



ESIHENKILÖTYÖSKENTELYN KEHITTÄMISTARPEET RAKENNUSALALLA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2022

Eveliina Elg

Tarkastaja: Tutkijaopettaja, TkT Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

School of Engineering Science

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Eveliina Elg

Esihenkilötyöskentelyn kehittämistarpeet rakennusallalla

Diplomityö

2022

70 sivua, 20 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja: Tutkijaopettaja, TkT Petri Niemi

Avainsanat: johtaminen, esihenkilötyöskentely, nykytila-analyysi, kehittäminen

Diplomityön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää rakennusalan johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn kehittämistarpeet. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka alaiset kokevat esihenkilötyöskentelyn alalla, kuinka esihenkilötyöskentelyn tehtäväalueet toteutuvat ja minkälaisia kehityskohtia esihenkilötyöskentelystä voidaan tunnistaa. Lisäksi selvitettiin, minkälaisia eroja löytyy, toimisto- ja työmaaympäristössä työskentelevien vertailuryhmien välillä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiirinen aineisto kerättiin pääasiassa sähköisellä kyselylomakkeella, mutta sen tueksi käytettiin teemahaastatteluja sekä havainnointia. Kyselytutkimukseen pystyi vastaamaan alaisen tai esihenkilön näkökulmasta ja tuloksia tarkasteltiin vertailuryhmittäin.

Tutkimustulosten perusteella tehtiin nykytila-analyysi, jossa tunnistettiin vahvuudet ja heikoudet eli kehityskohdat. Tutkimuksen tuloksista selviää, että rakennusalan johtamisesta ja esihenkilötyöskentelystä löytyy useita kehityskohtia. Kehityskohdista määriteltiin tärkeimmiksi kehittämistarpeiksi: ajankäyttö, soveltuvuus esihenkilötyöhön, koulutus, urakehityksen tukeminen, motivaation vahvistaminen ja sitouttaminen, työskentelyn arviointi sekä työn ohjaus ja tukeminen. Määritellyille kehittämistarpeille laadittiin suosituksia, jonka avulla rakennusalan johtamista ja esihenkilötyöskentelyä voidaan kehittää.

Tutkimuksessa ilmenneet kehityskohdat vaativat suhteellisen pieniä toimenpiteitä, mutta pienilläkin muutoksilla voidaan saada aikaiseksi huomattavaa kehitystä esihenkilötyöskentelyssä.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Eveliina Elg

The development needs of supervisory work in the construction industry

Master's thesis

2022

70 pages, 20 figures, 4 tables and 1 appendix

Examiners: Associate Professor, D. Sc. (Tech.) Petri Niemi

Keywords: management, supervisory work, a status analysis, development

The aim of the study was to research development needs of the management and the supervisory work of the construction industry. The research examined how the employees experienced in the field of supervisory work, how the tasks of supervisory work were done and what development points could be recognized from supervisory work. In addition, differences between the groups working in the office and onsite environment were examined.

This study was used quantitative and qualitative research method. The empirical research data was collected by electronic questionnaires, a personal theme interviews and observation. It was possible to reply to the questionnaire from the point of view of the employee or the supervisor and the results were examined by the groups.

Based on the results of the research, a status analysis was conducted to identify strengths and weaknesses i.e development points. The results of the research show that there is a need for development in construction industry management and supervisory work. The main points in needs of development were time used, applicability to supervisory work, training, support for career development, strengthening motivation and commitment, evaluation of work, guidance, and support for work. Proposals for development needs of construction industry management and supervisory work were defined for the selected development points.

The development points in the study require relatively small measures, but even minor changes can lead to significant developments in supervisory work.

KIITOKSET

Tähän diplomityöhön päättyy reilu kahden vuoden opintomatka Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa. Matka tähän pisteeseen oli kaikin puolin mielenkiintoinen ja opettavainen, johon korona ja etäopiskelu tarjosi omat haasteensa. Kaikesta huolimatta alkuinnostus opinnoista ja uuden oppimisesta säilyi tähän päivään asti.

Nyt on kuitenkin aika kiittää perhettäni ja läheisiäni tuesta vuosia kestäneiden opintojen aikana. Erityinen kiitos kuuluu kuitenkin ystävälleni, joka uskoi minuun ja antoi tukensa niin opintojen kuin diplomityön tekemisen aikana.

Lisäksi haluan kiittää Petri Niemeä diplomityön ohjauksesta, sekä kaikkia kyselytutkimukseen ja haastatteluihin vastanneita.

Tunnelma diplomityön valmistuttua on tietyllä tavalla haikea, mutta matka jatkuu kohti seuraavia seikkailuja.

Vantaalla 28.11.2022.

Eveliina Elg

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto.....	8
1.1	Työn tausta.....	8
1.2	Tavoitteet ja rajaus	8
2	Tutkimuksen toteutus	10
2.1	Tutkimusmenetelmät	10
2.2	Tiedonkeruumenetelmät	11
2.3	Tiedonkeruusuunnitelma	12
2.4	Tutkimuksen rakenne	13
3	Rakennusalan luonnehdinta	15
3.1	Rakennusala yleisesti	15
3.2	Rakennusalan työllisyys	15
3.3	Rakennusalan osaajapula	17
3.4	Rakennusalan ominaispiirteet	17
4	Johtaminen ja esihenkilötyöskentely.....	20
4.1	Johtaminen ja esihenkilötyöskentely yleisesti	20
4.1.1	Suomalainen johtaminen	21
4.2	Johtamisen roolit	23
4.3	Johtamis- ja esihenkilöosaaminen.....	24
4.4	Johtajan ja esihenkilön tehtävät	27
4.4.1	Johtamisen tehtäväkenttä.....	28
4.5	Johtamismallit	30
4.6	Johtaminen prosessina	32
4.7	Johtamistyökalut	33
5	Kyselytutkimus	35
5.1	Kyselytutkimuksen toteutus.....	35
5.1.1	Taustatiedot.....	36

5.1.2	Kokemus esihenkilötyöskentelystä	37
5.1.3	Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen.....	41
5.1.4	Avoimet kysymykset ja teemahaastattelut	51
6	Kehittämistarpeet	55
6.1	Nykytila-analyysi	55
6.2	Suosituksset.....	60
7	Johtopäätökset.....	64
8	Yhteenveto.....	66
	Lähteet	69

Liitteet

Liite 1. Sähköinen kyselylomake

Kuvaluettelo

Kuva 1. Tutkimuksen rakenne	13
Kuva 2. Talonrakentamisen ikärakenne vuosina 2000–2020. (Tilastokeskus, VTT)	16
Kuva 3. Infrarakentamisen ikärakenne vuosina 2000–2020. (Tilastokeskus, VTT).....	16
Kuva 4. Johtamiskäyttäytymisen osa-alueet (Pirnes 2003)	22
Kuva 5. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004)	25
Kuva 6. Esihenkilöosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013).....	26
Kuva 7. Esihenkilötyöhön odotuksia. (Hyppänen 2013).....	27
Kuva 8. Johtamisen tehtäväkenttä (Jylhä & Viitala 2019)	28
Kuva 9. Yksinkertainen johtamisen prosessimalli. (Sydänmaanlakka, 2019).....	32
Kuva 10. Esihenkilön yleisimmät työkalut. (Hyppänen, 2013).....	33
Kuva 11. Pääasiallisen työpisteen jakautuminen toimistolla ja työmaalla.....	36
Kuva 12. Työuran pituus rakennusalalla	37
Kuva 13. Alaisten kokemus esihenkilötyöskentelystä	38
Kuva 14. Esihenkilöiden kokemus esihenkilötyöskentelystä.	39
Kuva 15. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen alaisten näkökulmasta, suunnittelu.	42
Kuva 16. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen esihenkilöiden näkökulmasta, suunnittelu.	43
Kuva 17. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen alaisten näkökulmasta, organisointi	44
Kuva 18. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen esihenkilöiden näkökulmasta, organisointi	46
Kuva 19. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen alaisten näkökulmasta, arviointi.....	47
Kuva 20. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen esihenkilöiden näkökulmasta, arviointi	49

Taulukkuuettelo

Taulukko 1. Toisen osan vastausten keskiarvot vertailuryhmittäin	41
Taulukko 2. Kolmannen osan vastausten keskiarvot vertailuryhmittäin.....	50
Taulukko 3. Nykytila-analyysi.....	56
Taulukko 4. Nykytila-analyysin perusteella valitut kehittämistarpeet ja suositukset.	63

1 Johdanto

Rakennettu ympäristö, erilaiset rakennukset sekä rakennelmat ovat osa meidän jokapäiväistä elämäämme. Tämä kaikki on rakennusalan ja siellä työskentelevien ihmisten aikaansaannosta. Suomessa rakennusala on merkittävä toimiala ja se työllistää kokonaisuudessaan lähes 260 000 henkilöä (Ahonen & al., 15). Tähän joukkoon mahtuu erilaisissa rooleissa, niin työmaalla kuin toimistolla työskenteleviä esihenkilöitä, joiden työskentelyä tutkitaan tässä diplomityössä.

