

Opinnäytetyö (YAMK)

Insinööri (ylempi AMK), rakennettu ympäristö

2024

Antti Seppälä

Työmaiden kokouskäytännöt ja johtaminen



Opinnäytetyö (YAMK) | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Rakennettu ympäristö

2024 | 58 sivua

Antti Seppälä

Työmaiden kokouskäytännöt ja johtaminen

Opinnäytetyö käsittelee palaverikäytäntöjä ja sitä, mitä palavereissa käsitellään ja kuinka kauan palaveriin ja siihen valmistautumiseen käytetään aikaa työmailla. Opinnäytetyön aihe on nähty tarpeelliseksi, sillä ylemmät toimihenkilöt kokivat, ettei heillä ole tietoa, minkälainen kokouskulttuuri yrityksessä on ja osataanko sen olemassa olevia työkaluja hyödyntää. Osana opinnäytettä tehtiin työmaiden työnjohdolle kysely, jossa vastaajat kertoivat oman näkemyksensä työmaiden palavereista. Kyselyssä selvitettiin, kuinka paljon eri kokousaiheisiin käytetään aikaa, ja miten heidän mielestään aikaa tulisi kokouksissa käyttää. Kyselyssä kysyttiin myös kokouksiin valmistautumisen apuvälineitä ja sitä, kuinka kauan työnjohtajat käyttävät aikaa eri kokouksiin valmistautumiseen. Kysely keskittyi käsittelemään työnjohto-, urakoitsija- ja työntekijäpalavereita.

Lisäksi työssä käsitellään johtamista työmailla sekä sitä, miten vastaajien mielestä heidän tiiminsä toimii ja miten he kokevat kuuluvansa tiimiin. Johtamisen teoriapohjana käytettiin valmentavan johtamisen kehikkoa. Kyselystä saatuja vastauksia peilattiin Työterveyslaitoksen vuonna 2011 rakennusalan työnjohtajille teettämän kyselyn vastauksiin.

Opinnäytetyön kyselyn vastausten perusteella työmailla on käytössä hyvin kirjava käytäntö kokousten rakenteiden ja osallistumisen suhteen. Lisäksi vaihtelee se, kuinka usein kokouksia pidetään. Tutkimuksessa tuli ilmi, että suurin osa työnjohtajista käytti vain vähän aikaa kokouksiin valmistautumiseen ja valmistautumisen työkaluissa olisi parannettavaa. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki joka tapauksessa eri kokouksista olevan hyötyä.

Asiasanat: kokouskäytännöt, työmaiden johtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Built Environment

2024 | 58 pages

Antti Seppälä

Meeting practices at construction sites and leadership

This thesis focuses on the meeting practices at construction sites, exploring the topics discussed in these meetings and the time spent on meetings and preparation. The need for this thesis arose as senior executives felt a lack of information about the meeting culture within the company and whether existing tools were being efficiently utilized. A survey was conducted among construction site management, in which respondents shared their perspectives on meetings at construction sites. The survey inquired about the time allocated to various meeting topics and how respondents believed time should be utilized in meetings. Additionally, the survey asked about tools for meeting preparation and the time spent by managers preparing for different meetings.

Furthermore, the thesis delved into leadership practices at construction sites, examining how respondents perceived their teams' functioning and their sense of belonging to the team. The theoretical foundation for leadership was based on coaching leadership. The responses from the survey were compared with the results of a survey conducted by the Finnish Institute of Occupational Health in 2011, targeting construction industry supervisors.

Based on the survey responses in the thesis, construction sites have diverse practices regarding meetings and their frequency. The study revealed that most supervisors spent only a limited amount of time preparing for meetings, indicating potential areas for improvement in meeting preparation tools. However, the majority of respondents perceived various meetings to be beneficial.

Keywords: Meeting practices, leadership in construction sites

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Tavoite	6
1.2 Menetelmät	7
1.3 Odotetut tulokset	8
2 Yksilöt osana menestyvää tiimiä ja kuinka kokouksista saadaan kaikki irti	9
2.1 Työn merkitys ja erilaiset työntekijät osana tiimiä	9
2.2 Kokoukset työmaalla	15
2.3 Aikaisemmat tutkimukset työnjohdon työstä	15
2.4 Tiimin valmentava johtaminen	24
2.5 Miksi johtajaksi halutaan?	31
3 Kyselytutkimus	34
3.1 Tutkimus aineisto	34
3.2 Työnjohdon palaverit	35
3.3 Urakoitsijapalaverit	40
3.4 Työntekijäpalaveri	44
3.5 Työntekijäpalaveriin valmistautuminen	46
3.4 Työmailla johtaminen	47
4 Tulokset	50
5 Pohdinta	51
5.1 Missä palaverien osalta mennään?	51
5.2 Miten johtaminen työmailla koetaan?	53
Lähteet	56

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset

Kuvat

Kuva 1 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Kuinka paljon käytätte mielestäsi aikaa seuraaviin aiheisiin?	35
Kuva 2 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Pitäisikö kokousaikaa mielestäsi käyttää eri tavalla jonkin aiheen parissa?	36
Kuva 3 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Kuinka paljon käytätte mielestäsi aikaa seuraaviin aiheisiin?	37
Kuva 4 Vastaajien vastaukset kysymykseen: Pitäisikö kokousaikaa mielestäsi käyttää eri tavalla jonkin aiheen parissa?	37
Kuva 5 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Kuinka paljon käytätte mielestäsi aikaa seuraaviin aiheisiin?	41
Kuva 6 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Pitäisikö kokousaikaa mielestäsi käyttää eri tavalla jonkin aiheen parissa?	41
Kuva 7 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Kuinka paljon käytätte mielestänne aikaa seuraaviin aiheisiin	45
Kuva 8 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Pitäisikö mielestäsi aikaa eri tavalla seuraavien aiheisiin?	45

Taulukot

Taulukko 1. Belbinin yhdeksän tiiminroolia (Belbin 2000).	11
---	----

1 Johdanto

1.1 Tavoite

Johtamisesta ja kokoustamisesta on tehty lukuisia kirjoja, ja niitä on tutkittu jonkin verran, mutta lisätutkimustakin tarvitaan. Johtamista on hyvin monenlaista. On asioiden, tilanteiden, ihmisten ja lukuisia muita eri johtamistilanteita. Jokainen meistä on oma persoonansa, ja erilaiset asiat saavat eri ihmiset motivoitumaan. Johtajalta vaaditaan taitoa löytää näiden erilaisten ihmisten motivaattorit, jotta on mahdollista saada heidät toimimaan yhdessä parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Jabe 2017, 8.)

Eri yritykset palkkaavat helposti samankaltaisia ihmisiä ja erilaisuus jätetään helposti hyödyntämättä. Ollaan sokeita tai ei haluta nähdä sitä potentiaalia, mikä työntekijällä voisi olla. Usein tähän on syy siinä, että palkkaamme samankaltaisia ihmisiä, jotka ovat mielestämme yrityksen näköisiä. Näin jätämme helposti huomioimatta erilaisista ihmisistä mahdollisesti tulevan potentiaalin. (Jabe 2017, 9.)

Lähes jokainen ihminen on istunut elämänsä aikana kokouksessa. Meille kaikille on muodostunut jonkinlainen mielipide kokouksista. Olemme varmasti päässeet kokemaan niin hyviä kuin huonojakin kokouksia. Huonot kokoukset ovat varma tapa saada ihmiset turhautumaan ja kokouksista tulee meille helposti pakkopullaa, jossa tuhlataan vain kaikkien aikaa. Huonoon kokoukseen on monia eri syitä: pidämme kokousta tavan vuoksi, emme ole valmistutuneet kokoukseen, kokouksen aihe on epämääräinen tai kokouksen pitäjä on luonut kalvosulkeiset, jossa lukee dia kerrallaan kokouksen asialistaa läpi. Hyvä johtaja hallitsee kokouskäytänteet ja osaa myös hyödyntää ja osallistaa työntekijöitään kokouksia koskien. (Koski, R. ym. 2012.)

Tarja Mäki käsittelee vuoden 2021 väistökirjassaan tutkimusta rakennustyömaiden työnjohdon työstä. Maankäyttö ja rakennuslaki (132/1999) määrittää työnjohdon tehtäväksi suunnitella ja johtaa rakennushankkeen työmaatuotanto. Työnjohtajan työt ovat moninaiset, ja ne pitävät sisällään

tuotannon suunnittelua työn toteutuksen ja työturvallisuuden suhteen, hankintojen tekemistä, laadunvarmistusta ja sen dokumentointia sekä erilaisia palaverieita eri toimijoiden välillä. (Mäki 2021, 35; Savinainen ym. 2012, 19.)

Siikasen vuonna 2009 tekemä lisensiaatintyö puolestaan käsittelee hankkeiden tuotannon suunnittelua ja toteaa yhden keskeisen ongelman. Siikanen näkee ongelmaksi tuotantosuunnittelun heikon tason, erityisesti suunnittelu- ja ohjaustoimintojen hajanaisuuden. Siikanen nostaa esille myös huonon tehtävätason ohjauksen, dokumentoinnin ja tiedon välittämisen.

Rakennushankkeen onnistuneen läpiviennin takaa sujuva yhteistyö kaikkien hankkeen osapuolien kanssa. Suunnittelutyöllä ja suunnitelmien laadulla on suuri vaikutus hankkeen onnistumiseen taloudellisesti, aikataulullisesti ja laadullisesti (Savinainen ym. 2012, 40).

1.2 Menetelmät

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää kyselytutkimuksella YIT:n työnjohtajien ja vastaavien työnjohtajien johtamistaitoja osana palaverikäytäntöjä. Työ koostuu teoriaosuudesta, jossa käsitellään tiimejä ja erilaisia henkilöitä osana tiimiä sekä keinoja onnistuvaan kokoukseen. Osana opinnäytettä teetettiin kyselytutkimus työnjohtajille syyskuun lopussa 2023. Kyselytutkimus teetettiin Google Forms -alustalla, ja kutsut vastamaan kyselyyn lähetettiin sähköpostitse. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kaksi viikkoa. Tavat pitää kokouksia, ja kuinka usein niitä on, ovat pitkälti työmaiden omassa harkinnassa, minkä vuoksi oli tärkeä saada työnjohtajien ääntä selvityksessä kuuluviin.

1.3 Odotetut tulokset

Tutkimuksen olettamuksena oli alussa, että kokouskulttuuri ja käytännöt ovat hyvin erilaisia eri työmaiden välillä, sillä työmailla on vapaus harkita kokousrakenteita itse. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, osataanko kokousten avuksi tehtyjä yrityksen omia runkopohjia käyttää. Olettamuksena tässä oli, että työmailla on edelleen haltuunotettavaa kokouskäytännöissä. Lisäksi haluttiin saada selville, onko työmailla joitain käytäntöjä, joita olisi syytä ottaa laajemmin käyttöön.

Työmailla on monenlaisia käytäntöjä toteuttaa kokoukset. Lisäksi vaihtelee se, kuinka usein kokouksia pidetään. YIT:llä on käytössä ohjeistus siitä, mitä palaverieja tulee käydä läpi eri työmaan vaiheiden aikana hankkeen käynnistymisestä luovutukseen. Ohjeistuksessa määritellään, mitä kokouksia ja kuinka usein niitä tulisi käydä läpi. Esimerkiksi työnjohdon viikkopalaverit tulisi pitää viikoittain, ja työpäällikön tulisi osallistua näihin vähintään kerran kuukaudessa. Olettamuksena tutkimuksen alussa oli, että kokouksia ei pidetä kaikilla työmailla näin säännöllisesti ja osallistuminen niihin vaihtelee.

2 Yksilöt osana menestyvää tiimiä ja kuinka kokouksista saadaan kaikki irti

2.1 Työn merkitys ja erilaiset työntekijät osana tiimiä

Työ merkitsee työntekijöille erilaisia asioita, ja työn tekemiseen suhtaudutaan monin eri tavoin. Osalle töihin saapumisen ainoa tarkoitus on saada toimeentulonsa, ja samalla haaveillaan paremmasta tulevast, jossa työ ei rasittaisi meitä. Tästä syystä tiimin rakentaminen on haastavaa ja vaatii johtajalta monenlaisia taitoja. Tiimiin tulisi löytää aina motivoitunut ja työstään innostunut tekijä, jotta se palvelisi sekä työnantajaa, että tekijää. Sopiva ei riitä, vaan jokaiseen tehtävään tulisi aina löytyä paras mahdollinen tekijä.

Johtajan tehtävä on löytää tehtävään paras mahdollinen tekijä, sekä tunnistaa ja löytää erilaisia henkilöitä ryhmästään oikeaan tehtävään. Tarvittaessa tehtävästä on myös uskallettava erottaa ihminen, joka ei sovi työhön tai yhteisöön. Työntekijän tehtävästä erottaminen tai toiseen tehtävään siirtäminen saattaa tulehduttaa ilmapiirin, joka voi olla yhteisölle todella haitallista. (Jabe 2017, 83.)

Ihmisellä on monenlaisia rooleja. Meillä on työrooli, joka voi olla hyvin erilainen kuin kotiroolimme. Ammattirooliamme voidaan tarkastella vastuidemme ja johdettavien määrällä, mutta myös siitä näkökulmasta, kuinka toimitaan eettisesti. Tiimirooli pitää sisällään muun muassa sen, mitä ihminen muista ajattelee ja mitä ominaisuuksia tällä on.

Johtajalta odotetaan usein paljon. Hänen tulisi olla päättäväinen ja samaan aikaan joustava, tai määrätietoinen ja dynaaminen sekä samalla herkkä ja hyvä kuuntelija. Kukaan ei kuitenkaan voi olla näitä kaikkia. Tämän takia tiimeissä tulisi olla monenlaisia ihmisiä, jotka pystyvät täydentämään toistensa ominaisuuksia, jotta voimme saavuttaa hyvän tiimin. Kaikki tiimiläiset eivät voi olla dynaamisia ja määrätietoisia tai vastaavasti herkkiä ja hyviä kuuntelijoita. Muuten luvassa on sekasortoa ja ongelmia tiimin sisällä. Tiimi ilman johtajaa tai koordinaattoria johtaa päämäärättömiin ristiriitoihin. Liian vahvan ja itsepintaisen johtajan rooli taas johtaa dynamiikan tuhoamiseen ja toiminnasta tulee kankeaa ja byrokraattista. (Jabe 2017, 85–86.)

Beldin yhdeksän erilaista roolia tiimissä

Kaikilla työntekijöillä on luontaista ottaa tiimistä jokin rooli, joka tulee persoonan kautta esiin. Nämä tuovat esiin työntekijän vahvuudet ja heikkoudet, jotka esitellään taulukossa 1. Tiimin roolien löytäminen ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen antaa henkilökohtaisia vinkkejä kehitykseen. Saadun palautteen perusteella on mahdollista saada lisää itseluottamusta ja näin löytää uusia tehtäviä, kehittää esimiestaitoja ja vauhdittaa urakehitystä.

Taulukko 1. Belbinin yhdeksän tiimiroolia (Belbin 2000).

Belbinin yhdeksän tiimiroolia		
	Panos tiimissä	Heikkoudet
Ideoija	Luova, ratkoo ongelmia	Suurpiirteinen, ei kiinnostu rutiineista
Mahdollisuuksien etsijä	Innostunut, kommunikoiva	Ylioptimistinen, jättää asiat kesken
Koordinoija	Osa hyödyntää ryhmää, itsevarma	Manipuloi muita
Puskija	Dynaaminen, rohkea, sietää paineita	Aggressiivinen
Arvioija	Objektiivinen, strategisesti ajatteleva	Hidas muuttumaan
Tiimityöskentelijä	Yhteistyökykyinen, välttää kitkaa	Päättämätön
Toteuttaja	Kurinalainen, tehokas, luotettava	Joustamaton, hidas
Viimeistelijä	Tunnollinen, pikkutarkka	Huolestuu turhaan, ei delegoi
Asiantuntija	Ammatilleen omistautunut	Kapea kiinnostuksen kohde

Belbinin mallissa on kolme eri ryhmää, jotka jaotellaan ”luontaisimman”, ”pärvää tarvittaessa” ja ”vältettävän” rooleihin. Luontaisimmassa roolissa ihminen on omimmillaan ja kokee roolinsa tiimissä hyväksi. Pärjää tarvittaessa tarkoittaa, että ihminen pystyy toimimaan tiimin jäsenenä, mutta ei ole hänen ydinosaamistansa ja siksi kokee, ettei pysty antamaan parastaan. Vältettävät roolit ovat niitä, joista meidän tulisi selviytyä, mutta siten ettemme laita liikaa

panosta niihin. Useasti on parempi siirtää erilaisia tehtäviä, jotta voisimme saavuttaa kokonaisuudessa onnistumisen. (Jabe 2017, 86–89.)

