

Peetus Nygren

TYÖNJOHTOVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN

Instalco Suomi & Rastor-instituutti

Opinnäytetyö

Insinööri (AMK)

Talotekniikka

2025



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (AMK), Talotekniikka
Tekijä/Tekijät	Peetus Nygren
Työn nimi	Työnjohtovalmennuksen kehittäminen
Toimeksiantaja	Instalco/Rastor-instituutti
Vuosi	2024
Sivut	40 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anna Forsström, Tero Viinikka

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten hyödyllisenä työnjohtovalmennuksen suorittaneet ovat kokeneet valmennuksen työelämän kannalta sekä miten valmennusta voisi kehittää paremmaksi jatkoa ajatellen. Tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia työnjohtovalmennuksen sisällön ja toimivuuden kehittämistä varten. Opinnäytetyö on toteutettu Instalco Suomelle, joka on yhteistyössä Rastor-instituutin kanssa kehittänyt työnjohtovalmennuksen talotekniikka-alan työnjohtajille vuonna 2022.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät olivat sekä laadullisia että määrällisiä. Tutkimusaineistoa kerättiin tutkimuskyselyn avulla työnjohtovalmennuksen suorittaneilta, minkä pohjalta suoritettiin haastattelut kahdelle valmennuksen suorittaneelle LVI-yrityksen työnjohtajalle. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään työnjohtovalmennuksen suorittaneiden mielipiteitä kurssin sisällöstä ja toimivuudesta sekä mahdollisia kehityskohteita. Haastattelujen avulla saatiin lisäksi syventävää tietoa kurssin sisällöstä sekä ideoita valmennuksen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin useampi kehitysehdotus työnjohtovalmennuksen sisällön ja toimivuuden kehittämistä varten. Tuloksien perusteella Instalcon työnjohtovalmennus on koettu erittäin hyödylliseksi työelämän kannalta valmennuksen suorittaneiden keskuudessa.

Asiasanat: työnjohtaja, kehittäminen, valmennus

Degree title	Bachelor of Engineering
Author (authors)	Peetus Nygren
Thesis title	Development of supervisory training
Commissioned by	Instalco/ Rastor-instituutti
Time	2024
Pages	40 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Anna Forsström, Tero Viinikka

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to examine how useful those who have completed the supervisory training perceived the training to be in terms of its relevance to working life and how the training could be improved for the future. The goal was to provide some development suggestions for improving the content and effectiveness of the supervisory training. This thesis was made for Instalco Finland which in collaboration with Rastor Institute developed supervisory training course for construction supervisors in 2022.

The research methods used in this thesis were both qualitative and quantitative. The research data was collected through a survey for those who had completed the supervisory training followed by interviews with two HVAC-supervisors who had also completed the training. The goal of the surveys was to gather opinions on the content and effectiveness of the training as well as improvements that could be made. The interviews provided more in-depth information about the content of the training and ideas for future development.

As a result of the thesis, several development suggestions were obtained for the development of the content and effectiveness of the training. The results indicate that the Instalco supervisory training has been perceived to be very useful for working life by those who had completed the training.

Keywords: Supervisor, development, training

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAT JA TYÖNJOHTOVALMENNUS	7
2.1	Instalco	7
2.2	Rastor-instituutti.....	7
2.3	Instalcon työjohtovalmennus	8
2.4	Esihenkilökoulutuksen toteutus.....	9
3	TYÖNJOHTAJAN KESKEISIMMÄT TEHTÄVÄT TALOTEKNIIKAN URAKOINNISSA 10	
3.1	Työn organisointi ja resurssien hallinta.....	10
3.2	Aikataulun ja kustannusten hallinta.....	11
3.3	Laadunvarmistus	12
3.4	Palaverit ja niiden merkitys	12
3.5	Työjohtaja lähiesimiehenä	13
4	KEHITTYMINEN TYÖNJOHTAJANA	13
4.1	Palaute kehittymisen edellytyksenä	14
4.2	Esihenkilönä jaksaminen	15
4.3	Valmentava esihenkilö.....	15
5	TUTKIMUSPROSESSI	16
5.1	Tutkimusmenetelmät	16
5.1.1	Kysely	17
5.1.2	Haastattelu.....	19
5.2	Aineiston analyysi.....	19
6	TULOKSET.....	21
6.1	Tutkimuksen tulokset.....	21
6.1.1	Taustakysymykset	21
6.1.2	Tutkimuskyselyn tulokset.....	23
6.1.3	Haastatteluiden tulokset.....	31

7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	34
8	POHDINTA	37
	LÄHTEET	39

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskyselylomake

Liite 2. Haastattelun runkona käytetty lomake

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Instalcon ja Rastor-instituutin kehittämää työnjohtovalmennusta voisi kehittää, jotta se olisi toimivuudeltaan sekä sisällöltään paras mahdollinen. Instalcon työnjohtovalmennusta halutaan kehittää paremmaksi, jotta valmennukseen osallistuvat hyötyvät tästä entistäkin enemmän ja osallistujamäärät saataisiin suuremmiksi. Työn tarve tuli Instalco-konsernilta, joka on suuri pohjoismainen yritysverkosto. Instalco kehitti kyseisen työnjohtovalmennuksen noin kaksi vuotta sitten yhteistyössä Rastor-instituutin kanssa, kun tavoitteena oli kehittää oman henkilöstön osaamista. Työnjohtovalmennus on järjestetty kolme kertaa aiemmin, ja valmennuksen on suorittanut noin 35 esihenkilöä Instalcon tytäryhtiöistä.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii Instalcon työnjohtovalmennuksen suorittaneet esihenkilöt. Tutkimustulokset pohjautuvat esihenkilöiden antamiin vastauksiin, joissa arvioidaan valmennuksen sisältöä ja toimivuutta ja sen vaikutuksia heidän osaamiseensa ja kehittymiseensä. Tutkimuskysymyksenä on, kuinka hyödylliseksi esihenkilöt ovat kokeneet työnjohtovalmennuksen ja millaista hyötyä he ovat saaneet siitä työelämässä. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kehitysideoita työnjohtovalmennusta varten, joita Instalco voi hyödyntää halutessaan työnjohtovalmennuksen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valittiin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen eli määrällinen ja laadullinen menetelmä. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnettiin tutkimuskyselyn muodossa, jonka jälkeen hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää haastattelujen muodossa. Ensin lähetettiin tutkimuskysely kaikille työnjohtovalmennuksen suorittaneille, jonka pohjalta suoritettiin teemahaastattelut kahdelle valmennuksen suorittaneelle esihenkilölle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset rajattiin käsittelemään työnjohtovalmennuksen sisältöä, toimivuutta sekä hyödyllisyyttä valmennuksen suorittaneiden näkökulmasta. Opinnäytetyön teoriaosuus rajattiin käsittelemään työnjohtajan keskeisimpiä tehtäviä talotekniikan urakoinnissa sekä kehittymistä työnjohtajana, koska työnjohtaminen rakennusosalalla olisi ollut hyvin laaja käsite. Nämä

aiheet keskittyvät hyvin vahvasti työnjohtovalmennuksessa opetettaviin aiheisiin.

2 TOIMEKSIANTAJAT JA TYÖNJOHTOVALMENNUS

2.1 Instalco

Instalco-konserni on suuri pohjoismainen yritysverkosto, jolla on yli 150 tytäryritystä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Yritys työllistää noin 6200 työntekijää Pohjoismaissa. Jokainen yritys vastaa omasta henkilöstöstä, asiakkaista, tuotteista ja tuotannosta. Yritykset huolehtivat myös omasta projektinhallinnastaan, taloudesta sekä markkinointiviestinnästään. Instalcon tytäryhtiöt toimivat tiiviissä yhteistyössä tarjotakseen asiakkailleen kokonaisvaltaisia ratkaisuja. (Instalco s.a.)

Instalco aloitti toimintansa vuonna 2014 hankkimalla viisi kannattavaa asennusyritystä, jotka toivat konserniin vahvaa alakohtaista osaamista. Konserni on kasvanut nopeasti, ja sen liiketoimintakonsepti on houkuttanut mukaan monia paikallisia yrityksiä. Kasvunsa aikana Instalco on laajentanut toimintaansa ottamalla uusia yksiköitä, toteuttamalla monialaisia projekteja ja panostamalla teknologia-, ympäristö- ja hankintayhteistyöhön.

Pohjoismaihin Instalco laajeni vuonna 2016 ostamalla ensimmäiset yritykset Suomesta ja Norjasta. Vuonna 2017 Instalcon osake listattiin pörssiin, ja tästä eteenpäin yritys on jatkanut vahvaa kasvua. (Instalco s.a.)

2.2 Rastor-instituutti

Rastor-instituutti toimii työelämän monipuolisena uudistajana tarjoamalla koulutus- ja urapalveluita, jotka tukevat yksilöiden ammatillista kehitystä sekä yritysten kasvua. Rastor-instituutti toimii valtakunnallisesti ja on yhteistyössä Opetushallituksen kanssa. Rastor-instituutti oppilaitoksen omistaa Rastor-instituutti ry, jonka taustalla on vuonna 1930 perustettu työelämän järjestöjen ja yritysten yhdistys. Yhdistyksen kulut katetaan opiskelijamaksutuotoilla, ja se on voittoa jakamaton yhteisö. Rastor-instituutti toimii yhteistyössä eri liittojen, yhdistysten ja yritysten kanssa, jotka edistävät jatkuvaa kehittämistä sekä tuovat Rastor-instituutille monipuolista toimialatuntemusta. Rastor-instituutin asia-

kaslupaus on tunnistettava muutos, koulutusten on tarkoitus kehittää työn tekemistä sekä muuttaa tunnistettavasti opiskelijaa sekä hänen työyhteisöään. (Rastor-instituutti s.a.)

2.3 Instalcon työnjohtovalmennus

Instalco kehitti kyseisen työnjohtovalmennuksen kaksi vuotta sitten yhteistyössä Rastor-instituutin kanssa, kun tavoitteena oli kehittää henkilöstön osaamista. Työnjohtovalmennus on järjestetty kolme kertaa aiemmin, ja näillä keroilla osallistujia on ollut noin 10–15 henkilöä. Instalcon ja Rastor-instituutin kehittämä työnjohtovalmennus on suunnattu talotekniikan alan esihenkilöille, mutta valmennukseen on kuitenkin tervetulleita kaikki rakennusalan työnjohtajat. Työnjohtovalmennus kurssi koostuu neljästä opetuspäivästä hajautettuna usealle kuukaudelle. Opetuspäivät järjestettiin arkipäivinä klo 8–16 välisellä ajalla.

Viimeisin valmennus järjestettiin vuoden 2024 alussa.

Tässä esimerkkinä kyseisen kurssin opetuspäivät ja hieman tietoa näiden opetusaiheista:

- Minä työnjohtajana 24.1.2024
Aiheina mm. esihenkilön rooli ja vastuut, itsensä johtaminen, esihenkilö vuorovaikuttajana ja ajankäytön hallinta.
- Rakennus ja talotekniikan yhteensovitus 14.2.2024 klo 8.30–12
Aiheina mm. Aikatauluttaminen ja työjärjestys sekä työmaasuunnitelma.
- Asennustyön talouden ja sopimusten hallinta 14.2.2024 klo 13–16.30
Aiheina mm. Laadunvarmistus, Resurssointi, kokoukset ja niiden merkitys.
- YSE ja sopimusoikeus 3.3.2024 klo 9–16
Aiheina urakkasopimuksen synty ja tulkinta, rakennusurakan vastuut ja velvollisuudet, lisä- ja muutostyöt.
- Kehittyminen työnjohtajana 17.4.2024 klo 9–16
Aiheina motivointi ja vuorovaikutus, palautteen antaminen, muutosten käsittely, haastavat työnjohtotilanteet sekä asiakkuudet.

