



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Joonas Järviluoma

Rakennustyömaan työnjohtajan johtamiskeinojen kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Rakennusmestari (AMK), Rakennustekniikka



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Rakennusmestari (AMK), Rakennustekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Talonrakennustekniikka

Tekijä: Joonas Järviluoma

Työn nimi alaotsikoineen: Rakennustyömaan työnjohtajan johtamiskeinojen kehittäminen

Ohjaaja: Tero Turja

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 49

Liitteiden lukumäärä: 2

Viimeisimmät johtamistutkimukset puhuvat ihmiskeskeisemmän johtamisen puolesta. Ihmiset tunnustetaan organisaation tärkeimmäksi resurssiksi, joten työntekijöistä täytyy pitää huolta. Organisaatioiden täytyy olla perillä keinoista, joita vaaditaan osajien sitouttamiseen. Nykyään johtamiselta vaaditaan enemmän kuin ennen. Tämän vuoksi johtaminen ei voi ainoastaan keskittyä asioiden johtamiseen, vaan myös ihmiset on huomioitava.

Tämä opinnäytetyö käsittelee ihmiskeskeisen johtamisen keinoja rakennusalan työnjohdon näkökulmasta. Aihe on erityisen kiinnostava ja ajankohtainen rakennusalan näkökulmasta tarkasteltuna, sillä rakennusalaa pidetään edelleen melko hierarkkisena alana. Opinnäytetyö pyrkii selvittämään tarpeita ja kehittämismahdollisuuksia rakennusalan työnjohtamisessa ihmiskeskeisen johtamisen näkökulmasta. Aihetta lähestytään työnjohtajan ja työntekijän välisen suhteen, sitoutumisen ja sisäisen viestinnän kautta antaen kuitenkin tilaa myös muille johtamiskeinoille sekä kehittämisen haasteille.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin haastatteleamalla rakennusalan työnjohtajia ja työntekijöitä. Keskeisiksi tutkimustuloksiksi työnjohtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen liittyvistä johtamiskeinoista nousivat työnjohtajan roolin, työsuhteiden sekä vuorovaikutuksen ja avoimuuden merkitys työnjohtamisessa. Merkittävimmät työntekijöiden sitoutumista edistävät tekijät olivat työilmapiiri, rahapalkka, arvostus ja kuunteleminen, työn mielekkyys ja palaute. Viestinnän osalta tärkeänä pidettiin tiedon jakamista, keskustelemista ja erilaisia viestintäkanavia. Lisäksi tulokset nostivat esille osallistamisen johtamiskeinona. Haasteena kehittämiselle nähtiin ennen kaikkea osaamisen puute. Tulokset olivat linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa.

¹ Asiasanat: työnjohto, rakennusala, kehittäminen, henkilöstöjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Construction Site Management

Specialisation: Building Construction

Author: Joonas Järviluoma

Title of thesis: Developing Leadership Methods for Construction Site Managers

Supervisor: Tero Turja

Year: 2024

Number of pages: 49

Number of appendices: 2

Recent leadership studies advocate for more human-centered leadership. People are recognized as the most valuable resource for an organization. Organizations need to be aware of the methods required to engage skilled professionals. Nowadays, leadership demands more than ever before. This thesis explores human-centered leadership approaches from the perspective of construction site management. The topic is particularly relevant and interesting when viewed within the context of the construction industry, which is still perceived as relatively hierarchical. The thesis aims to identify needs and improvement opportunities in human-centered construction site management.

The research methodology employed in the thesis is qualitative research. Data was collected through interviews with construction site managers and workers. Key findings included the importance of the manager's role, employment relationships, and effective communication. The most significant factors promoting employee commitment were a positive work environment, fair compensation, appreciation, active listening, meaningful work, and feedback. Communication was deemed essential, emphasizing information sharing, dialogue, and various communication channels. Additionally, the results highlighted participatory leadership as an effective approach. Lack of expertise was identified as the main challenge for development. These findings align with existing research in the field.

¹ Keywords: supervision of work, construction sector, development, human resource management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvioluettelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	8
1.2 Tutkimusmenetelmä	9
2 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN RAKENNUSTYÖMAALLA	10
2.1 Käytännön työnjohtaminen rakennustyömaalla	10
2.2 Asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen	10
2.3 Työnjohtajan ja työntekijän välinen suhde	12
2.3.1 LMX-teoria: esihenkilön ja työntekijän välinen vaihto	13
2.3.2 Vastuullinen johtaminen esihenkilö-työntekijäsuhteessa	14
2.4 Sisäinen viestintä	15
2.5 Työntekijöiden sitoutuminen	16
2.5.1 Motivaatio ja palkitseminen	19
2.5.2 Työtyytyväisyys	22
2.5.3 Itseohjautuvuus	23
2.6 Jaettu johtajuus	24
2.7 Kehittämisen haasteet	25
2.7.1 Muutosvastaisuus	26
2.7.2 Osaaminen	27
2.8 Yhteenveto teoriasta	27
3 AINEISTON ANALYYSI	30
3.1 Aineiston kerääminen	30
3.2 Aineiston analysoiminen	30
4 TULOKSET	32
4.1 Työnjohtajan ja työntekijän välinen suhde ja siihen liittyvät johtamiskeinot	32

4.2	Sitoutumiseen liittyvät johtamiskeinot.....	33
4.3	Sisäiseen viestintään liittyvät johtamiskeinot.....	34
4.4	Osallistavat johtamiskeinot.....	36
4.5	Johtamiskeinojen kehittämisen mahdollisuudet ja haasteet.....	36
5	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Malli työntekijöiden sitoutumisesta.....	17
Kuvio 2. Itsemääräämisteorian kuvaamat erilaiset motivaatiotyypit	19
Kuvio 3. Työnjohtajan johtamiskeinojen kehittäminen	28

1 JOHDANTO

Ihmiset ovat rakennusalan tärkein voimavara (Lawani ym., 2024; Romo ym., 2023). Organisaatiot kilpailevat yhä kovemmin osaajista työelämän murroksessa ja uuden sukupolven astuessa työelämään (Lassleben & Hofmann, 2023). Tästä syystä työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin tulee kiinnittää enemmän huomiota. Johtamisen trendit puoltavatkin nykyään ihmiskeskeisempää johtamistyyliä, joka on rantautunut jo monille aloille (Vähämäki, 2010; Lämsä & Keränen, 2020; Pearl Dlamini ym., 2022). Rakennusalan organisaatiot ovat kuitenkin yhä vahvasti hierarkkisia, eivätkä johtamisen uudet suunnat ole tavoittaneet juurikaan rakennusalan työnjohtamista.

Nykyään johtamistutkimus keskittyy yhä enenevässä määrin työelämän käytäntöjen tutkimiseen, jossa pääosassa on arkipäiväinen toiminta ja sen merkitys organisaatioiden kehittämisessä (Vähämäki, 2010). Lisäksi aiemmat rakennusalan työnjohtamista koskevat tutkimukset korostavat teknisiä osa-alueita menestyksekkäässä rakennusprojektin johtamisessa, eivätkä niinkään johtamistyylin vaikutuksia (Kalambayi ym., 2021). Rakennusalan yritykset ovat kuitenkin viime aikoina ryhtyneet hakemaan työnjohtajilta pehmeitä taitoja teknisten taitojen sijaan (Kukah ym., 2022). Tämä opinnäytetyö tutkiikin johtamiskeinojen kehittämismahdollisuuksia rakennusalalla näkökulmana nimenomaan moderni, ihmiskeskeisempi johtamistyyli ja siihen liittyvät keinot arkipäiväisessä työnjohtamisessa.

Viimevuosina monilla aloilla hierarkkisesta organisaatiomallista on ryhdytty siirtymään matalampiin organisaatorakenteisiin, jotka perustuvat pitkälti muun muassa jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen, ja korostavat siten viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä (Vähämäki, 2010). Esimerkiksi jaetun johtajuuden ja ylipäätään työntekijöiden osallistamisen on osoitettu parantavan suorituskykyä, mutta myös sitoutumista (Ding ym., 2019; Nikula, 2017). Myös työntekijöiden motivaatio, työtyytyväisyys sekä työsuhteet ovat nostettu esille tuottavuuteen liittyvinä tekijöinä (Pearl Dlamini ym., 2022).

On esitetty, että johtamistoiminnan kehittämiseen tulee ottaa mukaan myös ei-esihenkilöroolissa toimivat työntekijät, sillä asiantuntemusta löytyy kaikkialta organisaatiosta, ja työntekijöiden toiveet tulee saada kuulluksi (Mäki, 2010). Kehittämistä ei tarvitse kuitenkaan

rajata pelkästään työntekijöiden ydinosaamiseen, vaan heitä voi osallistaa monipuolisesti erilaiseen kehitystoimintaan (Nikula, 2017).

Tulevaisuudessa organisaation kilpailuetua määrittää vahvasti luovuus ja innovointi, sillä nämä mahdollistavat modernien kompleksisten ongelmien ratkaisun (Nikula, 2017; Morikawa ym., 2022). Rakennusalan ollessa erityisen monimutkainen, yritysten kilpailueduksi voi nousta johtamisen laatu, sillä yritykset kamppailevat samojen ongelmien kanssa (Lawani ym., 2024). Pärjätäkseen markkinoilla yritysten täytyy tunnustaa ihmiset tärkeänä kilpailutekijänä (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018).

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö pohjautuu työelämän murrokseen ja johtamisen uusiin suuntiin. Ihmiskeskeisemmän johtamisen teema kiinnostavana tutkimusaiheena korostuu juuri rakennusalan työnjohtamisen näkökulmasta, sillä rakennusala on yhä hyvin hierarkkinen, eivätkä johtamisen uudet käytännöt ole vielä niinkään käytössä siellä. Lisäksi uuden sukupolven työntekijöillä on erilaiset odotukset työelämästä ja johtamisesta kuin aiemmillä sukupolvilla. Työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan täytyy huolehtia, sillä osajista kiinni pitäminen on tärkeää, koska ihmiset vaihtelevat työpaikkoja useammin kuin aiemmin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaiset johtamisen keinot tukisivat työnjohtamista rakennustyömaalla niin, että työntekijät tulisivat vielä enemmän huomioiduiksi. Tarkoituksena on etsiä johtamiskeinoja, joista hyötyy niin työntekijät, työnjohtajat kuin koko organisaatiokin. Opinnäytetyö pyrkii aiempien tutkimusten valossa sekä opinnäytetyötä varten tehdyn uuden tutkimuksen avulla nostamaan esille konkreettisia keinoja ja asioita, joihin työnjohtajan tulisi kiinnittää johtamisessaan enemmän huomiota ja joilla voidaan ylipäätään saavuttaa parempaa johtamisen tasoa rakennusalalla.

Johtamiskeinoja pyritään selvittämään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millainen työnjohtajan ja työntekijän välinen suhde on ja miten sitä voisi kehittää?

- Mikä on työnjohtajan rooli sisäisessä viestinnässä ja miten sisäistä viestintää voisi kehittää?
- Mikä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja miten sitä voisi edistää johtamisen avulla?
- Mitä uusia johtamiskeinoja voisi kehittää ja ottaa käyttöön rakennusalan työnjohtamisessa?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus ei tutki esimerkiksi tilastollisia todennäköisyyksiä, kuten määrällinen tutkimus, vaan laadullinen tutkimus pyrkii selittämään asioita ja ilmiöitä (Alasuutari, 2011). Määrälliseen tutkimukseen verrattuna laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköitä on huomattavasti vähemmän, sillä ei ole tarve todistaa tuloksia tilastollisesti merkitseviksi vaan selittää ilmiöitä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi määrälliseen kyselytutkimukseen tarvitaan jopa satoja vastauksia, mutta laadullisessa tutkimuksessa jo muutama haastattelu tuottaa riittävästi materiaalia tulosten yhteenvetämiseksi.

Kerättyä aineistoa tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa aina tietystä valitusta näkökulmasta, jolloin aineistosta saadaan nostettua esille tutkimuksen kannalta olennaiset asiat (Alasuutari, 2011). Lisäksi aineistoa voidaan pelkistää yhdistämällä samankaltaisia havaintoja. Näiden menetelmien avulla aineistosta nousee tuloksia, joita tutkijan täytyy osata tulkita käyttämällä apunaan aikaisempia tutkimuksia. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei siedä poikkeuksia samalla tavoin kuin määrällinen tutkimus. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa poikkeukset tuloksissa täytyy aina pystyä selittämään.

Tämä opinnäytetyö on kiinnostunut selvittämään mahdollisuuksia uusien johtamiskäytäntöjen tuomiseen rakennusalalle, joten laadullinen tutkimus on luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi. Haastatteleamalla rakennusalalla työskenteleviä henkilöitä ja heidän näkemyksiään johtamisen kehittämistarpeista rakennusalalla pystytään nostamaan esille kivat uudistuksia ja mahdollisuuksia niiden käyttöönotolle.

2 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN RAKENNUSTYÖMAALLA

2.1 Käytännön työnjohtaminen rakennustyömaalla

Työnjohtajan tärkein rooli rakennustyömaalla on olla ajan tasalla työmaan isoista kokonaisuuksista ja asioiden kytköksistä toisiinsa (Sandberg ym., 2021): kuka tekee, missä ja milloin. Tehtävässä pärjäämisessä on apua teknisestä osaamisesta ja ongelmanratkaisukyvystä, mutta ne eivät itsessään takaa onnistumista. Se johtuu siitä, että suuriin kokonaisuuksiin liittyy paljon muuttujia, eikä esimerkiksi rakennusteknisten ratkaisujen syitä ja taustoja ja siten seurauksia ole aina mahdollista tietää. Mitä paremmin työnjohtaja ymmärtää eri työvaiheiden ja ratkaisujen liittymisen toisiinsa, sitä paremmalla taidolla hän pystyy tekemään työnjohdollisia päätöksiä rakennustyömaalla.