Tiimin tähti parantaa koko tiimin onnistumisen mahdollisuuksia

Tiimiin tulisi valita aina yksi tai useampi tähti, joka nostaa koko tiimin tuloksia. Tiimin tähden voi tunnistaa siitä, että hän kykenee aina hyviin tuloksiin ja saa itsestään parhaan irti. Hän on luova ongelmanratkaisija ja pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja kykenee soveltamaan osaamistaan uusissa tilanteissa. Työyhteisöt yrittävät aina löytää tämän kaltaisia tekijöitä. Amsterdamin yliopiston tutkija Sabine Sonnentag on tutkinut vuonna 2011, miten nämä poikkeukselliset tekijät eli työyhteisön tähdet vaikuttavat työyhteisöön. Hypoteesina tutkimuksessa on ollut, että työryhmän tähdet nostavat koko tiimin tulokuntoa. Tutkimuksessa käytettiin työyhteisöjä, joiden työ oli haastavaa, ratkaistavana oli hyvin haasteellisia ongelmia ja työ edellytti laajaa tietotaitoa ja uuden opin sisäistämistä. (Jabe 2017, 90.)

Vaikutukset

Tiimin tähden vaikutukset ovat erilaisia pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Lyhyessä ajassa tiimin tähden on huomattu vaikuttavan neljällä eri tavalla. Tiimin tähti on esimerkki muille tiimin jäsenille ja luo standardia, josta muu tiimi voi ottaa mallia. Hän rohkaisee ja tukee muita tiimin jäseniä parempiin saavutuksiin ja nostaa omalla osaamisellaan koko tiimin tulosta. Pitkällä aikavälillä tähti opettaa ja saa koko tiimin kehittymään. Tiimin ulkopuoliset ryhmät luottavat tiimin onnistumiseen ja tämä luo koko tiimille luottamusta ja uskoa tiimin onnistumiseen. Sonnentagin vuoden 2011 tutkimuksessa huomattiin myös, että tähdet ovat halukkaita työskentelemään muiden kanssa ja kehittämään muita ihmisiä ja koko tiimiä. (Jabe 2017, 90.)

Tiimin riskit tähtivetoisessa tiimissä

Aina ei voida luottaa täysin siihen, että tähden hankkiminen tiimiin parantaa tiimin tuloksia. Yhtenä riskinä on tähden suuri kuorma, jossa hän tekee oman osansa mallikkaasti, mutta hänellä ei ole riittävästi voimavaroja tai motivaatiota auttaa muita tiimissä eteenpäin. Tämä voi johtaa tiimin heikompien jäsenien heikkoon sitoutumiseen ja heidän aikaisempikin työsaavutuksensa laskee, sillä he luottavat siihen, että tiimin tähti hoitaa asiat. Useimmat tiimien huiput ovat epäitsekkeitä ja haluavat auttaa muita tiimin jäseniä, mutta muut tiimin jäsenet eivät ole välttämättä halukkaita ottamaan apua vastaan. Tämä johtaa tiimin yhteishengen rakoilemiseen ja yhdessä tekeminen muuttuu yksilövetoiseksi. On tärkeää muistaa jakaa kunnia saavutuksista kaikkien kesken, ei vain tiimin tähdelle. (Jabe 2017, 92)

Tiimit koostuvat aina erilaisista ihmisistä, jotka ovat kaikki omia yksilöitään. Johtajan tulisi kyetä tunnistamaan näistä tiimiläisistään tähtiroolin lisäksi Beldinin erilaisia rooleja, jotta toiminta, eli myös kokoukset osataan suunnitella sisällöltään ja rakenteeltaan kaikille sopivaksi. Haasteena tiimin jäsenten roolien tunnistamisessa on työntekijöiden ja tiimiläisten vaihtuvuus. Tiimin jäseniin tutustuminen vie aina aikansa ja piilevien vahvuuksien löytämiseen tarvitaan nimenomaan aikaa, jotta voi oppia tuntemaan työntekijänsä pintaa syvemmillä. Tiimiläisten roolit olisi hyvä tunnistaa, ja niitä tulisi hyödyntää myös kokousten aikana. Esimerkiksi ideoijasta ei välttämättä kannata tehdä kokouksen pöytäkirjan pitäjää, jolloin hänen persoonansa vahvuudet menevät hukkaan kokouksessa.

Kuinka luodaan tiimihenki?

Ruotsalainen filosofian tohtori Lars-Eric Uneståhl (2011) on tutkinut pitkään, kuinka tehokkuutta ja motivaatiota voidaan parantaa niin yritysmaailmassa kuin urheilussakin. Uneståhl kertoo vuonna 2001 julkaistussa kirjassaan *The new way of life: mental training advice for stress and a better life*, kuinka erilaiset motivaatiotilaisuudet nostattavat motivaatiota ja tiimihenkeä, mutta muutamassa viikossa tilaisuuden jälkeinen kehitys on palannut lähtötilanteen tasalle.

Pysyvää muutosta syntyy vain jatkuvalla panostuksella me-henkeen, jossa jokainen yksilö tuo panoksensa hengen luomiseen. Työntekijöiden tulee ottaa vastuu itsestään, sillä vain siten työntekijä voi paremmin. (Jabe 2017, 92–93.)

Kokoukset

Kokous voi arkikielessä herättää monenlaisia mielikuvia. Se voi olla virallinen tapaaminen, kuten yhdistyksen tai yrityksen sääntömääräinen kokous, tai vaikka nopeasti tapahtuva tiedonvaihtotilanne. Yksinkertaisesti kokous on tilaisuus, jossa kaksi tai useampi henkilöä kokoontuu keskustelemaan ennalta määrätystä aiheesta. Kokous tapahtuu usein muodollisessa ympäristössä. Kokousta voidaan tarkastella myös yhteiskunnallisena instituutiona, joka mukailee tiettyjä normeja ja sääntöjä. Yritysten kokouksia ja kokouskäytänteitä on tutkittu melko vähän, ottaen huomioon niiden merkittävän aseman. Kokousten tutkiminen on vaikuttanut siihen, miten kokoukset nykyään määritellään. Boden (1995) on tutkinut kokouksia vuorovaikutuksen kannalta. Boden määrittelee kokouksen organisaation sisäiseksi tai ulkoiseksi ennalta suunnitelluksi tapaamiseksi, jolla on joku ennalta määrätty tavoite, aika ja paikka. (Boden, 1995, 83-100.)

Kokouksia on olemassa kolmenlaisia. Niissä on tarkoitus jakaa tietoa, tehdä päätöksiä tai luoda uusia ideoita. Kokouksessa tulisi olla selkeä maali, jossa kokouksessa saavutetaan ratkaisu tai lopputulos. Aika on työnteossa tärkeä resurssi, joten on hyvä välillä pysähtyä miettimään sitä, miten se käytetään. On

turha pitää kokouksia, joihin ei ole valmistauduttu kunnolla, sillä tällä tuhlaetaan vain kaikille arvokasta aikaa. (Koski, R. ym. 2012.)

2.2 Kokoukset työmaalla

Työmaiden eri kokoukset ovat tärkeitä kaikkien osapuolien viestinnän kannalta. Urakoitsijapalaverin tarkoitus on jakaa kaikille tietoa, luoda perusta hyvälle yhteistyölle, keskustella töiden yhteen sovittamisesta, sekä ratkaista ongelmat suunnittelussa ja menettelytavoissa. Työmaakokoukset ja urakoitsijapalaverit pitää nähdä mahdollisuutena ratkaista ongelmat ja luoda yhteistyötä.

Pääurakoitsija luo asialistan kokoukseen ja vetää kokouksen, sekä huolehtii pöytäkirjan tekemisestä ja tiedon jakamisesta. Palavereissa on tärkeää luoda mahdollisuus keskustelulle, sekä löytää yhteinen toimintatapa töiden eteenpäin viemiseksi. (Koskenvesa ym. 2014, 33.)

Suunnittelutyö on useiden ammattiryhmien asiantuntijatyötä, jossa tulisi huomioida kaikkien osallisten näkökulmia tilaajasta urakoitsijaan.

Rakennushankkeiden suunnittelunohjaus edellyttää osaamista projektinjohdolta. Rakennushankkeissa tämä tarkoittaa sitä, että rakentamisen eri vaiheet suunnitellaan ja käydään läpi osaprosesseina. Tämä merkitsee suunnittelu vaiheessa suunnittelukokouksia ja työmaan ollessa käynnissä urakoitsija ja työmaapalavereja, joissa tulee urakoitsijan ottaa kantaa mahdollisiin suunnitelma puutteisiin tai asioihin, jotka voisivat mahdollisesti vaarantaa urakan. (Koskenvesa ym. 2017, 5.)

2.3 Aikaisemmat tutkimukset työnjohdon työstä

Rakennustyömaita kuvaillaan usein, että ne ovat muuttuvia, monimutkaisia ja joskus jopa kaoottisia. Erilaiset ongelmatilanteet ja nopeasti muuttuva ympäristö vaatiikin työnjohdolta vastuuta töiden sujuvasta edistymisestä ja eteen tulevien ongelmien ratkomisen. Kommunikointi taidot ovat tärkeässä roolissa

työnjohtajan onnistumisessa. ”Sä pääset pitkälle, jos sä osaat puhua ihmisille.” (Styhre ym. 2006, 524).

Suomalaiset työnjohtajat ovat tutkimusten mukaan innostuneita työstään. Työnjohtajat kertovat työnsä hyväksi puoliksi itsenäisen työskentelyn ja arvostuksen. Työn huonoksi puoleksi kerrotaan sen kuormittavuus henkisesti. Työnjohdon jaksamiseen kerrotaan vaikuttavan eniten yhteisöllisyys ja keskustelun avoimuus. Suurimmaksi henkiseksi kuormittajaksi työnjohto kertoo paineet aikatauluista ja kustannuksista. Työnjohtoon kohdistuvat odotukset ovat välillä ristiriidassa. Työnjohtajan asema hankeen johdon, suunnittelijoiden ja työntekijöiden välissä on ajoittain sellainen, ettei heillä ole suoraa mahdollisuutta vaikuttaa näihin. Muut toimijat voivat vaikuttaa isosti työnjohdon onnistumiseen, kuten esimerkiksi suunnittelun vajavaisuus, suunnittelun tai hankintojen myöhästyminen. (Savinainen ym. 2012, 33.)

Nämä on mahdollista välttää suurelta osin hyvillä kokouskäytännöillä. Esimerkiksi suunnittelijoiden kanssa pidettävät palaverit, joissa käydään suunnittelutilannetta ja puutteita läpi. Hankintapalavereissa jaetaan hankintavastuuta ja sovitaan, kuka hoitaa minkäkin vastualueen. Talous- ja aikatauluasiat tulee käydä työnjohdon viikkopalavereissa, jotta kaikki pysyvät tietoisena ja ajan tasalla, missä näissä mennään.

Tutkimuksissa on huomattu muutos työnjohtajien ajankäytössä. Työnjohto kokee usein, että he haluaisivat viettää enemmän aikaa rakennustyömaalla ja kokevat työmaatoimistolla vietetyn ajan kasvamisen harmillisena. ”Me emme ole täällä pyörittelemässä papereita. Silloin me oltais valittu toinen ura. Me olemme täällä, koska nautimme rakennustyöstä.” (Styhre 2006, 274.)

Työnjohdon lisääntynyt työ työmaatoimistolla tulee esiin Työterveyslaitoksen tutkimuksesta vuodelta 2012, joka käsitteli rakennustuotannon työnjohdon työtä ja työkykyä. Tutkimuksen mukaan vastaavien työnjohtajien työmaalla käytetystä ajasta vuonna 1989 35 % ilmoitti käyttävänsä yli puolet työajasta työmaalla. Vuonna 2011 yli puolet työajasta työmaalla käytäviä vastaavia työnjohtajia oli enää 16 %. Työnjohtajien kohdalla huomattiin tutkimuksessa samanlainen suuntautuminen. Vuonna 1989 työnjohtajista yli puolet työajasta vietti työmaalla

73 % ja vastaavasti vuonna 2011 luku oli enää 43 %. (Savinainen ym. 2012, 36-37.)

Kokousten seitsemän kuolemansyntiä

Tapamme pitää kokouksia on rakentunut opitun toiminta- ja ajattelumallien pohjalta. Uusia kokouskäytäntöjä voi olla haastava ajaa sisään, sillä olemme tottuneet kokoustamaan tietyllä tavalla ja meidän on helppo olla kokouksessa rooleissamme ja toimia tietyllä tavalla. Kokouskulttuuri on kuva toiminnastamme organisaationa. Minkälainen on tapamme viestiä toisillemme, miten johdetaan ja kuinka kokouksessa keskustellaan tai esitetään asioita. Kokouskäytäntöjen muutos muuttaa siis koko organisaatiota.

Kokoukset ovat merkittävä osa työkuulttuuriamme. Kokouksissa jaetaan tietoa ja etsitään ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. Kokouksen onnistumisen tärkeimmät edellytykset, jotka jokainen kokoukseen osallistuja voi toteuttaa, ovat kokouksen huolellinen valmistelu ja valmistautuminen sekä kokouskutsujen lähettäminen ajoissa. Merkityksellistä on myös kokouksen aloittaminen ja sinne saapuminen ajallaan, sekä lopettaminen ajallaan. Puheenvuoroja tulee jakaa kaikille ja kokoukseen tulee osallistua aktiivisesti. (Koski, R. ym. 2012.)

Kokouskulttuuri on usein peilikuva organisaation työskentelykulttuurista ja siksi kokouskulttuuria on vaikeaa muuttaa, sillä totutut normit ovat niin syvällä. Kokoukset kertovat minkälainen johtamiskulttuuri yrityksessä on ja sen, kuinka yrityksen sisällä viestitään. Muutokset kokouskulttuurissa tarkoittavat muutosta yrityksen kulttuurissa. (Koski, R. ym. 2012.)

Kokouskäyttöihin liittyviä harhakäsitteitä

Kokouskulttuuriin liittyy monenlaisia harhakäsitteitä, joilla saatetaan haitata kokouskulttuuria, ja näin kokous voi menettää tavoitteellisuutensa. Reetta Koski ja Katleena Korteso käyvät läpi näitä kirjassaan kokousten seitsemän kuolemansyntiä. (Koski, R. ym. 2012.)

Ahneus

Ahneus kokousten kuolemansyntyinä on tilanne, jossa haalitaan kalenterit täyteen kokouksia, ja rajattu kokousaika täytetään liian monella aiheella. Työelämässä on tärkeää näyttää ahkeralta ja kiireiseltä. Kokouksesta toiseen juokseminen saa näyttämään kiireiseltä ja tarpeelliselta työyhteisölle. Liian suuri kokousmäärä kuitenkin tappaa motivaation.

Työntekijöillä on usein tarpeettomia kokouksia, joilla ei ole merkitystä tai tavoitetta. Tämä ei ole kuitenkaan kokouksen vika. Tarvitseeko joka asiasta pitää palaveria, vai pystyisikö asian hoitamaan pikaisesti käymällä työkaverin puheilla? Onko aihe sellainen, että pystytään tekemään itsenäinen päätös? On tilanteita, joissa on tarpeellista pitää kokous ja pyytää mielipide tai lupa asialle erityisesti, jos se ylittää omat toimivaltuudet, mutta tätä on aina hyvä harkita. Liika konsultointi on turhaa ja hidastaa päätöksentekoa. Kokousten tarkoitus, on että saamme luotua parempia päätöksiä. (Koski, R. ym. 2012.)

Laiskuus

Yleinen syy, miksi kokous epäonnistuu, on laiskuus. Onnistuneeseen kokoukseen vaaditaan työtä ennen kokousta. Se voi olla aivotyöskentelyä, agendan luomista kokoukselle tai konkreettisen maalin luominen, johon kokouksella tähdätään. Kokouksen pitäjän tulee miettiä ennen kokousta, onko kokous tarpeellinen, keiden osallistuminen kokoukseen on tarpeellista. Onko

kokouksessa selkeä agenda ja tavoite, vai onko kyse vain kokouksen pitämisestä, jolla saamme täytettyä kalenterimme. Kokouksia tarvitaan, jotta kaikki kokevat osallistuvansa päätöksentekoon. Usein kokouksissa ei kuitenkaan saada tehtyä päätöksiä, tai todellisuudessa päätös on jo tehty. Tällöin kokous on jälleen turha. (Koski, R. ym. 2012.)