2.4 Esihenkilökoulutuksen toteutus

Esihenkilöstökoulutuksia järjestäessä täytyy ottaa ensimmäisenä huomioon kohderyhmä eli millaista valmennusta tullaan harjoittamaan. Valmennettavista olisi hyvä tietää etukäteen heidän vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta valmennus osataan räätälöidä opetukseltaan parhaaksi mahdolliseksi. (BoMentis 2024.) Kartoitetaan opetuksen tarkoitus ja määritellään tavoitteet opetukselle. Tietoja voidaan kerätä koulutukseen osallistuvilta erilaisten kyselyiden avulla. (Colman 2024.)

Opetussisältöjen täytyy olla mahdollisimman hyödyllisiä juuri valmennukseen osallistuvien näkökulmasta. Instalcon työjohtovalmennuksessa on suuntauduttu talotekniikan työjohtajien kehittämiseen. Myös opetussisällöt ovat sen mukaisia, kuten YSE ja sopimus, Asennustyön talouden ja sopimusten hallinta sekä kehittyminen työjohtajana. (Rastor-instituutti s.a.)

Koulutuksen pitää olla käytännönläheistä, eli sen tulee sisältää teoriaa sekä käytännön läheisiä harjoituksia valmennettaville, kuten työtilanteiden simulointi. Koulutuksessa olisi hyvä olla paljon ryhmäkeskusteluja, kokemusten jakamista yhdessä sekä osallistavaa opetusta, jotta valmennettavien oppiminen ja keskittyminen olisi parhaimmillaan. (Rastor-instituutti s.a.)

Koulutusta tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti, jotta siitä saadaan paras mahdollinen. Koulutuksen päätteeksi olisi hyvä järjestää testi koulutettaville, jonka avulla nähdään, onko opetetut asiat menneet perille. Huomatessa, ettei testitulokset ole tarvittavalla tasolla tietyissä aiheissa, näiden aiheiden opetuksen laatua ja määrää voisi tarkastella enemmän. Koulutusten kehityksessä täytyy ottaa kuitenkin huomioon kustannukset ja verrata niitä tuloksiin, joita koulutuksella on saatu. Myös palautteen kerääminen koulutuksen jälkeen on järkevää sen kehittämisen kannalta. (Colman 2024.)

Esihenkilökoulutukset, kuten Instalcon työjohtovalmennus voi olla helppo ja kohtalaisen nopea tapa kehittää omaa osaamista työssään. Koulutusten kautta voi onnistua myös verkostoituminen oman yrityksensä ulkopuolelle. Erittäin tärkeää esihenkilökoulutuksen suorittaneille on se, miten koulutuk-

sesta saatuja oppeja soveltaa ja hyödyntää omaan työhönsä. Esihenkilökoulutuksen jälkeen olisi tärkeää asettaa itselleen tarkistuspisteitä tietyn ajan päähän koulutuksen päättymisestä. Tällöin koulutuksen suorittanut palaisi oppimaansa ja tarkastelisi, kuinka hyvin on soveltanut opetettuja asioita omaan työhönsä sekä pohtisi, mitä voisi tehdä entistäkin paremmin. (Kariniemi 2024.)

3 TYÖNJOHTAJAN KESKEISIMMÄT TEHTÄVÄT TALOTEKNIIKAN URAKOINNISSA

Talotekniikan työnjohtajat ovat hyvin merkittävässä roolissa erilaisten projektien tehokkuuden sekä tavoitteiden saavuttamisessa. Työnjohtajien tulee hallita monia eri osa-alueita ja työtehtäviä. Näitä ovat mm. työn organisointi, resurssien hallinta, laadunvalvonta, budjetin ja aikataulun hallinta sekä yleisesti esimiehenä toimiminen. Nämä ovat haastavia tehtäviä ja vaativat hyvää ongelmanratkaisukykyä, organisointikykyä, teknistä osaamista sekä hyviä sosiaalisia taitoja. (RakentajaPRO 2024.)

3.1 Työn organisointi ja resurssien hallinta

Yksi tärkeimmistä esihenkilön tehtävistä on työn organisointi, hänen tehtäväänään on varmistaa työn eteneminen organisaation tavoitteiden mukaisesti sekä jakaa työtehtävät tasaisesti ja oikeudenmukaisesti. Esihenkilön tulee suunnitella työtehtävät ja varmistaa riittävä resurssien määrä. Tämä vaatii esihenkilöltä taitoa arvioida työntekijöidensä vahvuuksia sekä hyvää strategista näkemystä. Esihenkilön tehokkaalla ja taitavalla organisointikyvyllä saadaan parannettua työn tehokkuutta sekä vähennettyä työn kuormittavuutta. Hyvällä organisointi kyvyllä varustetun esihenkilön on mahdollista ennaltaehkäistä mahdollisia viivästyksiä ja ongelmia tai ainakin löytää niihin ratkaisut ajoissa. (Virranta 2024.)

Taitavalla resurssien hallinnalla saadaan rakennusprojektit sujumaan hyvin ilman turhia viiveitä. Resursseilla tarkoitetaan työvoimaa, materiaaleja sekä työhön tarvittavia koneita ja tarvikkeita. (Taloasema s.a.) Työnjohtajan tulee ennakoida työvoiman riittävyys aikataulun ja työvaiheiden mukaan eli varmistaa, että työmaalla on oikea määrä työntekijöitä oikeaan aikaan (Easoft 2023).

Tärkeää on ottaa huomioon työntekijöiden taitotasot sekä sijoitella heidät optimaalisesti työtehtäviin, jotta työ pysyy aikataulussa ja tuottavana (Taloasema s.a).

Materiaaliresurssien hallinnassa on ensiarvoisen tärkeää seurata eri materiaalien toimitusaikoja ja varmistaa, että tilaukset tehdään ajoissa. Näin vältetään materiaalipuutteista johtuvat seisokit, jotka voisivat viivästyttää aikataulua ja hidastaa työn etenemistä. Työnjohtajan tulee myös varmistaa, että jokaisella työntekijällä on tarvittavat työvälineet ja koneet työtehtäviensä suorittamiseen. (Taloasema s.a.)

3.2 Aikataulun ja kustannusten hallinta

Aikataulun ja kustannusten hallinta ovat työnjohtajalle tärkeitä osaamisalueita. Hyvällä aikataulun ja kustannusten hallinnalla varmistetaan projektin sujuva eteneminen sekä kustannustehokkuus. Kaikki lähtee projektin päivittäisestä toteuttamisesta, jossa työnjohtajan tulee hallita tiimin jäseniä ja jokaisella tulee olla tiedossa, mitä tehdä ja milloin. Hyvällä aikataulun hallinnalla saadaan työt etenemään suunnitellusti ja pidettyä kustannukset kurissa materiaalien sekä työvoimaresurssien osalta. (Taloasema s.a.)

Talotekniikan työnjohtajan tulee laatia realistinen aikataulusuunnitelma projektille. Talotekniset työt esitetään aina yleisaikataulussa, mutta omien työvaiheiden aikataulun laadinta tarkennettuna on järkevää oman työn etenemisen kannalta. Aikataulua laatiessa tärkeää on sen toteutuskelpoisuus, ei ole järkevää laatia aikataulua, josta voi päätellä heti, ettei sitä ole mahdollista noudattaa. Aikataulun avulla on helppo seurata työn etenemistä. (Koivumäki 2024.) Hyvin tehdyn aikataulun avulla saadaan pidettyä työvoimaresurssit oikeanlaisina sekä tehtyä materiaalihankinnat oikeaan aikaan niin, ettei työt seisahtaa (Easoft 2023).

Kustannustenhallinta nousee hyvin tärkeään rooliin rakennushankkeen läpiviemisessä. Etenkin nykyaikaisessa rakennusalan taloustilanteessa jokainen käytettävä euro tulee varmistaa kannattavaksi hankkeelle. Taitavalla kusan-

nustenhallinnalla voidaan saada suuria säästöjä rakennushankkeessa. Oikeassa paikassa tehdyt säästöt ilman laadun heikkenemistä varmistavat suunnitellun budjetin alittamisen. (Areite 2024).

3.3 Laadunvarmistus

Työnjohtajan tehtäviin kuuluu laadunvarmistus. Työnjohtaja vastaa siitä, että työt tehdään suunnitelmien, laatustandardien sekä määräyksien mukaan. Talotekniikan työnjohtajan erilaiset laadunvalvonta keinot ovat mm. erilaiset mittaukset, tarkastukset ja yleiset katselmukset suoritetuista asennuksista. Erilaiset järjestelmät ja laitteistot täytyy tarkastaa kunnollisiksi käyttökokein. Käyttökokeiden suorittaminen on pakollista, ja työnjohtaja vastaa siitä, että ne tulee tehtyä. (Junnonen 2002, 448.) Työnjohtajan on tiedotettava työntekijöilleen kaikki ne laatuksiteerit, joita heidän tulee noudattaa työssään. Rakennuttajan vaatimat laadunvarmistustoimenpiteet ovat sopimusperusteisia, jonka mukaan tulee toimia. (Junnonen 2002, 445.) Työnjohtajan tehtäviin kuuluu myös tehdä itselle luovutus aina ennen varsinaista rakennuttajalle tapahtuvaa luovutusta. Itselle luovutuksen avulla voidaan huomata mahdolliset virheet tai puutteet hyvissä ajoin ennen varsinaista luovutusta. On myös tärkeää tarkastaa ja dokumentoida laatuksitodistukset. (Junnonen 2002, 448.)

3.4 Palaverit ja niiden merkitys

Talotekniikan työnjohtajan toimenkuvaan kuuluu osallistua moniin merkittäviin palavereihin työaikalansa. Palavereissa työnjohtajalla on paras mahdollisuus vaikuttaa työn etenemiseen. Työmailla viikoittain järjestettävät urakoitsijapalaverit sekä työmaan edetessä järjestettävät työmaakokoukset ovat tärkeitä tilaisuuksia, joissa talotekniikan työnjohtajan tulee olla paikalla. Näissä tilaisuuksissa työnjohtajan täytyy tuoda esille mahdolliset ongelmat liittyen työmaan etenemiseen, aikatauluun sekä yleisesti muita huomioita. (Virranta 2024.) Etenkin työmaakokous on yksi parhaista vaikuttamisen paikoista, koska työmaakokouksessa pöytäkirjaan kirjattu ilmoitus tai huomautus vastaa YSEn mukaan kirjallista ilmoitusta, joka muutoin täytyisi tehdä kirjallisesti. Työmaiden aloituspalaverit ovat myös tärkeitä tilaisuuksia työnjohtajille, joissa katsotaan urakoitsijan puolesta, että työt päästään aloittamaan aikataulun mukaan. (Virranta 2024.)

Muita palavereita, joihin talotekniikan työnjohtajat yleensä osallistuvat ovat mm. suunnitelmakatselmuksset, taloudellinen loppuselvytys sekä muut yleiset katselmuksset koskien työmaata (Virranta 2024).

Sopimukseen liittyviä palavereita, joihin työnjohtajat yleensä osallistuvat ovat selonottoneuvottelu, sopimus- ja urakkaneuvottelut. Selonottoneuvotteluissa käydään läpi tarjouksen sisältöä rakennuttajan kanssa, jossa on mahdollisuus vaikuttaa toteutukseen ja sisältöön. Sopimus- ja urakkaneuvotteluissa sovi-taan tarjouksen sisällöstä ja urakan yksityiskohdista, minkä jälkeen sopimuk-sesta voidaan sopia ja allekirjoittaa. (Virranta 2024.)

3.5 Työnjohtaja lähiesimiehenä

Työnjohtajat toimivat lähiesimiehenä omille työntekijöille eli talotekniikassa pääsääntöisesti asentajille. Työntekijän täytyy olla tietoinen, kuka on hänen oma lähiesimiehensä sekä, miten hänet tavoittaa. (Työnjohto 2022.) Esimiehet toimivat työnantajan edustajana, heillä on oikeus valvoa ja johtaa tehtävää työtä työpaikalla (Oinonen 2024).