1.1 Työn tausta

Tämä diplomityö toteutetaan rakennusosalalle ilman toimeksiantajaa yleisesti tunnistetun kehityskohteen, sekä diplomityön tekijän kiinnostuksen pohjalta. Rakennusala on moniulotteinen ja laaja kokonaisuus, johon mahtuu suuri kirjo erilaisia toimintamalleja, säädöksiä sekä käytäntöjä. Joukkoon mahtuu myös erilaisia ihmisiä ja yksilöitä, jotka työskentelevät alaisina tai esihenkilöinä. Esihenkilöiden johtamistavat sekä esihenkilötaidot poikkeavat toisistaan yksilöstä ja yrityksestä riippuen. Johtaminen ja esihenkilötyöskentely on olennainen osa jokapäiväistä työtä ja liiketoimintaa. Diplomityötä edeltävien keskustelujen perusteella rakennusalan johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn ei olla täysin tyytyväisiä, vaan siinä on kehitettävää. Lisäksi alan ja yhteiskunnan kokonaisvaltainen kehittyminen haastaa myös johtamistapoja ja esihenkilötyöskentelyä kehittymään.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää rakennusalan johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn nykytilaa ja tunnistaa kehityskohdat sekä määritellä niistä tärkeimmät kehittämistarpeet. Tutkimuksessa selvitetään myös, minkälaisia eroja toimistotyöntekijöiden ja työmaa-henkilöstön välillä on.

Tutkimuksen tavoitetta voidaan jäsentää seuraavien kolmen tutkimuskysymysten avulla:

1. Kuinka alaiset kokevat esihenkilötyöskentelyn rakennusalalla?
2. Kuinka esihenkilötyöskentelyn tehtäväalueet toteutuvat rakennusalalla?
3. Minkälaisia kehityskohtia esihenkilötyöskentelystä voidaan tunnistaa?

Johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn kehittämistarpeiden arviointi rakennusalalla on laaja kokonaisuus, joten tämä tutkimus on rajattu talonrakennusalan johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn. Johtamisen kokonaisuus on laaja, joten tämä tutkimus painottuu ihmisten johtamiseen. Rajausten ansiosta voidaan keskittyä tarkemmin valittuun kohderyhmään ja johtamisalueeseen, sekä siellä ilmeneviin kehityskohtiin.

Tutkimuksessa esihenkilötyöskentelyä tarkastellaan pääasiassa alaisten näkökulmasta, sillä esihenkilötyöskentelyn kehittämisessä on oleellista saada palautetta oikeasta näkökulmasta eli heiltä johon esihenkilötyö kohdistuu. Alaisilla tarkoitetaan tässä tapauksessa talonrakennusalalla alaisena työskenteleviä toimihenkilöitä. Tutkimuksessa tuodaan esille myös esihenkilöinä työskentelevien näkökulma.

Tämän diplomityön tuotoksena on laaja analyysi johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn nykytilasta rakennusalan yrityksissä, josta on tunnistettu kehityskohdat. Tärkeimmiksi määritellyille kehittämistarpeille on laadittu suosituksia rakennusalan johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseksi. Suositukset perustuvat tutkimustuloksiin sekä kirjallisuusteoriaan. Tutkimusta ja tuloksia voidaan hyödyntää yleisesti rakennusalan yrityksissä, sekä mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

2 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen toteutus, siinä käytettävät tutkimusmenetelmät, tutkimus- ja tiedonkeruusuunnitelmat sekä tutkimuksen rakenne.

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä on tavoitteena tunnistaa merkityksiä, joita ihmiset antavat toiminnalleen. Tunnistettavat merkitykset ovat haluja, uskomuksia, käsityksiä, arvoja sekä ihanteita. Yleisesti ihmisten toimintaa ei voida selittää tilastollisesti, joten laadullisessa tutkimuksessa ei tutkita tilastollisia riippuvuuksia. Tutkimustulokset perustuvat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin sekä tutkijan tulkintoihin ja johtopäätöksiin, johon vaikuttaa tutkijan henkilökohtainen ymmärryshorisontti. Laadullinen tutkimus on subjektiivista ja siinä on kiinnostuttu myös tutkimusaineiston poikkeavuuksista. (Vilkkä 2021, 55–56.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tutkia ihmisten toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Tutkimuksessa kerätään numeraalista tietoa, joka tulee olla muunnettavissa mitattavaan tai testattavaan muotoon. Tutkimusaineisossa ilmenevistä ilmenevät poikkeamat rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, eikä niitä huomioida määrällisessä tutkimuksessa. (Vilkkä 2021, 55–56.)

Tässä työssä yhdistetään määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä on tarkoitus vahvistaa tutkimusongelmaa numeraaliseen tiedon avulla, joka auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Laadullisella tutkimusmenetelmällä on tavoitteena saada vastaus ”mitä”- ja ”miksi”-kysymyksiin, jotka tutkimusongelman kannalta oleellisia. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla arvioidaan kokonaisvaltaisemmin havaittuja kehityskohteita. (Vilkkä 2021, 55–56.)

2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä eri tavoilla laadullisessa tutkimuksessa. Yleensä tutkimusaineistoa kerätään puheena kohderyhmään kuuluvilta ihmisiltä erilaisina haastatteluina. Haastattelut voidaan toteuttaa esimerkiksi lomake- tai teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua pidetään yleisimpänä tutkimushaastattelun muotona. Teemahaastattelussa haastattelu muodostetaan keskeisimpien teemojen tai aiheiden ympärille, jotka ovat merkittäviä tutkimusongelman kannalta. (Vilka 2021, 99.)

Teemahaastattelua voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen lisäksi myös määrällisen tutkimuksen menetelmänä, jolloin tutkimustulokset ovat muutettavissa tilastollisen analyysin muotoon (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2005, 97.). Teemahaastatteluissa voidaan käyttää myös avoimia kysymyksiä. Ne eivät kuitenkaan ole paras tapa kerätä numeraalista aineistoa, sillä niiden käsittely on aikaa vievää. (Vilka 2021, 99.)

Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä haastattelujen tueksi myös havainnoimalla. Tiedonkeruumenetelmänä havainnointi tarkoittaa toimintaan osallistuvaa havainnointia tai sen tarkkailua tietyissä tilanteissa. Osallistuvassa havainnoinnissa selvitetään ihmisen toimintaa yksilönä tai yhteisen jäsenenä. Se on tavanomainen tapa saada oleellista tietoa tutkimuksen kohteesta. Havainnointi voi tapahtua myös tarkkailuna, joka soveltuu ennakoimattomiin tai nopeasti muuttuviin tilanteisiin, esimerkiksi erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Havainnoinnin tavoitteena on selvittää, mitä tehdään tai miltä asiat näyttävät todellisuudessa. (Vilka 2021, 114–115.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselylomakkeella, systemaattisen havainnoinnin avulla tai käyttämällä valmiita rekistereitä ja tilastoja. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä yleisimmin kyselylomaketta. Kyselylomakkeessa kaikilta kysytään samat asiat samalla tavalla, ja vastaaja lukee itse kysymyksen sekä vastaa siihen kirjallisesti. Kyselylomaketutkimus soveltuu suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Lisäksi se mahdollistaa kyselyyn vastaamisen anonyymisti, jolloin tutkimuksessa voidaan käsitellä arkaluontoisiakin kysymyksiä. Kyselylomakkeen riskinä on, että vastausprosentti jää alhaiseksi ja kysymyksistä voi syntyä väärinymmärryksiä, jotka vaikuttavat tutkimustuloksiin. (Vilka 2021, 76.)

Tässä työssä tiedonkeruumenetelmänä käytetään sähköistä kyselylomaketta, joka soveltuu suurelle ja hajallaan olevalle joukolle sekä mahdollistaa anonyymien vastaamisen. Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelut tukevat kyselytutkimuksen tuloksia, kun vastaaja pystyy vastaamaan vapaamuotoisemmin. Näiden tueksi käytetään havainnointia, joka toteutetaan osallistuvana havainnointina työympäristössä.

