esimiestyössä sekä sitä, kuinka paljon he kokevat kaipaavansa kehittämistä omissa työnjohtotaidoissaan, ja kuinka näitä taitoja on pyritty heidän organisaatioissa kehittämään. Yksi kyselyyn vastanneista toimii yrittäjänä rakennusalalla, joten vastauksiin on saatu myös näkökulmaa yrityksen ainoana esimiehenä toimivalta henkilöltä, jonka vastuulla henkilöstöjohtaminen kyseisessä yrityksessä on. Ko. henkilölle haastavuutta työnjohtajuuteen on tuonut työmäärän järkevöittäminen itselle sopivaksi sekä päällekkäisten projektien aikatauluttamiseen liittyvät haasteet. Yrittäjänä kyseinen henkilö on itse vastuussa omien esimiestaitojensa kehittämisessä, mistä hän onkin huolehtinut täydentämällä ammattitaitoaan opiskelujen ja jatkuvan kehittämisen muodossa. Henkilö onkin sisäistänyt työnjohtajuudessa olennaisen asian, eli sen, että hyvän esimiehen tulee päivittäin kehittää itseään omatoimisesti, mutta myös suurissa yrityksissä tulee huolehtia siitä, että työnjohdolle järjestetään erilaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä koulutuksia.

Olen yrityksen ainoa esimies ja koulutan itseäni koko ajan. (V1)

Myös työnjohtajan kokemattomuus alalta voi olla hänelle itselleen haaste. Kuten yksi vastaajista onkin kertonut kokevansa suurimmaksi haasteekseen kokemuksen puutteen. Henkilö on suorittanut lukion lisäksi ammattikorkeakouluopinnot rakennusalan työnjohdon koulutusohjelmassa, joten käytännön kokemus rakennusalalta on jäänyt hänen kohdallaan vähäiseksi. Vaikka rakennusalan työnjohdon koulutusohjelmassa harjoittelut suoritetaankin rakennusalalla, on hän kokenut ajanjakson melko lyhyeksi siihen vastuuseen nähden, mitä hän työssään on joutunut kohtaamaan. Organisaatiossa, jossa henkilö työskentelee, kehitetään henkilöstöä jatkuvasti erilaisten koulutustilaisuuksien kautta, mutta suurimman kehityksen hän uskoo tapahtuvan kokemuksen myötä työelämässä.

Tahtoisin kehittää sitä toimintavarmuutta eli kokemusta ja lisää kokemusta. Sitä saa vain ajan kanssa ja olemalla osallisena mahdollisimman paljon erilaisissa projekteissa, kysymällä ja kyseenalaistamalla, miettimällä itse ja tekemällä itse. Kuvien lukutaitoa haluaisin kehittää, sillä kuvat kertovat enemmän kuin tuhat sanaa. LVISA-kuvat ovat minulle toistaiseksi vieraita ja mikäli asuntoon halutaan tehdä tuntuvia muutoksia (saunasta vaatehuone, väliseinä pois, keittiöön saareke jne.) niin mitä kaikkea se vaatii: onko lattialämmitys jo asennettu, missä menee sähköjä – tarviiko roilota lisää, jne.). (V2)

Vastausten kautta saatujen tietojen mukaan, suurissa rakennusliikkeissä työnjohtajien kehittäminen on keskittynyt lähinnä erilaisten ohjelmien ja materiaalien käytön hallintaan, eikä niinkään työnjohtajien esimiestaitojen vuorovaikutukselliseen puoleen. Kuten sanottu, vaikka tutkimus ei olekaan yleistettävissä, olisi myös erittäin tarpeellista liittää koulutuksiin enemmän henkilöstön johtamiseen liittyviä työkaluja ja sitä, kuinka erilaisia ihmisiä ja erilaisissa tilanteissa tulisi johtaa. Kyselyssä pyydettiin vastaajien arvioimaan henkilöstöjohtamisen merkitystä asteikolla 4 - 10:een. Vastausten perusteella keskiarvoksi saatiin 9,33 – eli vastaajat ovat kokeneet henkilöstöjohtamisen merkityksen yrityksen menestyksen kannalta erittäin tärkeäksi. Tulosten perusteella on vähintäänkin hämmäntävää, miksei yrityksissä ole silti tähän asiaan hirveästi panostettu. Eräs kyselyyn vastanneista työnjohtajista onkin kommentoinut asiaa seuraavasti.