Haastavaa työnjohtamisesta rakennustyömaalla tekee se, että useat eri toimijat ja heidän työtehtävänsä sekä vastuualueensa tulee saada toimimaan muun muassa teknisesti ja aikataulullisesti keskenään (Sandberg ym., 2021). Eri toimijoiksi rakennustyömaalla voidaan käsittää muun muassa kirvesmiehet, muurarit, laatoittajat, maalarit, sähköasentajat, kaivinkoneiden ja torninostureiden kuljettajat ja materiaalien toimittajat. Jonkun toimijan kohdalla tapahtuva yhtäkkinen muutos saattaa johtaa dominoefektin lailla useampaan muuhun asiaan ja siten esimerkiksi jonkin työvaiheen lykkäytymiseen, millä on usein jo taloudellisia vaikutuksia.

Työnjohtajan tehtävänä on huolehtia työmaan aikataulullisesta etenemisestä jatkuvien muutosten ja epävarmuuden vallitessa (Sandberg ym., 2021). Rakennustyömaiden epävarmuus johtuu esimerkiksi materiaalien tai laitteiden toimitusten viivästyksistä tai saataisuusongelmista, rakennussuunnitelmien teknisistä toteutusongelmista, henkilöstöresurssi-ongelmista ja sääolosuhteista. Käytännön tasolla työnjohtajan työpäivät koostuvat siis pitkälti improvisoinnista ja nopeasta ongelmanratkaisusta.

2.2 Asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen

Viime vuosikymmeninä johtamistutkimus on ollut ihmiskeskeisempää, kun ennen tutkimukset ja siten johtamisen toimintamallit ovat keskittyneet vahvasti asioihin (Vähämäki, 2010).

Johtamistutkimuksessa on noussut esille esimerkiksi vastuullisen johtamisen teema, joka nostaa esille pehmeämpiä arvoja ja toimintatapoja, kuten välittämisen, luottamuksen ja avoimuuden tärkeyttä (Lämsä & Keränen, 2020). Lisäksi keskeiseksi osaksi modernia ihmiskeskeisempää johtamista on nimetty tunneälykäs johtaminen, joka keskittyy tunteiden havaitsemiseen ja ymmärtämiseen vuorovaikutuksessa (Lawani ym., 2024).

Asioiden johtamiseen keskittyvä johtamistyyli on osoittanut selkeitä heikkouksia verrattuna ihmiskeskeiseen johtamiseen. Sen on osoitettu rajoittavan työntekijöiden itsenäisyyttä ja innovatiivisuutta, ja näin ollen se hidastaa kehitystä (Pearl Dlamini ym., 2022). Lisäksi tässä mallissa työntekijöiden osallistaminen on vähäistä, eikä joustoa tarjota, mikä vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen. Asioiden johtamiseen keskittyvän johtamistyylin on havaittu myös aiheuttavan työntekijöissä stressiä ja ahdistusta sekä tunteita siitä, että heitä tai heidän työtään ei arvosteta. Kuitenkin asiakokeskeisessä johtamisessa ohjeistus on usein selkeää ja täsmällistä (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018).

Sen sijaan ihmiskeskeisemmästä johtamistyylistä tutkimukset ovat osoittaneet merkittäviä vahvuuksia. Esimerkiksi tunneälykkään johtamisen avulla voidaan ratkaista helpommin konflikteja, luoda yhteistyökulttuuria, motivoida työntekijöitä ja kehittää psykologista turvallisuutta työyhteisössä (Lawani ym., 2024). Lisäksi tunneälykäs johtaminen lisää sekä yksilöiden että rakennusprojektin suorituskykyä, inspiroi johtajuutta, lisää työnjohtajien ja työntekijöiden stressinsietokykyä ja itsevarmuutta sekä kehittää kommunikaatiotaitoja (Kukah ym., 2022).

Erityisesti rakennusalalla konflikteja saattaa syntyä helposti, sillä rakennusprojektit ovat monimutkaisia ja niihin liittyy useita henkilöitä, ja konfliktit vaikuttavat negatiivisesti tuloksiin sekä työtyytyväisyyteen (Lawani ym., 2024). Tästä syystä työnjohtajilla täytyy olla keinot konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi. Myös maailmantilanne ja siihen liittyvät nykyaikaiset haasteet vaativat työnjohtajilta tunneälykkyyttä (Kukah ym., 2022). Lisäksi työntekijöiden kohtelemisen tuella ja lämmöllä vaikuttaa positiivisesti tavoitteiden asettamiseen, työasenteisiin ja hyvinvointiin (Pearl Dlamini ym., 2022).

Esihenkilöiltä odotetaan yhä enemmän työntekijöiden hyvinvoinnin huomioimista (Pearl Dlamini ym., 2022; Hashiguchi ym., 2020). Vastuullisuuskysymykset nousevatkin esille

muun ohessa myös johtamisessa (Lämsä & Keränen, 2020). Työnjohdolta voidaan ja osataan siis odottaa enemmän ja heitä vastuutetaan yhä enemmän vastuunkannosta työntekijöitä kohtaan. Lisäksi uuden sukupolven työntekijöillä on uudenlaisia odotuksia työnantajaa ja esimerkiksi johtamista kohtaan, ja se voi vaikuttaa työpaikan valintaan ja työpaikassa pysymiseen (Lassleben & Hofmann, 2023). Työhyvinvointiin ja motivaatioon panostaminen auttaa vähentämään ennenaikaisen eläköitymisen riskiä etenkin uuden sukupolven työntekijöiden kohdalla (Hashiguchi ym., 2020).

Suomalainen tutkimus osoittaa, että rakennusalalla tulisi ottaa johtamiseen käytäntöjä, joissa työntekijöitä osallistettaisiin enemmän esimerkiksi päätöksentekoon, tarjottaisiin heille enemmän aikaa ja resursseja, kehitettäisiin luottamusta tiimeissä, harjoitettaisiin enemmän kasvokkaista viestintää ja lisättäisiin työntekijöiden autonomiaa (Lehtovaara ym., 2022). Lisäksi työnjohtajan roolin tulisi muuttua siten, että työnjohtajat toimisivat enemmänkin fasilitaattoreina työmaalla. Tämä tarkoittaa sitä, että suorien ratkaisujen antaminen ja liiankin tarkka ja yksityiskohtainen ohjeistaminen, niin sanottu mikromanagerointi, jäisi vähemmälle.

2.3 Työnjohtajan ja työntekijän välinen suhde

Vahvat suhteet ovat johtajan tärkein voimavara, ja tämän ymmärrettyään johtajat voivat johtaa organisaation kohti menestystä (Pearl Dlamini ym., 2022). Tällä hetkellä esihenkilö-työntekijäsuhteiden on havaittu olevan yleisesti melko heikkoja. Työntekijät arvostavat hyvää suhdetta esihenkilöön (Lassleben & Hofmann, 2023). Kenties tärkein työntekijän tyytyväisyyteen ja suorituskyykyyn vaikuttava tekijä on työntekijän ja esihenkilön välinen suhde (London ym., 2023). Suhde vaikuttaa niihin välillisesti, sillä se vaikuttaa työntekijän ja esihenkilön väliseen psykologiseen turvallisuuteen, suhteeseen panostuksen määrään ja siihen, miten hyvin he tekevät yhteistyötä keskenään.

On huomionarvoista, että esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen laatu vaikuttaa merkittävästi työntekijän motivaatioon ja suorituskyykyyn; hyvällä suhteella on positiivisia vaikutuksia ja huonolla negatiivisia vaikutuksia (Pearl Dlamini ym., 2022). Esihenkilön ja työntekijän välinen läheinen suhde mahdollistaa luovan ajattelun ja innovatiivisten ideoiden toteuttamisen (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018).

Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde rakentuu pitkälti yksilöllisistä tekijöistä, jolloin jokainen suhde on myös yksilöllinen (Mäkelä ym., 2013). Kuitenkaan ei tule unohtaa yhteisön merkitystä suhteiden muodostumisessa. Esimerkiksi esihenkilön voi olla vaikea muodostaa hyviä ja läheisiä suhteita työntekijöiden kanssa, jos työyhteisössä vallitsee negatiivinen käsitys johtajia kohtaan.

2.3.1 LMX-teoria: esihenkilön ja työntekijän välinen vaihto

Esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen laatua voi määritellä monin eri tavoin. Eräs havainnollistava malli on LMX-teoria, jolla tarkoitetaan johtajan ja työntekijän välistä vaihtoa (leader-member exchange) tai oikeastaan prosessia, jossa johtajan ja työntekijän välinen vaihto kehittyy muokaten heidän välistään luottamuksen, lojaalisuuden ja sitoutumisen tasoa (London ym., 2023).

Esihenkilön ja työntekijän välisen vaihdon teorian mukaan suhteet jakautuvat heikkolaatuisiin ja korkealaatuisiin suhteisiin sen perusteella, kuinka läheinen suhde esihenkilön ja työntekijän välillä on (Mäkelä ym., 2013). Näin ollen teorian mukaan työntekijät voi jakaa suhteessa esihenkilöön kahteen ryhmään: lähiryhmään ja etäryhmään. Lähiryhmä edustaa korkealaatuisia suhteita eli tähän ryhmään kuuluvilla työntekijöillä on läheinen ja hyvä suhde esihenkilöönsä ja esimerkiksi avoin tiedon jakaminen, luottamus ja työtehtävien jakaminen ovat tyypillisiä toimintatapoja. Etäryhmässä suhteet ovat heikkolaatuisempia ja työntekijän ja esihenkilön välinen kommunikointi liittyy usein pääasiassa työtehtäviin, eikä työntekijä tai esihenkilö koe niin suurta velvollisuutta toisiaan kohtaan.

Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde ja sen laatu kehittyvät ajan kanssa vuorovaikutuksen myötä (Mäkelä ym., 2013). Siihen, kuuluuko työntekijä niin sanottuun lähiryhmään vai etäryhmään, vaikuttaa esihenkilön tapa ja kyky rakentaa suhteita, työntekijän suoriutuminen esihenkilön antamista tehtävistä, ihmissuhdetaidot sekä yleinen esihenkilön ja työntekijän välinen toimeen tuleminen. Lisäksi sekä esihenkilön että työntekijän persoonallisuudella ja niiden yhteensopivuudella on vaikutusta suhteen muodostumisessa (London ym., 2023).

2.3.2 Vastuullinen johtaminen esihenkilö-työntekijäsuhteessa

Lämsä ja Keränen (2020) nostavat tutkimuksessaan esille viisi vastuullisen johtamisen periaatetta esihenkilö-työntekijäsuhteessa: oikeudenmukaisuus, voimaannuttaminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen. Näissä viidessä periaatteessa vastuu on sekä esihenkilöllä että työntekijällä, mutta vastuun määrä saattaa vaihdella. Oikeudenmukaisuusperiaate korostaa tasa-arvon merkitystä johtamisessa sekä esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa. On tärkeää, että sekä työntekijä että esihenkilö kokevat tulevansa kunnioitetuksi, ja että työntekijä kokee esihenkilön toiminnan oikeudenmukaiseksi.

Voimaannuttamisella tarkoitetaan esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa tilaa, jossa osapuolet voivat vapaasti ilmaista ajatuksiaan ja vaikuttaa asioihin, jolloin esimerkiksi ideoiden esille tuominen ja kehittäminen mahdollistuu (Lämsä & Keränen, 2020). Tähän liittyy työntekijöiden osallistaminen ja muun muassa mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden määrittelyyn. Myös Pearl Dlamini ym. (2022) nostavat esille, että keskinäinen ymmärrys esimerkiksi rooleista ja tavoitteista on vahvan esihenkilö-työntekijäsuhteen perusta. Voimaannuttamisessa esihenkilön rooli korostuu, sillä voimaannuttamisen edellytysten luominen nähdään pääasiassa esihenkilön vastuuna (Lämsä & Keränen, 2020).

Lämsä ja Keränen (2020) tarkoittavat avoimuudella esihenkilön ja työntekijän kykyä keskustella avoimesti oleellisista asioista sekä sitä, että esihenkilöt huolehtivat työntekijöiden riittävästä ja ajantasaisesta tiedonsaannista. Joskus tähän liittyy kuitenkin ongelmia, kuten sellainen tilanne, jossa esihenkilö ei pysty tai saa jakaa kaikkea itse tietämäänsä tietoa. Avoimuuteen liittyy vahvasti myös vastavuoroinen palautteen antaminen.

Esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen liittyy keskinäinen kunnioitus sopimuksia ja lupauksia kohtaan; tehdään mitä sanotaan (Lämsä & Keränen, 2020). Erityisesti esihenkilön tulee huolehtia luottamuksesta puuttumalla nopeasti ongelmiin, mutta kaiken kaikkiaan vastuu luottamuksesta jakautuu niin esihenkilölle kuin työntekijällekin.

Välittämisellä tarkoitetaan kykyä tunnistaa toisen ihmisen tarpeet ja vastata näihin henkilön odottamalla tavalla (Lämsä & Keränen, 2020). Siihen liittyy vahvasti tukeminen ja auttaminen, mutta esihenkilön tulee tunnistaa tilanteet, joissa voi olla itse apuna ja joissa täytyy hyödyntää ulkopuolista apua. Välittävä johtamistyyli on eräs ihmisläheisen johtamisen

tunnuspiirteistä, ja se vaatii esihenkilöltä tunneälykkyyttä, empatiakykyä sekä taitoa kuunnella.

2.4 Sisäinen viestintä

Onnistunut johtaminen tarvitsee tuekseen tehokasta kommunikointia ja läpinäkyvää kanssakäymistä eri toimijoiden kesken (Pearl Dlamini ym., 2022). Se on tärkeää niin tiedonvaihdon, mutta myös työsuhteiden kannalta. Tutkimuksen mukaan työntekijät toivovat kommunikaatiotaitojen kehittämistä ja sujuvaa tiedonkulkua organisaatiossa ja työmaalla (Kalambayi ym., 2021). Näitä voisi kehittää järjestämällä palaveriteita, priorisoimalla viestintää, kehittämällä aktiivisia kuuntelutaitoja ja kunnioittamalla yleisöä.

On osoitettu, että heikko kommunikaatio organisaatiossa johtaa huonoon työilmapiiriin ja alentaa tuottavuutta (Pearl Dlamini ym., 2022). Lisäksi riittämätön kollegoiden konsultointi saattaa johtaa joidenkin mahdollisuuksien ohi menemiseen ja joitain riskejä saatetaan aliarvioida (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018). Sen sijaan toimiva vastavuoroinen kommunikaatio esimerkiksi rohkaisee antamaan rakentavaa palautetta, millä on kehittävä vaikutus (Kalambayi ym., 2021).