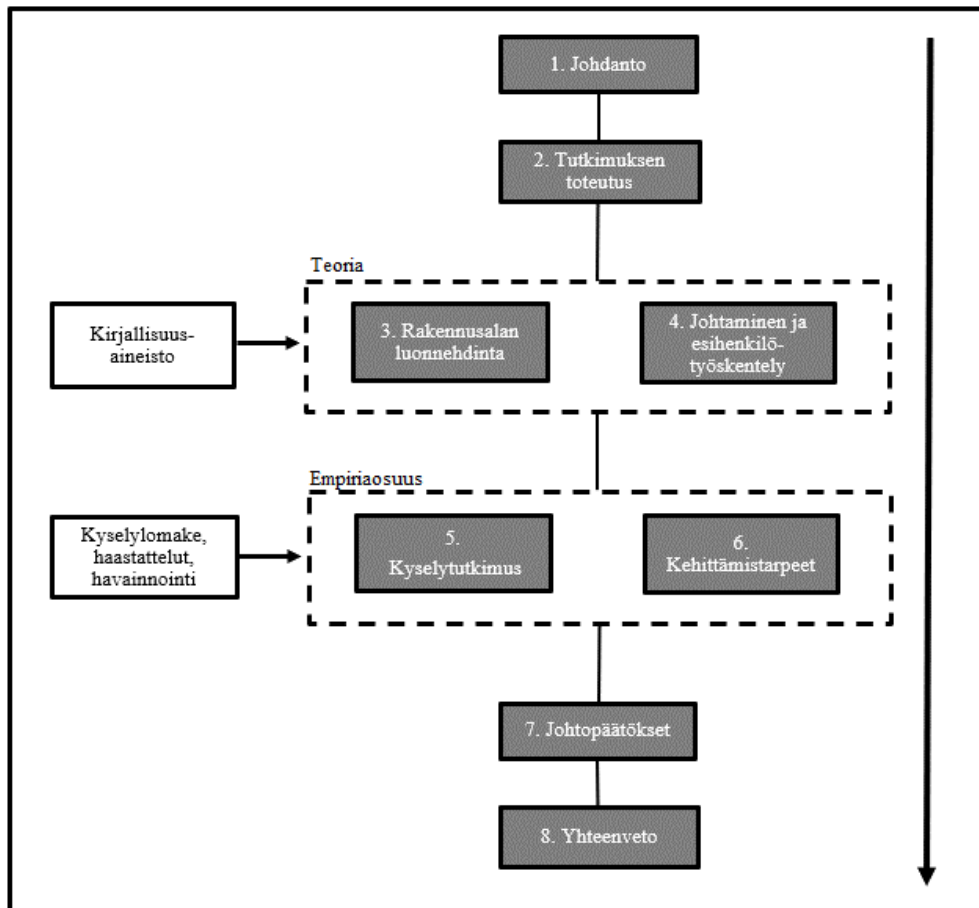
2.3 Tiedonkeruusuunnitelma

Tiedonkeruusuunnitelma on jaettu kolmeen osaan, mutta pääpaino on kyselylomakkeessa. Ensimmäisessä osassa tietoa kerätään haastatteluina talonrakennusalalla eri yrityksissä työskenteleviltä alaisilta ja esihenkilöiltä kyselylomakkeella. Kyselyyn valitut henkilöt työskentelevät työmaa- tai toimistoympäristössä erilaisissa rooleissa. Toisessa osassa kerätään lisätietoa esihenkilötehtävissä työskenteleviltä teemahaastatteluina. Teemahaastattelu pohjautuu kyselylomakkeessa esitettyihin avoimiin kysymyksiin ja niissä saatuihin vastauksiin. Kyselyyn ja teemahaastatteluihin vastanneiden tietoja ei tulla julkaisemaan, jolloin vastaminen on täysin anonyymia.

Kolmannessa osassa tietoa kerätään osallistuvalla havainnoinnilla. Osallistuvassa havainnoinnissa diplomityöntekijä osallistuu tutkijana ja työntekijänä työyhteisön toimintaan työmaaympäristössä ja hyödyntää myös aiemmin tehtyjä havaintoja eri työympäristöistä. Näin saadaan kuvaa siitä, miltä asiat näyttävät käytännössä ja saadaan oleellista tietoa työympäristöstä, sekä sen vaikutuksista.

2.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kahdeksasta luvusta sekä lähdeluettelosta ja liitteestä. Tutkimuksen rakenne on esitetty tarkemmin alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus aloitetaan johdannolla, jossa määritellään työn tausta sekä tavoitteet ja rajaukset. Toisessa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutus, joka pitää sisällään käytettävien tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmien sekä tutkimuksen rakenteen.

Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimuksen teoriaosuus. Kirjallisuusaineistoon perustuva teoriaosuus on jaettu kahteen osaan: rakennusalan ominaispiireisiin, sekä johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn teoriaan.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimuksen empiriaosuus. Empiriaosuus koostuu niin ikään kahdesta osasta: kyselytutkimuksesta sekä kehittämistarpeista. Kehittämistarpeet määritellään tutkimustulosten perusteella muodostetun nykytila-analyysin pohjalta. Kehittämistarpeille laaditaan suosituksia jatkotoimenpiteistä.

Lopuksi esitellään johtopäätökset sekä työn yhteenveto. Johtopäätöksissä arvioidaan työn tuloksia ja niiden merkitystä. Yhteenvedossa kerrotaan, mitä tutkimuksessa on tehty sekä keskeisimmät lopputulokset.

3 Rakennusalan luonnehdinta

Tässä teorialuvussa kerrotaan yleisesti rakennusalasta, sen työllisyystilanteesta sekä ominaispiirteistä. Teorialuku perustuu kirjallisuusaineistoon sekä yleisiin tilastoihin.

3.1 Rakennusala yleisesti

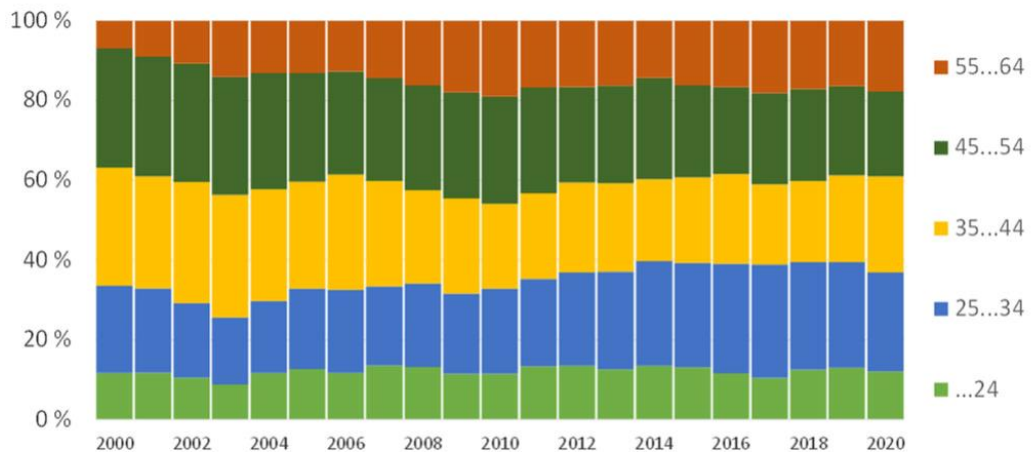
Rakennusalasta puhuttaessa tarkoitetaan rakentamista ja rakennustuoteteollisuutta. Rakentaminen ei ole pelkästään työmaalla tapahtuvaa toimintaa vaan suurempi ja moniulotteinen kokonaisuus. Rakennusalalla ydintoiminta perustuu yhteistyöhön rakennuttajien, suunnittelijoiden, urakoitsijoiden ja rakennustuoteteollisuuden välillä. (Ahonen & al. 2020, 20–21)

Suomessa rakennusalalla on suuri merkitys. Rakennusalan tuottamat rakennukset, infrarakenteet ja rakennetut maa-alueet muodostavat 565 miljardia euroa kansallisvarallisuudesta, joka on yli 70 % koko kansallisvarallisuudesta Suomessa. Alalla on iso kansantaloudellinen vaikutus, jonka muutokset heijastuvat koko yhteiskuntaan, sillä se mahdollistaa osaltaan myös muidenkin toimialojen toimintoja. Erilaiset kehityssuunnat ja megatrendit puolestaan heijastuvat rakennusalaan. Nämä näkyvät esimerkiksi kaupungistumisena sekä kulutuksen kasvuna elintason noustessa. (Rakennusteollisuus RT Oy n.d, tilastot ja suhdanteet; Ahonen & al. 2020, 20–21)

3.2 Rakennusalan työllisyys

Rakennusala on suuri työllistäjä Suomessa ja alalla tarvitaan paljon osaavia ammattilaisia. Suomessa rakennusalalla työllisiä noin 175 000–185 000 työntekijää, kun mukaan lasketaan talonrakentamisen, infrarakentamisen sekä erikoisurakoinnin työntekijät, toimihenkilöt ja yrittäjät. Rakennustuoteteollisuus työllistää puolestaan noin 80 000 henkilöä. Henkilötyövuosina tarkasteltuna työllistävä vaikutus on noin 500 000 henkilötyövuotta, joista talonrakentamisen osuus on 145 00 henkilötyövuotta, infra-alan 45 000 henkilötyövuotta ja rakennustuoteteollisuuden 80 000 henkilötyövuotta. (Rakennusteollisuus RT Oy n.d, kuvio-pankki)