Tätä työtä ei tehdä ilman ammattilaisia ja ammattilaisia syntyy hyvän koulutuksen ja henkilöstöjohtamisen kautta. (V2)

Yleisestä työilmapiiristä sekä yritysten palkitsemiskäytännöistä on myös saatu tietoa kyselyn avulla. Jokaisen vastaajan yrityksissä erilaiset bonukset toimivat osana palkitsemisjärjestelmää, mutta esille on nostettu myös palautteen anto sekä luottamuksen osoittaminen työntekijöille.

4.2.2 Alaisten näkökulmia

Kyselyn ensimmäiset kolme kysymystä käsittelivät työnjohtajien toimintaa, onko vastanneiden henkilöiden mielestä työnjohtajuuteen yrityksissä panostettu sekä sitä, kuinka vastaajat toivoisivat työnjohtajien parantavan esimiestaitojaan. Vastausten perusteella osa kokee työnjohtajuuden positiivisena ja osa negatiivisena. Negatiivisia kokemuksia ovat aiheuttaneet informaation puute työnjohdolta alaisille sekä työnjohtajien kokemattomuus. Positiivisia kokemuksia työnjohtajuuteen on lisännyt työnjohdon pyrkimys pitää yllä hyviä suhteita työntekijöiden välillä vaihtamalla työpäivän aikana kuulumisia muistakin kuin työhön liittyvistä asioista. Vastaajista 2/3 koki, että työnjohtajien kehittämiseen tulisi panostaa entistä enemmän. Työnjohtajien kehittäminen koettiin olevan liikaa työnjohtajien omalla vastuulla. Henkilöstövuokrausyrityksen kautta rakennustyömaalla työskentelevä vastaaja (V6) koki, ettei työnjohto ole usein tarpeeksi perehtynyttä ja motivoitunutta työhönsä, kun taas V4:n yrityksessä työnjohtajille järjestetään erilaisia kursseja, joista osa on koettu hyödyllisinä, kun taas osa ei. Organisaatiossa, jossa V4 työskentelee, pyritään hankkimaan sekä vasta valmistuneita että kokeneita työnjohtajia, jotta yritykseen saadaan sekä uutta näkökulmaa että siirrettyä oppia kokeneilta kokemattommille. Merkittävimpiä parannuskohteita työnjohtajilla koettiin olevan töiden organisoinnissa, informoinnissa sekä palautteenannosta. Työnjohtajilta toivottiin kannustusta sekä palautetta tehdystä työstä, ja V5 on muotoillutkin vastauksensa seuraavasti.

Suurin osa voisi olla kannustavampia ns. johtajatyyppejä, ja ottaa roolin työhulluna, joka motivoi alaisiaan. Mikään ei motivoi paremmin kuin mestari, joka tietää mitä tekee ja myös jakaa tietonsa tekijöille. Joukkoja johdetaan parhaiten edestäpäin, eli mestarin pitää myös välillä osallistua tarpeen vaatiessa työtehtäviin, eikä kulkea kauluspaita auki kädet puhtaina päivästä toiseen.

Kokemuksia työnjohtajien ja alaisten välisistä suhteista sekä yleisestä työilmapiiristä haettiin kysymyksissä 4 ja 5. Vastausten pohjalta on summattu, että se, kuinka läheisenä työnjohtajat koetaan, riippuu pitkälti työnjohtajasta ja alaisten välisistä henkilökemioista. Pääasiassa vastaajat kokevat, että työnjohdolle voi helposti mennä puhumaan työhön liittyvistä asioista, mutta vain osalle voi puhua myös henkilökohtaisista asioista. Työnjohtajan arvostusta vastaajien mukaan lisää se, että asioista voidaan puhua suoraan. Yleisen

työilmapiirin koettiin vaihtelevan radikaalisti riippuen työmaasta, mutta pääasiassa se koettiin hyvänä. Erityisesti vahvojen persoonien välillä ilmapiirin on kerrottu olevan ajoittain kireä, mikä on korostunut erityisesti silloin, kun työmaalla on ollut kiire tai kun asiat on organisoitu huonosti. Yrityksessä, jossa V4 työskentelee, mitataan työhyvinvointia vuosittain kyselyn muodossa, jossa yhtenä osa-alueena on työilmapiirin mittaaminen.