Lähiesihenkilö toimii työntekijöiden ensisijaisena neuvonantajana ja tukijana sekä vastaa usein uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Hänelle raportoi-daan poissaoloista sekä työssä esiin tulevista haasteista ja ongelmista. Ylei-simpiä lähiesihenkilötehtäviä talotekniikan työnjohtajille ovat työvuoroista sekä loma-ajoista päättäminen, henkilöstöasioiden kertominen eteenpäin ylemmälle johdolle, päivittäisten työtehtävien päättäminen, tunti- ja vuorokausien tarkastaminen ja hyväksyntä sekä työntekijöiden johtaminen yleisesti. (Työnjohto 2022.)

4 KEHITTYMINEN TYÖNJOHTAJANA

Esihenkilönä kehittyminen on jatkuvaa ja se on elinikäinen prosessi. Esihenki-lötaitoja voidaan kehittää koulutuksen, valmennuksen, kokemusten sekä men-toroinnin kautta. (Järvinen 2020, 86.) Esihenkilönä tulee tunnistaa omat vah-vuutensa ja hyödyntää niitä työtehtävissä sekä samalla kehittää vahvuuksia lisää. Pelkästään omien heikkouksien kehittäminen ja niihin keskittyminen ei välttämättä vie sinua eteenpäin. Halutessaan kehittyä esihenkilönä täytyy olla aktiivinen ja hakea aina rakentavaa palautetta, kun siihen on mahdollisuus sekä, muutenkin tarkastella kaikkia mahdollisia keinoja, jotka voivat kehittää

esihenkilötaitoja. Paras tapa kehittää esihenkilötaitoja on tietenkin toimia esihenkilönä ja on hyvä tiedostaa, että ne haastavimmat työjohtotilanteet toimivat myös parhaina oppimisen hetkinä. (Kariniemi 2024.)

Usein kuullaan henkilöstöltä johtajuuden olevan synnynnäistä ja joidenkin vain olevan luonteeltaan hyviä ja joidenkin huonoja esihenkilöitä. Tämä on, kuitenkin virheellinen käsitys Järvisen (2020, 86) mukaan, sillä esihenkilöiden saama koulutus on ollut satunnaista ja melko vähäistä ennen aikaan. Esihenkilöitä on aloitettu kouluttamaan paremmin vasta viime vuosikymmeninä. Järvinen (2020, 86) toteaa: ”-- Kun itse aloitin koulutustehtävän 30 vuotta sitten, monet esimiehet kokivat, että johtamisvalmennukseen osallistuminen oli huono merkki. Se viittasi siihen, että esihenkilö ei pärjää tehtävässään.” Periaatteessa kaikki, jotka haluavat kehittyä hyväksi esihenkilöksi voivat siinä onnistua, se vaatii kuitenkin johtamiskokemusten lisäksi valmennusta, mentoointia ja opiskelua itsenäisesti sekä ohjatusti. (Järvinen 2020, 86).

4.1 Palaute kehittymisen edellytyksenä

Palaute on välttämätöntä kehittymisen ja oppimisen kannalta. On haasteellista tietää tarkalleen, miltä omat toimintatavat ja työnteko näyttävät muiden silmissä ja miten he kokevat ne. (Kariniemi 2024.) Itsetutkistelu ei välttämättä tuota oikeanlaista kuvaa omista heikkouksista ja vahvuuksista. Tämän takia tarvitsemme palautetta työpaikalla, jonka avulla voimme kehittää näitä osa-alueita. Esimiehet tarvitsevat palautetta omalta henkilöstöltään, jotta he tietävät, miten henkilöstö kokee heidän johtamistapansa. Kaikki tarvitsevat sekä korjaavaa, että positiivista palautetta. Korjaavalla palautteella voidaan ohjata palautteen saajaa kehittämään toimintatapojaan, kun taas positiivisella palautteella voidaan vahvistaa toisen henkilön hyväksi koettuja toimintatapoja. (Järvinen 2020, 173.)

Esimiehen on tärkeää opetella palautteen pyytämistä, antamista sekä vastaanottamista, koska se on yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista (Kariniemi 2024). Esimiehen sekä henkilöstön on hyvin vaikea kehittyä ja parantaa suoritustaan ilman palautetta (Järvinen 2020, 173).

Hyvän esihenkilön tehtäviin kuuluu palautteen antaminen. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on erittäin tärkeää työn tuloksellisuuden edistämisen sekä työhyvinvoinnin kannalta. Palaute on tärkeää oppimisen kannalta, uuden oppiminen vaatii usein korjaavaa sekä rakentavaa palautetta. (Oinonen 2024.)

4.2 Esihenkilönä jaksaminen

Esihenkilölle on hyvin tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan, jos esihenkilö on erittäin väsynyt ja stressaantunut on hänen hyvin haastavaa johtaa henkilöstöään (Järvinen 2020, 86). Hyväksi esihenkilöksi kehittyminen vaatii myös paljon osaamattomuuden, epävarmuuden sekä keskeneräisyyden sietämistä. Esihenkilön työ on käytännössä jatkuvasti puolivalmista, koska hän ei saa pöytäänsä koskaan kokonaan puhtaaksi. Jaksamisen kannalta, onkin hyvin tärkeää osata siirtää välillä keskeneräisiä tehtäviä mielessään sivuun ja rentoutua kunnolla. (Järvinen 2020, 89.) Vaikka usein esihenkilön on asetettava alaistensa tarpeet etusijalle, hänen ei kuitenkaan pidä tehdä sitä oman terveytensä ja työkyvyn kustannuksella (Järvinen 2020, 91). Pitkään jatkunut rasitus esihenkilön työssä ilman kunnan lepoa voi pahimmillaan polttaa esihenkilön täysin loppuun ja ajaa hänet pitkälle sairauslomalle työstään. Esihenkilön on hyvin tärkeää kuunnella itseänsä ja tunnistaa omat rajansa jaksamisen suhteen. (Järvinen 2020, 92.) Lääkäriin puoleen on syytä kääntyä, jos pitkään jatkuneen kiireen ja stressin takia alkaa tuntea fyysisiä ja psyykkisiä oireita tai unettomuutta (Järvinen 2020, 91).

4.3 Valmentava esihenkilö

Valmentava johtamisote on tutkitusti yksi parhaimmista tavoista johtaa työntekijöitä. Valmentavalla johtamistyyllillä työntekijöitä saadaan kehitettyä paremmin, he suoriutuvat paremmin työtehtävistä ja heidän tavoitteellisuutensa työtä kohtaan paranevat. Valmentavan johtamisotteen vaikuttavimpia hyötyjä ovat mm. motivaation ja aktiivisuuden kasvu, osaaminen ja tavoitteellisuus lisääntyy sekä tulokset paranevat. (Kurttila & Aalto 2021, 15–16.)

Valmentavassa johtamisessa valmentajan on tarkoitus auttaa valmennettavaa saamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänellä on mahdollisuus päästä

tavoiteltuun lopputulokseen. Valmentava johtamistapa on käytännössä vasta-kohta niin sanotulle suoralle johtamiselle, missä esihenkilö neuvoo, kertoo vastaukset sekä mahdollisesti käskee. Neuvomisen sijaan valmentava johtaja kyselee ja kuuntelee. Tällä tavoin hän auttaa valmennettavaa löytämään ratkaisut itse. Hyvässä valmentavassa vuorovaikutustilanteessa esihenkilö haastaa työntekijää näkemään uusia vaihtoehtoja ja näkökulmia. (Kurttila & Aalto 2021, 15–16.)

5 TUTKIMUSPROSESSI

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheen alussa aiheeseen perehtymisen jälkeen hahmottui tutkimusprosessin toteutuksen kulku ja tutkimusmenetelmät. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään laadullista sekä määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineiston hankinta suoritetaan kyselyn sekä teemahaastatteluiden avulla. Seuraavissa osioissa avataan hieman näihin liittyvää teoriaa, perustellaan tutkimusmenetelmien valintaa sekä kerrotaan toteutustavasta.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa tarkastellaan numeerisesti. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa vastaukset kysymyksiin, kuinka usein, kuinka monta ja kuinka paljon. Tällä tarkoitetaan, että tutkittavaa asiaa ja tämän ominaisuuksia käsitellään yleisesti numeroita apuna käyttäen. Tutkijan tehtäviin kuuluu avata olennaisia tietoja numeroaineistoista sanallisesti. (Vilkka 2007, 14.) Teoreettiset käsitteet ovat olennainen osa määrällistä tutkimusta. Järjestelmällisen tutkimustyön tuloksena syntyy teoreettisia käsitteitä, jotka eivät ole aika- tai paikkasidonnaisia vaan yleisiä. Tutkija löytää teoreettisten käsitteiden avulla säännönmukaisuuksia eri ilmiöiden, asioiden, tapahtumien, piirteiden, kohteiden sekä tilanteiden välillä. Esimerkkejä teoreettisista käsitteistä ovat mm. hyvinvointi, palvelun laatu, asiakkuus, johtamisen teorit, organisaatio ja sosiaalinen liikkuvuus. (Vilkka 2007, 26.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä kaikki mahdollinen irti. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä,

sen kohteena olevien henkilöiden kautta. Tällä tarkoitetaan, että ollaan kiinnostuneita tutkimukseen liittyvien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja tunteista. (Puusa ym. 2020, luku: Johdanto.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin silloin, kun tutkittavasta asiasta halutaan saada syvällisempi näkemys. Eri aloilla laadullista tutkimusta käytetään mm. asiantuntijuuden kehittämisen, työyhteisöjen yhteisöllisyyden, osaaamisen, opiskelun, rekrytoinnin sekä moniammatillisuuteen liittyvien kokemusten tutkimukseen. (Vilkkä 2021, osa 1: Laadullinen tutkimus.)

Opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista sekä määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään, koska tutkittavasta asiasta halutaan syvällisempää tietoa. Määrällistä tutkimusmenetelmää hyödynnetään kyselyssä monivalintakysymysten muodossa, joiden vastauksista saadaan prosentuaaliset tilastot. Kyselyssä halutaan antaa myös tilaa vastaajille kertoa omin sanoin kokemastaan ja perustella vastauksia monivalinta- sekä valintakysymyksiä jälkeen. Tutkimuksessa hyödynnetään ensin kyselyä, koska aluksi halutaan mahdollisimman paljon tietoa työjohtovalmennuksen hyödyistä ja mahdollisista kehityskohteista. Kyselyn pohjalta suoritetaan tarkentavat haastattelut kahdelle valmennuksen suorittaneelle työjohtajalle.

Määrällisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräämisen tapoja ovat internetkysely, postikysely, systemaattinen havainnointi sekä lomakehaastattelu. (Vilkkä 2007, 27.) Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, havainnointi, haastattelu sekä erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää rinnan tai vaihtoehtoisesti erilaisin tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3: Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa.)

5.1.1 Kysely

Kyselytutkimuksen avulla saadaan laajasti ja tehokkaasti tietoa. Kyselylomake voidaan lähettää niin monelle tutkimuksen kohdehenkilölle kuin halutaan, eikä se vie tutkijalta juurikaan aikaa. Kyselytutkimuksen tuloksia on helppo analysoida vastausajan päättyessä eri tietokoneohjelmien avulla. Kyselytutkimuk-

sella on myös omat heikkoutensa, kun ei voida tietää, miten tosissaan ja huolellisesti vastaajat ovat kyselyn tehneet. Riskinä kyselytutkimuksessa on myös vastaamattomuus, jos tutkimuksen kohdehenkilöt jättävät kyselyyn vastamatta. Vastaajaa ei tiedetä entuudestaan, joten ei voida olla varmoja, onko tutkimuksen kohdehenkilö tarpeeksi tietoinen kysyttävästä aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2005, 184.) Kyselylomakkeen laadinta ja muotoilu on tärkeässä roolissa tutkimuskyselyä tehtäessä. Kysymyksiä voidaan muotoilla usealla eri tavalla, joista yleisimmät ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin perustuva kysymystyyppi. Kyselylomakkeen tulee olla selkeä usealla vaihtoehdolla ja mielellään lyhyillä ja ytimekkäillä kysymyksillä varustettu. (Hirsjärvi ym. 2005, 186–192.)