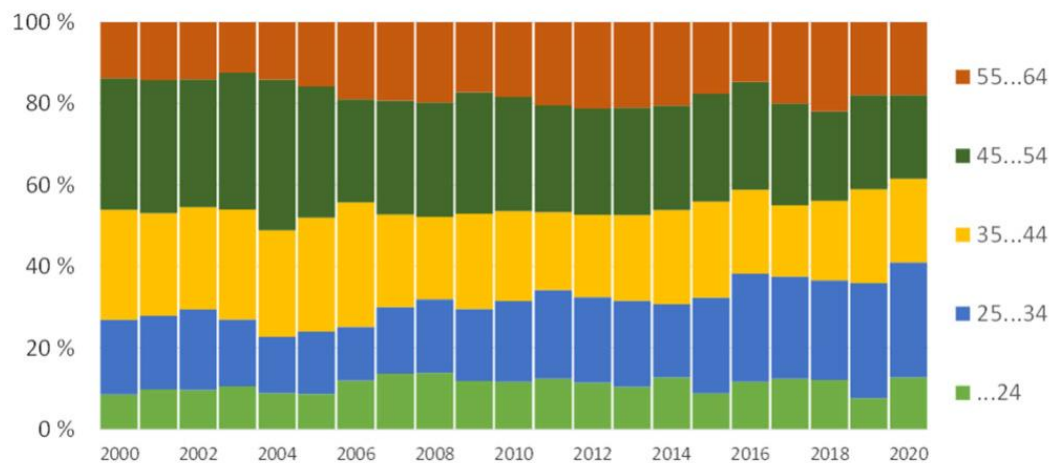
Ikärakenteeltaan rakennusala eroaa muista aloista, sillä ala työllistää paljon nuoria sekä keskimääräistä vähemmän 55-vuotaita ja sitä vanhempia. Talonrakentamisen ja infrarakentamisen työllisten ikärakenteet ja niiden kehittyminen vuosina 2000–2020 on esitetty alla olevissa kuvissa 2 ja 3. (Rakennusteollisuus RT Oy n.d, työelämä; Nippala & Vainio, 2021)



RT Rakennusteollisuus

Lähde: Tilastokeskus, VTT

Kuva 2. Talonrakentamisen ikärakenne vuosina 2000–2020. (Tilastokeskus, VTT)



RT Rakennusteollisuus

Lähde: Tilastokeskus, VTT

Kuva 3. Infrarakentamisen ikärakenne vuosina 2000–2020. (Tilastokeskus, VTT)

Talonrakentamisen ja infrarakentamisen työntekijöiden keski-ikä on noin 40–43 vuotta aikavälillä 2000–2020. Alle 25-vuotiaiden osuus talonrakentamisessa on noin 14 prosenttia ja 25–34-vuotiaiden osuus noin 33 prosenttia. Infrarakentamisessa alle 25-vuotiaiden osuus on

noin 11 prosenttia ja 25–34-vuotiaiden on noin 27 prosenttia. (Rakennusteollisuus RT Oy n.d, työelämä; Nippala & Vainio, 2021)

3.3 Rakennusalan osaajapula

Rakennusalalla kärsitään osaajapulasta. Osaajapula on vaivannut koko 2000-luvun ajan suhdannetilanteesta riippumatta. Muihin toimialoihin verrattuna rakennusalalla se on kroonisempaa ja korostuu erityisesti kasvusuhdanteissa. (Rakennusteollisuus RT Oy, 2021)

Osaajapulaa on erityisesti kokeneesta työnjohdosta, projektipäälliköistä sekä suunnittelijoista. Pulaan kokeneista työnjohtajista vaikuttaa osaltaan rakennusmestarikoulutuksen korvaaminen insinöörikoulutuksella vuonna 2001. Teoriaosaamiseen painottuva insinöörikoulutus ei korvannut rakennusmestarikoulutusta ja insinöörit halusivat työmaan sijaista muihin tehtäviin. Lisäksi eläköitymisen seurauksena alalta on arvioitu poistuvan noin 80 000 työntekijää ja toimihenkilöä vuosina 2008–2025. Osaajapulaan vaikuttaa myös nuorten ikäluokkien pienentyminen ja 1990-luvun laman aikana alalta poistuneet ammattilaiset. Näihin on yritetty puuttua koulutuksen lisäämisellä ja erilaisilla hankkeilla, mutta siinä ei ole onnistuttu riittävässä määrin. Pula osaajista uhkaa rakennusteollisuuden kasvua, jos siihen ei keksitä ratkaisua. Ratkaisuksi on ehdotettu esimerkiksi työurien pidentämistä, joka vaatii esihenkilötyön kehittämistä, työturvallisuuden parantamista sekä koulutuksen lisäämistä. (Rakennusteollisuus RT Oy, 2021; Vaahtera 2020, 37–38)

3.4 Rakennusalan ominaispiirteet

Rakennusalalla suhdannevaihtelut ovat suuret ja alan ominaispiirteitä on suhdanneherkkyys. Suhdannevaihteluilla tarkoitetaan talouden nousu- ja laskusuhdanteiden vuorottelua. Suhdannevaihtelut vaikuttavat rakennusalalla valmistuvien rakennusten määrään ja sitä kautta alan työllistävyyteen. Suhdannevaihteluita on pyritty tasoittamaan vähentämällä omaa työvoimaa rakennusliikkeissä. Nopeasti muuttuvaan työvoiman tarpeeseen on vastattu aliurakoinnilla ja vuokratyöntekijöillä. (Ahonen & al. 2020, 21; Vaahtera 2020, 106)

Toiminta rakennusalalla on verkostoitunutta ja yhteistyötä tehdään paljon toisten yritysten kanssa. Vaikka toiminta on verkostoitunutta, rakennusalalla ei kuitenkaan ole samanlaisia tiiviitä toimittaja- ja verkostosuhteita kuin valmistavassa teollisuudessa. Vakiintuneena käytäntönä on, että hankekohtaiset hankinnat kilpailutetaan. Tästä johtuen osapuolet vaihtuvat jokaisella hankkeella ainakin osittain. (Ahonen & al. 2020, 21)

Hankintamenettelyihin, yhteistyöhalukkuuteen ja hinnoitteluun vaikuttaa suoraan markkina-tilanne rakennusalalla. Hintakilpailutus ja kustannusten osioimointi korostuu heti markkina-tilanteen heikentyessä, sillä noin puolet kustannuksista muodostuu rakennusmateriaaleista sekä -tuotteista talonrakentamisessa. (Ahonen & al. 2020, 21–22)

Rakennusalan kohdemarkkinat ovat yleensä kotimaan markkinat, poikkeuksena on vain jokin yritys tai alatoimiala. Rakennusalalle ominaista on siis vahva kotimarkkina-alue, joka vaikuttaa yleisesti siihen, miten yritykset tulkitsevat ja toteuttavat asiakkaiden tarpeita. Rakennusalan uudistumiskyky on ollut suhteellisen heikkoa, ja siihen osaltaan on heijastunut vaativan kysynnän puute. Vaativan kysynnän puute ei haasta yrityksiä parantamaan ja kehittämään toimintaansa. (Ahonen & al. 2020, 20–21)

Rakennusalalla on paljon pieniä yrityksiä ja alaa voidaankin luonnehtia pienyritysvaltaiseksi. Rakennustoimialalle on rekisteröity 40 000–50 000 yritystä, joista päätoimisesti rakentamista tekee alle 10 000 yritystä. (RT Rakennusteollisuus Oy n.d, rakennusalan työmarkkinat)

Rakennusalalla toimivien yritysten määrä on lisääntynyt 12 000 yrityksellä 2000-luvun aikana, joista suurin on alle 10 työntekijän yrityksiä. Pienyrityksiksi laskettavat alle 50 työntekijän yritykset työllistävät kolme viidestä alan työllisestä. (Ahonen & al. 2020, 15; 19)

Ulkomaisten työvoiman käyttö on rakennusalalla yleistä, sillä nopeasti kasvavaan kysyntään on vastattu lisäämällä aliurakointia. Haasteena kuitenkin on työvoiman vaihtuvuus, kielitaito ja kulttuurierot. Ulkomaalaisten työntekijöiden osuus talonrakennusalalla on noin viidesosa kaikista työntekijöistä. Ulkomaisten työvoiman osuus on vaihdellut vuosikymmenen mittaan 3,7–10,5 prosentin välillä. Ulkomaalaisista työntekijöistä suurin osa työskentelee Uudella maalla ja ovat pääasiassa virolaisia, mutta myös ukrainalaisia, puolalaisia, latvialaisia ja lietualaisia on paljon. (Vaahtera 2020, 58)

Työturvallisuus on keskeinen asia, johon suhtaudutaan rakennusalalla aiempaa vakavammin. Yrityksissä ymmärretään työturvallisuuden vaikutus laatuun, talouteen sekä maineeseen. Viimeisen kymmenen vuoden aikana työturvallisuus on parantunut ja tapaturmataajuus, eli tapaturmien määrä miljoonaa työtuntia kohden on vähentynyt neljänneksellä. Työturvallisuuden parantumiseen on vaikuttanut asenteiden ja työturvallisuuskulttuurin muutos, sekä henkilösuojaimien ja muiden suojavälineiden käyttö. (Vaahtera 2020, 61)

4 Johtaminen ja esihenkilötyöskentely

Tässä teorialuvussa kerrotaan yleisesti johtamisesta ja esihenkilötyöstä, johtamisen rooleista, vaaditusta osaamisesta, johtamismalleista ja -työkaluista sekä johtamisen mittaamisesta. Toisin sanoen teorialuku kertoo, mitä johtamisella ja esihenkilötyöllä tarkoitetaan, minkälainen on johtajan rooli, minkälaista osaamista heiltä vaaditaan, mitä he tekevät sekä miten ja millä he tekevät. Tämä teorialuku perustuu kokonaisuudessaan kirjallisuusaineistoon.