Työntekijöiden motivointia ja kokemuksia työnteon palkitsevuudesta kartoitettiin kysymyksillä 5 ja 6. Jokainen vastaajista koki työnteon erityisen palkitsevana silloin, kun tekemästään työstä saa palautetta sekä työnjohtajilta että kollegoiltaan. Vaikka tutkimus ei olekaan yleistettävissä, eikä jokaisen yrityksen kannattaisi panostaa ensisijaisesti palautteenannon lisäämiseen, mikäli sillä saadaan työntekijöitä motivoitua hyvin. Palautteenannon lisääminen ei maksa yritykselle mitään, joten sen lisäämisellä ei ole kuin positiivisia vaikutuksia. Työnteko koettiin vahvasti palkitsevana myös silloin, kun henkilö kokee häntä arvostettavan työyhteisössä, ja kun hänelle annetaan vastuullisia työtehtäviä. Eräs vastaajista (V6) koki kuitenkin, että työnjohdon tulisi antaa palautetta suoraan alaiselle, eikä niin, että sen kuulee muuta kautta. Tuntuu erikoiselta, että eikö työelämässä ymmärretä palautteenannon merkitystä henkilön työmotivaatioon. Tämä on juuri sitä ulkoista palkitsemista, mitä tässä opinnäytetyössä on käsitelty.

Mielestäni työnteko on melko palkitsevaa. On kiva nähdä oman työnsä jälkeä ja saada siitä hyvää palautetta myös esimieheltä sekä työkavereilta. Koen, että minua arvostetaan työpaikalla. Arvostuksen huomaa muiden asiallisesta ja positiivisesta käyttäytymisestä minua kohtaan. Myös se on mukavaa, että ihmiset luottavat minun tekemän työt, jotka minulle annetaan. (V4)

Positiivista palautetta olen saanut muutamia kertoja suoraan työnjohtolta. Useammin kuulee työkavereilta, että työnjohto on kehunut työpanostani. Olisi hyvä saada palaute suoraan työnjohtolta, tai se voi jäädä kokonaan kuulematta. Positiivinen palaute motivoi työhön. Jos vuokrafirman kautta joutuu tekemään lyhyitä keikkoja, tuntuu työntekijänä melko arvottomalta. (V6)

Suurin motivaatiotekijä kyselyn mukaan oli raha, mutta myös hyvän työilmapiirin ja oman ammattitaidon kerrottiin motivoivan. On selvää, että työssä käydään pääasiallisesti rahan takia, mutta kyllä jokaisen tulisi myös viihtyä työssään. Kuten aiemmin mainittiinkin, on raha yleisin palkkio ja kannustinkeino, mutta sen motivoivaa vaikutusta on alettu kyseenalaistamaan, eikä sen vaikutukset ole välttämättä kovin kauaskantoisia.

Suurin motivaatio on tällä hetkellä luultavasti raha. Rahan lisäksi minua motivoi myös mukavat työtehtävät ja se, että minun työtäni arvostetaan. Tärkeä motivaationlähde ja asia, joka auttaa jaksamaan töissä on hyvät työkaverit ja mukava työilmapiiri. (V4)

5 POHDINTA

Rakennustyömaalla tapahtuvassa esimiestyössä tulisi entistä enemmän kiinnittää huomiota sen vuorovaikutukselliseen puoleen sekä ymmärtää, kuinka erilaisia yksilöitä tulisi johtaa. Kuten tutkimuksesta käy ilmi, ovat työilmapiiri ja esimiehen johtajuustaidot pitkälti riippuvaisia hänen omasta persoonastaan sekä motivaatiostaan kehittää itseään esimiehenä. Jo työnjohtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä tulisi kehittää yrityksen puolesta jatkuvasti esimerkiksi erilaisten henkilöstöjohtamiseen keskittyneiden kurssien ja koulutusten kautta, ja vasta alalle valmistuvien työnjohtajien persoonallisuutta sekä vuorovaikutustaitoja tulisi kartoittaa jo rekryointivaiheessa.