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen tutkimusaineiston hankinta suoritettiin kyselyn avulla. Kyselytutkimus tehtiin, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa aiheesta ja kaikilla työnjohtovalmennuksen suorittaneilla henkilöillä olisi mahdollisuus päästä kertomaan omat mielipiteensä valmennuksesta.

Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelman alustalle. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 14 eri kysymystä. Kolmella ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin hieman vastaajien taustoja. Suurin osa kysymyksistä oli monivalinta- sekä valintakysymyksiä, jossa jokaisen kysymyksen jälkeen oli jätetty avointila mahdollisille perusteluille. Lomakkeessa oli myös kolme avointa kysymystä. Webropol-alustalle tehdystä kyselystä luotiin nettilinkki, joka lähetettiin sähköpostin välityksellä valmennuksen suorittaneille henkilöille. Muutaman henkilön työpaikka oli muuttunut, joten heille sähköpostia ei saatu perille. Lopulta kysely lähetettiin yhteensä 30 henkilölle, joista 16 vastasi eli kyselyn vastausprosentti oli 53,3 %. Sähköpostissa kerrottiin saateviestinä tutkimuksesta sekä hieman tietoa kyselystä mm. vastausaika-arvio noin 10–15 minuuttia sekä se, että kysely tapahtuu anonymisti. Kysely lähetettiin vastaajille 20.10.2024, ja vastausaika oli kaksi viikkoa. Ensimmäisen vastausviikon jälkeen lähetettiin muistutusviesti kyselystä.

5.1.2 Haastattelu

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavaan henkilöön. Haastattelun avulla saadaan paljon moninaisempaa ja luotettavampaa tietoa kuin peruspostikyselyn avulla. (Hirsjärvi ym. 2005, 193.) Haastattelun tuomia etuja on monenlaisia. Etukäteen tiedetään tutkimuksen kysymysten tuottavan vastauksia moniin suuntiin sekä saatuja vastauksia pystytään selventämään enemmän ja syvemmin. Haastateltava voi kertoa asiasta enemmän ja tarkemmin, kun tilanteessa ollaan läsnä. Haastattelutilanne tulee suunnitella ja harjoitella hyvin etukäteen, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman sujuva. Teemahaastattelussa on suunniteltu haastattelun runko, mutta myös avointa keskustelua voidaan käydä. Teemahaastattelu on kuin sekoitus strukturoitua sekä avointa haastattelua. (Hirsjärvi ym. 2005, 194–195.)

Tämän opinnäytetyön toisena aineiston hankintamuotona hyödynnettiin teemahaastatteluja. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan luotettavuutta kyselytutkimukselle, eli haluttiin täsmennystä sekä varmuutta tutkimuskyselyn vastauksiin. Haastatteluissa pystyttiin myös keskustelemaan asioista enemmän sekä perehtyä niihin hieman syvemmin.

Haastateltavana oli kaksi LVI-yrityksen työnjohtajaa, jotka olivat suorittaneet Instalcon työnjohtovalmennuksen vuonna 2023. Haastattelut suoritettiin kasvotusten, ja näihin varattiin aikaa noin 30 minuuttia. Haastattelut äänitettiin aineiston analysoinnin helpottamisen vuoksi. Haastattelun alussa sovittiin, että haastatteluista syntyneitä tuloksia voidaan hyödyntää luottamuksellisesti ja anonymisti. Haastattelussa käytettiin runkoa, jossa kysymykset oli koottu valmiiksi, kysymysten osalta käytiin vapaampaa keskustelua ja osa vastauksista kirjattiin muistiin jo haastattelun aikana. Haastateltavat olivat hyvin tietoisia aihealueista, ja heillä oli selkeät mielipiteet kysymyksiin. Haastattelut sujuivat kaikkiaan oikein hyvin.

5.2 Aineiston analyysi

Määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmä valitaan aina sen perusteella, millä saadaan tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tulisi ennakoida paras mahdollinen analyysimenetelmä, joka vastaa

hyvin tutkimusongelmaan tai tutkimuskysymyksiin. Periaatteessa sopiva analyysimenetelmä löytyy kumminkin vain kokeilemalla eri menetelmiä kyseiselle muuttujalle. Analyysitapaa valittaessa täytyy olla tietoinen, tutkitaanko yhtä muuttujaa vai useamman muuttujan välistä vaikutusta ja riippuvuutta toisiinsa. Jos halutaan kuvata yhden muuttujan jakaumaa, käytetään sijaintilukuja, kuten keskiarvoa ja moodia. Ne kuvaavat havaintoarvojen sijaintia. Jos taas kiinnostaa, kuinka paljon havaintoarvot eroavat toisistaan, käytetään hajontalukuja, kuten vaihteluväliä ja keskihajontaa. Kahden muuttujan välisen riippuvuuden analysointiin, kuten tulojen ja kulutustottumusten yhteyden selvittämiseen, voidaan käyttää ristiintaulukointia tai korrelaatiokerrointa. (Vilka 2007, 119–120.)

Kyselytutkimuksen määrällisiä monivalinta- ja valintakysymyksiä analysoitiin numeraalisesti hyödyntämällä keskiarvoja ja mediaania. Vastauksien perusteella tehtiin taulukot Webropolin sekä Excelin avulla. Taulukoiden avulla havainnollistettiin kyselyn tuloksia graafisessa muodossa. Kyselystä saaduille tuloksille laskettiin keskiarvoja sekä mediaaneja. Avoimia kysymyksiä sekä monivalinta- ja valintakysymysten perusteluita analysoitiin jakamalla tutkimuksen kannalta hyödylliset ja vähemmän hyödylliset erikseen. Luvussa 6 esitellään kyselyn tuloksia.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi vaiheessa tutkija voi löytää useita mielenkiintoisia uusia asioita, joita ei ehkä ole etukäteen osattu edes kuvitella. Aluksi tutkijan tulee kerätä materiaali yhteen, joka on mielenkiintoista juuri tämän kyseisen tutkimuksen kannalta. Eli käytännössä luokitella kiinnostavat ja vähemmän kiinnostavat asiat. Tämän jälkeen aineisto tulisi luokitella, tyypitellä tai teemoittaa. Luokittelua pidetään näistä yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona. Käytännössä tällöin aineistosta voidaan määritellä luokkia ja, laskea montako kertaa jokainen eri luokka esiintyy aineistossa. Tällöin kyseinen luokiteltu aineisto voidaan esitellä taulukkona. Tyypittelyn tarkoituksena on ryhmitellä aineisto tietyiksi tyypeiksi. Käytännössä etsitään tiettyjen teemojen sisältä näkemyksille yhtenäisiä ominaisuuksia, ja näistä yhteisistä näkemyksistä muodostetaan eräänlainen yleistys eli tyyppiesimerkki. Teemoittelu voi olla käytännössä samankaltaista kuin luokittelu. Teemoittelussa kuitenkin painottuu, mitä mistäkin teemasta on sanottu. Kaikkiaan teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta sekä ryhmittelystä eri aihepiirien

mukaan. Teemoittelun päämäärä on etsiä aineistosta tietyn teeman kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1: yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta.)

Haastatteluista saatujen aineistojen muistiinpanot ja äänitteet käytiin läpi tarkasti. Äänitteistä kirjoitettiin ne vastaukset ylös haastattelulomakepohjalle, joita ei ollut haastattelun yhteydessä vielä kirjattu ylös. Tämän jälkeen analysoitiin molempien haastattelujen vastaukset läpi ja etsittiin yhtäläisyyksiä ja mahdollisia kehityskohteita.

6 TULOKSET

Tutkimuksesta saadut tulokset esitellään tässä luvussa. Tulokset perustuvat tutkimuskyselyn sekä haastatteluiden vastauksiin. Haastatteluissa sekä kyselyssä käytetyt kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

6.1 Tutkimuksen tulokset

Kyselyn aluksi kysyttiin kolme kysymystä valmennuksen suorittaneiden taustoista. Taustakysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista, ja näihin vastasi 14 henkilöä kuudestatoista. Varsinaisia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä oli 12 kappaletta ja vastaajia oli 16 henkilöä. Näissä vastaaminen oli pakollista monivalinta- sekä valintakysymyksiin. Avoimiin kysymyksiin sekä monivalinta- ja valintakysymysten perusteluihin vastaaminen ei ollut pakollista. Tutkimuskysymykset käsittelivät pääasiassa työjohtovalmennuksen opetusosoiden sisältöä sekä valmennuksen yleistä toimivuutta.

6.1.1 Taustakysymykset

Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitettiin työjohtovalmennuksen suorittaneiden koulutus pohja kysymällä vastaajien pohjakoulutusta sekä valmistumisvuotta. Kaikki kysymykseen vastanneet olivat LVI- tai sähköalan koulutus pohjan omaavia esihenkilöitä. Joukossa oli ammattikoulun, ammattikorkean sekä työtekniikan suorittaneita henkilöitä. Kuvassa 1 esitettynä henkilöiden pohjakoulutukset sekä valmistumisvuosi.

Pohjakoulutus ja valmistumisvuosi
LVI-insinööri, 2011
Sähköasentaja 2004
Sähkö- ja automaatioinsinööri, 2000
Rakennusmestari LVI, 2019
LVI-insinööri 2024
LVI-Insinööri, 2015
LVI-insinööri, EVTEK 2008
Talotekniikan perustutkinto 2012
Talotekniikan insinööri 2018
Putkiasentaja 1989
Putkiasentajan erikoisammattitutkinto 2015
Ilmastointi asentajan erikoisammattitutkinto 2022
LVI rakennusmestari, 2018
Sähköasentaja 2007
LVI mestari 2016
Sähköasentaja, 2009
Putkiasentaja 2011
LVI-työtekniikko 2024

Kuva 1. Pohjakoulutus ja valmistumisvuosi

Toisena taustakysymyksenä valmennuksen suorittaneilta kysyttiin, minkä alan yrityksessä kukin toimii. Kaikki vastanneet toimivat pohjakoulutustaan vastaavassa yrityksessä. Eli sähkö- tai LVI-alan yrityksessä. Kysymyksen avulla haluttiin selvyyttä, minkä alan esihenkilöitä valmennuksessa on ollut.

Viimeisessä taustakysymyksessä haluttiin kartoittaa vastaajien esihenkilökemusta kysymällä henkilöiden työskentelyaikaa esimiehenä alalla. Kuvan 2 vastauksista nähdään, että suurin osa valmennuksen suorittaneista henkilöistä oli kohtalaisen tuoreita esihenkilöitä alallansa. Kolmella henkilöllä oli alalta noin 10 vuoden kokemus esihenkilötehtävistä sekä yksi henkilö erottui joukosta 15 vuoden kokemuksella.