Erilaisten viestintäkanavien lisääminen parantaa työsuhteita organisaatiossa (Pearl Dlamini ym., 2022). Rakennusalan organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä erilaisia viestintäkanavia, kuten sosiaalisen median kanavia (Karimi ym., 2024). Esimerkiksi WhatsApp-pikaviestintäsovellus on paljon käytetty rakennustyömaan päivittäisessä viestinnässä. Tällaiset viestintäkanavat parantavat tiedon saatavuutta, nopeuttavat viestintää ja madaltavat kynnystä tiedon jakamiseen. Viestintäkanavien avulla voi koordinoita työtehtäviä ja lisätä yhteistyötä työmaalla. Myös tiedonkulku paranee, sillä esimerkiksi erilaisten viestintäkanavien ryhmien avulla tieto tavoittaa useamman henkilön kerralla

Toinen hyödyllinen viestintäkanava rakennustyömaalla voisivat olla viikkopalaverit. Viikkopalaverilla tarkoitetaan kerran viikossa tapahtuvaa kokoontumista, jossa osallistujina ovat sekä työnjohto että työntekijät, ja jossa käydään läpi tilannekatsaus, kuten työturvallisuusasiat, aikataulut, työvaiheet, ajankohtaiset asiat ja viikon ohjelma. Viikkopalaverien ainut tarkoitus ei kuitenkaan ole toimia ainoastaan informaatiokanavana vaan myös lisätä

esimerkiksi työtyytyväisyyttä. Vaikka viikkopalaverit ovatkin hyvin asiapitoisia, niiden tulisi keskittyä kehittämiseen pelkkien virheiden osoittamisen sijaan (Vähämäki, 2010).

Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon lisää reiluuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia työntekijöiden keskuudessa (Lämsä & Keränen, 2020). Lisäksi työntekijöitä tulee aktiivisesti osallistaa ja kannustaa esimerkiksi vastuun ottamiseen ja ideoiden esille tuomiseen, sillä myös työntekijöillä on valmiuksia kehittää organisaatiota ja työtä. On havaittu, että kehittämällä avointa keskustelu ympäristöä ja ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon työntekijöiden suorituskyky paranee ja vaihtuvuus vähenee (Kalambayi ym., 2021). Avoin kommunikaatio toimii myös merkittävänä itseohjautuvuuden mahdollistajana (Nikula, 2017).

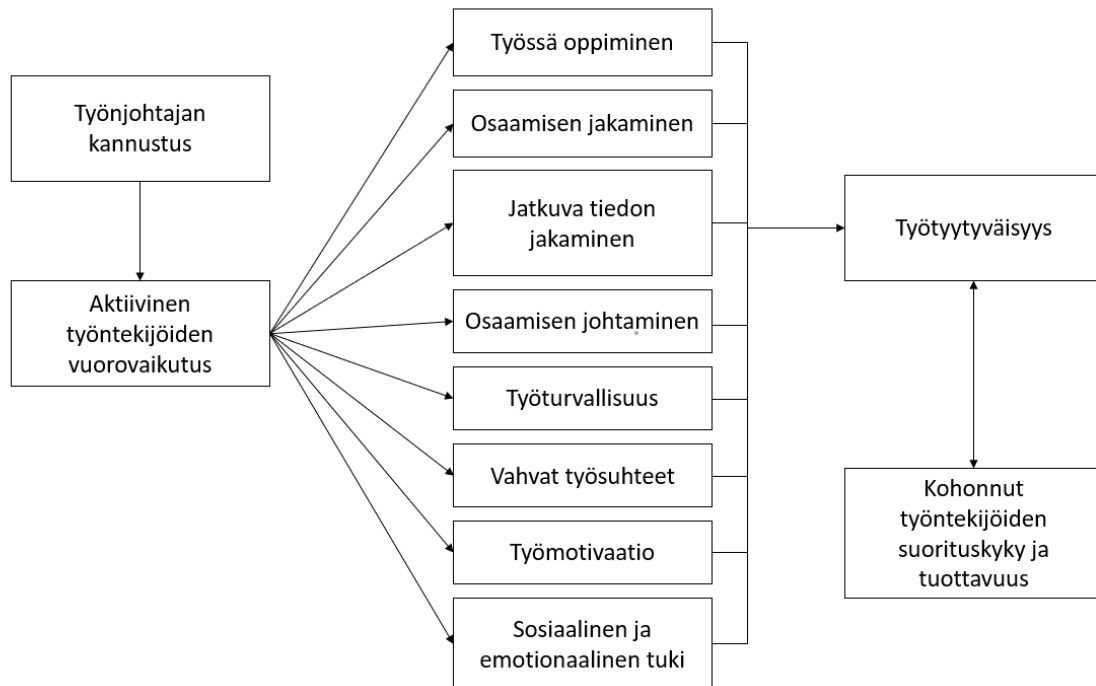
Osallistaminen on työnjohtajalle kätevä työkalu myös antaa työntekijöille tilaa ja mahdollisuuksia osoittaa heidän osaamistaan ja taitojaan (Kalambayi ym., 2021). Viikkopalaverissa on suotavaa hyödyntää dialogia, jolla tarkoitetaan keskustelevaa ja neuvottelevaa avointa viestintää (Vähämäki, 2010). Dialogissa suhtaudutaan myönteisesti oman näkemysten tuomiseen esille, ja sitä jopa edellytetään huomioiden osallistujien työkokemus ja ammattitaito. Dialogiin perustuvissa viikkopalaverissa työnjohtajan rooli voi olla pikemmin toimia fasilitaattorina, jolloin hänen tehtävänsä on huolehtia siitä, että jokainen saa tilan esittää omia ajatuksiaan ja jokainen ei ainoastaan kuuntele muita vaan myös kommentoi muiden ajatuksia.

2.5 Työntekijöiden sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa moni tekijä, mutta voidaan määritellä, että sitoutunut työntekijä työskentelee täydellä potentiaalillaan ja edistää organisaation menestystä (Karthik & Porika, 2020). Rakennusalalla työntekijöiden sitoutuminen on erityisen tärkeää, sillä kilpailukykyisistä osaajista on pulaa. Vaikuttava johtaminen on avainasemassa työntekijöiden sitouttamisessa, sillä johtaja – tässä tapauksessa työnjohtaja – pystyy omalla toiminnallaan ja ulostulollaan vaikuttamaan siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja sitoutuvat organisaatioon. Tärkeään rooliin nousee työnjohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus mutta myös työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus. Työnjohtajien ja

työntekijöiden tulisi luoda positiivista ilmapiiriä ja kannustaa sitoutumista lisääviin toimiin. Ei tule myöskään unohtaa vuorovaikutuksen tärkeyttä aliurakoitsijoiden kanssa.

Kuviossa 1 esitetään malli työntekijöiden sitoutumisesta vuorovaikutuksen keinoin. Malli kuvaa sitä, että työnjohtajan kannustava ja esimerkillinen toiminta vaikuttaa työntekijöiden sitoutumista edistävään vuorovaikutukseen (Karthik & Porika, 2020). Tällaista vuorovaikutusta on työssä oppiminen, osaamisen ja tiedon jakaminen, osaamisen johtaminen, työturvallisuusasiat, vahvojen työsuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen, työmotivaatiota edistävät toimet sekä sosiaalinen ja emotionaalinen tuki työyhteisössä. Edellä mainitut tekijät mallin mukaan puolestaan lisäävät työtyytyväisyyttä, mikä jälleen johtaa parempaan työntekijöiden suorituskykyyn ja tuottavuuteen.



Kuvio 1. Malli työntekijöiden sitoutumisesta (soveltaen Karthik & Porika, 2020)

Työpaikalla osaamista voi kehittää monin eri tavoin. Karthikin ja Porikan (2020) teoria ehdottaa, että erityisesti rakennusalalla työntekijöiden keskinäinen osaamisen jakaminen on paras tapa kehittää henkilöstöä. Tähän keinoksi nostetaan erityisesti mentorointi, jolla tarkoitetaan menetelmää, jossa kokeneempi ammattilainen opettaa ja valmentaa vähemmän kokenutta työntekijää. Kuitenkin osaamista on tärkeää jakaa myös yhtä kokeneiden

työntekijöiden kesken, koska työntekijöillä voi olla eri vahvuusalueita. Tällainen työntekijöiden keskinäinen osaamisen jakaminen antaa työntekijöille vahvistusta omasta osaamisesta ja siten lisää sitoutumista työhön. Lisäksi tässä toimintamallissa henkilöstön kehittyminen tapahtuu rullaavasti työn ohessa kuin itsestään, joten se ei vie resursseja työnjohdolta.

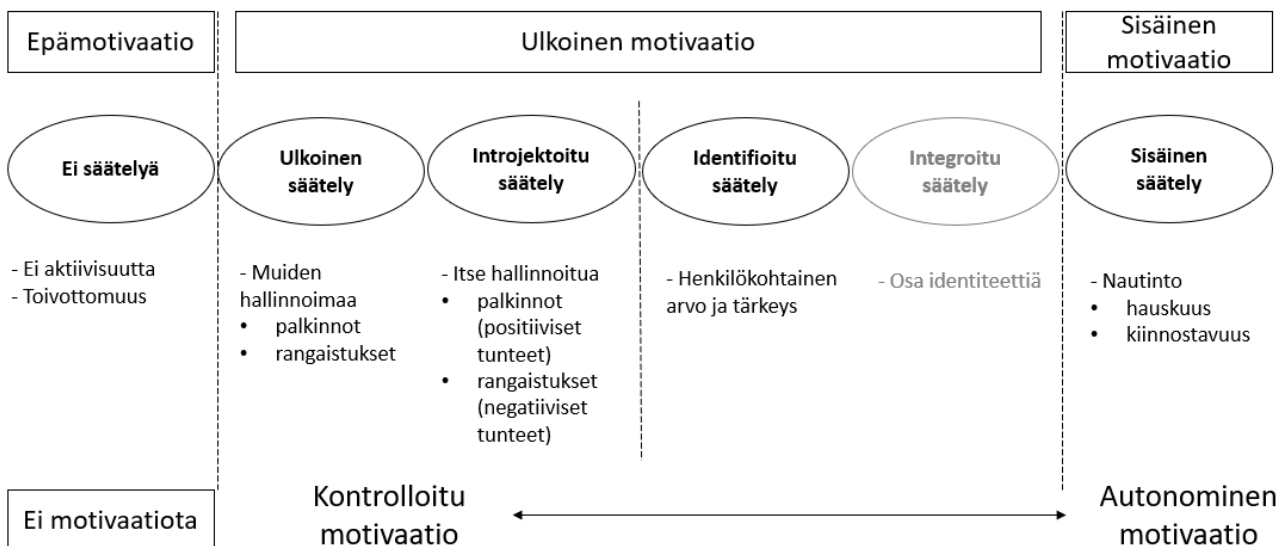
Sitoutumisen kannalta on erityisen tärkeää, että työntekijöillä on jatkuvasti saatavilla oikea-aikaista tietoa muun muassa rakennusprojektin edistymisestä ja tulevista työvaiheista (Karthik & Porika, 2020). Tällöin työntekijät ovat paremmin selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan ja yhteistyö kaikkien toimijoiden kesken on sujuvaa. Karthikin ja Porikan (2020) mallissa tämä toiminto nostaa siis esille viestinnän merkityksen suhteessa sitoutumiseen. Sitoutumista siis lisää työtä selkeyttävät toimintatavat. Tähän liittyy vahvasti myös työturvallisuuskäytännöt. Karthik ja Porika (2020) nostavat esille, että työturvallisuuden toteutuminen on kaikkien osapuolten vastuulla ja sitä pystyvät kehittämään niin työjohtajat kuin työntekijätkin.

Vahvat työsuhteet toimivat voimakkaana sitoutumisen edistäjänä ja kohottavat työmoraaalia (Karthik & Porika, 2020). Rakennusalalla vahvojen työsuhteiden merkitys korostuu, koska työ vaatii tiivistä yhteistyötä useiden eri toimijoiden kanssa. On osoitettu, että hyvä ryhmähenki vähentää poissaoloja, parantaa tiimityöskentelyä, lisää tehokkuutta ja tuo työntekijöille kuuluvuuden tunnetta. Ylipäätään työntekijöiden toisilleen antama sosiaalinen ja emotionaalinen tuki näyttelee suurta roolia sitoutumisessa, sillä se vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Tukea saava, hyvinvoiva työntekijä tuntee olonsa hyväksi töissä, ja tällöin esimerkiksi työpaikan vaihtaminen on epätodennäköisempää.

Hyvällä työmotivaatiolla ja sitoutumisella on vahva yhteys. Karthikin ja Porikan (2020) mukaan työmotivaatiota lisäävät vahvat työsuhteet ja työnjohdolta sekä kollegoilta tuleva rohkaisu. Rohkaisulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi positiivista palautetta. Sen sijaan työmotivaatiota voi heikentää negatiivinen palaute tai palautteen puuttuminen.

2.5.1 Motivaatio ja palkitseminen

Motivaatio on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisessa. Van den Broeck ym. (2021) esittelevät artikkelissaan itsemääräämisteorian (self-determination theory), joka kuvaa kuusi erilaista motivaatiotyyppiä. Teoria kuvaa ihmisen motivaatiota monipuolisella tavalla ja nostaa esille ihmisen motivaation monimutkaisuuden. Teoria perustuu jaotteluun sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta, mutta se vie jaottelua hieman pidemmälle. Sisäistä motivaatiota ohjaa sisäinen kiinnostus suorittaa toiminto ja ulkoista motivaatiota ulkoisen tuloksen saavuttaminen. Kuvio 2 mallintaa itsemääräämisteorian ja siihen liittyvät erilaiset motivaatiotyypit. Tämä opinnäytetyö hyödyntää itsemääräämisteoriaa työmotivaation näkökulmasta.