Kokoukseen valmistautuminen

Mitä pitempikestoinen tai osallistujamäärältään suurempi kokous on, sitä paremmin tulisi valmistautua. Kokousaika on arvokasta, ja siksi olisi tärkeää, että osallistujat saisivat valmistautua kokoukseen etukäteen ja tehdä ajatustyötä kokouksen aiheisiin liittyen. Kokous sujuu paremmin, kun kaikki ovat valmistautuneet siihen ja saattaneet esittää tarkentavat kysymykset ennen kokousta. Tällöin päästään käsittelemään kokouksen ydinaihetta nopeammin ja saadaan tehtyä päätöksiä. Kokouksen aloittaminen nopeutuu, ja turha keskustelu alussa jää vähemmälle. (Koski, R. ym. 2012.)

Aktiivinen rooli kokouksessa

Kun kokouksen pohjatyö on tehty ennen kokousta, olisi helppo jäädä taka-alalle kokouksessa ja välttää päätöksentekoa ja seurata, mihin kokouksen suunta kulkee. Kokousta tulee kuljettaa maaliin, jotta siihen käytetty aika tuottaa tuloksia. Puuhastelu kokouksissa on aivan turhaa, keskitytään kokouksen tavoitteeseen ja fokusoidutaan siihen, että tavoite saavutetaan. Kun kokous on pidetty ja saatu päätös aikaiseksi, voi tulla ulospuhallus ja tuntua, että työ on saatu valmiiksi. Kokouksen päätökset ovat turhia, jos sovittuja asioita ei toteuteta ja seurata miten ne vaikuttavat. (Koski, R. ym. 2012.)

Hengen velttous

Hengen velttoudella tarkoitetaan välinpitämättömyyttä, perehtymättömyyttä ja ylenkatsomista. Tämä näkyy myös huulenheittona, joka vie huomiota pois siitä, ettei vetäjä ole oikeasti valmistautunut kokoukseen lainkaan. Tuudittaudutaan

helposti siihen, että kyllä joku hoitaa, ei minun tarvitse, asia kuulu minulle mitenkään tai ei minua ole ennekään kuultu päätöksenteossa.

Jokaisella on vastuu kokouksen hengestä, olipa rooli kokouksen vetäjänä tai osallistujana. Jos olet mukana kokouksessa, on sinulla oltava jotain annettavaa kokoukseen. Jos ei tiedä mikä rooli työntekijällä kokouksessa on, tulee sitä kysyä kokouksen vetäjältä. Jos kokouksen vetäjä ei osaa vastata mikä työntekijän rooli on kokouksessa, on syytä pohtia osallistumisen tarpeellisuutta. Jokaisen osallistujan mielentila vaikuttaa kaikkien kokoukseen osallistuvien mieleen. (Koski, R. ym. 2012.)

Älä myöhästy

Useissa työyhteisöissä on tavanomaista ja hyväksyttävää myöhästyä kokouksesta. On tyypillistä, että kokous alkaa sillä, että kokouksen järjestäjä soittelee organisaationsa ihmisiä läpi ja kyselee, ovatko nämä osallistumassa. Otetaan esimerkiksi jokaviikkoinen työjohdon viikkopalaveri. Jos joka kerta joku myöhästy kymmen minuuttia kokouksen alusta, on se 500 minuuttia vuositasolla, eli yli yksi työpäivä. Tämä siis yhden osallistujan kohdalla. Jos työmaan viikkopalaverissa on vastaava ja kolme työnjohtajaa, käyttävät he yhteensä palaverien aloituksen odottamiseen 4 työvuoroa. Jos kokous päätetään aloittaa ennen kuin kaikki ovat saapuneet paikalle, joudutaan kokouksen alun asioihin palaamaan, ja tämä taas tuhlaa kaikkien muiden aikaa.

On hyvä pohtia, minkälaisen viestin antaa, jos myöhästy. Onko työntekijä välinpitämätön, vai eikö työntekijä hallitse omaa aikatauluaan? Työntekijä saattaa antaa itsestään myöhästelemällä kuvan, että ei välitä yhteisöstä, vaan pitää itseään muita tärkeämpänä. Tämä on asia, johon työntekijä voi vain itse vaikuttaa, sillä hän päättää, tuleeko ajoissa vai ei. (Koski, R. ym. 2012.)

Ole läsnä

On hyvä pohtia välillä, minkä mittaisen ajan pystymme keskittymään sataprosenttisesti kokouksissa. On luonnollista, että ajatuksemme lähtevät harhailemaan. Läsnäolo on taito, jota on syytä harjoitella ja kiinnittää siihen huomiota. Ollaanko kokouksessa läsnä, vai ovatko ajatukset jo seuraavissa asioissa? Ihmisillä on erilaisia tapoja keskittyä tilanteeseen, ja onkin hyvä opetella löytämään työkalut keskittymiseen. Kokouksen vetäjän tulisi muistaa osalistaa muut kokoukseen ja antaa tilaa puheenvuoroille.

Tarvitaanko kokouksessa tietokonetta ja nettiyhteyttä? Kokouksessa voi tulla tilanteita, joihin tarvitaan tiedonhaku tietokoneelta. Tällöin olisi hyvä, että kokoukseen valmistautuessa olisi jo kaivettu taustatietoa sen verran, että kokouksessa ei tarvitsi alkaa etsimään, mistä tieto löytyy. Vaihtoehtoisesti tiedonhaku voidaan antaa yhdelle kokoukseen osallistuvalla tehtäväksi. Tällöin muut vapautuvat tiedonhausta ja pystyvät keskittymään paremmin kokoukseen. (Koski, R. ym. 2012.)

Jokaisella kokouksella tulisi olla saavutustarve, eli miksi kokousta pidetään. Kokouksella on oltava selkeä tavoite. Kokouksissa ei tulisi käydä pieniä detaljitason asioita, vaan niitä voidaan käydä kokouksen ulkopuolella niiden ihmisten kanssa, jotka tarvitsevat tätä tietoa. Jos kokouksessa aletaan esimerkiksi keskittyä yhden ihmisen työsuoritteeseen vaikuttavaan asiaan ja tällä ei ole viiden muun kokoukseen osallistujalle merkitystä, alkaa muiden ajatus karkailla muihin asioihin.

Yhden työntekijän hauskat tarinat aiheista eivät myöskään kuulu kokouksiin. Niiden paikka on lounaalla tai kahvihuoneessa. Tarinankertoja vie muiden aikaa ja fokusta pois kokouksen asioista. (Koski, R. ym. 2012.)

Ylensyönti

Paljonko aiheita kokoukseen on järkevää ottaa? Onko tarpeellista pitää sadan dian Powerpoint-sulkeisia, joissa määrä korvaa laadun? Jos esitys on laadittu hyvin ja dioissa on vain oleellisia asioita, tarvitseeko todeta, että ”Tässä diassa on nyt paljon asiaa, mutta yritän avata tämän teille”. Powerpoint on hyvä työkalu kokouksen asioiden esittelyssä ja kokouksen kulun johdatuksessa, mutta diat ovat kokouksen kulun tukemiseksi, eivät käsikirjoitus, jota kokouksen vetäjä lukee.

Metatyö osana kokouksien ympärillä on tärkeää. Se pitää sisällään raportointia, seuranta ja valmistelevia töitä, jotka liittyvät varsinaiseen työhömmme.

Metatyölläkin on rajansa, sillä jos kaikki aikamme menee erilaiseen raportointiin ja seurantaan, meillä ei jää enää aikaa varsinaiseen työhömmme. Liiallinen metatyöskentely kokouksien ympärillä on turhaa ja vie aikaa kokouksen pääasiasta.

Liikaa johdettavia kokouksia kalenterissa vaikuttaa kokouksen vetäjän ulosantiin. Kokouksen vetäjän intensiteetti tarttuu osallistujiin. Jos kokouksen vetäjän katse harhailee varpaissa ja puhe on monotonista paperin takaa lukemista. On varma, että osallistujan ote herpaantuu. Meistä kaikista näkee, jos emme ole tosissamme puhumassa, vaan jauhamme vain lämpimikseni aiheesta ja sen vierestä. (Koski, R. ym. 2012.)

Ylpeys ja turhamaisuus

Oletko ollut kokouksessa, jossa vetäjän tärkein tehtävä korostaa, kuinka merkittävää hänen työnsä on ja kuinka paljon hän tekee töitä. Jotkut taas saattavat puhua toisten päälle, jotta pääsevät ääneen ja kertomaan mielipiteensä joka asiaan. Ylpeä taas saattaa olla kokouksessa passiivinen, koska kokee, etteivät muiden asiat kuulu hänelle tai kiinnosta häntä. Kokouksen tiedonvälitys saattaa olla vain sitä, kuinka vetäjä kertoo omista asioistaan ja pönkittää näin egoaan. Pahimmillaan tämä saattaa olla kokouksen ainoa

agenda. Kokouksen vetäjä vie kaikkien aikaa vain tyydyttääkseen omat tarpeensa, mikä turhauttaa kaikkia osallistujia ja tappaa motivaatiota. Ylpeys kokouksissa saattaa myös ilmetä siinä, kuinka ollaan ylpeitä jotain toista toimijaa kohtaan ja keskitytään heidän huonoon toimintamalliinsa ja epäonnistumisiin. Omassa erinomaisuudessa kieriskellään ja jätetään oman toiminnan kehittäminen paitsioon. Joskus kokoukseen osallistumisen syy on vain se, että pääsee kertomaan omasta erinomaisuudestaan. Tämäntyyppinen kokouuskäyttäytyminen vie tilaa toisilta ja kokoustettavalta asialta. Ylpeys saattaa ilmetä kokouksissamme myös passiivisuutena ja poissaolevana olemuksena. (Koski, R. ym. 2012.)

Hekumallisuus

Hekumallisuudella tarkoitetaan kokouksissa sitä, että kokouksia pidetään vain tottumuksesta. Kokousta pidetään vain siksi, koska niin on aina tehty. Kukaan ei uskalla ravistella kokouksen tuttuja käytäntöjä, vaan tärkeintä on, että kokous pidetään. Kokousta vetää kokouksen puheenjohtaja, joka monotonisesti vie kokouksen läpi. Kokouksen materiaali jaetaan tuttuun tapaan paperisena ja kokoukseen kutsutaan kaikki ne, jotka ovat siellä aina ennenkin olleet, vaikka kokous ei koskisikaan heitä. Tämänkaltainen kokouskäytäntöjen muuttaminen on iso muutos, ja muuttaa koko yrityksen sisäistä kulttuuria. (Koski, R. ym. 2012.)

Vihamielisyys

Vihamielisyys kokoustaessa näkyy esimerkiksi tilanteissa, joissa päätökset on jo tehty ja siitä pidetään kokous, jotta kaikki osallistujat saadaan sitoutettua ja luotua mielikuva, jossa teimme päätöksen yhdessä. Työelämässä vihamielisyys yritetään pitää salassa ja se saattaa olla kateutta tai katkeruutta. Vihamielisyyteen ei tule lähteä mukaan, eikä siitä tule katkeroitua tai kyynistyä toisia kohtaan. Vihamielisyys näkyy kehonkielessä ja se saattaa ilmetä esimerkiksi pois katsomisella tai käsien puuskassa pitämisellä. Nämä kaikki on

helppo huomata toisesta ihmisestä, mutta ne on vaikeampi huomata itsestämme. On tärkeää pystyä erottamaan, mikä on avointa keskustelua ja hyvää väittelyä ja mikä taas on kinastelua ja vihamielisyyttä. Huonon väittelyn tunnistaa sen retoriikasta. Jos väittely on tuhahtelua, kylmiä katseita ja sarkasmia. Vuorovaikutuksemme tulee olla avointa ja mikä tärkeintä, meidän tulee kuunnella toista.

Miten tällaiset tilanteet sitten ratkaistaan? Usein helpoin ratkaisu on vain erottaa kyseiset henkilöt ja siirtää heidät eri tehtäviin varsinkin, jos kyseessä eivät ole avainhenkilöt. Tämä on helpoin ratkaisu, mutta perimmäinen ongelma jää ratkaisematta. Tässä saatetaan kantaa vanhat kaunat mukanaan uuteen tehtävään. Useimmiten paras ratkaisu on asioista puhuminen ja ongelmien selvittäminen. Ongelmana on harvoin vain erilaiset luonteet. (Koski, R. ym. 2012.)

Kokouksissa on siis paljon erilaisia mahdollisuuksia mennä pieleen jo ennen kuin palaveri on alkanut. Puutteellinen suunnittelu ja kirjavat käytänteet ja kokouksen tavoitteen puuttuminen ovat Kosken ym. (2012) mukaan asioita, jotka varmasti heikentävät kokousten laatua. Tämänkin vuoksi on tärkeää tutkia, miten toimihenkilöt kokoukset kokevat ja miten niitä tulisi kehittää.

Kokousten pitäjän tulisi kyetä tunnistamaan kokousten onnistumista vaarantavia tekijöitä ja pyrkiä minimoimaan niitä. Ennen kokouksen alkamista on jo paljon asioita, joita tulisi tehdä kokouksen tavoitteen saavuttamiseksi. Tästä syystä on hyödyllistä tutkia, paljonko toimihenkilöt käyttävät aikaa kokoukseen valmistautumiseen ja minkälaisia työkaluja niissä hyödynnetään.

2.4 Tiimin valmentava johtaminen

Onnistuakseen ja ollakseen tuottava tiimi tarvitsee oikeanlaista johtamista. Valmentavan tiimin johtamisen tavoite on, että johtajuus olisi koko tiimin kollektiivista johtamista mahdollisimman laajasti. Tämä näkyy siinä, että kaikki ohjaavat tiimiä kohti yhteistä tavoitetta. Tiimi tarvitsee oikeanlaisen ja turvallisen työyhteisön, jotta se voi kehittyä ja päästä eteenpäin. Kun ympäristö on

oikeanlainen ja tavoite tiimillä kirkkaana mielessä, on mahdollista saada kaikki puhaltamaan yhteen hiileen. Valmentava organisaatiokulttuuri antaa tiimille mahdollisuuksia ottaa vastuuta tekemisistään.

Valmentava johtamismalli on tällä hetkellä yksi merkittävimmistä johtamismalleista. Valmentavaa johtamista pidettiin vielä yleisesti 1990-luvulla myyjien ja asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden valmentamiseen. (Graham, ym. 1993, 3.) Nykyään valmentava johtamismalli on levinnyt monille eri aloille ja organisaatioihin, sillä sen vahvuudet on tunnustettu laajasti. Valmentavan johtamismallin monipuolisuus on huomattu, sillä ihmistä voi valmentaa lähes mitä vain toimintoa tai suoristusta varten. Valmentavaa johtamista voi käyttää johtamistaitojen ja työssä kehittymisen apuna. Se auttaa myös organisaation ja oman elämän muutoksien läpikäymisessä sekä edistää hyvinvointia ja jaksamista. (Bachkirova ym. 2016.)

Valmentavan tiimin vetäjän on kyettävä systemaattiseen ajatteluun. Ympäristö, jossa työskentelemme nykypäivänä, on moninaisempi ja pitää entistä enemmän haastavia tilanteita, jotka ovat moninaisempia. Elämme tällä hetkellä maailmassa, jossa tilanne on epävakaampi, epävarmempi, monimutkaisempi ja moniselitteisempi, kuin mitä se on ollut aikaisemmin. Muutosnopeus ympärillämme on hurja. Tekoälyn kehittyminen, ilmastonmuutos, globaalit konfliktit, erilaiset sään ääri-ilmiöt ja pandemiat ovat muokanneet maailmastamme hyvin erilaisen. (Ristikangas M. ym. 2021, 13–15.)

Yleisellä tasolla systeemi tarkoittaa kokonaisuutta tai järjestelmää, jonka osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kun systeemin osat ovat yhteydessä toisiinsa ja jossain systeemin osassa tapahtuu muutos, se aiheuttaa pienempiä ja isompia muutoksia muissakin systeemin osissa. Tiimin systemaattista toimintaa tarkkaillaan sen dynamiikan ja toiminnan vaikutuksen kautta koko työyhteisöön. Yrityksen päätökset vaikuttavat aina tiimin toimintaan. Yritysten sisäisten päätösten lisäksi tiimiin vaikuttaa ulkoiset tekijät, kuten asiakkaat ja muut kilpailevat yritykset. Kaikki muutokset vaikuttavat tiimin toimintaan ja tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen. Nämä muutokset vaikuttavat tiimin toimintaan

joko positiivisena, tai negatiivisena energiana. (Ristikangas M. ym. 2021, 38–39.)

Eryisesti työntekijäpalavereissa valmentavalle johtamiselle on tilaa. Työntekijöiden ammattiosaaminen on hyvin vaihtelevaa ja työvaiheiden läpikäynti valmentavalla otteella saa aikaan parempia tuloksia, kuin autoritäärinen johtaminen. Esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvien asioiden läpikäyminen yhdessä työntekijöiden kanssa saa heidät ajattelemaan itse työtehtävää työturvallisuuden kautta, ja kun heidät osallistaa keskusteluun, he todennäköisemmin noudattavat itse esiin nostamiaan tapoja.