4.1 Johtaminen ja esihenkilötyöskentely yleisesti

Yleisesti johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla on tarkoitus saada asioita tapahtumaan ihmisten kautta sekä saavuttaa asetetut tavoitteet ja päämäärä. Myös esihenkilötyöllä tarkoitetaan johtamista. Johtamisen keskeinen kysymys on, miten tulisi tehdä se, mitä halutaan tehdä ja tavoitella. Johtamista voidaan myös ajatella yleisenä prosessina, joka sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmaratkaisua ja päätöksentekoa. (Jylhä & Viitala 2019, 10–12; Sydänmaanlakka 2004, 231)

Ihmisten toiminta ilman taitavaa ja tavoitteellista johtamista olisi tehotonta sekä kaottista. Johtamistilanteissa vaikuttajana toimii johtaja tai esihenkilö, joka vaikuttaa henkilöstöön. Yhtenä tekijänä johtamistilanteissa vaikuttaa myös liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet. Erilaisia toimintatapoja ja rooleja tulee soveltaa tilanteen ja tehtävän mukaisesti. Joskus tulee vastaan sellaisia tilanteita, milloin tulee ottaa johtajan rooli, vaikkei sitä ole ennalta määritetty. On siis tiedostettava, ettei johtaminen ole pelkästään heidän tehtävänsä, joille se on ennalta määritetty. (Jylhä & Viitala 2019, 10–12; Hyppänen 2013, 12)

Toimialasta, organisaatiosta, alaisten määrästä ja työtehtävästä riippumatta johtamis- ja esihenkilötyö voi olla hyvinkin samankaltaista. Yleisesti johtaminen perustuu pitkälti syy- ja seuraussuhteiden ymmärtämiseen ja tunnistamiseen eli siihen mitä pitäisi tehdä, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Johtamisessa yhdistetään tarpeellisia elementtejä, kuten esimerkiksi tuotannon tekijöitä, toimintaa ja ihmisiä, jotka mahdollistavat yrityksen perustehtävän toteutumisen. (Jylhä & Viitala 2019, 14–15)

4.1.1 Suomalainen johtaminen

Suomalaista työelämää on tutkittu ja brändätty Työelämä 2020 -hankkeessa, jonka perusteella muodostui kolme osa-alueetta; osaaminen, yhteistyö ja turvallisuus. Johtaminen ei ollut omana osana hanketta, mutta se kuitenkin nähtiin oleellisena tekijänä työelämäbrändin rakentamisessa. Suomalainen johtajuus määriteltiin osana hanketta vuonna 2018, jota varten koottiin ajatuksia ja kokemuksia johtamisesta laajalta joukolta asiantuntijoita. Asiantuntijoina toimivat suomalaisia johtajia sekä johtamista tutkivia ja kehittäviä henkilöitä. (TEM. 2018, 3)

Tutkimuksen mukaan suomalainen johtajuus voidaan kuvata kolmella paradoksilla. Ensimmäinen paradoksi pohtii, onko suomalaista johtajuutta edes olemassa. Asiantuntijoiden mukaan erityistä ”suomalaista” johtamista ei ole, sillä hyvä johtaminen ei ole kansallisuuteen perustuvaa. Koettiin myös, ettei sellaista johtamista ole, joka pätee kaikissa tilanteissa, vaan johtaminen on kontekstisidonnaista ja aina tilanteeseen perustuvaa. Suomalaisessa johtamisessa nousi vahvuutena yhteisen arvopohjan vaikutus, sekä vuorovaikutuskyvyt ja kehittämisen tukeminen. (TEM. 2018, 9–10)

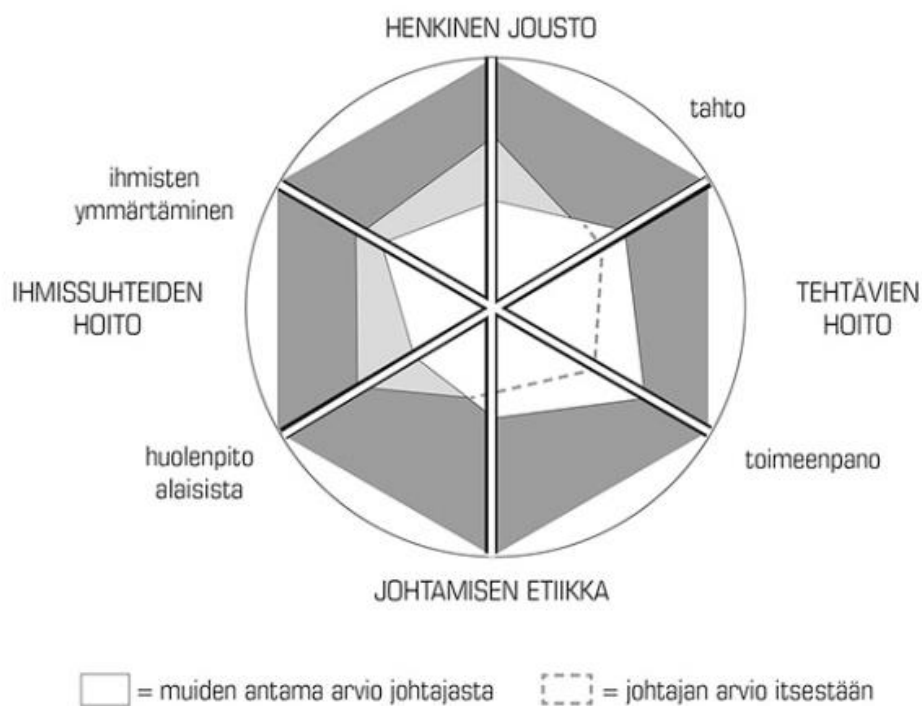
Toinen paradoksi pohtii asiakaskeskeisyyttä ja sen hyviä sekä huonoja puolia. Vahvuudeksi nousi suomalaisen johtamisen asiaosaaminen, sillä suuri osa johtajista nousee rooliin työntekijätasolta yrityksen sisältä. Lisäksi vahvuutena koettiin myös suomalaisten johtajien kyky tulkita numeroita ja luottamus prosesseihin, jotka mahdollistavat tuloksellisuuden. Ristiriitana kuitenkin on, että johtajat perustavat liikaa lukuihin ja keskittyvät prosesseihin eikä ihmisiin. (TEM. 2018, 12)

Kolmas paradoksi pohtii suomalaisen johtamisen maanläheisyyttä. Suomalaista johtamista voidaan kuvata rehelliseksi, suoraksi ja selkeäksi. Työntekijöiden ja johdon välillä ei ole suurta kuilua, eikä keskustelukulttuuri ole niin hierarkkista kuin esimerkiksi Keski-Euroopassa. Vahvuutena koettiin luottamus työntekijöiden sekä johdon välillä ja siihen perustuva yhteistyö. Se kuitenkin nähtiin myös riskinä toiminnan kehittämiseksi ja kovien tavoitteiden asettamiselle. (TEM. 2018, 14)

Tutkimuksen yhteenvetona suomalaisesta johtamisesta tunnistettiin vahvuudeksi matala hierarkia, luottamus, asiantuntemus, ratkaisukeskeisyys ja yhteinen arvopohja. Heikkoutena puolestaan tunnistettiin matala ambitiotaso, dialogin puute, heikko ihmisjohtaminen sekä

prosessirakkaus. Lisäksi suomalaisten johtajien nähtiin ajattelevan liian vaatimattomasti ja haluttiin suorittaa mieluummin enemmän kuin vähemmän suhteessa odotuksiin. (TEM. 2018, 17)