Kuvio 2. Itsemääräämisteorian kuvaamat erilaiset motivaatiotyypit (soveltaen Van den Broeck ym., 2021)

Itsemääräämisteoria jakaa motivaation kuuteen eri tyyppiin sen mukaan, mikä säätelee yksilön motivaatiota (Van den Broeck ym., 2021). Kuvio 2 voidaan huomata, että tyypit ovat järjestetty tiettyyn järjestykseen: ensimmäisenä ei motivaatiota lainkaan, sitten kontrolloiduinna autonomisimpaan motivaatioon. Kun motivaatiota ei säätele mikään, työntekijä on epämotivoitunut suorittamaan tehtäviään. Epämotivaatio saattaa johtua siitä, että työntekijä ei arvosta tehtävää, usko kykyihinsä suoriutua tehtävästä tai ei muuten näe syytä suorittaa tehtävää. Rakennustyömaalla epämotivaatio saattaa ilmetä esimerkiksi

niin, että työntekijä ei ole motivoitunut käyttämään turvavarusteita, koska ei näe syytä tai hyötyä niiden käyttämisessä.

Van den Broeckin ym. (2021) teoriassa ulkoisen motivaation alle on määritelty neljä motivaatiotyyppiä. Näistä selkein on ulkoisesti säädelty motivaatio, jossa nimensä mukaisesti motivaatiotekijöitä hallinnoidaan ulkopuolelta. Tämä ulkopuolinen taho voi olla esimerkiksi työnantaja, johtaja tai asiakas. Ulkoiset motivaatiotekijät voidaan jaotella palkintoihin ja rangaistuksiin; työntekijän toimintaa siis ohjaa jonkin palkinnon saaminen tai rangaistuksen välttäminen. Palkintoja voivat olla esimerkiksi palkkiot tai hyväksyntä ja rangaistuksia irtisanominen tai kritiikki.

Ulkoisesti säädeltyyn motivaatioon liittyy vahvasti introjektoitu säätely, jossa myös toimintaa ohjaavat palkkiot ja rangaistukset, mutta tässä tapauksessa nämä ovat yksilön itsensä luomia (Van den Broeck ym., 2021). Työntekijän itsensä hallinnoimissa palkkioita ja rangaistuksia, ne liittyvät usein tunteisiin. Motivoivaa siis on saavuttaa positiivisia tunteita, kuten ylpeyttä tai välttää negatiivisia tunteita, kuten syyllisyyttä tai häpeää. Esimerkiksi rakennustyömaalla työntekijät voivat olla motivoituneita suorittamaan työnsä hyvin ja aikataulussa, jotta heidän työnsä ei vaikuttaisi negatiivisesti toisten työntekijöiden työvaiheisiin. Tässä tapauksessa työntekijät siis haluavat välttää negatiivisia tunteita, kuten häpeää, joita voisi aiheutua epäonnistumisesta.

Ulkoisen motivaation alle lukeutuu myös identifioitu säätely, jossa motivaation lähteenä toimii henkilökohtaiset arvot sekä asian merkitys itselle (Van den Broeck ym., 2021). Tässä tapauksessa työntekijän toimintaa ohjaavat henkilökohtaisemmat tekijät, joihin on ulkopuolelta vaikeampi vaikuttaa. Tämä katsotaan kuitenkin ulkoiseksi motivaatioksi, koska tehtävää ei suoriteta pelkästään tehtävän itsensä vuoksi, vaan suorittamiselle on nimettävissä jokin ulkoinen ohjaava tekijä. Työssä voi esimerkiksi motivoida uuden oppiminen ja kehittyminen.

Neljäs ulkoisen motivaation tyyppi on integroitu säätely, jossa toimintaa ohjaa henkilön identiteetti (Van den Broeck ym., 2021). Tässä motivaatiotyypissä keskeisessä roolissa on ihminen itse: toiminnan motivaationa toimii ihmisen halu toteuttaa itseään ja identiteettiään. Kuten identifioimissa säätelyssä, myöskään integroidussa säätelyssä toimintaa ei

harjoiteta toiminnon itsensä vuoksi, vaan toiminnossa on ulkoinen ohjuri. Työssään voi olla esimerkiksi niin ammattitaitoinen, että työstä on muodostunut vahva osa ammatillista identiteettiä, jolloin työssä motivaatiotekijänä toimii oma identiteetti. Integroidun säätelyn ei ole kuitenkaan huomattu tuottavan merkittävästi lisäarvoa itsemääräämisteoriaan ja siksi se on kuviossa 2 harmaana (Van den Broeck ym., 2021).

Sisäisen motivaation ohjaamana toiminta itsessään on niin mielekästä, hauskaa tai kiinnostavaa, että se toimii motivaation lähteenä (Van den Broeck ym., 2021). Työ voi esimerkiksi tuntua niin mukavalta, että se ei tunnu työltä lainkaan. Van den Broeckin ym. (2021) tutkimus osoittaa, että mitä autonomisempaa motivaatiota kohti mennään, sitä motivoituneempia työntekijät ovat ja sitä enemmän saadaan positiivisia vaikutuksia, kuten parempaa työhyvinvointia ja suorituskkyä. Kuitenkin sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio vaikuttavat positiivisesti tuottavuuteen kaikilla rakennustyöntekijöillä (Hashiguchi ym., 2020).

Motivaatiota on välttämätön ymmärtää, jotta työntekijöitä pystyy palkitsemaan oikein. Työntekijöiden palkitseminen ja heidän työnsä merkityksen tunnustaminen on tärkeää, sillä se parantaa työntekijöiden suorituskkyä ja tuottavuutta (Pearl Dlamini ym., 2022). Erilaisia palkitsemistapoja ja palkintoja on olemassa monia, ja ne täytyy räätälöidä palkittavan oman motivaationlähteen ja kiinnostuksen mukaan. On havaittu, että naisilla on taipumus kehittää sisäisiä työarvo-orientaatioita, kun taas miehillä ulkoisia, mikä juontaa juurensa odotuksista ja opituista malleista (Lassleben & Hofmann, 2023). Lisäksi työntekijöiden ikä vaikuttaa, sillä rakennusalalla nuoret painottavat enemmän sisäistä motivaatiota ja vanhemmat työntekijät ulkoista (Hashiguchi ym., 2020). Motivaatiomallit ovat yksilöllisiä, mutta esimerkiksi sukupuoli tai jokin muu demografinen ominaisuus voi vaikuttaa siihen, mikä työntekijää motivoi ja mikä siten palkitsee.

Selkeimpiä ulkoista motivaatiota tukevia palkitsemisen muotoja voivat olla esimerkiksi rahapalkka, työsuhde-edut tai ylennys, kun taas sisäistä motivaatiota kohti mentäessä palkitsemisessa esille tulevat esimerkiksi työn merkityksellisyys, mielekäs työ ja hyvät sosiaaliset suhteet (Lassleben & Hofmann, 2023). Organisaatiot voivat tarjota aineettomia palkkioita, kuten antaa työntekijöille mahdollisuuksia hyödyntää kykyjään, tarjota saavutuksen tunteita ja antaa arvostusta sekä positiivista tunnustusta (Pearl Dlamini ym., 2022). Lisäksi monet arvostavat työn ja muun elämän välistä tasapainoa, jonka mahdollistamiseen

työnantaja usein pystyy vaikuttamaan riippuen työn luonteesta (Lassleben & Hofmann, 2023). Näiden avulla pystytään tukemaan sisäisempää motivaatiota.

2.5.2 Työtyytyväisyys

Karthikin ja Porikan (2020) malli esittelee sitoutumista edistäviä toimia. Työtyytyväisyys toimii merkittävänä kivijalkana sitoutumiselle, kuten kuvio 1 esittää. Aiemmin esitellyt sitoutumista edistävät toimet siis todellisuudessa vaikuttavat sitoutumiseen välillisesti työtyytyväisyyden kautta. Työtyytyväisyyttä ja kaikkea sen taustalla olevaa voidaankin pitää eräänä keskeisempänä osatekijänä työntekijän sitoutumisessa. Tyytyväiset työntekijät ovat halukkaampia jäämään yritykseen (Xie ym., 2022).

Karthikin ja Porikan (2020) mallin lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös muun muassa koulutustaso, pätevyys, ammatillinen kehittyminen, työympäristö ja -kulttuuri, palkitseminen, tiimityön laatu, arvot, kunnioitus, arjen ja työn välinen tasapaino sekä johtamistyyli (Romo ym., 2023). Ihmiskeskeinen, demokraattinen johtamistyyli lisää työtyytyväisyyttä verrattuna asiakeskeiseen johtamistyyliin (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018). Esimerkiksi perinteisen tyylin viikkopalaverit, joissa johtaja esittää faktoja ja muut kuuntelevat, eivät ole työntekijöille kovin motivoivia tapahtumia (Vähämäki, 2010). Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös koettu psykologinen turvallisuus (Xie ym., 2022). Sen muodostumiseen vaikuttaa esihenkilön ja työntekijän välinen suhde (London ym., 2023).

Työnjohtajalla on tärkeä rooli työtyytyväisyyden toteutumisessa (Bolivar ym., 2023). Johtajan täytyy olla tarkka ja itsevarma, antaa palautetta, ohjeistaa tehokkaasti, tuoda ilmi työntekijöiden työn tärkeys ja luoda ilmapiiri, jossa työntekijöiden on helppo ilmaista mielipiteensä ja tulla kuulluksi. Työnjohtaja pystyy siis omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, miten tyytyväisiä työntekijät ovat.

Tutkimus osoittaa, että rakennusalalla työhönsä tyytyväiset työntekijät arvostavat työssä eniten onnistumisia ja saavutuksia, kun taas tyytymättömille työntekijöille työn tärkein ominaisuus on korkeat tulot (Albattah ym., 2017). On siis organisaation edun mukaista kiinnittää huomiota työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sillä tyytymätöntä työntekijää saattaa motiivoida ainoastaan raha, eikä tällaisen työntekijän suorituskyvystä ole kuitenkaan varmuutta.

2.5.3 Itseohjautuvuus

Organisaatiot ovat muuttumassa entistä itseohjautuvammiksi. Tätä selitetään muun muassa sillä, että toimintaympäristöt ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi ja töiden luonne on muuttunut sellaiseksi, että se mahdollistaa autonomisemman toiminnan ja hyötyy siitä (Nikula, 2017). Lisäksi moderni teknologia on lisännyt itseohjautuvuuden mahdollisuuksia.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön tai tiimien autonomian eli itsemääräämisoikeuden lisäämistä ja hierarkkisen organisoitumisen madaltamista (Morikawa ym., 2022). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on enemmän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Tutkimuksen mukaan itseohjautuvat tiimit eivät osoita parempaa ammatillista osaamista kuin perinteiset tiimit, mutta ne hyödyntävät osaamistaan tavoitteellisemmin (Kauffeld, 2006). Itseohjautuvuus vaatiikin työntekijöiltä motivaatiota ja hyviä itsensä johtamistaitoja (Nikula, 2017).

Kouluttamalla ja kehittämällä työntekijöitä työnjohdon valvonnan tarve vähenee, ja työntekijöiden into ja aloitteellisuus lisääntyy ja työn laatu paranee (Kalambayi ym., 2021). Koulutusta ja kehittämistä voidaan toteuttaa esimerkiksi erilaisten työpajojen ja kurssien avulla tai yleisemmin mahdollistaa oppiminen työn ohessa työmaalla. Itseohjautuvuuden on osoitettu lisäävän sitoutumista organisaatiossa, mikä varmistaa parhaiden osaajien pysymistä yrityksessä, joten henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen kannattaa (Nikula, 2017).

Itseohjautuvassa toimintamallissa saattaa ilmetä sosiaalisia haasteita. Siinä missä itseohjautuvuudesta on paljon hyötyjä verrattuna perinteiseen johtamismalliin, kuitenkin sosiaalisia hyötyjä sillä ei vaikuta olevan (Kauffeld, 2006). Se saattaa johtua siitä, että yhteistyön merkitys korostuu itseohjautuvassa mallissa, mikä saattaa aiheuttaa sosiaalisia jännitteitä. Itseohjautuvassa tiimissä täytyy vallita täydellinen luottamus tiimin jäsenten välillä.

Itseohjautuvuuden sanotaan olevan mahdollista myös perinteisesti hierarkkisina pidetyillä aloilla (Nikula, 2017). Vaikka siis itseohjautuvuuden lisääminen rakennusalalla saattaa vaikuttaa aluksi kaukaiselta, siihen on kuitenkin olemassa mahdollisuuksia. Mahdollisuudet eivät ole yhtä laajoja kuin esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa, mutta myös rakennusalalla hierarkiaa on varaa madaltaa.

2.6 Jaettu johtajuus

Delegoinnilla tarkoitetaan tehtävien, vastuiden ja valtuuksien jakamista työntekijöille, ja sen avulla voidaan helpottaa työnjohtajan työkuormaa sekä kehittää työntekijöiden taitoja ja itseluottamusta (Kalambayi ym., 2021). Delegoinnista laajennettu muoto on jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus viittaa perinteistä hierarkkista johtamista laajempaan johtamisen tai johtajuuden käsitteeseen, jossa johtaminen ymmärretään moniulotteisena vuorovaikutuksellisenä toimintana, ja toimijoina nähdään johtajien lisäksi yhtä lailla työntekijät (Vähämäki, 2010).

Jaetun johtajuuden on osoitettu vaikuttavan myönteisesti suorituskyykyyn erityisesti suurissa rakennushankkeissa, ja onkin ehdotettu, että työnjohtajien tulisi osallistaa työntekijöitä enemmän erityisesti tällaisissa hankkeissa (Ding ym., 2019). Hyöty tulee esille suurissa rakennushankkeissa varmasti siksi, että volyymit ovat suurempia ja johdettavia työntekijöitä on enemmän, jolloin vastuun jakaminen sujuvoittaa työn etenemistä. Jaetun johtajuuden hyödyt korostuvat erityisesti silloin, kun työympäristö on hektinen ja työ vaatii työntekijöiltä itsenäistä ongelmanratkaisukykyä (Mäki, 2010). Jaetusta johtajuudesta hyötyy myös työntekijä, sillä se lisää vaikutusmahdollisuuksia ja autonomiaa työhön ja tekee siten työstä mielekkäämpää.