Esimiehenä alalla
15 vuotta
2,5 v
2 vuotta
4 vuotta
2 vuotta
n. 10 vuotta
2 vuotta
6 vuotta
10 vuotta
4 vuotta
Tammikuussa 5 vuotta
10 vuotta
2,5 v
2 vuotta

Kuva 2. Työskentelyaika esimiehenä alalla

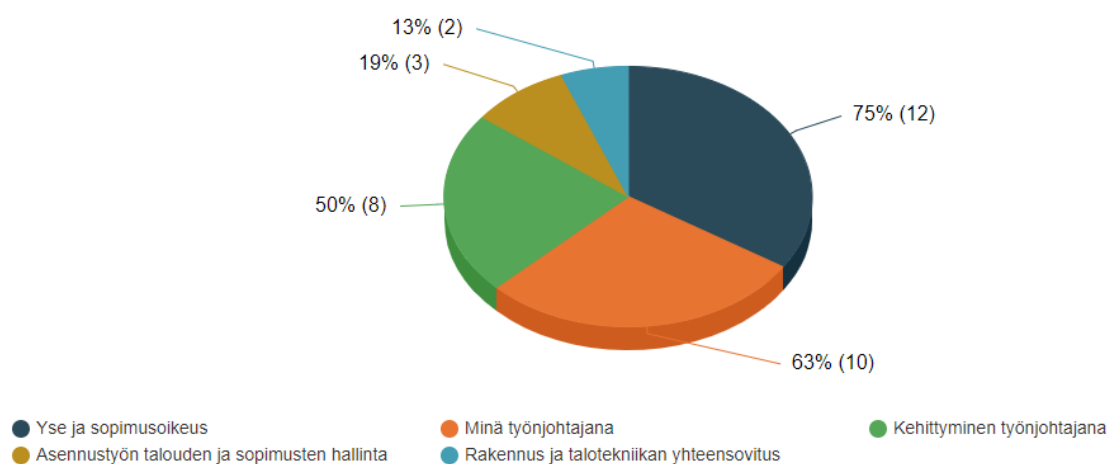
6.1.2 Tutkimuskyselyn tulokset

Ensimmäisellä varsinaisella tutkimuskysymyksellä kartoitettiin työnjohtovalmennuksen hyödyllisyyttä valmennuksen suorittaneiden henkilökohtaista kehittymistä ajatellen. Tässä vastaukset annettiin kouluarvosanoin (4 heikko- 10 kiitettävä). Kuvan 3 tuloksista nähdään, että suurin osa vastanneista piti valmennusta hyödyllisenä omaa kehittymistä ajatellen. 37,5 prosenttia vastanneista antoi arvosanan 8, ja arvosanan 9 antoi 31,2 prosenttia. 18,7 prosenttia vastaajista piti valmennusta kohtalaisen hyödyllisenä oman kehityksen kannalta ja antoi tähän arvosanan 7. Pieni osa vastanneista piti valmennusta hyödyttömänä omaa kehitystä ajatellen, ja 6,3 prosenttia vastaajista antoikin arvosanan 4 ja myös arvosanan 5 antoi 6,3 prosenttia. Vastausten keskiarvoksi (kuva 3) saatiin arvosana 7,7 ja mediaaniksi 8,0.

	4	5	6	7	8	9	10	Keskiarvo	Mediaani
Valitse	6,3%	6,3%	0,0%	18,7%	37,5%	31,2%	0,0%	7,7	8,0

Kuva 3. Kuinka hyödyllisenä henkilöt kokivat valmennuksen oman kehityksensä kannalta?

Seuraavaksi kartoitettiin työnjohtovalmennuksen hyödyllisimpiä opetusaiheita kysymällä hyödyllisimpiä aiheita työnjohtovalmennuksessa. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto sekä perustella vastauksiinsa. Kuvan 4 tulokset osoittavat, että työnjohtovalmennuksen hyödyllisimpänä opetusaiheena koettiin YSE ja sopimusoikeus. YSE eli yleiset sopimusehdot ja sopimusoikeus-opetusaihetta piti hyödyllisenä 12 henkilöä kuudesta-toista eli 75 prosenttia vastaajista. Toiseksi hyödyllisimpänä aiheena koettiin minä työnjohtajana ja kolmanneksi hyödyllisimpänä kehittyminen työnjohtajana. Aiheena asennustyön talouden ja sopimusten hallintaa sekä rakennus- ja talotekniikan yhteensovitus pidettiin näistä vähiten hyödyllisenä.



Kuva 4. Työnjohtovalmennuksen hyödyllisimmät aiheet

Henkilöt saivat perustella vastauksiaan vapaasti vastausvalintojensa jälkeen, jossa YSE ja sopimusoikeus sai aiheena vahvan kannatuksen.

” YSE oli erittäin käytännönläheinen kurssi. Loistava vetäjä.”

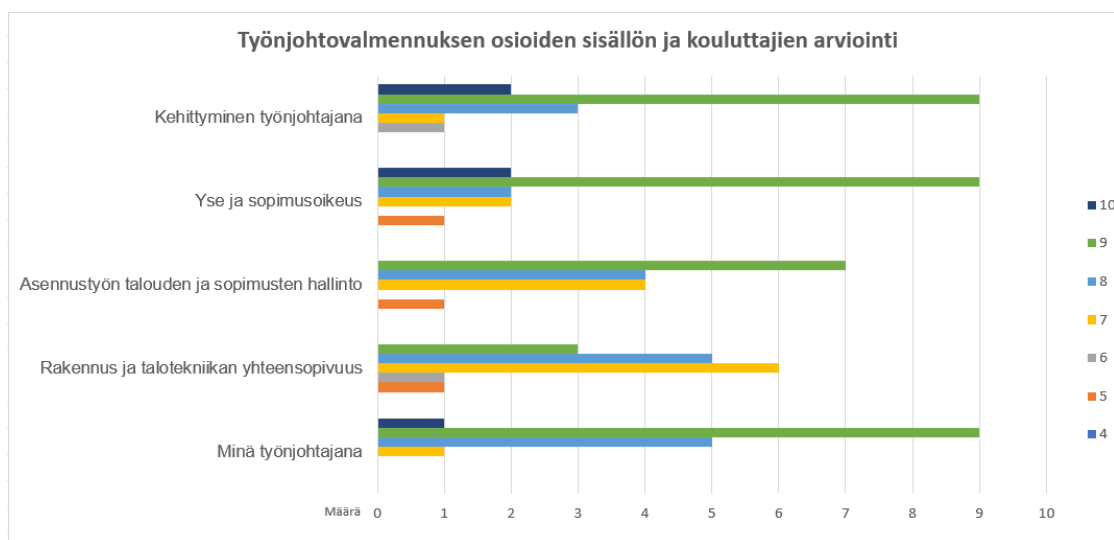
” Hyviä käytännön esimerkkejä urakoitsijan vastuista, urakoitsijoiden välisistä riitatilanteista sekä tietoa kuinka YSEn avulla voi turvata ja edistää myös omaa asiaa. Tätä voisi mielestäni olla koulutuksessa pidempikin/toinen osio.”

” Ysestä vähiten tietoa ja kehittyminen kannattaa aina.”

” Ysen tunteminen tärkeää.”

Seuraavaksi haluttiin kartoittaa jokaisen opetusosion sisältö sekä kouluttaja arvosanoin. Työnjohtovalmennuksen suorittaneet arvioivat jokaisen opetusosion sisällön sekä kouluttajan kouluarvosanoin 4–10.

Kuvan 5 tuloksista voidaan todeta, että kolme parhaiten arvioitua osiota olivat Minä työnjohtajana, YSE ja sopimusoikeus sekä Kehittyminen työnjohtajana. Näihin kolmeen saatiin hyvin samanlaisia vastauksia, ja jokaisessa osiossa mediaaniksi saatiin arvosana 9. Huonoa arvosanaa ei saanut yksikään osio, mutta kahdeksi heikoimmaksi osoittautui Asennustyön talouden ja sopimusten hallinto mediaanilla 8 sekä Rakennus ja talotekniikan yhteensovitus mediaanilla 7,5.



Kuva 5. Arvosanat 4–10 osioiden sisällöille ja kouluttajille

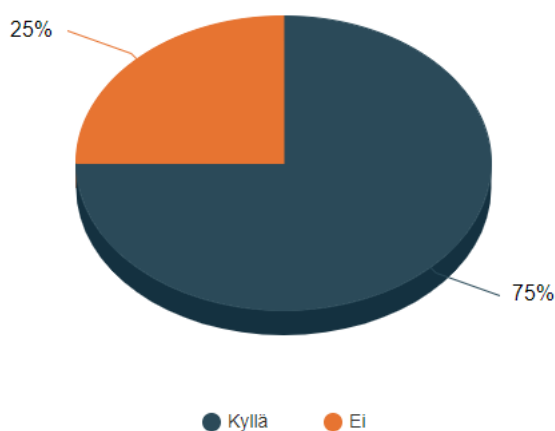
Työnjohtovalmennuksen osioiden sisältöjen ja kouluttajien arviointiin ei tullut kovin paljoa hajontaa keskiarvillisesti, mutta kolme parasta erottui joukosta, kuitenkin kiitettävien keskiarvojen. Taulukossa 1 esitetään keskiarvot jokaiselle osiolla.

Taulukko 1. Keskiarvot osioiden sisällön ja kouluttajien arvioinnista

Aihealue	4	5	6	7	8	9	10	keskiarvo
Minä työnjohtajana	0	0	0	1	5	9	1	8,63
Rakennus ja talotekniikan yhteensovitus	0	1	1	6	5	3	0	7,50
Asennustyön talouden ja sopimusten hallinto	0	1	0	4	4	7	0	8,00
Yse ja sopimusoikeus	0	1	0	2	2	9	2	8,50
Kehittyminen työnjohtajana	0	0	1	1	3	9	2	8,63

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, onko valmennuksen suorittaneiden työtavat muuttuneet positiivisessa mielessä valmennuksen jälkeen. Kuvasta 6 nähdään, että 75 prosenttia eli 12 henkilöä piti valmennusta hyödyllisenä työelämän kannalta sekä työntapojensa muuttuneen positiivisesti valmennuksen jälkeen.

Neljä vastaajista eli 25 prosenttia oli sitä mieltä, ettei valmennuksesta ollut hyötyä työelämän kannalta.



Kuva 6. Ovatko työtapasi muuttuneet valmennuksen jälkeen? Tai oliko valmennuksesta hyötyä sinulle työelämää ajatellen?

Henkilöt olivat perustelleet vastaustansa mm. näin:

”Asenne työntekoon hiukan erilainen.”

”Varsinkin sopimustekniset asiat on enemmän mietinnässä projekteja vetäessä.”

”Entistä tarkempi lisätöiden yms., joiden varmistamiseksi ensin perataan sopimukset”

”Ajattelen enemmän, kuinka voin parantaa omaa suoritusta.”

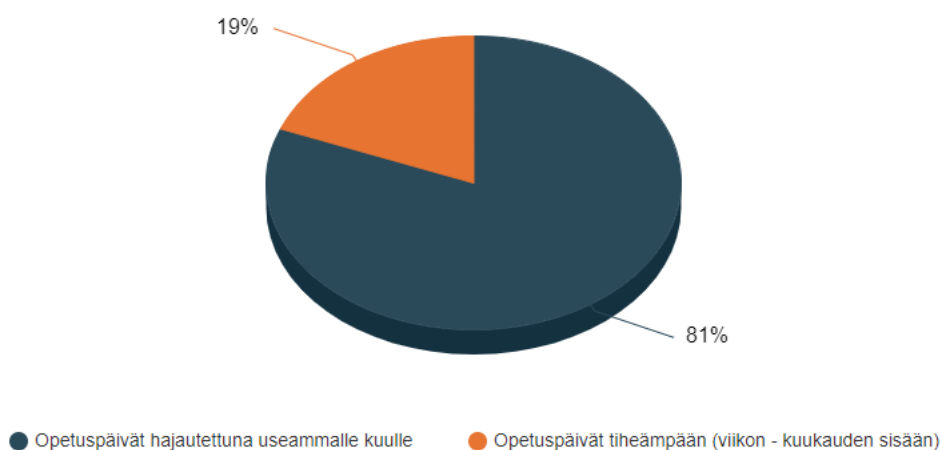
”Paljon uutta sopimuksista, YSEstä jne. Helpompi lähestyä näitä käytännössä, mitä enemmän on pohjatietoa. Lisännyt myös ajattelua omasta toiminnasta sekä toimintatavoista työnjohtajana ja esimiehen roolista.”

Työnjohtovalmennuksen opetuspäivät olivat hajautettu useammalle kuulle. Seuraavaksi kysyttiin valmennuksen suorittaneilta, oliko tämä toimiva aikataulu vai olisiko opetuspäivät järkevämpi järjestää tiheämpään. Tähän haluttiin selvyyttä valmennuksen toimivuuden kannalta.

Kuvan 7 tulokset osoittavat, että 81 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että opetuspäivät hajautettuna useammalle kuulle on toimivampi tapa järjestää valmennus ja 19 prosenttia kannattaisi tiheämpää opetusaikataulua.