Tiimin onnistuminen on joukkuelaji

Yrityksien kulttuuri pyrkii nykyään keskittymään hierarkkisesta tittelillä johtamisesta enemmän työntekijöiden osallistamiseen. Johtaja toimii nykyään enemmän opettavassa, kehittävässä ja kouluttavammassa roolissa. (Ellinger, A. ym. 2002, 148.)

Tiimi on enemmän kuin tiimin jäsenet. Valmentavan tiimin johtaja rakentaa tiimin osallistamalla jokaisen tiimin jäsenen osaksi aktiivista toimintaa ja päätöksentekoa. Sitoutuminen ja työskentely kohti yhteistä päämäärää paranee, kun kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät olevansa tärkeä osa tiimiä. Tämä lisää myös vastuunkantoa omasta toiminnastaan osana tiimiä.

Tiimin pitää olla avoin, jotta kaikki sen jäsenet uskaltavat tuoda ajatuksiaan ja mielipiteitään esille. Ne on myös käsiteltävä asiallisesti. Turvallinen työympäristö edesauttaa keksimään spontaaneja ideoita, joilla voidaan saavuttaa uusien ideoiden ja toimintatapojen synty. Monologisuus ja autoritäärisuus eivät luo kestäväää pohjaa toiminnalle. Siksi on tärkeää opetella vastavuoroista kommunikaatiota. On tärkeää rohkaista tiimiä opettelemaan tapoja kommunikoida ja oppia tiiminä kommunikoinnin taito. Tiimi voi ylittää odotuksensa, kun se siirtää tiimin sisällä viestikapulan oikealle ihmiselle, jotta asiakas saa tarvitsemansa. (Ristikangas M. ym. 2021, 40.)

Isommat rakennushankkeet ovat monen toimijan yhteistyötä ja kaikilla toimijoilla tulisi olla yhteinen tavoite. Hankkeiden onnistuminen vaatii sitä, että kaikki toimijat toimivat yhdessä. Onnistuneeseen hankkeeseen kuuluu aina kaikkien toimijoiden töiden yhteensovittaminen. Onnistunut yhteensovitus taas vaatii palaverreja ja kokouksia, joissa yhteiset pelisäännöt sovitaan. Yhdessä joukkueena onnistuminen vaatii kaikkien sitoutumista ja sovitusta kiinnipitämistä.

Kaikkea tiimin toimintaa ei voi kontrolloida

Tiimin toimintaa ei voida koskaan kontrolloida täysin. Valmentajana johtajan tulee vähentää kontrollia ja antaa alaisille enemmän valtaa (Määttänen 2015, 35). Tiimissä on paljon muuttuvia tekijöitä, kuten tiimin jäsenten vuorovaikutustaidot, sekä yksittäisen tiimin jäsenen ajatusmaailma ja valinnat. Kaikkea tiimin toimintaa ei voida kontrolloida, joten meidän on hyväksyttävä se, että kaikki ei mene aina suunnitellusti. Kontrollista luopuminen antaa tilaa liian tiukasta otteesta ja opitaan hyväksymään keskeneräisyyttä, sekä antamaan tilaa myös inhimillisyydelle ja epävarmuudelle. Tiimissä tulee olla ilmapiiri ja mahdollisuus sille, että tiimin jäsen voi kertoa, ettei hallitse jotakin osa-aluetta. (Ristikangas, M. ym. 2021, 40.)

Työmaiden kokouksissa sovitaan yhteisesti työmaan eri työvaiheista vastaava työnjohtaja. Kokouksessa tulee sopia yhteiset raamit, jonka sisällä toimitaan. Työnjohtajan tulee antaa toimia näiden raamien sisällä itsenäisesti, jolloin hän saa johtaa ja valvoa työvaiheen omalla tavallaan. Liika kontrolli työvaiheen toteutuksessa vähentää työnjohtajan itsenäistä työskentelyä ja heikentää kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Vastarinta osana systeemiä

Ihmiselle on luonnollista vastustaa muutosta ja usein nykytilanne koetaan parempana ja turvallisempaa vaihtoehtona. Luontaista vastarintaa vastaan ei siis pidä lähteä taistelemaan, vaan sen äärelle on hyvä pysähtyä ja pohtia asiaa osapuolten kanssa. Yhdessä keskustelu muuttaa ja helpottaa asian käsittelyä yksilössä, kun vaikealta koetusta asiasta keskustellaan. Kaikkien päästessä kertomaan mielipiteensä ja keskustelemaan asiasta vastarinta laimenee. (Ristikangas M. ym. 2021, 41.) Johtajat kokevat usein muutosvastarintaa ja kulttuurin kehittäminen koetaan aikaa vieväksi. Vastarintaa koetaan kaikilla johtamisen eri tasoilla. (Clutterbuck, D. ym. 2005, 3.)

Valmentava johtaja tiiminvetäjänä

Jokaisella menestyvällä urheilujoukkueella on menestyvä valmentaja. Näin on myös yritysmaailmassa. Jokaisella menestyvällä yrityksellä on menestyvät johtajat. Urheilussa valmentaminen on ollut pitkään osa kulttuuria ja toimintatapaa, koska sen tuomat edut on huomattu. Työelämässä olemme vasta opettelemassa valmentavaa johtajuutta. Työelämän tiimillä ja urheilujoukkueella on paljon yhteistä, esimerkiksi tavoite ja tulokset. Jokaisen joukkueen ja yrityksen tavoite on menestyä ja kaikilla on yhteinen tavoite. (Ristikangas, M. ym. 2021, 49.) Valmentava johtaja kehittää jatkuvasti omaa ja yksittäisen tekijän toimintaa siten, että koko tiimi kehittyy tavoitetta kohti. (Heslin P, ym. 2006, 871.)

Esimiehen tehtävä valmentavassa johtamisessa on rakentaa tiimin sisälle luottamussuhde, jossa niin yksittäinen tekijä kuin ryhmä voivat saavuttaa potentiaalinsa. (Heslin P, ym 2006, 871.) Jokainen urheilujoukkue muodostaa joukkueensa kokoonpanon siten, että se on paras mahdollinen ja yksilöt tukevat toisiaan, sekä tekevät näistä parempia. Näin tulisi tehdä myös hyvän johtajan, jonka tärkein tehtävä on löytää tiimiinsä parhaat mahdolliset tekijät oikeaan rooliin. Yhteinen vastuu päämäärän pääsemiseksi, eli joukkueena hävitään, joukkueena voitetaan. Joukkueen ja tiimin jäsenet kantavat vastuun omasta

roolistaan, mutta myös yhteisistä onnistumisista. Jäsenet ovat valmiina paikkaamaan joukkuekaverin virheen ja iloitsevat kaikkien jäsenten onnistumisesta. (Ristikangas M. ym. 2021, 49.)

Työelämän taitoja pitää harjoitella. Valmentava johtaminen on jatkuva prosessi, jossa työntekijän suorituksia pyritään parantamaan tietoisesti työntekijän vahvuuksia ja potentiaalia hyödyntäen. (Uotila 2011, 149.) Harjoittelu voi olla tiimin arkisten asioiden treenaamista ja käsittelyä sekä hankalien tilanteiden simulointia. Näitä treenejä tulisi käsitellä ja oppia löytämään näistä menestyksen kulmakiviä. Tiimiläisten kesken palautteen antamista ja onnistumisien kulmakivien löytämistä. Treenien tavoite olisi viedä tiimin toimintaa eteenpäin. (Ristikangas M. ym. 2021, 50.)

Olennainen osa huipulle pääsemisessä on palava halu menestyä ja pyrkiä joukkueena parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Jos joukkueessa on jäsen, joka suoriutuu alle odotusten toistuvasti, eikä anna joukkueen eteen riittävää panosta, joutuu hän vaihtoon. Pelaajan on ansaittava omilla esityksillään paikka joukkueesta, muuten vaihtopenkki kutsuu. Joukkueen harjoitukset ovat mahdollisuus kehittyä ja näyttää osaamisensa ja ansaita sitä kautta paikka pelaavassa kokoonpanossa. Työelämässä tämä tarkoittaa, että tiimin valmentaja ei katso alisuorittamista sivusta, vaan puuttuu tähän. Työelämässä emme voi heittää alisuorittajaa kokoonpanon ulkopuolelle, vaan meidän on autettava heitä huomaamaan heidän toimintansa vaikutuksen koko tiimin työskentelyyn. (Ristikangas M. ym. 2021, 50.)

Luottamus

Luottamus on valmentavan johtajuuden perusta ja se luo koko tiimille turvallisuuden tunnetta. Säännölliset keskustelut työntekijän ja valmentavan johtajan välillä lisäävät luottamus, vastuullisuutta ja sitoutumista. Palautteen antaminen on yksi keskeisistä asioista luottamuksen luomiseksi. (Gregory J. ym. 2010, 110) Sen tärkeimpiä periaatteita on päästä vaikuttamaan ja tulla vaikutetuksi. Johtajuus ei ole titteleitä ja muodollista valtaa, vaan se on

asennetta ja toimintaa, joka saa aikaan arvostusta. Arvostus syntyy taidosta johtaa tiimiä ja yksilöitä. Johtajuuden kulmakiviä ovat arvostus muita kohtaan, taito kommunikoida ja olla läsnä. Johtaja voi toki autoritäärisesti johtaa ja kertoa, kuinka haluaa asiat tehtävän. Tämä ei kuitenkaan luo arvostusta johtajaa kohtaan. Tämä toimii päinvastoin kuin valmentava johtaminen. Tämä heikentää kokemusta turvan tunteesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa. (Ristikangas M. ym. 2021, 51–52.)

Osaamisen kehittymiselle perustan luo luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri (Beattie 2006, 116). Hyvätkään valmennustaidot eivät takaa hyviä tuloksia, jos työntekijän ja esimiehen väliltä puuttuu luottamussuhde. Valmentavan johtajan tulee luoda ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä kehittää omaa työvastuutaan ja luoda näin koko tiimin kehitystä edistävä ilmapiiri. (Hunt J, ym. 2004, 56.)

Monet esihenkilöt pitävät itseään valmentavina. Tämä on kuitenkin paljon muutakin kuin vain pelkkiä sanoja. Valmentavan johtajan pitää olla suunnannäyttävä ja osallistaa kaikki mukaan, sekä luoda arvostus kaikkien tiimin jäsenien kesken. Valmentavan esihenkilön tulee viitoittaa tavoitteellinen suunta ja saada tiimille kirkkaana mieleen, mitä me olemme tekemässä ja miksi. Valmentava esihenkilö ohjaa tiimensä kohti tavoitetta ja tavoitteellisuutta. (Ristikangas M. ym. 2021, 51–52.)

Johtajuus on toimintaa ja asennetta, joka puolestaan luo arvostuksen. Arvostus syntyy taidosta johtaa tiimiä ja sen jäseniä. Johtaminen ilman luottamusta on autoritääristä johtamista ja vähentää tiimiläisten turvallisuudentunnetta ja kokemusta voida vaikuttaa asioihin. (Ristikangas M. ym. 2021. 51–52.) Esimiehen tulee kyetä luomaan aika ja paikka keskustelulle, jossa työntekijä kokee saavansa kertoa turvallisesti mielipiteensä. Turvallinen ja luottamuksellinen keskustelu tarkoittavat, ettei esimies koskaan käytä työntekijän sanomisia ja mielipiteitä tätä vastaan. Tarvittavista jatkotoimenpiteistä sovitaan aina yhdessä. (McCarthy G, ym. 2013, 772.)

2.5 Miksi johtajaksi halutaan?

Johtamisen halua ruokkivat onnistumiset. Kun johtajalla on kirkkaana mielessäsi omat johtamistyön perustat ja arvot, voi vain onnistua tai oppia. Valmentavan johtamisen edellytys on, että et tyydy vanhoihin kaavoihin ja haluat kokeilla uusia näkökulmia. Valmentavan johtamisen osaamista pitää kehittää koko ajan ja tämän kehittymisen keskiössä on ymmärrys tiimistä, tiimiläisistä ja sen toiminnasta. Johtamisen taito kehittyy, kun panostaa tiimin toimintaan.

Valmentamisen edellytys on, että on kiinnostunut toisista. Valmentavan tiimin johtajan kiinnostus muita kohtaan laajenee kiinnostukseksi tiimiä ja muita ryhmiä kohtaan. Kiinnostus johdattelee tiimin kiinnostuksen niihin asioihin, joita johtaja pitää tärkeänä. Jos johtaja ei ole kiinnostunut ihmisistä tai heidän toiminnastaan, ei voi toimia hyvänä johtajana. (Ristikangas M. ym. 2021, 70–71.)

Mitä ominaisuuksia valmentavalta johtajalta vaaditaan?

Valmentavan johtajan tehtäviin kuuluu niin voimaannuttaminen kuin mahdollistaminen (Ellinger A, ym. 1999, 754). Johtamistyön tarkoitus on löytää ja hyödyntää yksilön osaamis- ja taitopotentiaali parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajan tulee nähdä yksilön vahvuudet ja tukea häntä osaamisalueensa tähdeksi. Vahvuuksien käyttäminen lisää energiaa, ruokkii onnistumisia ja tyytyväisyyden tunnetta yksilössä. (Ristikangas M. ym. 2021, 64.) Työntekijä saa esimiehen rohkaisuista voimaantumisen tunnetta, joka motivoi työntekijää oppimaan, kehittymään, sekä kantamaan vastuuta työstään ja päätöksistään (Chong 2016, 131).

Yksilön potentiaalia voi olla vaikea tunnistaa ja onkin taitolaji nähdä se. Valmentavan johtajan on keskityttävä mahdollisuuksiin ja löydettävä piilossa oleva potentiaali ja rohkaista näiden piilossa olevien potentiaalien hyödyntämiseen. Joskus se voi vaatia, jopa tiimin jäsenen nostamista esille,

jolloin hän alkaa myös itse uskoa omaan onnistumiseensa ja saa rohkeutta käyttää potentiaaliaan. (Ristikangas M. ym. 2021, 64)

Potentiaalin esille kaivaminen on pitkäjänteinen prosessi ja etenee askel kerrallaan. Johtajan tulee olla kiinnostunut ja luoda suhde, jossa huomioidaan toisten ajattelu ja toiminta. Osa ihmisistä on perusluonteeltaan enemmän kiinnostuneita toisten ihmisten ajatuksista, mutta tämä on taito, jonka jokainen voi opetella. Läsnä oleminen lisää luottamusta ja tämä saa tiimin jäsenen tekemään enemmän. Kuunteleminen on ensiarvoisen tärkeää. Kuunteleminen on kuluttavaa, mutta siksi onkin hyvä pysähtyä hetkeksi ja keskittyä kuuntelemaan. Kuunteleminen on kaiken yhteistyön perusedellytyksiä. Kysyminen osoittaa sinun olevan kiinnostunut toisen asioista ja ideoista. Kysymällä luomme keskustelua ja ymmärrämme paremmin toisen näkökulmia. (Ristikangas M. ym. 2021, 65)

Meidän tulisi myös haastaa keskustelussa. Valmentavan johtajan tulisi esittää ennemmin kysymyksiä, kuin antaa suoria vastauksia. Tällöin työntekijää joutuu itse keksimään ja pohtimaan ratkaisuja. Haastaminen auttaa näkemään asioita eri näkökulmista. Haastaminen luo meille myös oppimisalustan, sillä haastaminen auttaa näkemään asioita eri näkökulmista. Haastamalla osoitamme olevamme kiinnostuneita. Ainainen myötäily asioihin antaa välinpitämättömän kuvan toiminnastamme. (Chong 2016, 131.)

Innostaminen on tärkeä osa tiimin johtamista. Innostaminen on helppoa, jos asia kiinnostaa sinua tai toista. Innostunut ote luo positiivisen ilmapiirin ja innostaa muitakin. Näiden taitojen hyödyntäminen on mahdollista sitä paremmin, mitä paremmin johtaja tuntee itsensä ja oman tunne-elämänsä. Mitä paremmin opit tuntemaan tiimisi, sitä helpompi sinun on ymmärtää heitä. Tiimin jäsenet vaikuttavat toisiinsa isosti ja siksi onkin tärkeää vaalia johtamisen taitoja. (Ristikangas M. ym. 2021, 64–65)

Valmentavaksi johtajaksi kasvaessa erittäin tärkeää miettiä omaa rooliaan valmentavana johtajana ja kyetä tutkimaan omaa toimintaansa ja kykyä antaa palautetta myös itselleen (Määttänen 2015, 68).