Johtamismenetelmänä jaettu johtajuus tulee erityisesti kyseeseen silloin, kun työyhteisössä voidaan luottaa työntekijöiden asiantuntemukseen, ja työntekijöiden asiantuntemus on todennäköisesti parempi kuin esihenkilöllä (Mäki, 2010). Esimerkiksi rakennusalalla työntekijöillä saattaa olla pidempi ja monipuolisempi työkokemus rakentamisesta kuin työnjohtajilla. Tällöin tätä osaamista ja asiantuntemusta kannattaa hyödyntää.

Rakennusalalla jaettu johtaminen voidaan rinnastaa nokkamiestoimintaan. Nokkamies on työntekijä, joka ei ole varsinaisesti työnjohtaja, mutta jolla on vetovastuuta päivittäisessä toiminnassa rakennustyömaalla. Nokkamies esimerkiksi ottaa vastaan työtehtäviä työnjohtajalta ja jakaa niitä työntekijöille. Hän osallistuu itse myös työn toteuttamiseen. Nokkamies asioi työjohtajan kanssa, jolloin työnjohtajan ei ole välttämätöntä jokaisessa vaiheessa olla yhteydessä kaikkiin työntekijöihin kerralla. Nokkamiestoiminnan avulla työtä ja työvaiheiden johtamista voidaan jakaa pienempiin osiin, jolloin nokkamiehenä toimivalle työntekijälle saadaan jaettua pienesti vastuuta ja työnjohtajalle jää enemmän aikaa muihin

toimintoihin. Lisäksi nokkamiestoiminnan avulla työvaiheiden ohjeistukseen on enemmän aikaa ja se on täsmällisempää sekä ongelmanratkaisu tehostuu nokkamiehen ollessa vastuussa työnjohdon konsultoinnissa.

Jaettuun johtajuuteen liittyy kuitenkin haasteita. Vastuun jakamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota työn selkeyteen ja työturvallisuuteen (Mäki, 2010). Jaetun johtajuuden mallissa työnjohtajan osalta työn valvonnan rooli korostuu, että vältetään turhilta ongelmatilanteilta. Tässä mallissa kritiikkiä on kohdistunut siihen, että on mahdollista, että johtaminen saattaa näyttäytyä välinpitämättömänä, kun varsinainen työnjohtaminen vähenee. Tästä syystä toimijoiden vastuiden määrittäminen on erityisen tärkeää. Tällöin jokainen, niin työntekijä kuin työnjohtajakin, tietää mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulee odottaa muilta.

2.7 Kehittämisen haasteet

Ihmiskeskeisempien johtamiskeinojen käyttöönotolle on olemassa tiettyjä haasteita, joita käsitellään tässä teorian lopuksi. Luontaisin haaste johtamistyylin kehittämiseksi ja kenties täysin uusien toimintatapojen omaksumiselle saattaa olla ihmisten erilaisuus ja opitut mallit. Johtamistyyli muodostuvat asenteista, käytöksestä, ominaisuuksista ja taidoista, jotka määrittyvät yksilöllisten ja kollektiivisten intressien, luotettavuuden ja arvojen kautta (Kallambayi ym., 2021). On havaittu, että tunneälyyn ja yhteistyöhön pohjautuva ihmiskeskeinen johtamistyyli on huomattavasti ominaisempaa naisille kuin miehille (Lawani ym., 2024). Lisäksi kyseinen tyyli on suositumpaa sellaisten työnjohtajien keskuudessa, joilla on kertynyt jo useampi vuosi työkokemusta, mutta ei enempää kuin noin 12 vuotta.

Myös osallistamisen, itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden osalta saattaa nousta esille haasteita näiden toimintamallien jalkauttamisessa. Työntekijät eivät välttämättä ole tottuneet tällaisiin toimintamalleihin, he eivät ole halukkaita ottamaan vastuuta vastaan tai he eivät halua heidän suoriutumistaan arvioitavan (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018). Muutos vaatii onnistuakseen siis täydellistä kulttuurin ja asenteiden muutosta, jota ei pysty yksilö tai yksittäinen yritys muuttamaan, vaan muutos täytyy tapahtua koko rakennuslalla (Teräväinen & Junnonen, 2019).

2.7.1 Muutosvastaisuus

Muutosvastaisuudella tarkoitetaan vastareaktiota muutokselle eli eräänlaista muutosta estävää voimaa (Karaxha, 2019). Muutosvastaisuuden sanotaan olevan eräs merkittävimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa muutosten läpivientien epäonnistumiseen. On esitetty, että jopa kaksi kolmesta muutosprojektista epäonnistuu, ja muutosvastaisuus on nimetty yhdeksi syyksi siihen (Lundy & Morin, 2013). Sen lisäksi muutosten läpivientiä hidastaa johdon heikko tuki, resurssipula ja liian vähäinen suunnittelu sekä viestintä (Karaxha, 2019).

Syy muutosvastaisuudelle piilee usein siinä, että työntekijät näkevät muutoksen uhkana esimerkiksi heille, heidän statukselleen tai palkkioilleen (Karaxha, 2019). Lisäksi muutoksen pelätään tuovan lisää stressiä, paineita ja tiettyä epävarmuutta työntekijöille. Myös pelkkä asian uutuus tai rutiinien häiriytyminen voi tuottaa muutosvastaisuutta (Lundy & Morin, 2013). Vastustusta saattaa syntyä myös tietyistä, ehkä käytännöllisistäkin, ajatuksista koskien muutosta (Karaxha, 2019). Muutosta on ehkä aiemmin yritetty ja se ei ole onnistunut tai muutoksen ajatellaan epäonnistuvan joka tapauksessa. Vaihtoehtoisesti muutosta ei välttämättä pidetä hyödyllisenä tai sen voidaan ajatella aiheuttavan enemmän harmia kuin hyötyä.

Muutosvastaisuutta ja sen juurisyitä tulee tutkia ja ymmärtää, sillä muutosvastaisuus ei ole ainoastaan haaste tai este kehittämiselle, vaan sen avulla voidaan selvittää edistettävän muutoksen epäkohtia (Karaxha, 2019). Muutosvastaisuutta voi siis käyttää työkaluna kehittämisessä, sillä muutosvastaiset työntekijät tuovat usein esille kritiikkiä ja ongelmakohtia muutoksessa ja saattavat jopa ehdottaa vaihtoehtoisia toimintatapoja. Muutosvastaisuus saattaa siis oikeastaan lisätä innovointia ja kehittämistä työntekijöiden keskuudessa.

Huomionarvoista on, että organisaatiotason muutosvastaisuus tapaa yleensä vaikuttaa yksilötason muutosvastaisuuteen (Karaxha, 2019). Tästä syystä muutosvastaisuuden vastaisia toimia tulisi kohdistaa organisaatiotasoon eli yleisiin asenteisiin ja ilmapiiriin. On esitetty, että muutosvastaisuutta pystyisi hallitsemaan esimerkiksi koulutuksella, viestinnällä, osallistamisella, esihenkilön läsnäololla ja tuella sekä neuvottelemisella. Johtajalla on huomattu olevan merkittävä rooli muutoksen läpiviennissä ja muutosvastaisuudessa (Lundy & Morin, 2013). On esimerkiksi havaittu, että johtajan taidot, asenteet ja käyttäytyminen vaikuttavat tehokkaasti muutosvastaisuuden kitkemiseen.

2.7.2 Osaaminen

Erääksi keskeiseksi haasteeksi kehittämisen ja muutoksen eteenpäin viemiselle voidaan nimetä osaamisen ja taitojen puute (Ahmed & Sobuz, 2020). Kaikilla osapuolilla ei ole välttämättä riittävästi taitoa ja hallussa oikeanlaisia tekniikoita uusien toimintamallien käyttöönottoa varten. Esihenkilöiltä saattaa puuttua osaamista, jota vaaditaan ihmiskeskeisessä johtamisessa. Heiltä saattaa puuttua osaamista esimerkiksi viestinnässä ja henkilöstöongelmien ratkaisemisessa (Pearl Dlamini ym., 2022). Juurisyynä osaamisen puutteelle saattaa olla puhdas ymmärtämättömyys ihmiskeskeisempää johtamista kohtaan, jolloin esimerkiksi esihenkilöt eivät koe tarvetta kehittää osaamistaan tällä saralla.

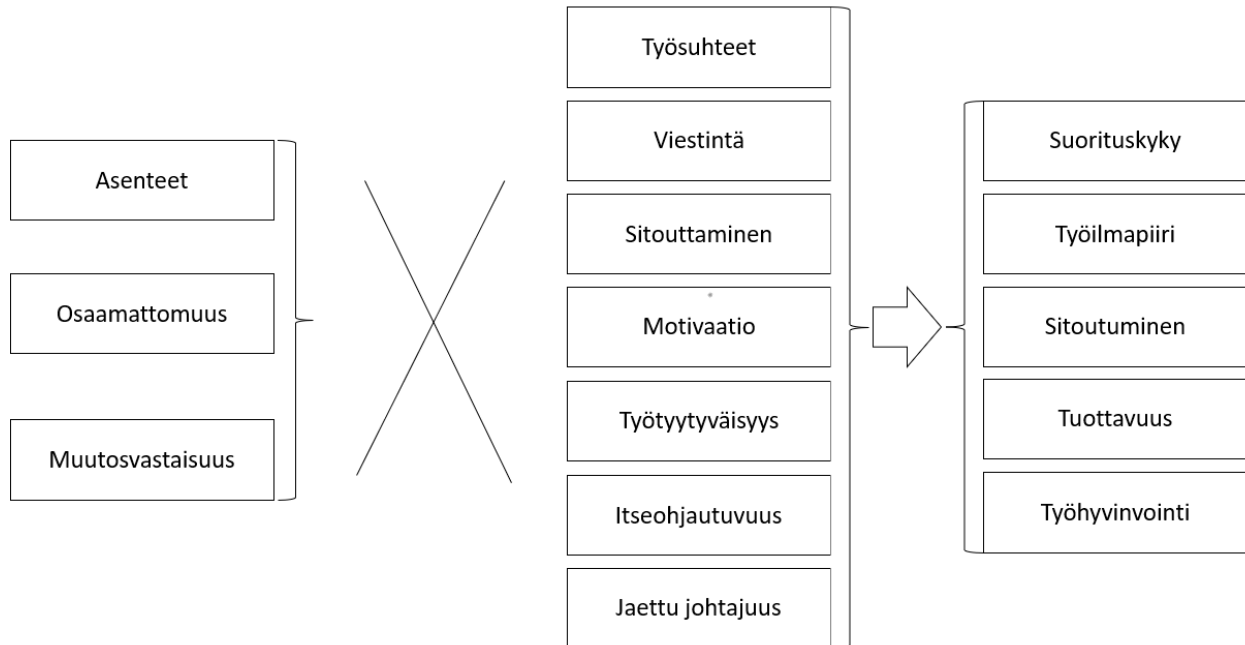
Ihmiskeskeisempään johtamiseen liittyvään muutokseen voi olla haasteena myös johtajien ihmissuhdetaidot, jotka vaikuttavat olevan heikkoja (Pearl Dlamini ym., 2022). Esihenkilöiden pehmeitä johtamistaitoja ja tunneälyä voi kuitenkin kehittää esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla. Kouluttamisen avulla voidaan myös kehittää osaamista, ymmärrystä ja taitoja, joita vaaditaan uuden johtamistyylin jalkauttamisessa organisaatioon (Ahmed & Sobuz, 2020). Jotta ihmiset todella ovat organisaation tärkein resurssi ja kilpailuetu, työntekijöiltä täytyy löytyä oikeanlaista osaamista sekä motivaatiota (Romo ym., 2023).

2.8 Yhteenveto teoriasta

Johtaminen on muuttunut ihmiskeskeisempään suuntaan (Vähämäki, 2010). Sellaista johtamista myös osataan odottaa ja vaatia (Lassleben & Hofmann, 2023). Tämä ei ole ihme, sillä ihmiskeskeisellä johtamistyyllillä on useita hyötyjä verrattuna asiakeskeiseen johtamiseen, kuten luottamuksen, avoimuuden, motivaation, hyvinvoinnin ja psykologisen turvallisuuden lisääntyminen, parempi yhteistyö ja viestintä sekä ennen kaikkea parempi suoriutuskyky (Lawani ym., 2024; Kukah ym., 2022; Pearl Dlamini ym., 2022; Lämsä & Keränen, 2020). Ihmiset ovat organisaatioille tärkeä resurssi, joten heidän hyvinvointiinsa täytyy panostaa (Lawani ym., 2024; Romo ym., 2023; Pearl Dlamini ym., 2022; Haschiguchi ym., 2020). Tarve johtamisen muutokselle rakennusosalalla on havaittu (Lehtovaara ym., 2022).

Aiemmista tehdyistä tutkimuksista johdetut keskeisimmät työnjohtajan huomiota vaativat tekijät ovat työsuhteet, viestintä, työntekijöiden sitouttaminen, motivaatio, työtyytyväisyys

sekä uudet johtamistyyli, kuten itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden hyödyntäminen, jotka ovat esitelty kuviossa 3. Kuviossa vasemmalla ovat kehittämisen haasteet.



Kuvio 3. Työnjohtajan johtamiskeinojen kehittäminen

Vahvat ja hyvät suhteet ovat johtamisen voimavara (Lassleben & Hofmann, 2023; Pearl Dlamini ym., 2022). Ne ovat keskeisessä roolissa työntekijöiden motivaatiossa, työtyytyväisyydessä ja suorituskyvyssä (London ym., 2023; Pearl Dlamini ym., 2022). Esihenkilön ja työntekijän välisiä suhteita on monen tasoisia ja laatuksia ja jokainen niistä on yksilöllinen (London ym., 2023; Mäkelä ym., 2013). Vastuullisen johtamisen viisi peruseriaatetta ovat oikeudenmukaisuus, voimaannuttaminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen (Lämsä & Keränen, 2020). Nämä toimivat ohjenuorana hyvän esihenkilö-työntekijäsuhteen luomisessa.