Opetuspäivät hajautettuna useammalle kuulle perusteltiin sillä, että opetuspäivät on helpompi istuttaa hektiseen työarkeen.

Opetuspäivät tiheämpään perusteltiin taas sillä, että edellisen opetuskerran asiat olisivat vielä paremmin muistissa.



Kuva 7. Opetuspäivien aikataulutuksen järjestäminen

Työnjohtovalmennus on tarkoitettu työssä käyville työnjohtajille, joten haluttiin kysyä, miten helppoa valmennuksen suorittaminen oli työn ohella. Tähän vastaaminen tapahtui kouluarvosanoin (vaikeaa 4–10 helppoa). Keskiarvona vastauksista saatiin 9,3 ja mediaaniksi 9,5 eli opintojen suorittamisessa työnohella ei koettu suurempia vaikeuksia.

Taulukko 2. Miten helppoa oli valmennuksen suorittaminen työn ohella?

	4	5	6	7	8	9	10	Keskiarvo	Mediaani
Valitse	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,7%	31,3%	50,0%	9,3	9,5

Vastaajat perustelivat vastaustansa mm. näin:

” helppoa ”

” Itsellä ei ollut suurempia haasteita yhteensovituksessa. ”

” Tiukan työmaan kohdalla, työpuhelut yms. häiritsee. ”

Työnjohtovalmennuksen kehittämisen kannalta oli tärkeää saada tietoa, koettiinko lähiopetus hyödyllisenä vai olisiko opetus voinut tapahtua kokonaan etänä. Tätä kysyttiin avoimena kysymyksenä ja suurin osa vastaajista kannatti lähiopetusta. Lähiopetusta perusteltiin hyödyllisempänä tapana mm. näin.

” Lähiopetus ehdottomasti, enemmän vuorovaikutusta. ”

” Lähiopetus ja varsinkin ryhmätyöt oli hyvä olla paikan päällä. ”

” Lähiopetus auttaa kommunikoinnin kanssa ja asiat aukeavat paremmin. ”

” Lähiopetus parempaa, syntyy keskustelua läpikäydyistä asioista ”

”Kyllä lähiopetus oli parasta ”

Myös opetusta etänä pidettiin mahdollisena vaihtoehtona, mutta se ei saanut täysin samanlaista kannatusta kuin lähiopetus.

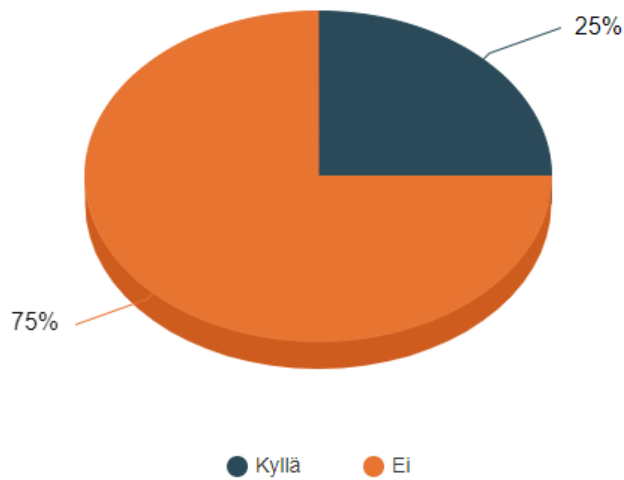
” Valmennuksen kannalta etänä olisi ollut ihan hyvä vaihtoehto. Toki verkostoitumisen kannalta lähipäivät olivat hyviä ”

” Lähiopetuksessa varmasti focus paremmin opetuksessa mutta uskon että toimisi myös etänä. ”

” Etänä onnistuu oikein hyvin ”

Työnjohtovalmennukseen osallistuvilla oli mahdollisuus sähköisen oppimisympäristö Oivan käyttöön. Tutkimuksessa haluttiin saada selvyys, hyödynsikö tätä miten moni ja oliko siitä hyötyä.

Kuvan 8 tulokset osoittavat, että 75 prosenttia vastaajista ei ollut hyödyntänyt oppimisympäristö Oivaa ja vain 25 prosenttia oli tätä hyödyntänyt.



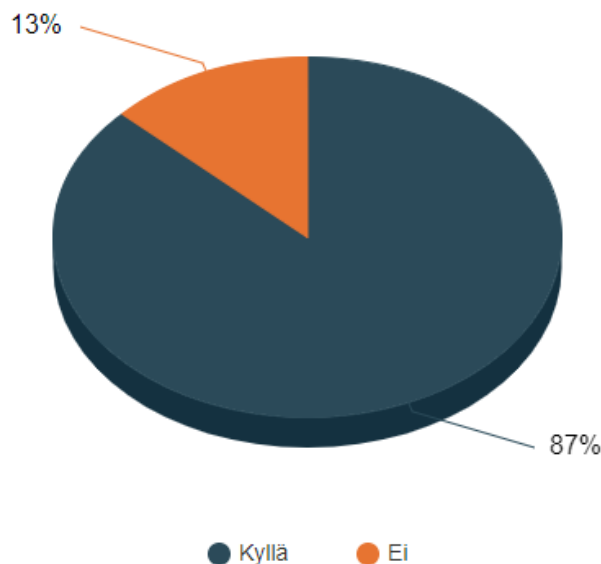
Kuva 8. Hyödynsitkö sähköistä oppimisympäristö Oivaa?

Yksi vastaaja oli perustellut vastaustansa näin:

” kyllä mutta, sinne ei koskaan oikein materiaalia tullut. Eli melko turha.”

Työnjohtovalmennuksen suorittaneilta henkilöiltä kysyttiin myös, suosittelisiko he kyseistä valmennusta alan muille esimiehille.

Kuvan 9 tuloksista nähdään, että suurin osa vastaajista eli 87 prosenttia suosittelisi työnjohtovalmennusta alan muille esimiehille ja 13 prosenttia ei suosittelisi.

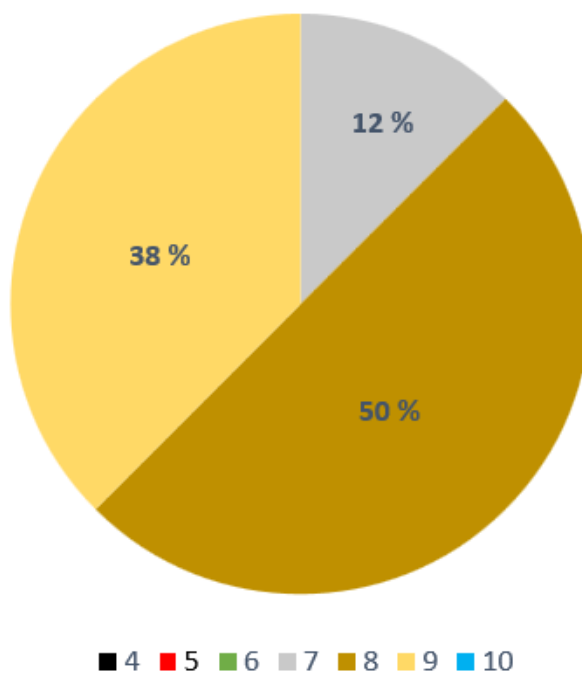


Kuva 9. Suositteletko valmennusta muille alan esimiehille?

Tutkimuskyselyn viimeisessä pakollisessa kysymyksessä kysyttiin vielä arvosanaa työnjohtovalmennuksen kokonaisuudesta. Kuvan 10 tulokset osoittavat,

että 38 prosenttia antoi arvosanan 9 ja arvosanan 8 antoi 50 prosenttia eli suurin osa arvosteli valmennuksen kokonaisuuden hyväksi/kiitettäväksi. Arvosanan 7 antoi 12 prosenttia vastaajista. Valmennuksen kokonaisuuden arvioinnin keskiarvoksi saatiin arvosanan 8,25. Kaiken kaikkiaan työnjohtovalmennus koettiin hyvänä.

Työnjohtovalmennuksen kokonaisuuden arviointi



Kuva 10. Työnjohtovalmennuksen kokonaisuuden arviointi.

Tutkimuksessa kysyttiin myös vastaajien kantaa siihen, sitouttaako työnantajan järjestämät koulutukset heitä jäämään kyseiseen yritykseen töihin. Kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista. Tähän saatiin melko yksipuolinen näkökulma yhdeksän henkilön vastatessa, ettei työnantajan järjestämät koulutukset sitouta heitä jäämään yritykseen töihin. Vain kaksi vastaajista vastasi työnantajan järjestämien koulutuksien sitouttavan heitä jäämään kyseiseen yritykseen töihin.

Lopuksi vastaajille annettiin vielä vapaa sana kertoa omia ideoita työnjohtovalmennuksen kehittämiseen. Tähän vastaaminen ei ollut pakollista ja saatiin vain yksi vastaus, joka kuului näin:

”YSE ja sopimusoikeudelle kaksi täyttä päivää yhden sijaan.”

6.1.3 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden avulla saatiin hieman syventävää tietoa työnjohtovalmennuksen toimivuudesta sekä opetusaiheiden hyödyllisyydestä. Varsinaiset haastattelukysymykset olivat hyvin samanlaisia kuin tutkimuskyselyssä, jonka avulla saatiin luotettavuutta kyselyn tuloksille. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kahdeksan. Haastattelut suoritettiin kahdelle työnjohtovalmennuksen suorittaneelle LVI-yrityksen työnjohtajalle 25.11.2024.

Seuraavassa avataan hieman kysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia.

Haastatteluissa kysyttiin työnjohtovalmennuksen hyödyllisintä opetusaihetta työelämän kannalta. Tähän saatiin molemmilta haastateltavilta hyvin samanlainen kanta, jossa he kertoivat YSE:n ja sopimusoikeuden olleen heille hyödyllisin aihe työelämän kannalta.

”Yseen ei ollut tullut syvennettyä aikaisemmin kunnolla. Valmennuksessa sai hyvin tietoa sopimusteknisistä asioista.”

”Työelämässä ymmärtänyt, kuinka tärkeää ja hyödyllistä YSEn tunteminen on.”

Haastateltavilta haluttiin kysyä myös opetuspäivien määrästä eli olisiko niitä voinut olla enemmän tai vähemmän. Opetuspäivien määrää pidettiin sopivana, mutta opetuspäivien sisällöstä annettiin näkökantoja. Yse ja sopimusoikeus aiheena nousi tässäkin esille positiivisesti, ja aiheesta toivottiinkin enemmän opetusta. Rakennus- ja talotekniikan yhteensovitusta pidettiin hieman turhana opetusaiheena toisen haastateltavan mielestä ja tämän olisi voinut jättää pois opetuksesta.

”Opetuspäivien määrä oli sopiva, mutta painopistettä olisi voinut jakaa opetuspäivien sisällä. Ysestä olisin toivonut enemmän opetusta.”

”Rakennus- ja talotekniikan yhteensovitus olisi voinut jättää pois, siinä ei ollut itselle oikein mitään uutta vanhana asentajana enkä muutenkaan tätä kovin hyödyllisenä pitänyt verrattuna muihin aiheisiin.”

Opetuksen on tärkeää olla laadukasta tämän kaltaisessa työnjohtovalmennuksessa, joten haastateltavilta kysyttiin opetuksen laadukkuudesta eri osioissa. Molemmat haastateltavat pitivät opetusta laadukkaana ja kouluttajia pätevinä yleisesti. Kahden opetusaiheen kouluttajalle annettiin vielä lisäkehuja.

”Ysen vetäjä oli oikein hyvä ja hänellä oli hyviä esimerkkejä ja selkeästi kokemusta touhusta.”

”Minä työnjohtajana osion vetäjä oli erittäin hyvä ja opetus hyvin toteutettu.”

Tutkimuskyselyssä selvisi, ettei sähköistä oppimisympäristö Oivaa ollut juuriakaan hyödynnetty valmennettavien keskuudessa. Haastateltavilta tiedusteltiin, oliko tästä tarpeeksi infoa. Toinen haastateltavista muistaa tästä olleen infoa, muttei ollut käyttänyt kyseistä alustaa. Toisella valmennettavalla muistikuvat, että heikosti oli infoa tästä, eikä myöskään ollut hyödyntänyt tätä.