Työmaiden kokouksissa nousee usein esille, kuinka jokin työvaihe tulisi suorittaa. Useasti jollain työntekijällä tai työnjohtajalla on kokemusta kyseisen työvaiheen suorittamisesta. Työvaiheen toteutuksen suunnittelusta tulisi pystyä käymään avointa keskustelua, jossa tiimin jäsenet keksivät parhaan ratkaisun toteuttaa kyseinen työvaihe. Valmentava johtaja osaa tunnistaa tämän kaltaiset tilanteet ja antaa työntekijöille tilaa keksiä paras ratkaisu ongelman ratkaisemiseksi.

3 Kyselytutkimus

3.1 Tutkimusaineisto

Osana tätä opinnäytetyötä teetettiin kyselytutkimus sähköpostilla YIT:n Uudenmaan alueen asuntotuotannon vastaaville ja työnjohtajille. Kaikki kyselyyn vastanneet työskentelivät omaperustaisessa tai KVR-hankkeiden parissa. Sähköpostilistalla oli 152 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 34, eli vastausprosentti oli 22 %. Kyselytutkimus teetettiin Googlen Forms -lomakkeella. Kyselyssä oli neljä pääaihealuetta, jotka olivat työnjohdon kokoukset, urakoitsijapalaverit, työntekijöiden viikkopalaverit ja johtamista käsittelevät aiheet. Kyselyyn oli aikaa vastata kaksi viikkoa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös työmaiden palaverikäytäntöjä ja palavereissa käytettyä aikaa aina kokoukseen valmistautumisesta itse kokoukseen. Tutkia haluttiin myös, minkälaisia erilaisia tapoja työnjohtajilla on valmistautua kokoukseen ja mitä työkaluja he käyttävät tähän apuna.

Tutkimuksen kysymykset laadittiin yhdessä työntilaajan YIT:n kanssa. Kyselyllä oli tarkoitus selvittää, minkälaiset ovat YIT:n työmaiden kokouskäytännöt ja miten kokouksiin valmistaudutaan ja mitä eri apuvälineitä valmistautumisessa käytetään.

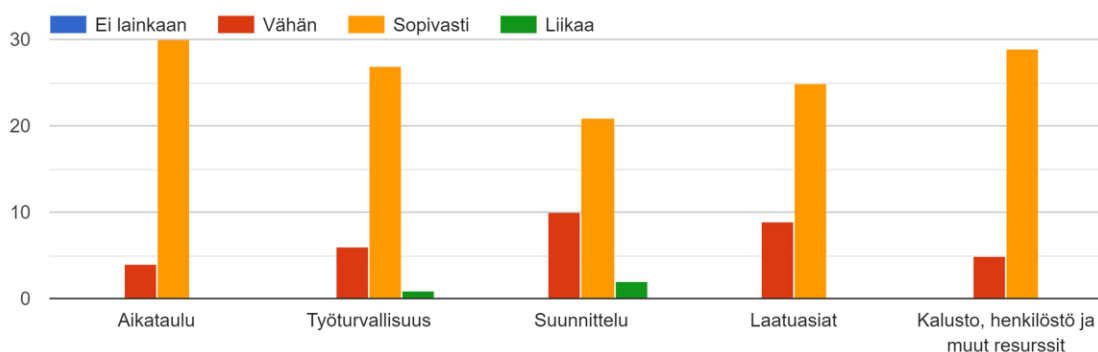
Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin työnjohdon luottamusta esihenkilöihin, oman työmaan työilmapiiriä, luottamusta ja arvostusta. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin selvittämään, pystyykö työnjohto käyttämään riittävästi aikaa varsinaiseen työhön, eli työmaan valvontaan ja johtamiseen. Kyselyssä selvitettiin myös, että kokeeko työnjohto paineita työstään ja kokevatko he, että heillä on myös mahdollisuus epäonnistua.

3.2 Työnjohdon palaverit

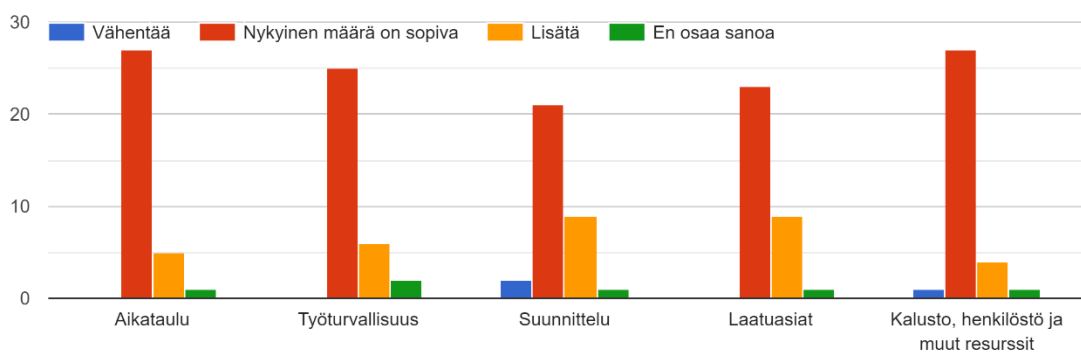
Selvityksen mukaan yli puolet vastaajien työmaista eli 56 % pitää työnjohdon palaverin säännöllisesti viikoittain. Vastaajien työmaista 38 % piti työnjohdon palaverin useammin kuin kerran kuukaudessa. Työmaista 6 % piti palaverin harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Työnjohdon palaverit tulisi YIT:n ohjeistuksen mukaan pitää viikoittain.

Palaveriin käytetty aika

Suurin osa työmaista käytti aikaa palaveriin puolesta tunnista tuntiin. Vastaajista 60 % käytti tämän verran aikaa työnjohdon viikkopalaveriin. Toiseksi suurin osa, 44 %, käytti palaveriin aikaa tunnista puoleentoista tuntiin. Yli puolitoista tuntia palaveriin käytti 9 % vastaajista ja alle 30 minuuttia 3 % vastaajista.



Kuva 1 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Kuinka paljon käytätte mielestäsi aikaa seuraaviin aiheisiin?



Kuva 2 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Pitäisikö kokousaikaa mielestäsi käyttää eri tavalla jonkin aiheen parissa?

Aikatauluihin liittyviin asioihin käytettiin vastaajien mielestä sopivasti aikaa 80 % vastauksista. (ks. kuva 1.) Vastaajista 15 % oli sitä mieltä, että aikatauluasioihin käytettiin liian vähän aikaa. Kyselyn avoimessa vastauksessa saatiin seuraavan vastaus: ”Työmaata johdetaan tilannetietoisuudella. Tuleva, nykyhetki ja mennyt ja niiden merkitystä työmaan hallittuun etenemiseen ei voi korostaa liikaa.” Tämä korostaa hyvin sitä, miten merkitykselliseksi aikataulu asiat koetaan työmailla.

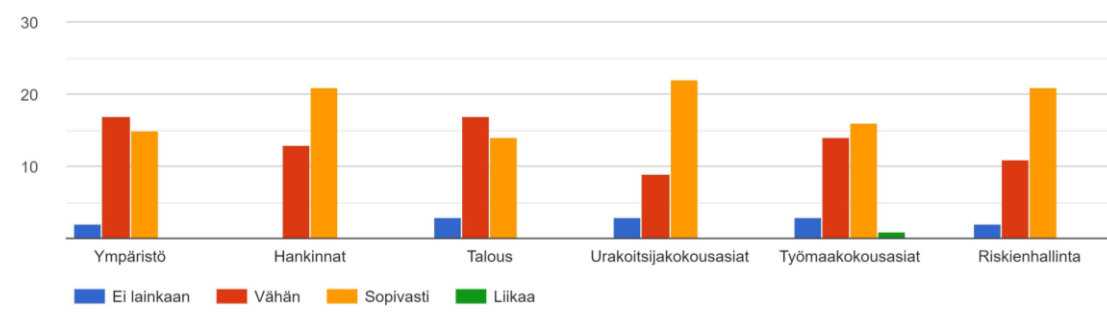
Työturvallisuuteen mielestään sopivasti käytti aikaa 80 % vastaajista. Vastaajien mielestä käytti liian vähän aikaa työturvallisuuden parissa 18 % ja sama määrä vastaajia olisi halunnut työturvallisuuteen käytettävän enemmän aikaa. (ks. kuva 2.)

Suunnitteluasioihin liittyvissä asioissa 30 % vastaajista koki, että suunnitteluun liittyviin asioihin käytettiin liian vähän aikaa. Vastaajista 62 % oli sitä mieltä, että nykyinen aika, joka suunnitteluun liittyviin asioihin käytetään, on sopiva. Vastaajista 26 % koki, että suunnitteluun liittyviin asioihin tulisi käyttää enemmän aikaa. Vastaajista 6 % koki, että aikaa käytetään liikaa aiheen parissa.

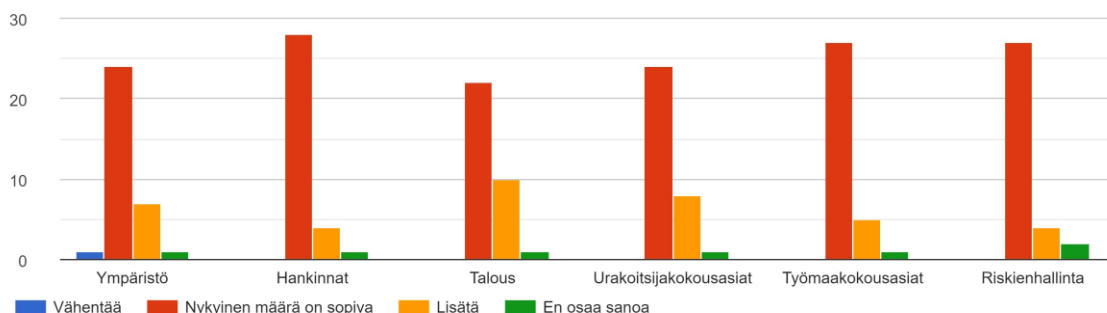
Suunnitteluun liittyvien puutteiden esiin nostaminen on kokouksessa tärkeää, jotta näitä saadaan vietyä eteenpäin, sekä tarvittaessa kirjattua työmaapäiväkirjaan ja työmaakokoukseen.

Laatuun liittyvissä asioissa 26 % vastaajista koki käytettävän laatuun palaverissa liian vähän aikaa ja koki, että käytettävää aikaa tulisi lisätä. Vastaajista 74 % taas koki nykyisen tason olevan sopiva.

Kalustoon, henkilöstöön ja resursseihin käytetystä ajasta 85 % vastaajista koki nykyisen ajankäytön olevan sopiva. Vastaajista 15 % koki nykyisen ajan olevan riittämätön.



Kuva 3 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Kuinka paljon käytätte mielestäsi aikaa seuraaviin aiheisiin?



Kuva 4 Vastaajien vastaukset kysymykseen: Pitäisikö kokousaikaa mielestäsi käyttää eri tavalla jonkin aiheen parissa?

Ympäristöasioihin vastaajista 56 % vastasi, että asiaan käytetään liian vähän tai ei lainkaan aikaa. (ks. kuva 3.) Samaan aikaan vain 21 % haluaisi lisätä ympäristöasioihin käytetyn ajan määrää. (ks. kuva 4.) Luku paljastaa, että ympäristöasioita ei välttämättä koeta palavereissa kovin oleelliseksi. Tämä herättää myös kysymyksen, tiedetäänkö kokouksissa, mitä ympäristöasioilla tarkoitetaan, ja miksi niitä olisi hyvin oleellista käydä läpi.

Hankintoihin 38 % vastaajien mielestä käytettiin liian vähän aikaa, loput kokivat ajan käytön olevan sopiva. Vastaajista 82 % mielestä nykyinen käytetty aika on hyvä ja sitä ei tulisi muuttaa. Hankintojen oikea-aikaisuus on ollut esillä työnjohtajien koulutuksissa ja siinä on huomattu selkeä kehittämiskohta. Hankintojen oikea-aikainen toteutus parantaa työmaan toimivuutta ja logistiikkaa.

Talouteen liittyvissä asioissa palavereissa käytettiin 60 % mielestä aikaa liian vähän tai ei lainkaan. Kuitenkin vain 30 % vastaajista haluaisin käytettävän tähän enemmän aikaa. Vastaajista 41 % koki nykyisen ajan olevan sopiva. Talouteen liittyvissä kokousasioissa on hyvä käydä karkeasti läpi yleistilanne läpi sekä käynnissä olevien työvaiheiden taloustilanne. Tämä helpottaa kuukausittaista talouden ennustamista ja raportointia.

Urakoitsijakokoukseen liittyvien aiheiden parissa 35 % vastaajista koki, että siihen käytetään vähän, tai ei lainkaan aikaa. Vastaajista kaksi kolmesta koki, että nykyinen käytetty aika on sopiva.

Työmaakokouksiin liittyvissä asioissa 52 % vastaajista koki, että aikaa käytetään vähän tai ei lainkaan. Vastaajista 82 % oli kuitenkin sitä mieltä, nykyisin käytetty aika on riittävä. Urakoitsija- ja työmaakokouksessa tärkeimmät esille nousseet teemat on syytä jakaa työnjohton palavereissa, jotta tieto mitä kokouksessa on mahdollisesti sovittu, tulisi kaikkien tietoon.

Riskien hallintaan käytettiin vähän tai ei lainkaan aikaa 38 % vastaajien mielestä. 84 % vastaajista piti nykyistä määrää sopivana, eikä kokenut tarvetta käyttää enempää aikaa aiheen parissa. Riskien hallinnassa on syytä aina käydä läpi, onko olemassa jokin seikka, joka saattaa vaikuttaa esimerkiksi

luovutukseen. Mitä aikaisemmin pystytään reagoimaan riskeihin, sitä aikaisemmin tähän päästään pureutumaan. Riskien hallinnassa huomattuihin seikkoihin tulee aina pureutua ja tarvittaessa reklamoida kirjallisesti toimittajaa tai urakoitsijaa.

Palaveriinin valmistautumiseen käytettiin useimmiten aikaa 0–10 minuuttia. Näin kertoi tekevänsä noin puolet vastaajista. 10–30 minuuttia palaveriin valmistautumiseen käytti 35 %. Puolesta tunnista tuntiin palaveriin valmistautumiseen käytti 15 % ja yli tunnin vain 6 % vastaajista. Voidaan siis todeta, että palaveriinin valmistautumisen aika vaihtelee suuresti.

Vastaavista työnjohtajista palaveriin valmistautumiseen käytti 10–30 minuuttia 67 %. Vastaavista työnjohtajista 16 % käytti palaveriin valmistautumiseen aikaa puolesta tunnista tuntiin. Yli tunnin käytti 8 % vastaajista, ja saman verran vastaajia käytti aikaa valmistautumiseen 0–10 minuuttia. Kaikki kyselyyn osallistuneet vastaavan työnjohtajat johtivat palaverin omalla työmaallaan.

Palaveriin valmistautumisessa käytettiin eniten apuna viikko- ja yleisaikataulua. Vastaajista 12 % ei käytä mitään valmistautuessaan palaveriin. Esille valmistautumisapuväleinä nostettiin mm. Last Planner, runko-, sisä-, tai luovutusaikataulu, edellisen viikon työmaapalaverin pöytäkirja, sekä sähköposti- ja puhelinkeskustelut. Käytännöt näissäkin siis ovat tämän selvityksen mukaan moninaisia.

Palaverin kutsuu koolle useimmiten vastaava mestari. Työmaainsinööri kutsuu seuraavaksi useimmin, ja työnjohtajat kolmanneksi useimmin. Vain yhdellä työmaalla työpäällikkö kutsuu palaverin koolle. Palaverin johtaa vastausten perusteella vastaava työnjohtaja lähes aina. Palaverissa pöytäkirjaa pitää vastaava työnjohtaja 60 % kerroista. Työmaainsinöörit pitävät pöytäkirjaa 24 % palaverista. Työnjohtajat pitävät pöytäkirjaa 8 % kokouksista ja pöytäkirjaa ei pidetä lainkaan 11 % kokouksista. Pöytäkirjaa tulisi aina kokouksissa pitää, jotta asioihin, joita palaverissa on sovittu, voidaan aina palata.

Vastaajista ainoastaan 6 % kokee, ettei palaverista ole hyötyä. Vastaajista 94 % siis kokee työnjohtajan palaverit hyödylliseksi. Vastauksen perusteluista nousee

esille, että työnjohdon palaveri koetaan hyväksi hetkeksi saada kaikille jaettua tilanne tietoa. Eräs vastaaja kommentoi seuraavasti:

” Käymme työmaatoimihenkilöiden kanssa viikoittain vastaavan työnjohtajan johdolla palaverin ja katsomme viikon + tulevan viikon tarkemmat aikataulut sekä työt, jotka tulee hoitaa. Käymme läpi jos viime hetken muutoksia on tullut sekä kaikki saavat hyvän yleiskuvan siitä, missä mikäkin työvaihe on meneillään, vaikka ei työnjohtajan näkökulmasta oma vedettävä työvaihe olisikaan. Tämä pitää kaikki työnjohtajat hyvin ajan tasalla työmaan yleistilanteesta.”