Avoin, tehokas ja läpinäkyvä viestintä on tärkeää, sillä se kehittää tiedon saatavuutta, työilmapiiriä, työsuhteita, tuottavuutta, palautteen antamista ja suorituskykyä (Pearl Dlamini ym., 2022; Kalambayi ym., 2021; Nikula, 2017; Vähämäki, 2010). Lisäksi työntekijöitä kannattaa osallistaa päätöksentekoon, sillä se lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta, innovatiivisuutta ja kehittämistä, parantaa suorituskykyä ja vähentää vaihtuvuutta (Kalambayi ym., 2021; Lämsä & Keränen, 2020).

Vuorovaikutuksen ja johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutumiseen, parempaan suorituskyykyyn ja tuottavuuteen (Karthik & Porika, 2020). Tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon ja haluavat jäädä yritykseen (Xie ym., 2022; Karthik & Porika, 2020). Johtamisen käytännöt näyttelevät merkittävää roolia työntekijöiden tyytyväisyydessä (Bolivar ym., 2023; Xie ym., 2022). Motivaatio parantaa suorituskyykyä ja tuottavuutta (Pearl Dlamini ym., 2022; Hashiguchi ym., 2020). Työntekijöiden motivaatiota kuitenkin ohjaavat erilaiset asiat (Van den Broeck ym., 2021). Tämän vuoksi myös palkitseminen täytyy räätälöidä yksilöllisesti (Pearl Dlamini ym., 2022).

Itseohjautuvuuden eli työntekijöiden autonomian lisääminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja parantaa suorituskyykyä (Kalambayi ym., 2021; Nikula, 2017). Myös jaetun johtajuuden mallissa työntekijän autonomia lisääntyy, mutta samalla työnjohtajan työkuorma kevenee, jolloin parhaassa tapauksessa molemmat osapuolet hyötyvät (Kalambayi ym., 2021; Mäki, 2010). Johtamiskäytäntöjen kehittämisen haasteena kuitenkin ovat erityisesti asenteet, osaaminen ja mahdollinen muutosvastaisuus (Kalambayi ym., 2021; Ahmed & Sobuz, 2020; Karaxha, 2019).

3 AINEISTON ANALYYSI

3.1 Aineiston kerääminen

Työelämän käytäntöihin keskittyvä johtamistutkimus korostaa asioiden ja ilmiöiden tilannekohtaisuutta sekä tilanteiden elämistä, jolloin niitä voi parhaiten tutkia siellä, missä tapahtuu (Vähämäki, 2010). Tästä syystä haastattelut haluttiin teettää rakennusalan työskentelevien henkilöiden kanssa. Haastateltaviksi etsittiin sekä rakennusalan työnjohtajia että suorittavia työntekijöitä, jotta tulokset edustaisivat mahdollisimman monipuolista näkökulmaa.

Tutkimusta varten teetettiin yhteensä kahdeksan haastattelua. Haastatelluista neljä oli työnjohtajia ja neljä suorittavia työntekijöitä. Haastateltavien työkokemuksessa oli vaihtelua: osalla oli pitkä ja monipuolinen kokemus rakennusosalta, osalla hieman lyhyempi. Haastatelluista kuusi oli miehiä ja kaksi naisia.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jonka haastattelurunko on liitteessä 1. Puolistrukturoidulla haastattelulla tai toisin sanoen teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymykset ovat kaikille haastatelluille samat, mutta niihin ei ole tarjolla vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat saavat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tämä haastattelutyyppi valikoitui tähän opinnäytetyöhön, sillä haluttiin antaa haastateltaville vapaa sana. Haastatteluista toivottiin käyvän ilmi työnjohtajien ja työntekijöiden näkemyksiä kehittämistarpeista rakennusalan työnjohtamisessa.

Haastatteluista kuusi toteutettiin lähihaastatteluina, jotka nauhoitettiin puhelimen nauhoitussovelluksella. Kaksi haastattelua toteutettiin etähaastatteluina Microsoft Teams -sovelluksella ja nauhoitettiin myös sen avulla. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, jotta niitä pystyttiin helpommin hyödyntämään aineiston analyysivaiheessa.

3.2 Aineiston analysoiminen

Aineistoa analysoitiin hyödyntämällä Alasuutarin laadullisen tutkimuksen teoriaa, jonka mukaan laadullisessa analyysissä on kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja

arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari, 2011). Havaintojen pelkistämisen vaihe käytiin läpi tässä aineiston analyysivaiheessa. Aineiston analysoiminen alkoi käymällä läpi litteroidut haastatteluaineistot useampaan kertaan samalla muistiinpanoja tehden. Tällä tavoin saatiin kerättyä niin sanottuja raakahavaintoja eli lainauksia haastatteluista, joita ryhdyttiin taulukoimaan Excel-työkirjaan.

Aluksi samaan teemaan liittyviä raakahavaintoja pyrittiin ryhmittelemään alustavasti, jolloin haastatteluista saatavat tulokset alkoivat jo hahmottumaan. Sen jälkeen raakahavainnot käytiin tarkemmin läpi ja järjesteltiin tarvittaessa jotain uudelleen tai poistettiin. Tämän vaiheen jälkeen alaluokat eli keskeiset yksittäiset tulokset muodostuivat, ja ne nimettiin. Tämän jälkeen muodostui luontevasti yläluokat eli tulosten päälöydökset, joiden alle asettuivat alaluokat. Näin saatiin valmiiksi järjestelmällinen taulukko aineiston analyysistä, josta selviää tutkimuksen keskeiset löydökset ja niihin liittyvät alkuperäiset lainaukset haastatteluista. Esimerkki aineiston analyysistä on liitteessä 2.

4 TULOKSET

4.1 Työnjohtajan ja työntekijän välinen suhde ja siihen liittyvät johtamiskeinot

Työnjohtajan rooli. Haastateltavat kuvailivat työnjohtajan roolia pääasiassa vastuun kautta. Työnjohtajan vastuulla on suunnitella työn toteutusta ja etenemistä sekä kantaa vastuu päätöksistä. Työnjohtajan tehtävä on myös auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään. Esihenkilön koettiin pystyvän näyttämään omalla toiminnallaan esimerkkiä työntekijöille. Vastaavan työnjohtajan vastuuksi koettiin erilaisten viestintäkanavien järjestäminen. Vastauksissa nostettiin myös esille, että johtaminen vaatii työnjohtajalta nykyään enemmän kuin ennen.

Työsuhteet. Haastateltavat kuvailivat erilaisia työsuhteita työnjohtajan ja työntekijän välillä ja nostivat esille myös hierarkian vaikutuksia. Pidettiin mahdollisena, että työntekijät saattavat pitää työnjohtajaa korkeampana toimijana ja saattavat siten myös jännittää kanssakäymistä työnjohtajan kanssa. Havaittiin, että rakennusosalalla vallitsee yhä jonkin asteinen hierarkia, vaikka suhteet ovat muuttuneet läheisempään, kommunikoivampaan suuntaan. Esitettiin myös, että läheinen työnjohtajan ja työntekijän välinen suhde saattaa vaikuttaa negatiivisesti palautteen antamiseen, mutta positiivisesti työtehtävien suorittamiseen. Haastateltavat kuitenkin täsmensivät, että työnjohtaja ja työntekijä ovat yhdenvertaisia toimijoita rakennustyömaalla.

Vuorovaikutus ja avoimuus. Työnjohtajan ja työntekijän välille toivottiin enemmän vuorovaikutusta ja avoimuutta, sillä niiden sanottiin vaikuttavan positiivisesti työsuhteisiin. Työnjohtajan ja työntekijän välisen hyvän suhteen saavuttaminen sanottiin vaativan vuorovaikutusta, keskusteluyhteyttä ja yhteisymmärrystä. Esitettiin, että avoimemman keskustelukulttuurin voi saavuttaa matalan hierarkian ja työnjohtajan avoimuuden avulla. Lisäksi keskustelemisen ja kuuntelemisen sanottiin vaikuttavan positiivisesti työnjohtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen.

Näitä tuloksia kuvaavat muun muassa seuraavat lainaukset haastatteluista:

Se vastuu ja se kaikki semmonen loppupeleissä on kuitenkin työnjohtajan asia.
(H7)

Se (johtaminen) on niin moninaista nykypäivänä. (H8)

Mun mielestä me ollaan kaikki samalla viivalla, me tehdään yhdes tätä työmaata. (H7)

Jos sä oot liian läheinen, niin sulla voi olla vaikea sanoa sitä negatiivista asiaa. (H6).

Kun on hyvät välit, niin sitten kun sä pyydät jotain tekemään, niin ne tekee mieluusti sen. (H8)

Vuorovaikutus sen työntekijän kans, mun mielestä se auttaa aika moneen asiaan. (H4)

4.2 Sitoutumiseen liittyvät johtamiskeinot

Työilmapiiri. Haastateltavat nostivat työilmapiirin merkittävimmäksi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Hyvää työyhteisöä, yhteishenkeä, yhteistyötä, työkuultuuria ja sosiaalisia suhteita pidettiin tärkeinä sitoutumista edistävinä tekijöinä.

Rahapalkka. Myös rahapalkka nousi keskeiseksi sitoutumista edistäväksi tekijäksi haastattelussa. Kuitenkin rahapalkan todettiin olevan toissijainen sitouttaja esimerkiksi työilmapiiriin nähden. Esitettiin, että työntekijä saattaa vaihtaa työpaikkaa paremman ilmapiiriin tai muun toimivuuden vuoksi, vaikka palkka olisi toisessa paikassa pienempi. Syyksi rahapalkan toissijaisuudelle sitoutumisessa nostettiin se, että palkat kuitenkin ovat melko samantasoisia kaikkialla.

Arvostus ja kuunteleminen. Tärkeäksi sitoutumista lisääväksi keinoksi haastateltavat nostivat arvostuksen ja kuulluksi tulemisen tunteen. Työntekijät haluavat tuntea olonsa tärkeäksi organisaatiossa. Lisäksi he haluavat, että työnjohtajat kuuntelevat heitä, välittävät heistä ja kohtelevat heitä oikeudenmukaisesti.

Työn mielekkyys. Erääksi sitoutumista edistäväksi tekijäksi nostettiin myös työn ja työtehtävien mielekkyys. Tällä tarkoitetaan, että työntekijöiden on mukava mennä töihin, kun saa tehdä mieluisia työtehtäviä.

Palaute. Lisäksi haastatteluissa nousi esille palautteen antamisen ja saamisen tärkeys sitoutumista edistävänä tekijänä. Positiivisen palautteen saaminen vaikuttaa positiivisesti mielialaan ja motivoi.

Näitä tuloksia kuvaavat muun muassa seuraavat lainaukset haastatteluista:

Hyvä henki työmaalla, niin silloin sitoutuu työntekijät. (H2)

Rahan takia täällä ollaan kaikki. (H5)

Ei kukaan viihdy, vaikka tienaisi hyvin. (H6)

Kohtelee niitä (työntekijöitä) silleen ihmismäisesti, että ne tuntee olevansa tärkeitä, niin kyllä ne silloin sitoutuuki firmaan. (H8)

Sitoutuu, ku on mieluusaa hommaa. (H1)

Kun saat jotain kehua siitä sun omasta työstä, niin kyllä se motivoi sua tekemään töitä. (H8)

4.3 Sisäiseen viestintään liittyvät johtamiskeinot

Tiedon jakaminen. Viestinnän koettiin olevan melko heikolla tasolla tällä hetkellä rakennuslalla. Haastateltavat nostivat esille tiedon jakamisen tärkeyden, sillä työntekijöillä ei yleensä ole samaa tietoa asioista kuin työnjohtajilla. Koettiin tärkeäksi, että työvaiheet käydään läpi yhdessä ennen työvaiheen aloitusta, ja työnjohtajan tulisi antaa selkeä ohjeistus ja selittää asiat perusteellisesti. Myös päätösten perustelu auttaa ymmärtämään päätösten taustat.

Keskusteleminen. Haastateltavat pitivät tärkeänä yhdessä keskustelemista, kun käydään läpi esimerkiksi työvaiheiden toteutuksen suunnittelua. Keskustelemisen avulla voidaan päästä helpommin yhteisymmärrykseen työnjohtajien ja työntekijöiden kesken ja yhdessä suunnitteleminen tuo lopulta ajallisia hyötyjä. Lisäksi työnjohtajien välisen keskustelun avulla voidaan esimerkiksi välttää päällekkäisyyksiä. Keskustelemisen avulla myös oppii tuntemaan työyhteisönsä.

Palaverit. Haastateltavat toivoivat viestintäkanavaksi lisää erilaisia palavereita, kuten aloituspalavereita ja viikkopalavereita. Etenkin uusien työvaiheiden osalta aloituspalavereiden koettiin tuovan hyötyä työn toteutukselle. Viikkopalavereissa sen sijaan toivottiin käytävän läpi ajankohtaisia asioita ja esimerkiksi aikataulutusta ja tulevia työvaiheita sekä niihin liittyviä tarpeita. Huomautettiin kuitenkin, että viikkopalaverien täytyy olla suunniteltuja ja aikataulutettuja. Suunnittelussa apuna voisi käyttää esimerkiksi Excel-työkirjaa. Palavereista kuitenkin toivottiin sellaisia, että ne perustuvat avoimelle keskustelulle.

WhatsApp. Haastateltavien työmailla oli yleisesti ollut käytössä WhatsApp-pikaviestintäsovellus työmaaviestinnässä. Haastateltavat pitivät sitä toimivana viestintäkanavana etenkin, kun tietoa täytyy jakaa useammalle työntekijälle kerralla. Sen sijaan vuorovaikutuksen ei koettu toteutuvan kovin hyvin siellä, sillä viesteihin ei aina saa vastausta. WhatsApp-sovellusta pidettiin siis hyvänä viestintäkanavana yhdensuuntaiseen viestintään.