Suomalaista johtamiskäyttäytymistä on tutkittu myös vuosina 1984–2002 Johtamistaidon Opiston toimesta. Tutkimukseen osallistui yhteensä yli 40 000 asiantuntijaa ja esihenkilöä. Tutkimuksessa tunnistettiin johtamiskäyttäytymisen kannalta seitsemän tärkeää osa-aluetta, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa 4. (Hyppänen 2013, 31)



Kuva 4. Johtamiskäyttäytymisen osa-alueet (Pirnes 2003)

Johtamisen etiikalla tarkoitetaan esihenkilön luotettavuutta, esimerkillisyyttä sekä ihmisten oikeudenmukaista ja arvostavaa kohtelua. Tahdolla tarkoitetaan päättäväisyyttä, rohkeutta, päämäärätietoisuutta, vastuullisuutta ja energisyyttä, joita esihenkilöt tarvitsevat tehtävässään. Toimeenpanokyky ja tahto ovat olennainen osa tehtävien hoitamisessa. Toimeenpanokyvyllä tarkoitetaan esihenkilön kykyä ryhtyä toimiin, päätöksentekokykyä sekä kykyä antaa selkeitä tehtävänantoja ja seurata aikaansaannoksia. Toimenpiteille tulee varata riittävästi aikaa ja tehdä tarvittavat suunnitelmat. Ihmissuhteiden hoitamisella tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Esihenkilön tulisi ymmärtää alaisiaan ihmisinä sekä ymmärtää ihmissuhdeongelmia ja niiden taustoja. Lisäksi esihenkilön tulisi auttaa

heitä löytämään sopivia ratkaisuja, tukemaan alaisia, huomioimaan erilaisuutta, kuunnella ja olla helposti lähestyttävä. Henkiselä joustolla tarkoitetaan esihenkilön muuntautumiskykyä tarpeen vaatiessa. Sosiaalinen joustava esihenkilö on yhteistyökykyinen ja kuuntelee eriäviä mielipiteitä. Sosiaalinen joustavuus tarkoittaa esihenkilön kykyä muuttaa toimintatapaansa, mikäli huomaa olleensa väärässä tai saamansa palautteen pohjalta. Eettisyys, tahto ja sosiaalinen joustavuus olivat Johtamistaidon Opiston tutkimuksen mukaan kolme vahvinta osa-aluetta suomalaisilla esihenkilöillä. (Hyppänen 2013, 31–32)

4.2 Johtamisen roolit

Erilaisen roolien kautta voidaan tarkastella johtamista ja esihenkilötyötä. Tilanteen mukaisesti esihenkilö voi toimia erilaisissa rooleissa esimerkiksi valmentajana, sparraajana, työnjohtajana, ongelmanratkaisijana tai perehdyttäjänä. Ammattirooleista puhuttaessa rooleja on useita erilaisia, esimerkiksi organisaation ylimpään johtoon kuuluvat johtajat, yksiköiden ja osastojen päälliköt, projektipäälliköt, tiiminvetäjät ja esihenkilöt. Johtajat ja esihenkilöt toimivat aina työnantajan roolissa. Erilaisissa rooleissa tarvitaan erilaista osaamista ja pätevyysä. Joskus johtaminen on täysipäiväistä työtä, mutta yleensä se on vain osa työtehtäviä muiden joukossa. Useimmat esihenkilöt pitävätkin itseään enemmän asiantuntijoina, joilla on esihenkilötehtävä. (Jylhä & Viitala 2019, 12; Hyppänen 2013, 13)

Johtamisroolit voidaan jakaa Henry Mintzbergin (1973) rooliteorian mukaisesti kymmeneen tyypilliseen johtajan rooliin, joista voidaan muodostaa kolme pääkategoriaa; ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit ja päätöksentekoroolit. (Jylhä & Viitala 2019, 25)

Ihmissuhderoolissa johtaja toimii sosiaalisessa, sekä juridisessa mielessä yrityksen edustajana ja keulakuvana. Johtaja sitouttaa henkilöstöä yrityksen tavoitteisiin ja toimii henkilöstön esikuvana ja vaikuttajana. Johtaja on ulkoisten sidosryhmien yhteyshenkilönä ja luo suhteita yrityksen toiminnan kannalta tärkeisiin tahoihin. Keskeisenä roolina tässä kategoriassa on ihmisten johtajan rooli. (Jylhä & Viitala 2019, 25)

Tiedonkäsittelijän roolissa johtaja toimii tarkkailijana, välittäjänä tai puhemiehenä. Tarkkailija hankkii tietoa yrityksestä ja sen ympäristöstä. Oleellisena ovat toimialaa, kilpailijoita ja asiakkaita koskevat tiedot. Välittäjä puolestaan käsittelee ja jakaa tietoja yrityksessä.

Johtajat, jotka välittävät tietoa eteenpäin yrityksen tärkeille sidosryhmille toimivat puhemiehen roolissa. (Jylhä & Viitala 2019, 25)

Päätöksentekoroolilla tarkoitetaan yrittäjän, resurssien suunnittelijan, häiriötekijöiden käsittelijän sekä neuvottelijan rooleja. Yrittäjän roolissa toimiva johtaja toimii muutosprosessien käynnistäjänä, sekä tekee yritystä koskevat päätökset. Resurssien suunnittelijana johtajan tehtävänä on kohdentaa yrityksen resurssit, kuten esimerkiksi raha, aika ja työpanos. Lisäksi hän tekee päätökset resurssien hankinnasta. Häiriötekijöiden käsittelijänä johtajan tehtävänä on pyrkiä ratkaisemaan yrityksen sisäisiä ja yritykseen liittyviä ulkoisia konflikteja, sekä estämään niitä. Erilaisissa neuvottelutilanteessa yritystä edustava johtaja toimii neuvottelijan roolissa. (Jylhä & Viitala 2019, 25–26)

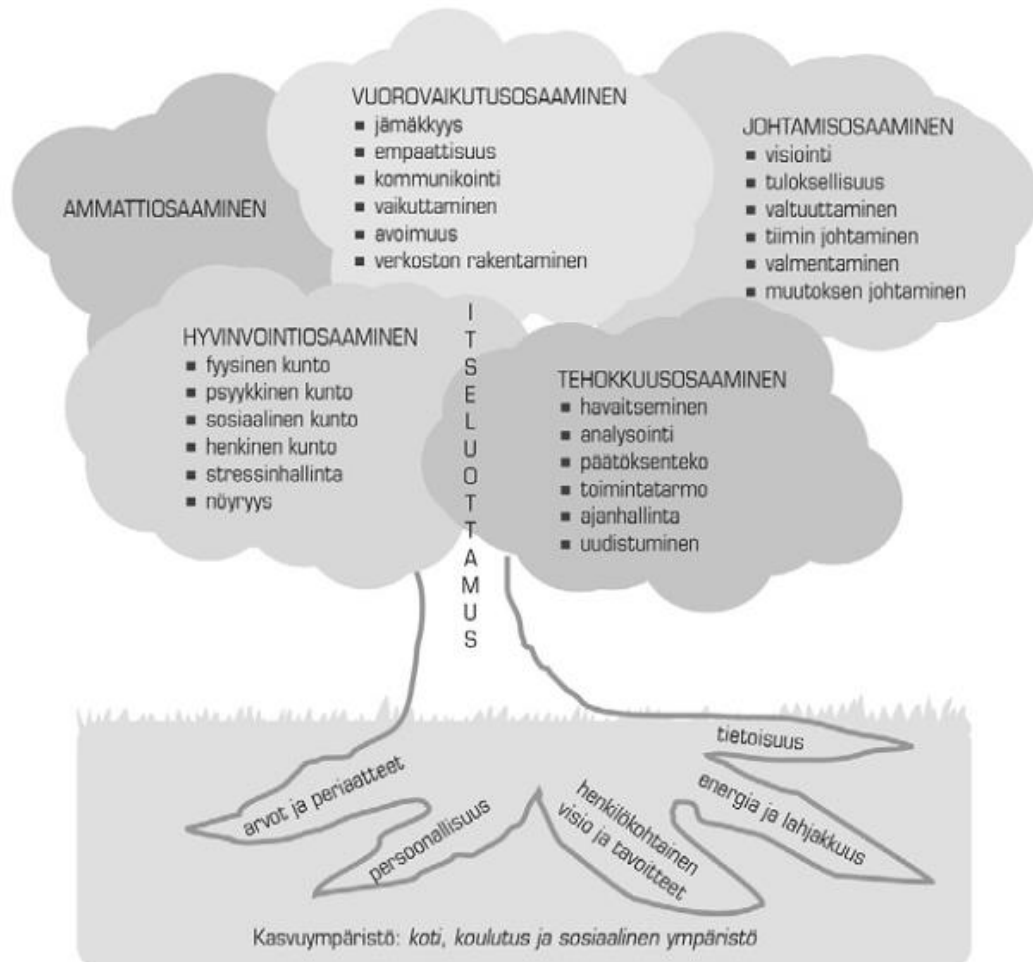
On kuitenkin hyvä tiedostaa, että se miten johtaja määrittelee ja tiedostaa oman roolinsa on merkitystä siihen, mihin hänen huomionsa ja aktiivisuutensa kohdistuu. Esimerkiksi muutosjohtajaksi itsensä kokeva johtaja on kiinnostunut erityisesti muutosprosessin sujumisesta ja etenemisen vahvistamisesta sekä muutoksiin liittyvien ongelmien ratkaisemisesta. (Jylhä & Viitala 2019, 26)