Alaisten kokemukset työnjohtajuudesta vaikuttavat suuresti koettuun työilmapiiriin sekä alaisten työmotivaatioon, joten työnjohtajien olisi erittäin tärkeä ymmärtää, kuinka paljon heidän oma käyttäytymisensä vaikuttaa työpanokseen työmaalla. Asian havaitseminen ja sen kehittäminen rakennusalalla ei tapahdu kuitenkaan kovin helposti, koska valtaosa rakennusalalla työskentelevistä työnjohtajista on miehiä, eikä oman käyttäytymisen kehittäminen tunnu välttämättä kovinkaan oleelliselta asialta työn kannalta. Yritysmaailmassa liiketoiminta tapahtuu enenevässä määrin kuitenkin ihmisten välisenä kanssakäymisenä, joten omien johtajuustaitojen vuorovaikutuksellisuuden kehittäminen on tulevaisuudessa erittäin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Yhä useampi yritys panostaa rekryointivaiheessa jo palkkaamaan ns. ”hyviä tyyppejä”, joten jo alalla toimivien esimiesten on kyettävä kasvamaan tämän kehityksen mukana, mikäli aikovat pärjätä tulevien sukupolvien kanssa työpaikkakilpailussa.

Kuten jo teoriaosuuden sekä tutkimuksen pohjalta voi päätellä, ensimmäinen askel omien esimiestaitojensa kehittämisessä voisi olla palautteenannon lisääminen alaisilleen. Sen vaikutuksia työmotivaatioon ja kokemuksiin työnjohdosta ei saa aliarvioida, eikä sen antaminen maksa mitään. Eikö olisi mahtavaa, jos näin pienellä panostuksella työtehoa työmaalla saataisiin lisättyä ilman, että se vaatii yritykseltä minkäänlaisia investointeja?

LÄHTEET

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Järvinen P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Kaivola T. & Launila H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kananen J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Salminen K. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum.

Vuoti J. 2015. Keskinäinen työntekijä on työpaikan tärkein resurssi. Luettu 4.10.2016. <http://www.cloudriven.fi/blogi/keskinainen-tyontekija-tyopaikan-tarkein-resurssi/>

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen kysymykset työnjohtajille

1. Minkä/mitkä olet kokenut haastavimmiksi asioiksi työnjohtajuudessa? (esim. asioiden organisointi, stressinsieto, palautteen anto, tms....)
2. Millä tavoin yrityksessänne palkitaan työntekijöitä? (esim. bonukset, palkankorotus, palaute, tms....)
3. Onko yrityksessänne hyvä työilmapiiri? Onko työilmapiiristä tehtyä kyselyä tms. henkilöstölle?
4. Oletko pyrkinyt kehittämään itseäsi omatoimisesti työnjohtajana työurasi aikana? Jos olet, niin miten? (esim. kurssit, kirjallisuus, itsetutkiskelu, yms....)
5. Millä osa-alueella tahtoisit kehittyä työnjohtajana?
6. Onko yrityksessänne järjestetty jonkinlaisia koulutuksia esimiestaitojen kehittämiseen? Jos ei, niin olisiko se mielestäsi tarpeen?
7. Kuinka merkittävänä koet henkilöstöjohtamisen tärkeyden yrityksen menestymisen kannalta? Arvioi merkitystä asteikolla 4-10.

Liite 2. Tutkimuksen kysymykset alaisille

1. Oletko kokenut työnjohtajien toiminnan yleisesti ottaen positiivisena vai negatiivisena? Perustele.
2. Kuinka hyvin yrityksessänne on mielestäsi panostettu työnjohtajuuteen? (Esim. työnjohtajien jatkuva kehittäminen, heidän ammattitaitoisuutensa, yms....)
3. Kuinka toivoisit työnjohtajien parantavan esimiestaitojaan? (Esim. parempi organisointi, palautteenanto, informointi, yms....)
4. Koetaanko yrityksessänne työnjohtajat alaisille etäisinä henkilöinä, vai onko heille helppo mennä puhumaan asioista? (Niin henkilökohtaisista kuin työhön liittyivistäkin)
5. Onko työyhteisössasi hyvä työilmapiiri? Onko sitä mitattu jollakin tavoin?
6. Koetko työnteon palkitsevana? (Esim. saatko palautetta työnjohtajilta? Koetko, että sinua arvostetaan työntekijänä?)
7. Mikä sinua motivoi työssä?