Näitä tuloksia kuvaavat muun muassa seuraavat lainaukset haastatteluista:

Ennen kuin töihin aloitettaisiin, pitäisi käydä läpi, että mitä siihen tarvitaan ja tämmöistä. (H7)

Tällä hetkellä viestintä on aika heikkoa. (H3)

Vähä mietitään yhreskin, niin sitte tuloo hyvä ja nopein lopputulos. (H1)

Mä väitän, että se aika, mikä me käytetään siinä yhres suunnitteluun, niin se tulee moninkertaisesti takaisin ajallisesti voitettua. (H8)

Mun mielestä sellaset pienimuotoiset jotku palaverin tyyppiset -- olis ihan suotavia, missä sais työntekijä ja työnjohtajakin kysyä, jos on jotain kysyttävää. (H2)

Noi WhatsApp-ryhmät on aika hyviä -- jos kaikki on siellä niin sä saat sen tiedon kaikille työntekijöille sanottua. (H7)

4.4 Osallistavat johtamiskeinot

Osallistaminen. Haastateltavat pitivät tärkeänä työntekijöiden osallistamista työn suunnitteluun ja päätöksentekoon. Työn suunnitteluun osallistumisen sanottiin selkeyttävän työtä ja motivoivan työntekijöitä. Esitettiin, että työnjohdon kannattaa kuunnella ja ottaa huomioon ammattitaitoisten työntekijöiden näkemyksiä, sillä työntekijät saattavat havaita esimerkiksi sellaisia ongelmakohtia, joita työnjohto ei huomaa. Osallistavan päätöksenteon sanottiin lisäävän innovointia.

Jaettu johtajuus. Haastateltavat pitivät mahdollisena, että joitain työnjohdollisia toimia voisi delegoida joillekin työntekijöille. Työntekijöillä koettiin olevan osaamista ja ymmärrystä, jota vaaditaan esimerkiksi työvaiheiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Esimerkiksi nokkamieskäytäntöä puollettiin, mikäli vastuuta on jaettu sopivasti ja selkeästi. Nokkamieskäytännön todettiin lisäävän työntekijän sitoutumista.

Näitä tuloksia kuvaavat muun muassa seuraavat lainaukset haastatteluista:

Kun sä saat itsekin vähän niinku suunnitella sitä omaa työtä, niin se motivoi ihan hirveästi. (H8)

Kuunnellaan niitä ammattitaitoisia henkilöitä siellä. (H7)

Aina voi tulla parempi idea joltain muulta. (H8)

Ehkä pieniä asioita pitäis saada delegoitua seuraaville henkilöille. (H6)

Nokkamieskäytäntö esimerkiksi on hyvä, mutta se pitää pilkkoa pienempiin osiin ja antaa sitä vastuuta, sillä tavalla sitä (työntekijää) sitoutetaan. (H6)

4.5 Johtamiskeinojen kehittämisen mahdollisuudet ja haasteet

Työnjohtajan vaikutusmahdollisuudet. Haastateltavat nostivat esille asioita, joihin työnjohtaja pystyy tai ei pysty omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Esimerkiksi työntekijöiden keskinäinen ilmapiiri koettiin sellaiseksi asiaksi, johon työnjohtajat eivät juurikaan pysty vaikuttamaan. Kuitenkin koettiin, että työnjohtajan pitäisi pystyä puuttumaan, jos

työilmapiirissä on ongelmia. Lisäksi työnjohtajalla koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia oikeudenmukaisuuden toteutumisessa työyhteisössä. Tuotiin ilmi, että epäoikeudenmukaisuuden tunne vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja sitoutumiseen. Työnjohtajan koettiin pystyvän parantamaan suhdettaan työntekijöihin mm. sosiaalisella kanssakäymisellä, kuten yhteisillä kahvihetkillä.

Kehittämisen haasteet. Haastatteluista nousi ilmi myös perustavanlaatuisia haasteita johtamiskäytäntöjen kehittämisessä. Uudistusten läpivientien koettiin olevan haastavaa, sillä niistä saatettiin kokea koituvan ylimääräistä vaivaa. Lisäksi koettiin, että rakennusmestari-koulutuksessa keskitytään liian vähän johtamiskoulutukseen, ja ammattikorkeakoulussa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota esihenkilövalmiuksien ja asiakaspalvelutaitojen kouluttamiseen. Johtamisen kulttuurimuutoksen sanottiin lähtevän jo opinnoista.

Näitä tuloksia kuvaavat muun muassa seuraavat lainaukset haastatteluista:

Mihin me ei nyt pystytä vaikuttamaan on se työntekijöiden oma ilmapiiri tuolla -
-, koska sehän on se minkä kanssa ne todella paljon on tekemisissä, on ne
työntekijät keskenään. (H7)

Mihin me pystytään niin on just siinä, että me pystytään antamaan mahdollisim-
man tasapuolista tuolla. (H7)

Tykkään aina välillä käydä -- kaffella niitten (työntekijöiden) kanssa istumassa
ja höpöttelemässä. (H8)

Sitä (uudistusta) ei niinku monet vaan niinku halua, jotenkin ne kuvittelee, että
siitä on aivan hirveästi ylimääräistä vaivaa. (H8)

Koulutuksissakin pitäis mun mielestä sitä (johtamistaitoja) opettaa, sieltähän se
lähtee jo se rakentaminen siihen kulttuurimuutokseen. (H8)

5 POHDINTA

Alasuutarin (2011) laadullisen tutkimuksen teorian mukaan toinen vaihe laadullisen tutkimuksen tekemisessä on arvoituksen ratkaiseminen. Tässä osiossa käydäänkin tutkimusaineistosta nousseet tulokset läpi verraten niitä aiempaan tutkittuun tietoon. Samalla pyritään vastaamaan määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tehdään johtopäätökset ja esitetään ehdotuksia tulosten käytännön hyödynnettävyydelle.

Työnjohtajan ja työntekijän välinen suhde ja siihen liittyvät johtamiskeinot. Tutkimustuloksiksi nousi, että työnjohtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen vaikuttaa työnjohtajan rooli, työsuhteet sekä vuorovaikutus ja avoimuus. Teorian mukaan työnjohtajan rooli on vastata työmaan isoista kokonaisuuksista, aikataulutuksesta ja työtehtävien organisoinnista (Sandberg ym., 2021). Myös rakennusalalla johtamiselta vaaditaan nykyään enemmän (Pearl Dlamini ym., 2022; Lehtovaara ym., 2022). Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde vaikuttaa heidän väliseensä psykologiseen turvallisuuteen, suhteeseen panostuksen määrään ja yhteistyöhön (London ym., 2023). Suhteen laatu vaikuttaa työntekijän motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn (Pearl Dlamini ym., 2022). Suhteet ovat yksilöllisiä ja ne kehittyvät ajan kanssa vuorovaikutuksen myötä (Mäkelä ym., 2013). Suhdetta voi kehittää oikeudenmukaisuuden, voimaannuttamisen, avoimuuden, luottamuksen ja välittämisen avulla (Lämsä & Keränen, 2020).

Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia teorian kanssa, sillä työjohtajan roolia työnjohtajan ja työntekijän välisessä suhteessa kuvailtiin samalla tavoin asijaohjaimen ja vastuun kantamisen kautta. Yhteinen tulkinta on myös se, että johtaminen vaatii nykyään enemmän. Tulokset ovat yhtenevät myös siitä näkökulmasta, että työnjohtajan ja työntekijän välinen suhde vaikuttaa heidän väliseensä yhteistyöhön sekä työntekijän suorituskykyyn. Lisäksi sekä teoria että tutkimustulokset osoittavat, että avoimella, välittävällä ja vuorovaikutuksellisella johtamistyyllillä voidaan parantaa työnjohtajan ja työntekijän välistä suhdetta.

Sitoutumiseen liittyvät johtamiskeinot. Tutkimustulokset osoittivat, että työilmapiiri, rahapalkka, arvostus ja kuunteleminen, työn mielekkyys ja palaute ovat merkittävimmät työntekijän sitoutumista edistävät tekijät. Teorian mukaan muun muassa työssä oppiminen, osaamisen ja tiedon jakaminen, vahvat työsuhteet, työmotivaatio, sosiaalinen ja

emotionaalinen tuki, palkitseminen ja itseohjautuvuus lisäävät työntekijöiden sitoutumista (Van den Broeck ym., 2021; Karthik & Porika, 2020; Nikula, 2017).

Tutkimustuloksissa nousi esille samankaltaisia sitoutumista edistäviä tekijöitä, kun aiemmissa tutkimuksissa. Teoriassa erilaisia sitoutumista edistäviä tekijöitä havaittiin enemmän ja monipuolisemmin kuin tutkimustuloksissa, mutta pääsuunnat ovat kuitenkin samat. Esimerkiksi työilmapiirillä sekä vahvoilla työsuhteilla ja sosiaalisella tuella viitataan samaan ilmiöön sitoutumista edistävänä tekijänä. Lisäksi rahapalkasta ilmenivät samat havainnot siitä, että rahapalkka on useimmiten toissijainen sitouttaja esimerkiksi työilmapiiriin nähden. Arvostuksella ja kuuntelemisella tarkoitetaan samaa kuin emotionaalisella tuella sitoutumista edistävänä tekijänä, joten tulokset ovat yhdensuuntaiset. Lisäksi työn mielekkyys ja palaute ovat mainittu myös teoriassa sitoutumista edistävinä tekijöinä. Sen sijaan tutkimustuloksista itseohjautuvuus ei noussut merkittävästi esille nimenomaan sitoutumista edistävänä tekijänä, vaikka sen kaltaista toimintaa toivottiin toteutettavan.

Sisäiseen viestintään liittyvät johtamiskeinot. Tutkimustulokset osoittivat, että tiedon jakaminen ja keskusteleminen ovat tärkeitä sisäisen viestinnän keinoja. Lisäksi hyvinä viestintäkanavina pidettiin erilaisia palaverieita, kuten aloitus- ja viikkopalaverieita, ja WhatsApp-pikaviestintäsovellusta. Teorian mukaan tehokas kommunikointi ja sujuva tiedonkulkua on tärkeää (Pearl Dlamini ym., 2022; Kalambayi ym., 2021). Lisäksi viestinnän tulisi olla kahdensuuntaista ja perustua avoimelle keskustelulle niin, että esimerkiksi päätöksentekoon osallistetaan työntekijöitä (Kalambayi ym., 2021; Lämsä & Keränen, 2020; Vähämäki, 2010). Erilaisia viestintäkanavia tulee lisätä (Pearl Dlamini ym., 2022). Esimerkiksi WhatsApp-pikaviestintäsovellus saattaa parantaa tiedon saatavuutta ja nopeuttaa viestintää (Karimi ym., 2024). Myös viikkopalaverien avulla voidaan kehittää avointa keskusteluympäristöä (Vähämäki, 2010).

Tutkimustuloksissa ja teoriassa on havaittavissa selkeitä yhteneväisyyksiä. Molemmat korostavat ylipäättään tiedon jakamista, mutta myös erityisesti keskustelevan viestintätyylin tärkeyttä. Molemmat ovat lisäksi yhtä mieltä siitä, että työntekijöitä tulisi osallistaa päätöksentekoon. Sekä teoria että tutkimustulokset nostavat mahdollisiksi viestintäkanaviksi palaverit ja WhatsApp-pikaviestintäsovelluksen. Niissä havaittiin saman kaltaisia etuja, kuten että viikkopalaverissa työntekijöille pystyy antamaan tilan esittää omia näkemyksiään ja

että WhatsApp-sovellus on kätevä työkalu, kun halutaan tiedon tavoittavan useamman henkilön kerralla.

Osallistavat johtamiskeinot. Tutkimustuloksista ilmeni, että työntekijöitä täytyy osallistaa työn suunnitteluun, sillä se selkeyttää työtä ja motivoi työntekijöitä. Lisäksi osallistamista päätöksentekoon pidettiin tärkeänä, sillä se lisää innovointia ja tuo esille työntekijöiden näkemyksiä. Lisäksi jaettua johtamista, kuten nokkamiestoimintaa, pidettiin mahdollisena johtamiskeinona, kunhan vastuuta on jaettu sopivasti ja selkeästi. Teoria puoltaa työntekijöiden osallistamisen tärkeyttä, sillä sen on havaittu parantavan suorituskykyä ja sitoutumista (Nikula, 2017). Osallistaminen myös lisää reiluuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta (Lämsä & Keränen, 2020). Sen avulla työntekijät pääsevät näyttämään osaamistaan ja ideoitaan (Kalambayi ym., 2021; Lämsä & Keränen, 2020). Myös rakennusalalle on suositeltu osallistavia johtamiskäytäntöjä (Lehtovaara ym., 2022). Jaetun johtajuuden on osoitettu olevan hyödyllinen osallistava johtamiskeino rakennusalalla (Ding ym., 2019). Vastuun jakamisessa täytyy kiinnittää huomiota vastuiden ja työn selkeyteen (Mäki, 2010).

Tutkimustulokset ovat linjassa aiemman tutkitun tiedon kanssa, sillä molemmat korostavat osallistavan johtamistyylin tärkeyttä ja huomaavat siinä selkeitä hyötyjä, kuten innovoinnin, sitoutumisen, oikeudenmukaisuuden ja suorituskyvyn lisääntymistä. Osallistavan johtamistyylin nähdään sopivan rakennusalalle. Sekä tutkimustuloksissa että teoriassa nousi esille jaetun johtajuuden malli mahdollisena johtamiskeinona rakennusalalla, kunhan vastuu on selkeä.

Johtamiskeinojen kehittämisen mahdollisuudet ja haasteet. Tutkimustulokset nostivat esille asioita, joihin työnjohtajan koettiin tai ei koettu pystyvän vaikuttamaan johtamiskeinojen kehittämisessä. Työnjohtajan ei koettu pystyvän juuri vaikuttamaan työntekijöiden keskinäiseen ilmapiiriin, mutta pidettiin tärkeänä, että työnjohtaja puuttuisi ongelmiin. Lisäksi työnjohtaja pystyy vaikuttamaan oikeudenmukaisuuden toteutumiseen sekä parantamaan suhdettaan työntekijöihin sosiaalisella kanssakäymisellä. Kehittämisen haasteiksi nousivat haluttomuus tai pelko uudistuksia kohtaan sekä riittämätön johtamisosaaminen. Teorian mukaan esihenkilö pystyy vaikuttamaan oikeudenmukaisuuden toteutumiseen ja huolehtimaan luottamuksesta puuttumalla nopeasti ongelmiin (Lämsä & Keränen, 2020). Esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta pystyy kehittämään vuorovaikutuksen avulla (London

ym., 2023; Mäkelä ym., 2013). Kehittämistä haastavat ihmisten asenteet, muutosvastaisuus ja osaamisen tai tarvittavien taitojen puute (Ahmed & Sobuz, 2020; Teräväinen & Junnonen, 2019; Karaxha, 2019).