Toinen vastaaja taas totesi että ”työnjohdon palaverit ovat tärkeitä työvaiheiden yhteensovittamiseksi.”

Vastaajista 83 % toteaa, että nykyinen työnjohtajien palaverien määrä on riittävä. 17 % vastaajista toivoisi, että palavereita olisi useammin. Avoimissa vastauksissa todetaan useaan otteeseen, että kerta viikkoon riittää. Esille nousee myös työmaan koko: mitä suurempi työmaa, sitä enemmän toivotaan palavereita pidettäväksi. ”Asioiden läpikäynti yhdessä työnjohtajien kanssa auttaa asioiden eteenpäin viemisessä, sekä korostaa tiimityöskentelyn tärkeyttä.” Yksi vastaajista totesi.

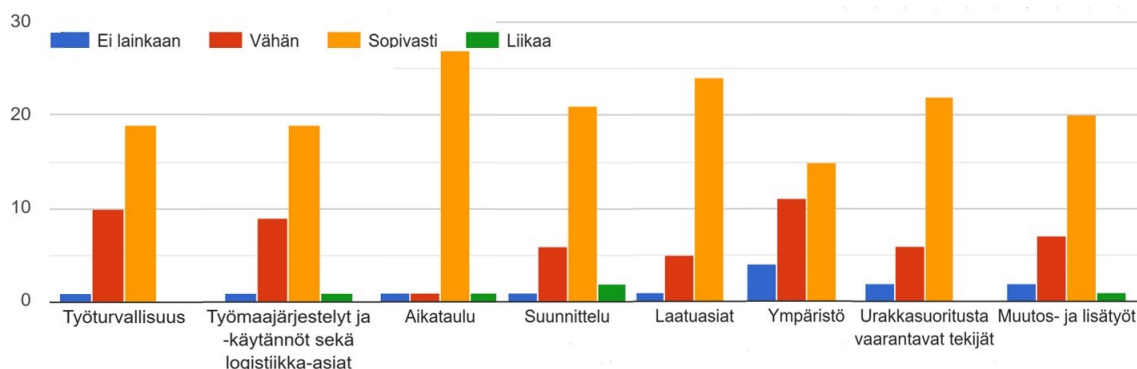
3.3 Urakoitsijapalaverit

Kysyttäessä kuinka usein työmaallasi on urakoitsijapalaveri, 52 % vastaajista kertoo palaverin olevan harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Useammin kuin kerran kuukaudessa urakoitsijapalavereja on 36 %:lla vastaajista. Viikoittain palavereja on 15 % työmaista, lainkaan niitä ei pidä 3 % vastaajista.

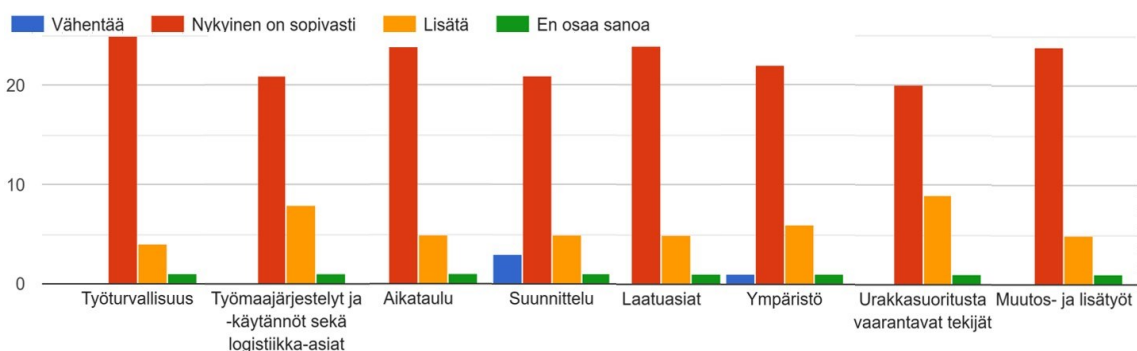
Palaveriin käytetään aikaa useimmiten puolesta tunnista tuntiin: sen verran aikaa kertoi käyttävänsä 52 % vastaajista. Yli tunnin mittaisista palavereista raportoi 40 % vastaajista. Palaveriin valmistautumiseen käytti suurin osa, eli 57 % vastaajista, alle kymmen minuuttia. Puolituntia tai yli kertoi käyttävänsä valmistutukseen vain 13 %.

Alle kymmenen minuutin valmistutuminen on liian vähän kokoukseen, jossa paikalla on kaikki hankkeiden kannalta tärkeät toimijat. Palaverissa on

kahdeksan pääkohtaa, jotka kaikki ovat tärkeässä asemassa hankkeen onnistumisen kannalta.



Kuva 5 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Kuinka paljon käytätte mielestäsi aikaa seuraaviin aiheisiin?



Kuva 6 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Pitäisikö kokousaikaa mielestäsi käyttää eri tavalla jonkin aiheen parissa?

Urakoitsijapalaverissa käytetään 63 % vastaajien mielestä sopivasti aikaa työturvallisuuden läpi käyntiin. (ks. kuva 5.) Yhden vastaajan mielestä palaverissa ei käytetä lainkaan aikaa työturvallisuudesta keskusteluun, ja 33 % mielestä aikaa käytetään vähän työturvallisuudesta puhumiseen. Vastaajista 70 % on sitä mieltä, että nykyinen määrä keskustelua työturvallisuudesta on hyvä määrä. Vastaajista 13 % toivoisi, että työturvallisuuteen keskityttäisiin enemmän. (ks. kuva 6)

Työmaan järjestelyihin ja logistiikkaan käytetään vastaajien mielestä sopivasti aikaa 63 % työmaista. 30 % vastaajista taas sanoo, että aiheeseen käytetään

vähän aikaa. Työmaan järjestelyihin ja logistiikkaan käytetään ei lainkaan ja liikaa aikaa kumpaankin vain yhden vastaajan mielestä.

Vastaajista 28 % on sitä mieltä, että tähän tulisi käyttää enemmän aikaa. Työmaiden virtaustehokkaan tuotannon yksi olennaisimmista asioista on, että työmaan logistiikka toimii ja tarvittava materiaali on työmaalla oikeaan aikaan. Tällä pystytään välttämään liian aikaisin tilattujen tavaroiden varastointia.

Aikatauluihin liittyviin asioihin käytetään sopivasti aikaa 90 % vastaajien mielestä. Liikaa, vähän tai ei lainkaan aikaa käytetään 3 % vastaajien mielestä kutakin. Vastaajista 80 % on sitä mieltä, että nykyinen määrä keskusteluun aikataulusta on riittävä. Vastaajista 16 % toivoisi, että aikaa käytetään enemmän aikataulusta keskusteluun.

Suunnitteluun liittyvissä asioissa käytetään vastaajien mielestä sopivasti aikaa 70 % vastaajien keskuudessa. Vastaajista 23 % sanoo, että aikaa käytetään vähän tai ei lainkaan. Vastaajista 7 % on sitä mieltä, että aikaa käytetään suunnitteluun liittyviin asioihin liikaa. Vastaajista 10 % toivoisi käytettävän vähemmän aikaa suunnitteluun liittyvissä asioissa, kun taas 17 % vastaajista haluaisi lisätä käytettävää aikaa.

Laatuasioihin liittyviin asioihin käytetään vähän tai ei lainkaan aikaa 20 % vastaajien mielestä. Vastaajista 80 % on sitä mieltä, että aikaa käytetään sopivasti. Vastaajista 17 % toivoisi, että käyttäisimme enemmän aikaa laatuasioiden parissa.

Ympäristöasioihin käytetään aikaa vastaajien mielestä sopivasti 50 % vastaajien keskuudessa. Vastaajista kuudennes kertoo, ettei ympäristöasioihin käytetä lainkaan aikaa ja noin kolmannes kertoo aiheeseen käytettävän vähän aikaa. Vastaajista 73 % toteaa, että nykyinen käytetty aika on sopiva. Vastaajista 20 % toivoisi, että aiheeseen käytettäisiin enemmän aikaa.

Urakkasuoristusta vaarantaviin tekijöihin käytetään sopivasti aikaa valtaosan (73 %) mielestä. Kyselyyn vastanneista 20 % on sitä mieltä, että vaarantaviin tekijöihin käytetään vähän aikaa ja 6 % vastaajista toteaa, ettei aikaa käytetä

lainkaan aiheeseen. Vastaajista 30 % toivoisi, että aiheeseen käytettäisiin enemmän aikaa.

Urakkasuoritusta vaarantavat tekijät ovat juridisesti tärkeä kohta, sillä mikäli urakoitsija ei ilmoita urakoitsijapalaverissa suorituksensa olevan vaarantumassa, menettää tämä oikeuden vedota tähän. Tällä saattaa olla vaikutuksia esimerkiksi viivästys sakkoihin tai sakollisiin välitavoitteisiin.

Muutos- ja lisätöihin käytetään aikaa sopivasti 66 % vastaajien mielestä. Vastaajista 30 % ilmoittaa, että muutos- ja lisätöihin käytetään aikaa vähän tai ei lainkaan. Vastaajista 80 % on sitä mieltä, että nykyisin käytetty aika on sopiva ja 17 % toivoisi tähän käytettävän enemmän aikaa.

Urakotisijakokoukseen valmistautuminen

Urakoitsijakokoukseen valmistutumiseen käyttää 57 % vastaajista aikaa korkeintaan 10 minuuttia. Vastaajista 40 % kertoo käyttävänsä aikaa valmistutumiseen 10–30 minuuttia. Yli tunnin kertoo käyttävänsä 3 % vastaajista ja puolesta tunnista tuntiin kertoo käyttävänsä 10 % vastaajista.

Vastaavista työnjohtajista, joita kyselyyn vastasi kymmenen, kaksi kolmesta käyttää aikaa palaveriin valmistutumiseen 10–30 minuuttia ja 8 % käyttää puolesta tunnista tuntiin aikaa palaveriin valmistumiseen. Vastaavista työnjohtajista 8 % käyttää aikaa kokoukseen valmistutumiseen 0–10 minuuttia. Näillä 8 %, jotka käyttävät palaveriin valmistutumiseen 0–10 minuuttia, palaverin johtaa työpäällikkö. Lopuilla vastaajista vastaava työnjohtaja johtaa palaverin.

Vastaava työnjohtaja kutsuu palaverin koolle 65 % vastauksista. Työpäällikkö kutsuu palaverin koolle 8 % työmaista ja työmaainsinööri 10 % työmaista. Pöytäkirjaa kokouksissa pitää 51 %:ssa työmaista vastaava työnjohtaja ja 30 %:ssa työmaainsinöörit.

Kysyttäessä mielipidettä, kokeeko kokouksista olevan hyötyä vastasi 94 % vastaajista kokouksista olevan hyötyä ja 7 % kokee, ettei kokouksista ole

hyötyä. Vastausten perusteluissa korostuu talotekniikan ja muiden urakoitsijoiden tehtävien yhteen sovittaminen. Eräs vastaaja kommentoi asiaa seuraavasti:

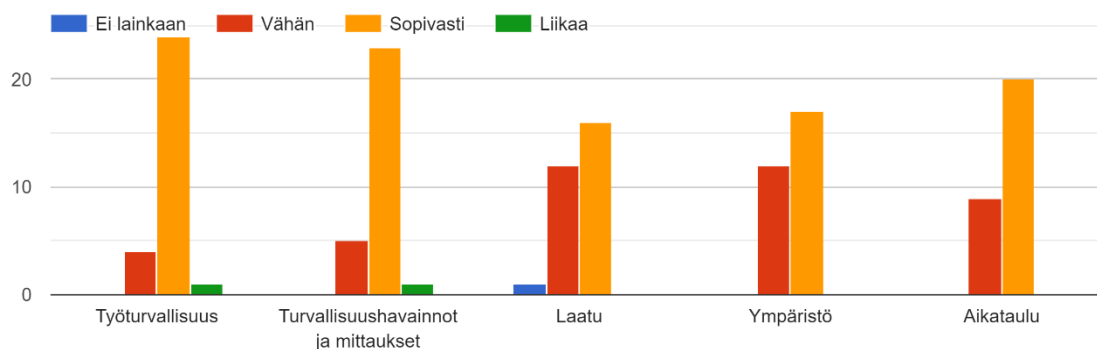
”Työvaiheiden mahdolliset riskit tunnistetta useamman tahon toimesta, poikkeamat aikatauluun tiedostettava sekä näiden vaikutukset muihin urakoitsijoihin. Jokaisen urakoitsijan tulee olla tietoinen, milloin pitää hommien olla tehty sekä milloin ja minne voidaan toimituksia ottaa työmaalle.”

Kysyttäessä pitäisikö urakoitsijapalavereja olla useammin 29 % vastaajista toivoisi, että palavereja olisi useammin ja 71 % kokee, että nykyinen määrä on riittävä. Tarvetta perustellaan mm. seuraavasti: ”Työmaat, jossa niitä on pidetty ovat toimineet paremmin.”

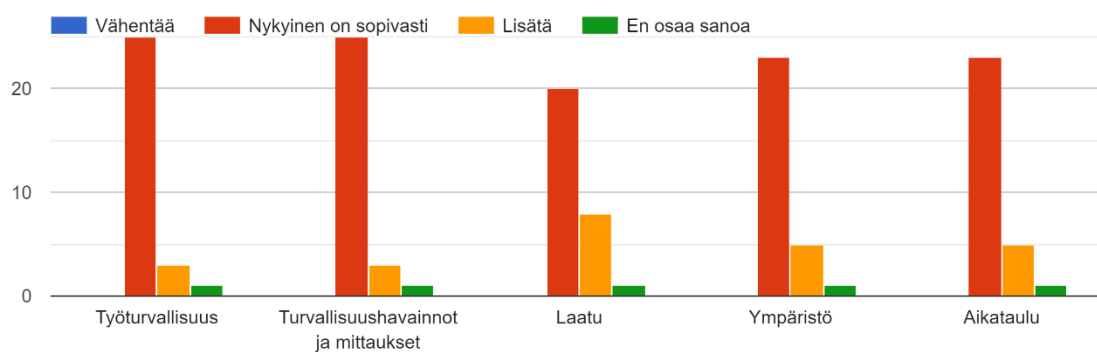
3.4 Työntekijäpalaveri

Kyselyyn vastanneista 34 työnjohtajasta kolmannes (34 %) pitää viikoittain työntekijäpalaverin. Toisaalta työmaista harvemmin kuin kerran kuukaudessa pitää työntekijäpalaverin myös liki kolmannes (31) %. Jälleen 31 % työmaista pitää työntekijä palaverin useammin, kuin kerran kuukaudessa. Yksi kyselyyn vastannut kertoi, ettei pidä työntekijäpalavereita lainkaan.

Suurin osa vastaajista, eli 78 % ilmoittaa käyttävänsä palaveriin aikaa 10–30 minuuttia. Vastaajista 10 % ilmoittaa käyttävänsä aikaa 0–10 minuuttia. Vastaajista 18 % käyttää aikaa puolesta tunnista tuntiin ja yli tunnin aikaa palaveriin käyttää 3 %.



Kuva 7 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Kuinka paljon käytätte mielestänne aikaa seuraaviin aiheisiin



Kuva 8 Työnjohtajien vastaukset kysymykseen: Pitäisikö mielestäsi aikaa eri tavalla seuraavien aiheisiin?

Työturvallisuuteen liittyvissä asioissa 83 % vastaajista kertoo käyttävänsä sopivasti aikaa työturvallisuuden parissa. Vastaajista 14 % kertoo käyttävänsä vähän aikaa työturvallisuuden parissa ja 3 % kertoo mielestään käytettävän liikaa aikaa työturvallisuuden parissa. (ks. kuva 7) Vastaajista 86 % pitää mielestään nykyisen työturvallisuuteen käytettävän ajan olevan sopiva. (ks. kuva 8) Turvallisuushavaintoihin- ja mittaukseen käytetyssä ajassa vastaajat ovat samaa mieltä kuin työturvallisuuteen liittyvissä ajankäytöstä kokouksissa.

Laatuun liittyvissä asioissa vastaajista 3 % kertoo, ettei aikaa käytetä lainkaan ja 41 % vastaajista kertoo, että aikaa käytetään vähän laatuasioihin. Vastaajista 55 % kertoo aikaa käytettävän sopivasti laatuasioihin. Vastaajista 28 % toivoisi enemmän käytettävän aikaa laatuun liittyviin asioihin ja 67 % vastaajista pitää nykyistä määrää riittävänä.