”Heikosti oli infoa tästä, varmasti olisi ollut hyödyllinen, jos olisi käyttänyt.”

”Valmennuksen alussa oli jonkin verran infoa, mutta ei tullut hyödynnettyä.”

Osa tutkimuskyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että työnjohtovalmennus voisi toimia etänäkin. Tästä haluttiin kysyä haastateltavilta tarkemmin. Molemmat haastateltavat olivat lähiopetuksen puolella, mutta eivät tyrmänneet etäopetus mahdollisuutta. Ensimmäinen haastateltava piti etäopetusta mahdollisena toteuttaa.

”Itse suosin lähiopetusta. Helpompi keskittyä opetukseen, mutta voisi varmasti toimia myös etänä.”

Toinen haastateltava piti etäopetusta haastava toteutustapana työnjohtovalmennuksen opetustyylin takia. Eli kaikki ryhmätehtävät ja keskustelu olisi huomattavasti haastavampaa.

”Etäopetuksessa ryhmätehtävät olisi vaikeampi toteuttaa, kuin lähiopetuksessa.”

Työnjohtovalmennuksessa olleista tehtävistä haluttiin kysyä mielipidettä haastateltavilta. Haastateltavilla oli eriävät mielipiteet ryhmätehtävien hyödyllisyydestä. Ensimmäinen haastateltava ei pitänyt ryhmätehtäviä kovin hyödyllisenä oman oppimisen kannalta, mutta totesi näistä olevan varmaan monille hyötyä. Toinen haastateltava piti ryhmätehtäviä hyödyllisenä ja antoi kehitysidean, että näitä voisi olla vielä enemmänkin jatkossa valmennuksessa.

”Varmaan on hyödyllisiä usealle, mutta itse en niin välitä.”

”Oli hyödyllisiä ja porukka lähti näihin hyvin mukaan. Näitä voisi olla enemmän jatkossa”.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös heidän työtavoistaan valmennuksen jälkeen, oliko näissä huomannut muutoksia päivittäisessä työssä. Muutoksia oli havaittu ja nimenomaan positiivisessa mielessä. Ensimmäinen haastateltava oli alkanut ajattelemaan enemmän asioita tehdessä ja katsomaan niitä vähän tarkemmin. Toinen haastateltava oli alkanut katsomaan sopimusteknisistä asioita hieman tarkemmin ja olemaan huoleellisempi mm. lisätöiden laatimisen kanssa.

”Asioita tulee katsottua hieman tarkemmin ja eri tavalla. Tulee ajateltua enemmän töitä tehdessä.”

”Sopimusteknisissä asioissa tulee oltua huoleellisempi. Muutenkin yleisesti tulee katsottua asioita eri tavalla.

Haastatteluiden lopuksi tiedusteltiin vielä kehitysehdotuksia työnjohtovalmennukseen. Molemmat haastateltavat olivat sietä mieltä, että YSE ja sopimusoskeudelle voisi varata kaksi opetuspäivää. YSEssä ja sopimusteknisissä asioissa opittavaa riittää, ja niiden tunteminen hyvin on erittäin hyödyllistä.

”Ysestä ja sopimusoskeudesta enemmän opetusta. Aiheelle voisi varata kaksi kokonaista päivää.”

Ensimmäinen haastateltava ehdotti opetuspäivien pitämistä hieman tiheämpään esimerkiksi yhden kuukauden sisään kaikki neljä opetuspäivää. Tällöin

edellisen kerran asiat olisivat hieman paremmin vielä mielessä, vaikka asiat eivät täysin liittyisikään toisiinsa niin olisi hyödyllistä.

”Opetuspäivät hieman tiheämpään. edellisen kerran asiat olisivat paremmin mielessä ja voisi hieman yhdistellä asioita.”

Tiedustelin opetuspäivien pitämisestä tiheämpään myös toiselta haastateltavalta. Hänen mielestään opetuspäivät hieman tiheämpään esim. kuukauden sisään voisi olla oikein järkevää.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kyselyn ja haastatteluiden avulla, miten Instalcon työjohtovalmennuksen sisältöä ja toimivuutta voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös, miten hyödyllisenä työjohtovalmennuksen suorittaneet kokivat valmennuksen työelämän kannalta.

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset työjohtovalmennuksen toimivuuden ja sisällön parantamiseen.

Tutkimuksen kohderyhmä eli työjohtovalmennuksen suorittaneet esihenkilöt kokivat valmennuksen pääosin hyvin hyödyllisenä työelämän kannalta. Tätä selittää varmasti se, että suurin osa valmennuksen suorittaneista oli toiminut vasta muutaman vuoden esihenkilötehtävissä alalla eikä kokemusta ollut kertynyt paljon. Kyselyyn vastanneista 75 % (kuva 6) vastasi työtapojensa muuttuneen positiivisesti valmennuksen jälkeen, myös tämän perusteella voidaan todeta työjohtovalmennuksen olleen hyödyllinen. Tutkimuskyselyyn vastanneista 87 prosenttia suosittelisi valmennusta alan muille esimiehille.

YSE ja sopimusoikeudelle kaksi täyttä opetuspäivää

YSE ja sopimusoikeus koettiin erittäin hyödylliseksi opetusaiheeksi Instalcon työjohtovalmennuksessa ja osalle valmennuksen suorittaneista aihe ei ollut kovinkaan tuttu. YSE:n eli rakennusurakan yleisten sopimusehtojen tunteminen on talotekniikan työnohtajille erittäin hyödyllinen työkalu, josta voi olla etua monessa eri tilanteessa päivittäisessä työssä. On myös iso etu talotekni-

kan-alan yritykselle, jos heidän työjohtonsa tuntee YSE:n ja sopimusasiat hyvin. Tämän takia ensimmäisenä Instalcon työjohtovalmennuksen kehitysehdotuksena on YSElle ja sopimusoikeudelle kaksi täyttä opetuspäivää. Eli työjohtovalmennukseen lisättäisiin yksi kokonainen opetuspäivä, mutta tämä voitaisiin järjestää etänä. Ensimmäinen YSE ja sopimusoikeus opetuspäivä järjestettäisiin etänä teoriapainotteisesti, jonka jälkeen lähiovetuspäivä, jossa myös tehtäviä ja käytännönharjoituksia.

Sähköisen oppimisympäristö Oivan hyödyntämisen parantaminen

Sähköistä oppimisympäristö Oivaa hyödynsi vain 25 prosenttia (kuva 8) valmennuksen suorittaneista esihenkilöistä. Yksi Oivaa hyödyntäneistä perusteli vastaustansa näin ”*Sinne ei koskaan oikein materiaalia tullut. Eli melko turha*”. Haastatteluissa ilmeni myös, ettei Oivan käytöstä informoitu tarpeeksi.

Kehitysehdotuksena on, että oppimisympäristö Oivaan lisättäisiin enemmän hyödyllisiä tehtäviä ja materiaaleja jokaiselle opetusaiheosiolle. Tehtävät voisivat olla ennakoivia tehtäviä, jotka valmennukseen osallistuvat tekisivät ennen valmennusta ja näistä käytäisiin keskustelua opetuspäivän aikana. Tähän liittyen täytyy Oivasta informointia parantaa.

Enemmän osallistavaa oppimista

Työjohtovalmennuksessa olleet ryhmätehtävät koettiin erittäin hyödylliseksi oppimisen kannalta. Tämän johdosta työjohtovalmennuksen kolmas kehitysehdotus, on osallistavan oppimisen lisääminen.

Esihenkilötaitojen kehittämistä varten työjohtovalmennukseen voidaan sisällyttää erilaisia realistisia harjoituksia, jotka jäljittelevät todellisia tilanteita liittyen työntekijöiden johtamiseen ja hallintaan. Lisätään valmennukseen ryhmäkeskusteluja, joissa valmennettavat jakavat omia kokemuksia liittyen projektinhallintaan, sopimukseen ja muihin työjohtotilanteisiin. Kokemusten jakamisen avulla voidaan hyödyntää vertaisoppimista ja avata uusia näkökulmia valmennettavien työhön.

Työnjohtovalmennuksen opetuksen jatkuva kehittäminen

Työnjohtovalmennuksen opetuksen jatkuvan kehittymisen kannalta palautekysely valmennuksen laadusta on hyvä ratkaisu, mutta tästä ei nähdä miten hyvin valmennuksen suorittaneet ovat oikeasti sisäistäneet opetetut asiat. Kehitysehdotuksena on, että valmennuspäivän päätteeksi pidettäisiin pieni kirjallinen koe. Kokeen tuloksista nähtäisiin, mitkä asiat opetuksesta on opittu hyvin ja mitkä huonommin. Kokeen tuloksien perusteella valmennuksen opetusta ja sen sisältöä voidaan muokata parhaaksi mahdolliseksi. Eli opetuksen sisältöön lisättäisiin sellaisia asioita enemmän, joita valmennettavat eivät ole sisäistäneet niin hyvin.

Jatkokoulutus osaksi valmennusta

Opinnäytetyön tutkimus tuloksia analysoidessa huomattiin, että työnvalmennuksen suorittaneilla oli vaikeuksia muistaa opetettuja sisältöjä. Kehitysehdotuksena on jatkokoulutuksen lisääminen osaksi valmennusta. Jatkokoulutus järjestettäisiin noin vuoden päästä työnjohtovalmennuksen päättymisestä. Jatkokoulutuksessa kerrattaisiin valmennuksessa opetettuja asioita ja sen kesto olisi noin kaksi päivää. Jatkokoulutuksessa voisi myös käydä keskustelua, miten työnjohtovalmennus on auttanut esihenkilöitä päivittäisessä työssä.

Opinnäytetyön kehitysehdotukset annettiin tutkimustulosten pohjalta, mutta haastattelusta saadun kehitysehdotuksen ”*Opetuspäivien järjestäminen hieman tiheämpään*” ja kyselyn kysymyksen 9 tulokset (kuva 7) olivat hieman ristiriidassa keskenään. 81 prosenttia vastanneista piti opetuspäivien hajauttamista useammalle kuulle parempana vaihtoehtona. Tässä kysymyksessä on hieman tulkinnan varaa, koska kyselyn tuloksista (taulukko 2) nähdään vastaajien pitäneen valmennusta erittäin helposti suoritettavana työnohella. Tästä johtopäätöksenä työnjohtovalmennuksen viimeinen kehitysehdotus on opetuspäivien järjestäminen tiheämpään. Viimeisimmän työnjohtovalmennuksen opetuspäivät jakautuivat tammi-huhtikuulle eli tätä muutettaisiin niin, että kaikki opetuspäivät järjestetään esimerkiksi kahden kuukauden sisään. Opetuspäivien järjestämisestä tiheämpään hyötyisivät niin valmennukseen osallistuva kuin valmennuksen järjestäjä. Työnjohtovalmennukseen osallistuvalla

olisi edellisen kerran asiat paremmin muistissa ja näitä voisi yhdistellä paremmin. Valmennuksen opetuspäivien järjestäminen tiheämpään toisi myös järjestäjälle mahdollisuuden järjestää vuoden aikana useamman työnjohtovalmennuksen eri ajankohtina.

8 POHDINTA

Kaiken kaikkiaan Instalcon työnjohtovalmennus on toimivuudeltaan hyvällä mallilla, ja opetussisällöt soveltuvat hyvin talotekniikan työnjohtajien jokapäiväiseen työkuvaan. Työnjohtovalmennuksessa opetettavat asiat oppivat normaalisti työkokemuksen kautta, tämän takia valmennus soveltuu parhaiten uran alkuvaiheessa oleville esihenkilöille. Uran alkuvaiheessa oleville esihenkilöille saadaan valmennuksen avulla hyvät lähtökohdat lähteä kehittymään taitavaksi työnjohtajaksi.