Teoria on yhtä mieltä tutkimustulosten kanssa siitä, että työnjohtaja pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan oikeudenmukaisuuden toteutumiseen työyhteisössä ja puuttumaan työyhteisön ongelmiin. Lisäksi tulokset ja teoria ovat samansuuntaiset siitä, että työnjohtajalla on vaikutusmahdollisuuksia työsuhteiden kehittämiseen sosiaalisten toimintojen avulla. Molemmat nimeävät kehittämisen haasteeksi osaamattomuuden tai tarvittavien johtamistaitojen puutteen. Myös tulos siitä, että uudistukset koetaan haastaviksi, on yhdenmukainen teorian kanssa, sillä teoria nostaa esille asenteiden vaikutuksen. Lisäksi tämä tulos saattaa liittyä muutosvastaisuuteen. Aiemmista tutkimuksista ei kuitenkaan ilmene, etteikö työnjohtaja pystyisi vaikuttamaan myös työntekijöiden keskinäiseen ilmapiiriin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tutkimustulokset ovat yhtenevät aiempien tutkimusten kanssa. Näin ollen varsinaisia uusia tuloksia ei ilmennyt. Tutkimustulokset kuitenkin vahvistavat jo olemassa olevaa teoriaa erityisesti rakennusalan kontekstissa. Tutkimustulokset ja aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset ovat siis hyödynnettävissä rakennusalalla. Työelämässä tutkimustuloksia voi hyödyntää siten, että rakennusalan työnjohtajat voivat ottaa käyttöönsä tuloksissa ilmeneviä johtamiskeinoja ja peilata omaa johtajuuttaan niihin. Lisäksi tämä opinnäytetyö lisää ymmärrystä johtamisen uusista suunnista ja johtamisen kehittämistarpeista rakennusalalla.

LÄHTEET

- Ahmed, S., & Sobuz, M. H. R. (2020). Challenges of implementing lean construction in the construction industry in Bangladesh. *Smart and sustainable built environment*, 9(2), 174–207. <https://doi.org/10.1108/SASBE-02-2019-0018>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Albattah, M., Shan, Y., Goodrum, P. M., & Taylor, T. R. (2017). Relationships between cycles of economic expansion in construction and craft workers' job satisfaction and preferences. *Canadian journal of civil engineering*, 44(1), 29–36. <https://doi.org/10.1139/cjce-2016-0358>
- Bolivar, R., Moreno, G., & Rico, D. (2023). The manager's role in job satisfaction due to multi-mediation effects. *Intelektine ekonomika*, 17(1), 111–129. <https://doi.org/10.13165/IE-23-17-1-06>
- Ding, Y., Wang, J., & Su, J. (2019). Impact Mechanism of Shared Leadership Behavior on the Performance of Large-scale Engineering Construction Projects. *IOP conference series. Materials Science and Engineering*, 688(5), 55093. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/688/5/055093>
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and its Links to rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics (online)*, 4(2), 193–218. <https://doi.org/10.30958/ajbe.4.2.5>
- Hashiguchi, N., Sengoku, S., Kubota, Y., Kitahara, S., Lim, Y., & Kodama, K. (2020). Age-Dependent Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Construction Worker Performance. *International journal of environmental research and public health*, 18(1), 111. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010111>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. p.). Gaudeamus.
- Kalambayi, J. L., Onojaefe, D. P., Kasse, S. N., & Tengeh, R. K. (2021). The influence of leadership styles on employee performance in construction firms. *Eureka, Social and Humanities (Online)*, 5, 34–48. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2021.002037>
- Karaxha, H. (2019). Methods for Dealing with Resistance to Change. *Baltic journal of real estate economics and construction management*, 7(1), 290–299. <https://doi.org/10.2478/bjreecm-2019-0018>

- Karimi, R., Baghalzadeh Shishehgarhaneh, M., Moehler, R. C., & Fang, Y. (2024). Exploring the Impact of Social Media Use on Team Feedback and Team Performance in Construction Projects: A Systematic Literature Review. *Buildings (Basel)*, 14(2), 528. <https://doi.org/10.3390/buildings14020528>
- Karthik, P., & Porika, R. (2020). The Role of Associates and Importance of Associate Engagement: A Theoretical Approach. *International Journal on Leadership*, 8(2), 8.
- Kukah, A. S., Akomea-Frimpong, I., Jin, X., & Osei-Kyei, R. (2022). Emotional intelligence (EI) research in the construction industry: A review and future directions. *Engineering, construction, and architectural management*, 29(10), 4267–4286. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2021-0414>
- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in management*, 38(4), 545–560. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- Lawani, K., Arias Abad, L. A., Craig, N., Hare, B., & Cameron, I. (2024). Exploring emotional intelligence and conflict management styles in Dominican Republic construction industry. *Journal of engineering, design and technology*, 22(1), 89–119. <https://doi.org/10.1108/JEDT-09-2021-0485>
- Lehtovaara, J., Seppänen, O., & Peltokorpi, A. (2022). Improving construction management with decentralised production planning and control: Exploring the production crew and manager perspectives through a multi-method approach. *Construction management and economics*, 40(4), 254–277. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2039399>
- London, M., Volmer, J., & Zyberaj, J. (2023). Beyond LMX: Toward a theory-based, differentiated view of leader–member relationships. *Journal of managerial psychology*, 38(4), 273–288. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2022-0513>
- Lundy, V., & Morin, P. (2013). Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. *Project management journal*, 44(4), 45–64. <https://doi.org/10.1002/pmj.21355>
- Lämsä, A., & Keränen, A. (2020). Responsible Leadership in the Manager–Employee Relationship. *South Asian journal of business and management cases*, 9(3), 422–432. <https://doi.org/10.1177/2277977920958543>
- Morikawa, M., Martela, F., & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), 312–328. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila, T. (2013). LÄIKE : lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. *Vaasan yliopiston julkaisuja – selvityksiä ja raportteja* 191. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>

- Mäki, A. (2010). Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana: 360°-palautte yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus*, 30(4), 288–296. <https://doi.org/10.33336/aik.93897>
- Nikula, K. (2017). Itseohjautuvuus tulevaisuuden menestystekijänä. *Työelämän tutkimus*, 15(3), 291–293.
- Pearl Dlamini, N., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and perspectives in management*, 20(3), 28–42. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.03)
- Romo, R., Orozco, F., Forcael, E., & Moreno, F. (2023). Towards a Model That Sees Human Resources as a Key Element for Competitiveness in Construction Management. *Buildings (Basel)*, 13(3), 774. <https://doi.org/10.3390/buildings13030774>
- Sandberg, R., Löwstedt, M., & Räisänen, C. (2021). Working in a loosely coupled system: Exploring practices and implications of coupling work on construction sites. *Construction management and economics*, 39(3), 212–226. <https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1849751>
- Teräväinen, V. J., & Junnonen, J. (2019). The promoters and the barriers for organizational culture change in a Finnish construction company. *Construction innovation*, 19(4), 672–688. <https://doi.org/10.1108/CI-04-2019-0029>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational psychology review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Vähämäki, M. (2010). Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen. *Prologi*, 6(1), 34–46. <https://doi.org/10.33352/prlg.95815>
- Xie, L., Luo, Z., & Xia, B. (2022). Influence of psychosocial safety climate on construction workers' intent to stay, taking job satisfaction as the intermediary. *Engineering, construction, and architectural management*, 31(3), 1298–1321. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2021-1082>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Esimerkki aineiston analyysistä

Liite 1. Haastattelurunko

1. Miten kuvailisit työntekijän ja työnjohtajan välistä suhdetta?

- Kuvaile esimerkiksi työntekijän ja työnjohtajan välistä hierarkiaa tai arkipäiväisiä tilanteita, joissa suhde näyttäytyy positiivisessa tai negatiivisessa valossa.

2. Miten kehittäisit sisäistä viestintää rakennustyömaalla?

- Kerro tämänhetkisestä viestinnästä rakennustyömaalla.

- Onko tiedonkulussa joitain haasteita? Mitä?

- Miten selittää viestinnän haasteita rakennustyömaalla?

3. Miten saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon?

- Mitkä tekijät saa työntekijät jäämään työpaikkaan?

4. Miten tehostaisit johtamista rakennustyömaalla?

- Onko sinulla ideoita, miten tehdä arkipäiväisestä johtamisesta sujuvampaa rakennustyömaalla?

Liite 2. Esimerkki aineiston analyysistä

Aineiston analyysi johtamiskeinojen kehittämisestä rakennustyömaalla			
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
"sitoutuu ku on hyvä työporukka -- ja hyvä ilmapiiri"	hyvä työyhteisö ja ilmapiiri sitouttavat	työilmapiiri	sitoutuminen
"sinne (töihin) on silloin mukava mennä, niin silloin sielä haluaa jatkaa"	mukava työilmapiiri sitouttaa		
"hyvä henki työmaalla, niin silloin sitoutuu työntekijät"	hyvä yhteishenki työpaikalla sitouttaa		
"hyvällä yhteistyöllä"	hyvä yhteistyö sitouttaa		
"hyvä yhteishenki ainakin auttaa"	hyvä yhteishenki auttaa sitoutumisessa		
"että sosiaaliset olosuhteet on hyvät työmaalla"	hyvät sosiaaliset olosuhteet työpaikalla sitouttavat		
"että työkulttuuri on oikeanlaanen"	hyvä työkulttuuri sitouttaa		
"kyllä ilmapiiri on tärkeä"	hyvä ilmapiiri on tärkeä sitoutumisen kannalta		
"työilmapiiri pitää olla hyvä ja kollegat on välissä ja on mukavaa yhdessä"	hyvä työilmapiiri ja hyvät suhteet työntekijöiden kesken sitouttavat		
"raha on ainaki yks ratkaaseva tekijä (sitoutumisessa)"	rahapalkka on ratkaiseva tekijä sitoutumisessa		
"kyllä se varmaan on ne urakkatyöt yks semmonen, (miksi työntekijät sitoutuu)"	urakkatyöt sitouttaa		
"rahan takia täällä ollaan kaikki"	rahapalkka sitouttaa		
"tottakai kilpailukykyinen palkka on monesti se tärkein (sitouttaja)"	kilpailukyinen palkkaus sitouttaa		
"kaikki palkan takia täällä ollaan"	rahapalkka sitouttaa		

"kyllähän se rahakin on hirveän suuri houkutin siinä, että joskus saat mahdollisuuden vähän tienatakin, niin kyllä sekin sitten sitouttaa"	rahapalkka ja tienaamismahdollisuudet sitouttavat	
"monesti ne palkat pyörii suht samoissa, silloin se työilmapiiri on se tärkein asia"	rahapalkka on toissijainen sitouttaja työilmapiiriin nähden	
"ei kukaan viihdy, vaikka tienaisi hyvin"	saadut tulot eivät vaikuta työssä viihtymiseen	
"jos muut on hyvin, niin et sä lähde vaihtamaan jonkun pienen palkan takia johonkin muualle"	rahapalkka on toissijainen asia, jos työssä kaikki muu on hyvin	
"voit mennä jopa muualle vähän pienemmälläkin palkalla, jos se rupeaa toimimaan muuten"	rahapalkka on toissijainen asia, jos työssä kaikki muu toimii	
"sanoisin, että ne (työntekijät) kokee, että ne on tärkeitä, niitä kuunnellaan"	työntekijöitä sitouttaa kokemus tärkeydestä, ja että heitä kuunnellaan	arvostus ja kuunteleminen
"että niitä (työntekijöitä) arvostetaan ja kohdellaan ihmisinä"	arvostuksen kokemus sitouttaa	
"kyllähän se kaikki, että miten mekin hoidetaan työnjohtajana työt ja kysellään kuulumisia"	johtajuus ja kuulumisten kysyminen sitouttaa	
"kyllähän työntekijä haluaa, että häntä arvostetaan, kohdellaan reilusti ja näitä, että se viihtyy töissä"	työntekijät haluaa, että heitä arvostetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti	
"mä koen sen hirveän tärkeäksi, että mä kyselen vähän niinku tyyliin, että no niin miten menee, mitä mitä kuuluu"	koen tärkeäksi kysyä työntekijöiden kuulumisia	

"yritän olla semmoinen mahdollisimman lähestyttävä, ja että työntekijällä on semmoinen fiilis, että tuo oikeasti kuuntelee"	työnjohtajana yritän olla helposti lähestyttävä, ja että työntekijä kokee, että kuuntelen	
"kohtelet työntekijöitä silleen reilusti ja kuuntelet sen asioita"	työntekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja kuunnella	
"yrität kohdella reilusti ja kuuntelet"	työntekijöitä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja kuunnella	
"kohtelee niitä (työntekijöitä) silleen ihmismäisesti, että ne tuntee olevansa tärkeitä, niin kyllä ne silloin sitoutuuki firmaan"	työntekijöiden kokemus heidän tärkeydestään sitouttaa	
"positiivisella, kannustavalla ilmapiirillä, ja että arvostetaan niitä työntekijöitä, niin silloin niitä kiinnostaa enemmän ollakin töissä"	positiivisen ja kannustavan ilmapiirin sekä arvostuksen avulla työntekijät sitoutuvat	
"sitoutuu, ku on mieluisaa hommaa"	mieluiset työtehtävät sitouttaa	työn mielekkyys
"tiätysti, että siinä on muutenki mielekästä olla kaikin puolin"	työn mielekkyys sitouttaa	
"se on uskomatonta, kuinka hyvälle tuulelle joku ihminen tulee, jos joskus sille sanotaan, että "voi vitsi sä oot tehnyt hyvin""	positiivisen palautteen antaminen saa työntekijät hyvälle tuulelle	palaute
"kun saat jotain kehua siitä sun omasta työstä, niin kyllä se motivoi sua tekemään töitä"	positiivisen palautteen saaminen motivoi	