Ympäristöön liittyvissä asioissa 41 % vastaajista kertoo aikaa käytettävän vähän. Vastaajista 59 % kertoo käytettävän sopivasti aikaa ympäristöasioihin. Vastaajista 79 % on sitä mieltä, että nykyisin käytetty aika on riittävä ja 17 % vastaajista toivoisi käytettävän enemmän aikaa ympäristöön liittyvissä asioissa.

Aikatauluun liittyviin asioihin käytetään 31 % vastaajien mielestä vähän aikaa ja 69 % vastaajien mielestä sopivasti. Vastaajista 17 % toivoisi, että aikataulun läpi käymiseen käytettäisiin enemmän aikaa. Vastaajista 79 % on sitä mieltä, että nykyinen aika, joka käytetään aikatauluun, on riittävä.

3.5 Työntekijäpalaveriin valmistautuminen

Työntekijäpalaveriin valmistautumiseen käytetään eniten aikaa 0–10 minuuttia, jonka 64 % vastaajista kertoo käyttävänsä. Vastaajista 10–30 minuuttia kertoo käyttävänsä 32 %. Palaverin kutsuu koolle useimmin työnjohtajat 63 % tapauksista ja vastaavatyönjohtaja 32 % tapauksista. Kysyttäessä osallistuvatko kaikki työntekijät palaveriin 61 % vastaajista vastaa kyllä ja 39 % vastaajista kertoo, ettei palaveriin osallistu kaikki työntekijät. Vastaajista 93 % kokee palaverista olevan hyötyä ja 7 % vastaajista kertoo, ettei koe palaverista olevan hyötyä. Kysyttäessä perusteluja vastaukseen esille nousee keskustelut työturvallisuudesta. ” Pystytään jakamaan tietoa työmaasta ja turvallisuudesta työntekijöille.” ” Työntekijöillä joskus ihan hyviä ideoita, tuovat työturvallisuus puutteet vasta palaverissa esille.” Lisäksi työntekijöiden viikkopalaverissa koettiin, että niillä voi luoda tiimihenkeä. ” Tärkeä tiedonjakotilaisuus. Luo myös yhteenkuuluvuutta ja tiimihenkeä.” Työntekijäpalaveriin ja siihen valmistautumiseen käytettiin vähiten aikaa kaikista kyselyssä mukana olleista kolmesta palaverista.

Kysyttäessä tulisiko palavereja olla useammin 78 % vastaajista toteaa ei ja 22 % vastaajista toivoisi palavereja olevan useammin. Avoimien vastausten perustella todetaan useampaan kertaan, että kerta viikkoon koetaan riittäväksi.

3.4 Työmailla johtaminen

Kysyttäessä kokevatko työnjohtajat työnsä työmaalla merkitykselliseksi, vastasi 80 % kokevansa työnsä useimmiten merkitykselliseksi. Aina työnsä merkitykselliseksi koki 11 % vastaajista. Vastaajista 9 % kertoi kokevansa työnsä merkitykselliseksi joskus.

Työilmapiirin kokee hyväksi useimmiten 72 % vastaajista ja 19 % vastaajista taas kokee työilmapiirinsä aina hyväksi. Joskus työilmapiirinsä hyväksi kokeneita vastaajia oli 8 %. Vastaukset ovat samansuuntaisia kuin Työterveyslaitoksen vuoden 2011 tutkimuksessa, jossa todetaan työilmapiirin parantuneet työmailla vuosien mittaan.

Arvostusta työstään useimmiten kokee saavansa 54 % vastaajista. Vastaajista 9 % kertoi kokevansa saavan aina arvostusta työstään. Vastaajista 29 % kertoi saavansa joskus arvosta ja 9 % vastaajista kertoi kokevansa saavan harvoin arvostusta työstään.

Kyselyssä kysyttäessä koetko, että sinuun luotetaan 76 % vastaajista ilmoitti, että kokee useimmiten, että heihin luotetaan. Vastaajista 15 % ilmoitti kokevansa, että heihin luotetaan aina ja 9 % vastaajista ilmoitti kokevansa, että heihin luotetaan joskus.

Tiimiläisiinsä useimmiten luottavia vastaajia oli 68 % vastaajista. Aina tiimiläisiinsä luottavia oli 23 % vastaajista ja joskus tiimiläisiinsä luottavia 10 %. Tiimin sisältä tukea kokee saavansa useimmiten 58 % vastaajista ja aina 21 %. Joskus tukea kertoo saavansa 21 % vastaajista. Tiimin sisältä saatu luottamus ja tuki on edellytys tiimin toimimiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimin toimiminen ilman luottamusta ei saa tiimistä kaikkea sen potentiaalia esiin.

Esihenkilöönensä kokee useimmiten luottavansa 55 % vastaajista ja aina 24 % vastaajista. Vastaajista 21 % kertoo luottavansa esihenkilöönensä joskus.

Esihenkilöltään tukea useimmiten kertoi saavansa 56 % ja aina 25 % vastaajista. Joskus tukea kertoi saavan 13 % vastanneista ja harvoin 6, %.

Esihenkilön tuki on tärkeä osa työssä onnistumista. Työntekijän tulisi kokea luottamusta esimieheensä ja saada tältä tukea tarvittaessa. Tämä auttaa työntekijää tekemään työnsä paremmin ja kannustaa oppimaan sekä parempiin saavutuksiin.

Kysymykseen, koetko olevasi hyvä johtaja, vastasi useimmiten 74 % vastanneista ja aina 9 % vastanneista. Joskus itsensä hyväksi johtajaksi koki 14 % vastanneista ja harvoin 3 % vastanneista. Riittävästi vastuuta kertoi saavansa useimmiten 75 % vastaajista ja aina 25 % vastaajista. Tämä on erittäin hyvä tulos, sillä riittävä määrä vastuuta ajaa työntekijää eteenpäin. Riittävä määrä vastuuta kertoo työntekijälle myös, että hänen työpanostaan arvostetaan.

Paineita työstään kokee joskus 70 % vastaajista. Harvoin paineita työssään kokevia on kyselyn perusteella 9 % vastaajista. Useimmiten työssään paineita kokevia on 18 % vastaajilla ja aina paineita työstään kokee yksi vastaaja. Vastaajista 59 % kokee, että heillä on joskus mahdollisuus myös epäonnistua. Mahdollisuuden epäonnistua työssään useimmiten kokee 18 % vastaajista ja aina mahdollisuuden kokee 6 % vastanneista. Vastanneista 12 % kokee harvoin saavansa mahdollisuuden epäonnistua ja ei koskaan koki 6 % vastanneista. Kokemus siitä, että saa myös epäonnistua antaa työntekijälle työrauhaa ja uskallusta yrittää ja oppia. Epäonnistumisen pelko ajaa epävarmuuteen ja se heikentää päätöksentekokykyä.

Kysyttäessä koetko, että sinulla on liikaa palavereja ja koulutuksia 6 % vastaajista kertoi useimmiten tuntuvan siltä. Joskus näin kertoi tuntevansa 56 % vastanneista ja harvoin 38 % vastanneista. Eräs avoin vastaus kysymykseen, tulisiko palavereita olla useammin, kuuluu näin: "Ei, palavereissa ei työmaa valmistu. Muutenkin riittää kokouksia, johon odotetaan kaikkien osallistuvan."

Työmaalla riittävästi aikaa koki saavansa useimmiten viettää 50 % vastanneista. Aina työmaalla riittävästi aikaa koki saavansa viettää 18 % vastanneista. Joskus työmaalla koki saavansa viettää aikaa riittävästi 21 % vastanneista ja harvoin 12 % vastanneista.

Alle puolet työajastaan työmaalla kertoi viettävänsä 40 % vastanneista. Noin puolet työajastaan vietti työmaalla 30 % vastanneista ja yli puolet työajastaan työmaalla vietti saman verran, eli 30 %.

4 Tulokset

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että työmailla on hyvin monenlaisia käytäntöjä pitää palavereja. Niiden säännöllisyydessä on hajontaa, ja niihin valmistautumiseen käytetään hyvin eri tavoin aikaa. Palavereihin valmistautumiseen käytetään myös hyvin erilaisia työkaluja. Kaikilla työmailla ei pidetä palavereista pöytäkirjaa, mikä ei ole hyvän palaverikäytännön mukaista.

Tuloksista selviää myös, että monet kokivat, etteivät käytä paljoakaan aikaa tiettyjen palaveripohjien mukaisten aiheiden parissa, mutta kokivat myös etteivät halunneet näihin käytettävän enempää aikaa.

Suurin osa koki palavereista olevan hyötyä ja osa vastaajista toivoikin lisää palavereja. Erityisesti vastaajat kokivat, että urakoitsijapalavereja voisi olla useammin. Avoimissa vastauksissa nostettiin useaan kertaan esille se, kuinka palaverien määrää tulisi aina hankkeiden alku- ja runkovaiheessa olla enemmän kuin hankkeiden loppupuolella. Erityisen tärkeäksi tämä koettiin hankkeen alkuvaiheessa nimenomaan talotekniikan ja rakennusvaiheiden yhteen sovittamiseksi.

Työterveyslaitoksen vuoden 2011 kyselyssä vastanneista 47 % vietti työmaalla työajastaan yli puolet. Tähän kyselyyn vastanneet vastaavat työnjohtajat kertovat käyttävänsä alle puolet työajastaan työmaalla. Vastaavien työnjohtajien työmaalla viettämä aika on vähentynyt 1990-luvulta alkaen tähän päivään. Vastaavan toimenkuvaan on siis tullut entistä enemmän toimistotyötä.

5 Pohdinta

5.1 Missä palaverien osalta mennään?

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kyselytutkimuksen kautta YIT:n työmaiden palaverikäytäntöjä. Työmailla näyttää olevan hyvin erilaiset palaverikäytännöt ja niihin suhtaudutaan eri tavalla. Osalla työmaista on selkeästi käytössä tapa, jossa palavereja on säännöllisesti viikoittain. Avoimissa palautteissa nousee esille, että kertaa viikkoon pidetään lähtökohtaisesti hyvänä aikasyklinä kokousten välillä. Avoimissa vastauksissa nousee myös esille projektin eri vaiheissa palaverin tärkeys. Esimerkiksi runkotöiden osalta palaverit nähdään tärkeänä, jotta saadaan tehtyä yhteensovitus.

Työnjohdon palavereista nostetaan esille, että suunnitteluun, talouteen ja laatuun haluttaisiin käyttää enemmän aikaa kokouksissa. Talous- ja ympäristöasiat nousevat esille: niihin käytetään vain vähän aikaa työnjohdon kokouksissa. Kuitenkin kolme neljästä (25/34) vastaajista pitää nykyistä aikaa, joka käytetään ympäristöasioihin, riittävänä. Ympäristöasioihin tulisi kiinnittää rakentamisessa entistä enemmän huomiota. Rakentaminen aiheuttaa yli 30 % Suomen päästöistä ja kuluttaa 40 % energiasta. Ympäristöön vaikuttavat asiat tulevat näkymään entistä enemmän työmaiden arjessa.

Työnjohdon kokouksiin valmistautumiseen käytetään vain vähän aikaa. Suurin osa vastaajista ilmoitti käyttävänsä aikaa valmistutukseen enintään 10 minuuttia. Toiseksi suurimmaksi kokoukseen valmistautumisen apuvälineeksi ilmoitettiin yleisaikataulu, joka tietysti antaa kuvan koko hankkeen läpimenoajasta ja työvaiheista, mutta on kuitenkin epätarkka viikon tarkkuudella tehtävään työvaihesuunnitteluun. Eniten vastaajilla käytössä oleva viikkoaikataulu sopii huomattavasti paremmin työnjohdon palavereihin pohjaksi.

Urakoitsijapalaverit pidetään suurimmalla osalla harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Harvemmin kuin kerran kuukaudessa vastasi kyselyssä puolet vastaajista. Palaveri kestää suurimmalla osalla työmaista puolesta tunnista tuntiin ja suurin osa käytti aikaa palaveriin valmistutukseen enintään 10

minuuttia. Palaveriin valmistautumiseen 10 minuuttia on melko lyhyt aika, ja kokous saattaa alkaa lähteä rönsyilemään. Palavereja tulisi olla myös useammin kuin alle yksi kuukaudessa. Urakoitsijapalaveri on tärkeä kokous tiedon jakamisessa ja yhteen sovituksessa. Työmailla tulisi pyrkiä pois turhasta materiaalin varastoinnista ja varmistaa oikeat materiaalit työmaalle oikeaan aikaan, minkä vuoksi palaverit ovat merkityksellisiä. Urakoitsijapalaverit ovat hyvä tilaisuus käydä läpi työmaan järjestelyjä ja logistiikkaa. Työmaiden logistiikkaan tullaan tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomioita ja työmaat siirtyvätkin tulevaisuudessa entistä enemmän virtaustehokkaaseen tuotantoon, jossa yksi tärkeä tekijä on materiaalien saapuminen työmaille oikea aikaisesti. Työmaat ovat alati muuttuvia kokonaisuuksia, joissa tulee aikataulu viiveitä ja muita työsuoritukseen vaikuttavia tekijöitä. Tästä syystä urakoitsijapalavereja tulisi olla huomattavasti useammin, kuin alle yksi kuukaudessa. (Modig & Åhlström 2019, 48–50.)

Useassa avoimessa palautteessa kokouksiin liittyen nousee esille kokousten tarve nimenomaan talotekniikan ja rakentamisen työvaiheiden sovittaminen. Nämä korostuvat avovastauksissa esimerkein:

”Itse pidän urakoitsijapalaverit vain TATE-urakoitsijoille, joiden töiden eteneminen usein tahdistaa muut työt ympärillä.” Sekä ”varsinkin tekniikan yhteensovittamisessa kokouksista on hyötyä.” Lisäksi nousee esille, että hankkeen alussa kokoukset koetaan tarpeellisemmaksi kuin loppuvaiheessa. ”Urakoitsijapalavereita voisi hyödyntää runkovaiheessa enemmän.”

Työntekijöiden palavereista vain kolmanneksella on käytössä säännölliset viikoittaiset palaverit, ja niissä keskitytään pääasiassa työturvallisuuden liittyviin asioihin. Suurella osalla työmaista työntekijäpalaverit kestävät 10-30 minuuttia ja 60 % vastaajista käyttää palaveriin valmistautumiseen 0-10 minuuttia. Työntekijäpalavereihin osallistuu kaikki työntekijät vain noin 61 % tapauksissa. Työntekijäpalaveriin tulisi osallistua kaikkien työmaan työntekijöiden, jotta kaikki tieto saataisiin kaikille jaettua. Hyvin valmisteltu ytimekäs kokous ei kestä pitkää aikaa, kunhan keskitytään oleellisiin asioihin ja tarvittava tieto saadaan jaettua kaikille. (Koski, R. ym. 2012.)

5.2 Miten johtaminen työmailla koetaan?

Työnjohtajan työ koetaan merkitykselliseksi ja ilmapiiri koetaan työnjohtajien keskuudessa hyväksi. Työnjohtajat kokevat pääsääntöisesti, että heihin luotetaan ja he luottavat omaan tiimiinsä. Vastaaajista aina luottamusta kokevia oli 15 % ja tiimiinsä aina luottavia oli 23 % vastaaajista. Nämä ovat kuitenkin liian pieniä lukuja, jotta tiimistä voitaisiin saada kaikki irti, eli tämä selvityksen mukaan luottamuksen rakentamisessa on vielä kehitettävää.

Luottamus on johtajuuden ja tiimin onnistumisen perusta. Tiimissä tulee olla avoin ja turvallinen olla sen kaikilla jäsenillä. Kaikkien tiimiläisten tulisi kokea kuuluvansa tiimiin, jossa koko tiimi tekee yhdessä töitä kohti yhteistä tavoitetta. Tiimin sisällä kaikkien tulisi aina koeta pystyvänsä luottamaan tiimiläisiinsä. Esihenkilön tulee luoda työntekijään luottamussuhde, jossa hän kokee, että häneen luotetaan. Vain näin hän uskaltaa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kehittyä. Tämän opinnäytetyön aineistoon vastanneista kaikki kokivat olevansa hyviä johtajia useimmiten, mikä on hyvä asia.