Mielestäni kolme ensimmäistä kehitysehdotusta ovat mahdollisia toteuttaa kohtalaisen helposti. Neljäs kehitysehdotus, jossa tarkoituksena pitää kirjallinen koe opetuspäivän päätteeksi on mielestäni myös mahdollista toteuttaa. Tässä nousee kuitenkin esille aikataulun riittävyys. Eli aikataulu tulisi suunnitella siten, että kokeen saa sisällytettyä valmennuspäivän aikatauluun.

Viidennen kehitysehdotuksen, eli jatkokoulutuksen järjestämisen haasteena on mahdolliset työntekijämuutokset yrityksissä. Jos työnjohtovalmennuksen suorittanut henkilö vaihtaa yritystä ennen jatkokoulutuksen toteutumista, yrityksen maksama osallistumismaksu voisi jäädä hyödyttämättömäksi. Ratkaisuksi tähän voitaisiin ehdottaa, että ensin maksetaan vain varsinaisen työnjohtovalmennuksen kustannukset, ja jatkokoulutuksen maksu perittäisiin vasta juuri ennen sen toteutumista. Tämä takaisi, että yritys ei joudu maksamaan ennakkoon koulutuksesta, jota ei mahdollisesti hyödynnetä.

Työnjohtovalmennuksen jatkuvan kehittämisen kannalta on oltava aktiivinen sen suhteen, mitä mieltä valmennuksen suorittaneet ovat valmennuksesta. Jatkokutkimus toimenpiteenä ehdotan, että noin puolivuotta valmennuksen päättymisestä kurssin suorittaneille lähetetään sähköinen kysely. Kysely toimii käytännössä mittarina sille, mitä hyötyjä yksilö on valmennuksesta saanut, ja

miten valmennusta voisi vielä kehittää. Kysely olisi hyvä lähettää noin puoli-vuotta valmennuksen päättymisen jälkeen, jotta valmennuksen suorittaneet kerkeävät työskentelemään ja toteamaan mahdollisia hyötyjä ja kehityskoh-teita valmennuksesta. Kysely olisi hyvin tarkka seikkainen ja käsittelee val-mennuksen sisältöä sekä toimivuutta. Käytännössä kysely olisi hyvin saman-kaltainen, kuin opinnäytetyöni tutkimuskysely. Tämän avulla saataisiin hyvin tietoa siitä, miten hyödylliseksi valmennuksen suorittaneet ovat kokeneet val-mennuksen sekä, mitä kehitettävää valmennuksessa vielä on. Tämän avulla valmennusta saataisiin kehitettyä jatkuvasti paremmaksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuskyselyn tulosten luotettavuus on kohderyhmän puolesta hyvällä ta-solla, sillä kaikki vastanneet ovat talotekniikan alan esihenkilöitä sekä suoritta-neet kyseisen työnjohtovalmennuksen. Tutkimuskyselyn tuloksien luotettavuuteen vaikuttaa mahdolliset vastausvirheet, joita on voinut tapahtua vahingossa tai tahallaan. Tuloksien luotettavuuteen vaikuttaa myös vastaajien motivaatio vastata realistisesti tutkimuksen kysymyksiin. Kyselyyn vastannutta henkilöä ei tunneta entuudestaan, joten ei voida olla varmoja miten tosissaan kysymyk-siin on vastattu.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 53,3 % eli noin puolet valmennuksen suorittaneista vastasivat kyselyyn, tätä voi pitää kohtalaisen hyvänä vastaus-prosenttina tutkimuskyselylle. On toki mahdollista, että kyselyyn vastaamatta jättäneet olisivat vastanneet täysin eri tavalla kysymyksiin, kuin kyselyyn vas-tanneet. Tämä on kuitenkin hyvin epätodennäköistä, koska suurimmalla osalla vastanneista oli hyvin samankaltaiset mielipiteet asioista.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että tämänkaltainen lisäkoulutus on kannat-tava sijoitus sekä työntekijälle että yritykselle. Työntekijä saa itselleen lisää osaamista ja yritys entistä ammattitaitoisemman työntekijän, joka hallitsee työnjohtamisen menetelmät ja prosessit entistä paremmin.

LÄHTEET

Areite. 2024. Kustannusten hallinta rakennushankkeiden menestystekijänä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://areite.fi/kustannusten-hallinta-rakennushankkeiden-menestystekijana/> [Viitattu 12.12.2024].

BoMentis. 2024. Johtamisen valmennus: tehokkaat menetelmät. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.bomentis.fi/2024/04/02/johtamisen-valmennus-tehokkaat-menetelmat/> [Viitattu 10.12.2024].

Colman, H. 2024. Training Program Evaluation: How to Achieve Perfection. Ispring. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ispringsolutions.com/blog/how-to-evaluate-a-training-program> [Viitattu 12.12.2024].

Kurttila, M., Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:Pomon\(\(20\)parhaat\(\(20\)ratkaisut](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:Pomon((20)parhaat((20)ratkaisut) [Viitattu 19.10.2024].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Instalco s.a. Visio ja strategia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://instalco.se/fi/> [Viitattu 29.10.2024].

Junnonen, J-M. 2002. Rakennustieto. Rakennushankkeen laadunvarmistus. Saatavissa: <https://tiedostot.rakennustieto.fi/rakentajain-kalenteri/RK020202.pdf> [Viitattu 30.10.2024].

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXBXBATHBBEXEBA#kohta:VI\(\(20\)Esimiehen\(\(e4\)\)\(\(20\)jaksaminen\(\(20\)ja\(\(20\)kehittyminen\(:89.\(\(20\)Paras\(\(20\)on\(\(20\)hyv\(\(e4\)n\(\(20\)vihollinen./piste:tc](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXBXBATHBBEXEBA#kohta:VI((20)Esimiehen((e4))((20)jaksaminen((20)ja((20)kehittyminen(:89.((20)Paras((20)on((20)hyv((e4)n((20)vihollinen./piste:tc) [Viitattu 31.10.2024].

Koivumäki, K. 2024. Rakennus- ja talotekniikan yhteensovitus. Rastor-instituutti. Powerpoint-diasarja. [Viitattu 27.10.2024].

Kariniemi, T. 2024. Esimiehenä kehittyminen. Johtajuus.info. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehenä-kehittyminen/> [Viitattu 31.10.2024].

Oinonen, J. 2024. Minä työnjohtajana. Rastor-instituutti. Powerpoint-diasarja. [viitattu 22.10.2024].

Oinonen, J. 2024. Kehittyminen työnjohtajana. Rastor-instituutti. Powerpoint-diasarja. [viitattu 22.10.2024].

Virrantä, P. 2024. Asennustyön talouden ja sopimusten hallinta. Rastor-instituutti. Powerpoint-diasarja. [Viitattu 28.10.2024].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523456167> [viitattu 25.10.2024].

Easoft. 2023. Rakentamisen projektinhallinta ja henkilöstön resursointi ovat urakoitsijan kipupisteitä. Blogi. Saatavissa: <https://easoft.fi/blogi/rakentamisen-projektinhallinta/#2.-Sopimuksen-solmiminen-luo-edellytyksen-urakan-onnistumiselle> [Viitattu 15.10.2024]

RakentajaPRO. Mitä nykypäivän työmaan johtamiselta vaaditaan ja miten vastata tulevaisuuden tarpeisiin? Verkko-lehti. Päivitetty 3.10.2024. Saatavissa: <https://rakentaja.pro/artikkelit/mit%C3%A4-nykyp%C3%A4iv%C3%A4n-ty%C3%B6maan-johtamiselta-vaaditaan-ja-miten-vastata-tulevaisuuden-tarpeisiin/> [Viitattu 19.11.2024].

Rastor-instituutti s.a. Räätelöidyt valmennukset ja koulutukset yrityksille. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rastorinst.fi/yritysvalmennus> [Viitattu 2.11.2024].

Taloasema s.a. Uudisrakentaminen: Rakentamisen aikataulut ja resurssien hallinta. Taloasema Helsinki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://taloasemahelsinki.fi/uudisrakentaminen-rakentamisen-aikataulut-ja-resurssien-hallinta/> [Viitattu 19.11.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789520400118> [Viitattu 24.10.2024].

Työnjohto. 2022. Yhdistysyhteistyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yhdistysyhteistyö.fi/yhdistystyollistaminen/tyonjohto/> [Viitattu 31.10.2024].

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523701236> [Viitattu 25.10.2024].

Instalcon työjohtovalmennuksen kehittäminen

1. Pohjakoulutus ja valmistumisvuosi? (esim. LVI-insinööri, 2015)

2. Minkä alan yrityksessä toimit? (LVI/sähkö jne.)

3. Kuinka kauan olet työskennellyt alalla esimiestehtävissä?

Seuraava



4. Kuinka hyödyllisenä koit työjohtovalmennuksen henkilökohtaista kehittymistäsi ajatellen? (Kouluarvosana 4-10)

	4	5	6	7	8	9	10
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitkä valmennuksen aiheista olivat hyödyllisimmät? Valitse.

- Minä työjohtajana
- Rakennus ja talotekniikan yhteensovitus
- Asennustyön talouden ja sopimusten hallinta
- Yse ja sopimusoikeus
- Kehittyminen työjohtajana

Miksi? Perustele vastauksesi.

6. Entä mitkä olivat hyödyttömimmät? Valitse.

- Minä työjohtajana
- Rakennus ja talotekniikan yhteensovitus
- Asennus talouden ja sopimusten hallinta
- Yse ja sopimusoikeus
- Kehittyminen työjohtajana

Miksi? Perustele vastauksesi.

7. Minkä arvosanan antaisit osioiden sisällöille ja kouluttajille?

	4	5	6	7	8	9	10
Minä työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakennus ja talotekniikan yhteensopivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asennustyön talouden ja sopimusten hallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yse ja sopimusoikeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittyminen työnjohtajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

8. Ovatko työtapasi muuttuneet mitenkään valmennuksen jälkeen? Tai oliko valmennuksesta hyötyä sinulle työelämää ajatellen?

- Kyllä
 Ei

Miten?

9. Oliko valmennuksen aikataulu sopiva? Eli opetuspäivät hajautettuna useammalle kuulle vai olisiko lyhyempi aikaväli ollut parempi?

- Opetuspäivät hajautettuna useammalle kuulle
 Opetuspäivät tiheämpään (viikon - kuukauden sisään)

Miksi?

10. Miten helppoa oli opintojen suorittaminen työn ohella?

	4	5	6	7	8	9	10
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustelut?

11. Hyödynsitkö sähköistä oppimisympäristöä Oivaa?

- Kyllä
 Ei

Jos vastasit "Kyllä", koitko Oivan käytön hyödylliseksi? Jos vastasit "Ei", miksi et?

Edellinen

Seuraava

12. Sitouttaako työnantajan järjestämät koulutukset sinua jäämään kyseiseen yritykseen töihin?

13. Oliko lähiopetus hyödyllistä valmennuksen kannalta vai olisiko opetus voinut mielestäsi tapahtua kokonaan etänä?

14. Suositteletko valmennusta muille alan esimiehille?

Kyllä

Ei

15. Minkä arvosanan antaisit kokonaisuutena työjohtovalmennukselle?

Valitse 4 5 6 7 8 9 10

16. Miten kehittäisit työjohtovalmennusta itse? (Vapaa sana)

Edellinen

Lähetä



Haastattelu kysymykset

1. Mikä työnjohtovalmennuksen opetusaiheista oli sinulle hyödyllisin työelämän kannalta?
2. Olisiko opetuspäiviä voinut olla enemmän tai vähemmän?
3. Oliko valmennuksen osioiden opetus laadukasta?
4. Hyvin harva oli hyödyntänyt sähköistä oppimisympäristöä oivaa valmennuksessa. Oliko Oivan käytöstä tarpeeksi infoa?
5. Voisiko opetus onnistua mielestäsi etänä?
6. Olivatko valmennuksessa olleet ryhmätehtävät/muut tehtävät hyödyllisiä?
7. Ovatko työtapasi muuttuneet valmennuksen jälkeen? miten?
8. Miten kehittäisit valmennusta itse?