Suurin osa koki saavansa tukea esihenkilöltään riittävästi useimmiten. Työmailla suurin osa kokee joskus paineita työstään. Suurin osa kokee, että heillä on mahdollisuus myös epäonnistua joskus. Tiimin toimimisen kannalta on tärkeää, että jokainen tiimiläinen kokee kuuluvansa joukkoon ja hän kokee olonsa turvalliseksi osana tiimiä. Kaikilla tiimiläisillä tulisi olla mahdollisuus tulla kuulluksi, ilman kasvojensa menettämisen pelkoa. Kaikilla tulisi myös antaa mahdollisuus epäonnistua. Tämä kaikki luo perustan hyvälle työyhteisölle, jolla on mahdollisuus saada toisistaan aina paras mahdollinen irti ja kaikki vetävät yhtä köyttä kohti yhteistä tavoitetta. (Ristikangas M. ym. 2021, 40)

Työnjohtajista 56 % kokee, että heillä on joskus liikaa palavereita. Eräs kyselyn vastaaja vastasi pitäisikö työnjohdon palavereita olla useammin avoimeen vastaukseen: "Ei, palavereissa ei työmaa valmistu. Muutenkin riittää kokouksia johon odotetaan kaikkien osallistuvan." Entistä enemmän tulisi siis keskittyä

siihen, keiden kaikkien tulisi osallistua kokouksiin. Onko kokous luonteeltaan sellainen, että se vaatii kaikkien osallistumista? Työmaiden ja työnjohtajien tulisi keskittyä siihen, onko työnjohtajalla roolia kokouksessa. Onko kokous luonteeltaan tietoa jakava ja jos on riittäisikö se, että yksi osallistuu kokoukseen ja jakaa sitten tiedot kaikille muille? Työntekijän tulisi käydä itsensä kanssa pohdiskelua, onko kokous sellainen, että tulee osallistua siihen ja onko työntekijällä rooli kokouksessa. Jos osallistumme aina kaikkiin mahdollisiin kokouksiin, joita meille tarjotaan, aiheutamme itsellemme ähkyn kokouksista ja meidän varsinainen työ jää taka-alalle. Työnjohtajan tärkein tehtävä on kuitenkin työmaa. (Koski, R. ym. 2012. Luku Hengen Ylensyönti)

Vuonna 2011 tehdyssä tutkimuksessa todetaan, että 49 % tutkimukseen vastanneista vastaavista työnjohtajista vietti yli puolet työajastaan työmaalla. Tähän kyselyyn vastanneista vastaavista työnjohtajista 92,3 % vastaavista työnjohtajista vietti työajastaan alle puolet työmaalla. Työnjohtajista työmaalla vietti yli puolet työajastaan vuonna 2011 tehdyssä tutkimuksessa 87 % vastanneista. Tähän kyselyyn vastanneista työnjohtajista työmaalla yli puolet työajastaan vietti 50 % vastanneista. (Savinainen ym. 2012, 38).

Tähän opinnäytteeseen liittyvän tutkimuksen perusteella työnjohtajat YIT:llä viettävät paljon vähemmän aikaa työmaalla, kuin Työterveyslaitoksen kyselyssä vuonna 2011. Kuitenkin vain 7 % vastaajista ilmoitti, että heillä on useimmiten liikaa kokouksia ja koulutuksia. Työterveyslaitoksen kyselyssä nousi esiin, ettei työnjohto ehtinyt mielestään viettämään riittävästi aikaa työmaalla, sillä kokoukset ja työmaan ulkopuoliset asiat veivät heiltä liikaa aikaa. Työnjohtajien ajankäyttöä olisi mielenkiintoista tutkia tarkemminkin peilaten esimerkiksi kokouksissa sekä työmaalla vietettyyn aikaan: mihin työpäivät todellisuudessa kuluvat?

Tätä tutkimusta voidaan joka tapauksessa pitää kohtalaisena tilannekatsauksena YIT:n työmaiden nykytilanteeseen. Vastausprosentti kyselyyn oli 22,3 %, mitä voidaan pitää kohtalaisena. Tutkimuksessa on huomattavissa paljon samansuuntaisia tuloksia, joita Työterveyslaitoksen tutkimuksessa vuonna 2011.

YIT:n palaverikäytäntöjä voisi yhdenmukaistaa ainakin joiltakin osin, sillä nyt käytännöt ovat hyvin työmaakohtaisia ja riippuvaisia siitä, miten työmaa kokee palaverien tarpeellisuuden. Palaveriinkin valmistautumiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta palavereista saataisiin enemmän hyötyä irti. Kokouksessa käytettävä aika olisi syytä hyödyntää mahdollisimman hyvin, jotta kokous on tehokas ja saavuttaa tavoitteensa. Jos menemme valmistutumattomana kokoukseen, eksyy kokous helposti aiheestaan tai tietoa lähdetään etsimään kesken kokouksen, jolloin kaikki odottavat. Tähän ongelmaan voisi olla ratkaisu, että johdon tietoisuutta valmentavasta johtamisesta ja johtamisen kulttuurista sekä erilaisista työntekijäprofileista (ks. Beldin 2000) lisätään entisestään. On hyvä miettiä valmistautumista asioiden sekä ihmisten kannalta, jotta arvokkaasta ajasta saadaan kaikki irti.

Jatkotutkimusta voisi toteuttaa esimerkiksi sitten, kun kokouskäytäntöjä olisi yhdenmukaistettu ja pilotoitu ja käyty läpi, miksi kokouksiin tulee valmistautua ja löytää yhteisiä työkaluja tähän. Esimerkiksi kaikille palaveriin valmistautumiseen viikko- tai päiväkohtainen aikataulu voisi yhtenäistää käytänteitä. Alustana voisi toimia muun muassa käytössä olevat Tocoman, Last Planner tai Excel, mutta kokonaisuus olisi pilkottu pienempiin osiin, jolloin olisi helpompi keskittyä seuraaviin työvaiheisiin sekä siihen, mitä edellytyksiä pitää olla ennen alkavaa työvaihetta. Yleisaikataulu ei ole viikkopalaveriin optimaalisin työväline.

Lähteet

- Belbin, M. 2000 *Management Teams – Why They Succeed or Fail*. Routledge.
- Beattie, R. 2006. *Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector*. Human Resource Development International
- Boden, D. 1995. *Agendas and arrangements: Everyday negotiations in meetings*. Pergamon
- Chong, C. Yuen, Y. Tan, B. Zarim, Z. & Hamid, N. 2016. *Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry*. The Learning Organization
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. 2005. *Making coaching work*. London: CIPD Publishing
- Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. *Managerial coaching behaviors in learning organizations*. The Journal of Management Development
- Ellinger, A. & Bostrom, R. 2002. *An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning*. Management Learning
- Gregory, J. & Levy, P. 2010. *Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice
- Hakanen, J. 2009. *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää*.
http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf
- Heslin, P. Vandewall, D. & Latham, G. 2006. *Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching*. DOI:10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x
- Hunt, J. & Weintraub, J. 2004. *Developmental coaching*. Journal of Management Education.
- Jabe, M. 2017. *Erilaisten ihmisten johtaminen*. 1. painos. Kauppakamari

Koskenvesa, A. Sahlstedt, S. Lindberg, R. Kivimäki, C. Koistinen, L. Palolahti, T. & Lahtinen, M. 2014 TOIMIVA TYÖMAA -hyvät käytännöt. Mittaviiva Oy, Talonrakennusteollisuus ry.

https://www.rt.fi/globalassets/julkaisuja/toimiva_tyomaa_2014.pdf

Koskenvesa, A. Sahlstedt, S. 2017. Rakennushankkeen ajallinen suunnittelu ja ohjaus. Rakennustieto Oy

Koski, R. & Korteso, K. 2012. Kokousten seitsemän kuolemansyntiä, paranna palaveritasi. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Turun ammattikorkeakoulu. Vaatii kirjautumisen palveluun.

Lehto, R. Kylä-Setälä, E. Hietala, R. Lappalainen, J. Palmroos, P. & Oksa P. 2001. Rakennustuotannon työnjohdon työn ja työkyvyn muutokset 1990-luvulla TSR tutkimushanke 99236, TTL Tampere

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. The Journal of Management Development.

Modig, N. & Åhlström, P. 2019. Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin, Suomentanut Maarit Tillman. Rheologica.

Mäki, T, 2021. ”Se on ihmisten kanssa tehtävää työtä”: toiminnanteoreettinen tutkimus työnjohdon työstä, yhteistyöstä ja uusista välineistä rakennushankkeessa, Väitöskirja Helsingin yliopisto

Määttänen, E. 2015. Coachaava kulttuuri - käsikirja valmentavaan kulttuuriin. Helsinki: Books On Demand.

Ristikangas, M, Lönnroth, A, Ristikangas, V & Ristikangas, V. 2021 Valmentava tiimin johtaminen : yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. E-kirja Alma Talent Verkkokirjahylly. Turun ammattikorkeakoulu. Vaatii kirjautumisen palveluun.

”<https://verkkokirjahylly-almatalent->

((20)valmentavan((20)johtajan(:Arvostava,((20)osallistava((20)ja((20)tavoitteellinen((20)yhteisty((f6)((20)k((e4)yt((f6)ss((e4)/piste:t2Oz”

Savinainen, M, Uusitalo, H, Merivirta, M, Nyberg, M, Toivio, Pa. 2012
Rakennustuotannon työnjohdon työ ja työkyky 2011. Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134930/Rakennustuotannon%20tyonjohdon%20tyo%20ja%20tyokyky%202011.pdf?sequence=1> Viitattu ” Viitattu 27.10.2023.”

Siikanen, P. 2009. Työmaiden tuotannonohjauksen ongelmat ja kehitystarpeet. Licensiaattityö. Tekninen korkeakoulu

Styhre A & Josephson P. 2006. Revisiting site manager work: stuck in the middle. Construction Management and Economics

Uotila, T. 2011. Lyhyt katsaus suoriutumisen johtamiseen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto.

Kyselytutkimuksen kysymykset

Kyselytutkimus

Työnjohdon kokoukset ja johtaminen

* Pakollinen kysymys

1. Tämän hetken työtehtäväsi *

Merkitse vain yksi soikio.

- Työnjohtaja
 Vastaava työnjohtaja

Työnjohdon palaverit

Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen ei ole pakollista

2. Kuinka usein työmaallasi on työnjohdon palaveri?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei koskaan
 Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
 Useammin kuin kerran kuukaudessa
 Viikoittain

3. Kuinka kauan palaveriin kuluu aikaa?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 0-30 min
 30-60min
 60min- 1,5 h
 >1,5h

4. Kuinka paljon käytätte mielestänne aikaa seuraaviin aiheisiin?

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Ei lainkaan	Vähän	Sopivasti	Liikaa
Aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatuasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalusto, henkilöstö ja muut resurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakoitsijakokousasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmaakokousasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskienhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Pitäisikö kokousaikaa mielestäsi käyttää eri tavalla jonkin aiheen parissa?

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Vähentää	Nykyinen määrä on sopiva	Lisätä	En osaa sanoa
Aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatuasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalusto, henkilöstö ja muut resurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakoitsijakokousasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmaakokousasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskienhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kuinka kauan aikaa käytät palaveriin valmistautumiseen?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 0-10min
 10-30min
 30min-1h
 >1h

7. Mitä käytät apuna palaveriin valmistautumiseen?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Yleisaikataulu
- Viikkoaikataulu
- Kuukausiraportti
- En mitään
- Muu: _____

8. Kuka kutsuu palaverin koolle?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työnjohtajat
- Vastaava työnjohtaja
- Työpäällikkö
- Työmaainsinööri

9. Kuka johtaa palaveria?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työnjohtajat
- Vastaava työnjohtaja
- Työpäällikkö
- Työmaainsinööri

10. Kuka tekee pöytäkirjan kokouksesta?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työnjohtajat
- Vastaava työnjohtaja
- Työpäällikkö
- Työmaainsinööri
- Pöytäkirjaa ei pidetä

11. Koetko palavereista olevan hyötyä?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei
 Kyllä

12. Perustele lyhyesti vastauksesi

13. Pitäisikö työnjohdon palavereja olla mielestäsi useammin?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei
 Kyllä

14. Perustele lyhyesti vastauksesi

Urakoitsijapalaveri

Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen ei ole pakollista

15. Kuinka usein työmaallasi on urakoitsijapalaveri?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei koskaan
 Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
 Useammin kuin kerran kuukaudessa
 Viikoittain

16. Kuinka kauan palaveriin kuluu aikaa?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 0-30min
 30min- 1h
 1h - 1,5h
 >1,5h

17. Kuinka paljon käytätte mielestäsi aikaa seuraaviin aiheisiin?

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Ei iainkaan	Vähän	Sopivasti	Liikaa
Työturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmaajärjestelyt ja -käytännöt sekä logistiikka- asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatuasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakkasuoritusta vaarantavat tekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos- ja lisätyöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Pitäisikö kokousaikaa mielestäsi käyttää eri tavalla jonkin aiheen parissa?

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Vähentää	Nykyinen on sopivasti	Lisätä	En osaa sanoa
Työturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmaajärjestelyt ja -käytännöt sekä logistiikka-asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatuasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakkasuoritusta vaarantavat tekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos- ja lisätyöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kuinka kauan aikaa käytät palaveriin valmistautumiseen?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 0-10min
- 10-30min
- 30min-1h
- >1h

20. Kuka kutsuu palaverin koolle?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työnjohtajat
- Vastaava työnjohtaja
- Työpäällikkö
- Työmaainsinööri

21. Ketkä kaikki osallistuvat? (Voit valita useamman)

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työnjohtajat
- Vastaava työnjohtaja
- Työpäällikkö
- Työmaainsinööri
- Urakoitsijan työnjohtaja
- Urakoitsijan nokkamies

22. Kuka johtaa palaveria?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työnjohtajat
- Vastaava työnjohtaja
- Työpäällikkö
- Työmaainsinööri

23. Kuka tekee pöytäkirjan kokouksesta?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työnjohtajat
- Vastaava työnjohtaja
- Työpäällikkö
- Työmaainsinööri
- Pöytäkirjaa ei pidetä

24. Koetko palaverista olevan hyötyä?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei
 Kyllä

25. Perustele lyhyesti vastauksesi

26. Pitäisikö urakoitsijapalavereja olla mielestäsi useammin?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei
 Kyllä

27. Perustele lyhyesti vastauksesi

Työntekijöiden viikkopalaveri

Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen ei ole pakollista

28. Kuinka usein työmaallasi on työntekijöiden viikkopalaveri?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei koskaan
 Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
 Useammin kuin kerran kuukaudessa
 Viikoittain

29. Kuinka kauan palaveriin kuluu aikaa?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 0-10min
 10-30min
 30min-1h
 >1h

30. Kuinka paljon käytätte mielestäsi aikaa seuraaviin aiheisiin?

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Ei iainkaan	Vähän	Sopivasti	Liikaa
Työturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuushavainnot ja mittaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Pitäisikö kokousaikaa mielestäsi käyttää eri tavalla jonkin aiheen parissa?

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Vähentää	Nykyinen on sopivasti	Lisätä	En osaa sanoa
Työturvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuushavainnot ja mittaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Kuinka kauan aikaa käytät palaveriin valmistautumiseen?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 0-10min
- 10-30min
- 30min-1h
- >1h

33. Kuka kutsuu palaverin koolle?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Työnjohtajat
- Vastaava työnjohtaja
- Työpäällikkö
- Työmaainsinööri

34. Osallistuvatko palaveriin kaikki työntekijät?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei
- Kyllä

35. Pidätkö työntekijäpalavereja hyödyllisenä?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei
- Kyllä

36. Perustele lyhyesti vastauksesi

37. Pitäisikö työntekijäpalavereja olla mielestäsi useammin?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Ei
 Kyllä

38. Perustele lyhyesti vastauksesi

Johtaminen ja esihenkilötyöskentely

39. Koetko työsi merkitykselliseksi?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
 Harvoin
 Joskus
 Useimmiten
 Aina

40. Koetko tiimisi työilmapiirin hyväksi?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
 Harvoin
 Joskus
 Useimmiten
 Aina

41. Koetko saavasi riittävästi arvostusta työstäsi?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

42. Koetko, että sinuun luotetaan?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

43. Koetko luottavasi tiimiläisiisi?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

44. Koetko luottavasi esihenkilöösi?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

45. Koetko saavasi riittävästi tukea tiimin sisältä?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

46. Koetko saavasi riittävästi tukea esihenkilöltäsi?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

47. Koetko olevasi hyvä johtaja?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

48. Koetko saavasi riittävästi vastuuta?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

49. Koetko paineita työstäsi?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

50. Koetko, että sinulla on mahdollisuus epäonnistua?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

51. Koetko, että sinulla on liikaa palavereja ja koulutuksia?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

52. Koetko saavasi viettää riittävästi aikaa työmaalla?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- En koskaan
- Harvoin
- Joskus
- Useimmiten
- Aina

53. Kuinka suuren osan työajastasi vietät työmaalla?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Alle puolet
- Noin puolet
- Yli puolet