4.3 Johtamis- ja esihenkilöosaaminen

Johtaminen ja esihenkilötyö sekä vaadittava osaaminen on kehittynyt vuosien varrella. Johtamista tutkinut Alvin Toffler (1995) havaitsi esihenkilötyössä kolme kehityssuuntaa, jotka näkyvät tämän päivän johtamisessa ja esihenkilötyössä. Kehityksen myötä johtajilta ja esihenkilöiltä vaaditaan tietynlaisia piirteitä, kuten visionäärisyyttä, tavoitteellisuutta, innostavuutta, itsenäisyyttä sekä kykyä tukea ja osoittaa arvostusta. Heidän on osattava viestiä asiasta ja olla myös sopeutuvia. Käskyttäminen, rankaiseminen, yksityiskohtainen ohjeistaminen ja valvonta havaittiin olevan väistyviä piirteitä. (Hyppänen 2013, 32–33)

Toisena kehityssuuntana riippuvuus toisista yksilöistä on kasvanut, joka edellyttää vuorovaikutustaitoja ja kykyä järjestelmälliseen ajatteluun. Kolmantena kehityssuuntana havaittiin osallistuvan johtamisen korostumisen, joka näkyi Tofflerin mukaan tiedon, asiantuntemuksen ja sitoutumisen tarpeen lisääntymisenä. Johtajan ja esihenkilön hyvä itsetuntemus ja kyky itsereflektointiin on noussut keskeisiksi tekijöiksi, jotta työssä voidaan kehittyä ja kasvaa. (Hyppänen 2013, 32–33)

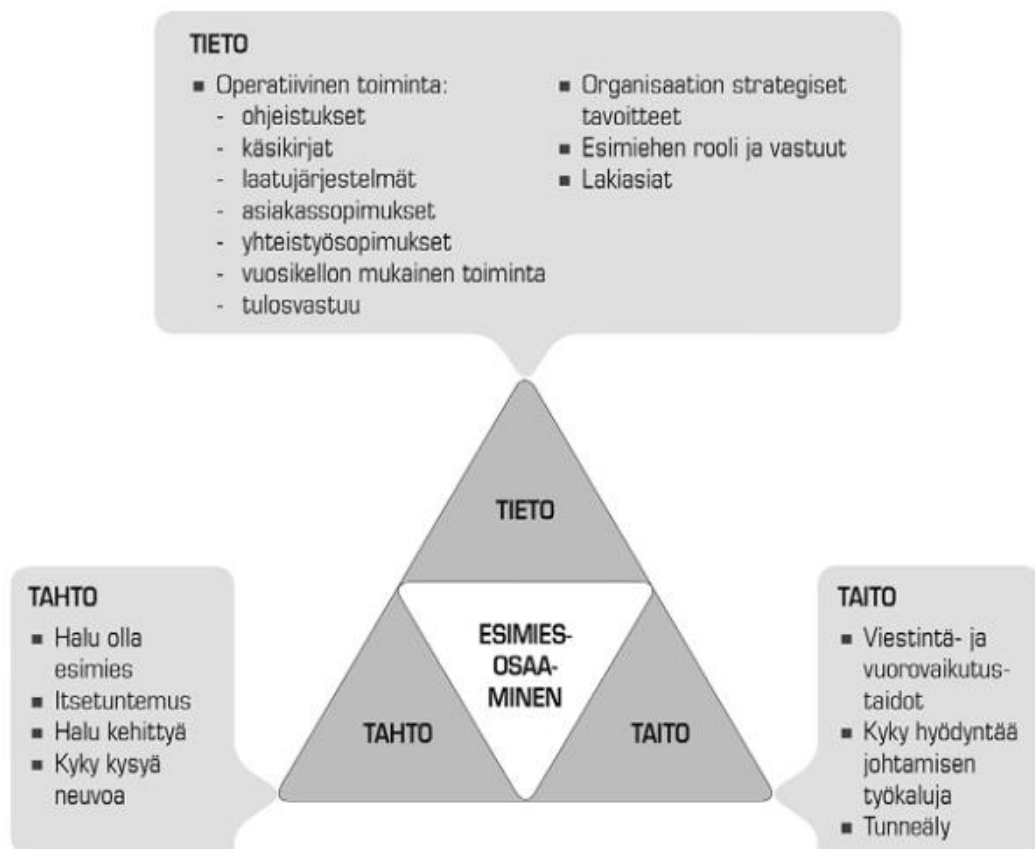
Johtamisen ja esihenkilöosaamisen kokonaisuus on laaja. Pentti Sydänmaanlakka on kuvannut kokonaisuutta johtamisen osaamispuun avulla, joka on esitetty alla olevassa kuvassa 5.



Kuva 5. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004)

Osaamispuun juuristo kuvaa millainen johtaja on ja oksisto sitä, mitä johtaja tekee. Kasvu-ympäristönä toimivat esihenkilön koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö, joiden vaikutukset heijastuvat muualle puuhun. Puun juuristoa kuvaa esihenkilön persoonallisuus, arvot ja periaatteet, tietoisuus, energia ja lahjakkuus sekä henkilökohtainen visio ja tavoitteet. Itseluottamus toimii puunrunkona ja ravintona. Esihenkilötyön keskeisimmät osa-alueet ovat ammattiosaaminen, tehokkuusosaaminen, hyvinvointiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen ja johtamisosaaminen on kuvattu osaamispuussa puun lehvästönä. (Hyppänen 2013, 34–35; Sydänmaanlakka 2004, 148–149)

Riitta Hyppänen on puolestaan havainnollistanut esihenkilöosaamisen kokonaisuutta alla olevan kuvan 6 mukaisesti. Esihenkilöosaamisen perusta on jaettu kolmeen osa-alueeseen: tieto, taito ja tahto, jotka on havainnollistettu esihenkilöosaamisen kolmiona. (Hyppänen 2013, 36–37)



Kuva 6. Esihenkilöosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013)

Esihenkilö tarvitsee tietoa yrityksen operatiivisesta toiminnasta, kuten esimerkiksi osaamista yrityksen käyttämiin ohjeistuksiin, laatu järjestelmiin, sopimuksiin tai prosesseihin liittyen. Oleellista tietoa on myös strategiset tavoitteet, esihenkilön rooli ja vastuut sekä lakiasiat. Esihenkilön tulee ylläpitää tarvittavaa tietoa, jolloin tiedonhakutaidot ja asiantuntijaverkosto voivat olla apuna. Tiedon lisäksi tarvitaan myös taitoa ja tahtoa, jotta tavoitteisiin voidaan päästä.

Osaamisen perustana on tahto toimia esihenkilön asemassa eli oikeat asennetekijät. Hyvä itsetuntemus sekä halu kehittyä. Lisäksi esihenkilölle on olennaista kyky kysyä neuvoa asioissa. Tärkeänä taidon osa-alueena viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Esihenkilöosaaminen

vaatii viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, sekä kykyä nähdä ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Lisäksi taito hyödyntää erilaisia johtamistyökaluja on osa esihenkilön osaamista. Tärkeänä taitona on myös tunneäly, jolla tarkoitetaan empatiaa, joustavuutta sekä optimismia. Taidot kehittyvät asteittain, mutta se vaatii harjoittelua. Esihenkilötehtävissä onnistumisen edellytyksenä hallita kokonaisuuksia sekä kykyä yhdistää tieto, taito ja tahto, sillä nämä muodostavat johtamisen kokonaisuuden. (Hyppänen 2013, 34; 36)

4.4 Johtajan ja esihenkilön tehtävät

Esihenkilöiden työtehtäviä määrittelee muun muassa liiketoiminnan tarpeet sekä lainsäädäntö. Työtehtävät voivat vaihdella yksittäisistä operatiivisista päätöksistä laajoihin strategisiin kysymyksiin. Lisäksi työhön liittyy erilaisia odotuksia johdolta, henkilöstöltä ja asiakkailta. Esihenkilön omat odotukset voivat kuitenkin poiketa huomattavasti muiden odotuksista. Kuvassa 7 on esitetty tarkemmin esihenkilötyöhön kohdistuvia odotuksia. (Hyppänen 2013, 13–14; Jylhä & Viitala 2019, 17)

Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia

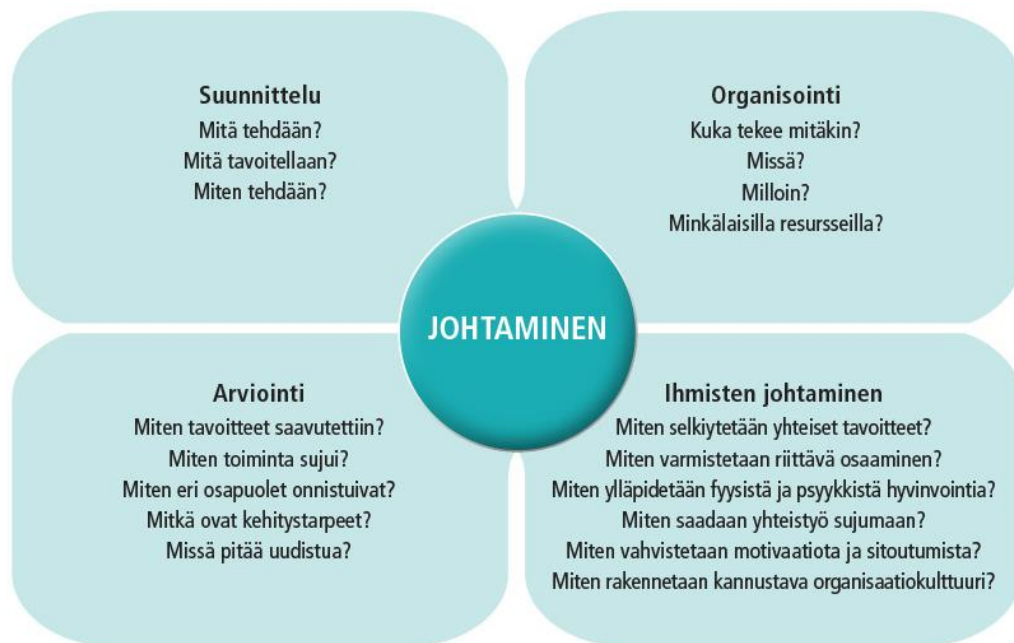


Kuva 7. Esihenkilötyöhön odotuksia. (Hyppänen 2013)

Eroa odotuksissa saattaa esiintyä johdon ja henkilöstön välillä, esimerkiksi kustannuksiin tai erilaisiin muutoshankkeisiin liittyen. Suuret ristiriidat saattavat hankaloittaa esihenkilötyökentelyä, jos perusteiden selvittäminen tai tavoitteiden suunnittelemine yhdessä ei riitä, eikä kompromissia saada aikaiseksi. Lyhytkestoisuus, vaihtelevuus ja pirstoutuneisuus kuvaavat hyvin esihenkilön tehtäviä. (Hyppänen 2013, 13–14; Jylhä & Viitala 2019, 17)

4.4.1 Johtamisen tehtäväkenttä

Johtamisen tehtäväkenttä (kuva 8) kuvaa eri malleissa esitetyt yleiset ja tärkeimmät johtamisen tehtävät sekä jakaa ne tehtäväalueisiin. Tehtävät on jaettu neljään tärkeimpään osa-alueeseen: suunnitteluun, organisointiin, arviointiin ja ihmisten johtamiseen, sekä lisäksi tehtävänä on kaikkia näitä alueita koskeva päätöksenteko. (Jylhä & Viitala 2019, 17–18)



Kuva 8. Johtamisen tehtäväkenttä (Jylhä & Viitala 2019)

Suunnittelu on osa kaikkea toimintaa, jonka tavoitteena on määritellä, mitä tavoitellaan, miten siihen päästään ja miten se toteutetaan. Suunnittelu voi olla pidempiaikaista perusteltua tutkimista, erilaisten vaihtoehtojen kartoittamista, vaihteittain etenemistä sekä vaihtoehtojen

simulointia. Vaihtoehtoisesti suunnittelu voi olla myös nopeaa arviointia ja valitseminen vaihtoehtojen välillä. (Jylhä & Viitala 2019, 18)

Organisoinnilla tarkoitetaan suunnitellun toiminnan edistämistä järjestämällä tarvittavat asiat ja ihmiset, jotta päästään suunniteltuun lopputulokseen. On tärkeää organisoida, kuka tekee mitään, millä aikataululla ja missä, sekä varattava tarvittavat resurssit. Resursseilla tarkoitetaan esimerkiksi työpanosta, palveluita, materiaaleja ja välineitä, koneita ja laitteita sekä rahoitusta. (Jylhä & Viitala 2019, 18)

Arvioinnilla tarkoitetaan tulosten vertaamista tavoitteeseen, sekä onnistumisien ja epäonnistumisien analysointia. Arviointi kohdistetaan asioihin, ihmisten työhön sekä osaamiseen ja se on kehittymisen ja oppimisen edellytys. Organisaation jäsenten lisäksi arviointiin voidaan osallistaa esimerkiksi yrityksen asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (Jylhä & Viitala 2019, 18)

Johtamisen tehtäväkentän neljännessä tehtäväalueessa on ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisen, johtajuuden eli leadership-tehtävissä painottuvat tavoitteet, kommunikaatio, ryhmä ja vaikuttaminen. Ihmisten johtamisessa vaikutetaan ihmisten tunteisiin sekä ajatuksiin yksilö- ja ryhmätasolla. Ihmisten johtamisessa mahdollistetaan johdettavien onnistuminen ja suuntaamalla heidän työskentelyänsä. Selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, työssä tarvittavat resurssit, tuki ja palaute sekä mahdollinen palkitseminen ovat edellytyksiä työssä onnistumiselle. Parhaimmissa tapauksissa esihenkilö saa ihmiset kehittymään työelämässä ja urallaan innostamalla sekä tukemalla heidän kehittymistään. Ihmisten johtamisessa on omat haasteensa, kuten jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt, jotka vaativat muutosten johtamista sekä innovatiivisen toiminnan kehittymistä. (Jylhä & Viitala 2019, 19; Hyppänen 2013, 14)

Johtamisen tehtävät voidaan jakaa myös kahteen osaan: ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen eli management-tehtäviin. Management-tehtävät painottuvat asioiden suunnitteluun, budjetointiin, organisointiin ja valvontaan. Vaikka johtamisen tehtävät voidaan jakaa kahteen osaa, ei niitä käytännössä voida erottaa. Asioiden tapahtuminen vaatii ihmisen toimintaa ja olennaista ihmisten johtamisessa on toiminnan tavoite ja sisältö. (Jylhä & Viitala 2019, 22)

Asioiden ja ihmisten johtamisen ohella puhutaan johtamisen alalajina itsensä johtamisesta. Käsitteen loi Charles Manz 1980-luvulla, jolloin sillä tarkoitettiin johtajien tarvetta, sekä halua tulla hyväksi johtajaksi ja kanssaihmiseksi. Myöhemmin ajatus on kuitenkin laajentunut koskemaan kaikkia työntekijöitä, jotka haluavat kehittää omaa kykyään hallita työtään ja hyödyntää omaa potentiaaliaan. Itsensä johtamisen tavoitteena on oman työn ja itsensä kehittäminen sekä hallinta. Itsensä johtaminen sanotaankin olevan omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista. Itsensä johtamisen tärkeys johtamislajina tulee korostumaan yhä enenevässä määrin tulevaisuudessa. Johtamislajina se vastaa paremmin teknologistuvan, jatkuvasti uudistuvan ja verkottuvan toiminnan haasteisiin, kuin perinteiset käskyttävät johtamismallit. (Jylhä & Viitala 2019, 22–23)

4.5 Johtamismallit

Johtaminen on ollut erilaista ja kehittynyt eri aikakausina. Johtamisajattelu on sisältänyt erilaisia johtamisen käytäntöjä, niiden taustalla vaikuttavia ajatusmalleja sekä uskomuksia. Johtamisajattelun kehittymiselle on tyypillistä, että vanhat teoriat ja ajattelumallit antavat viitteitä uusille teorioille. Yritykset kehittävät johtamisen toimintatapojaan ja samalla luovat uusia johtamisoppeja sekä levittävät niitä muihin yrityksiin. Tutkijat ja konsultit edistävät hyväksi todettujen ratkaisujen leviämistä edelleen arvioimalla ja dokumentoimalla niitä. Tämä edesauttaa uusien johtamisteorioiden syntymistä sekä käytännön tarpeisiin kehitettyjä johtamismalleja. Johtamismalleja on erilaisia, joista yleisesti tunnettuja on esimerkiksi strateginen johtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen, laatujohtaminen sekä muutosjohtaminen. (Jylhä & Viitala 2019, 48)

Strategisella johtamisella tarkoitetaan keinoja ja tavoitteita, jolla yritys pyrkii pääsemään liiketoiminnalle määriteltyyn päämääränsä. Liiketoimintastrategia pohjautuu missioon, arvoihin, liikeideaan sekä visioon. Missio kertoo yrityksen toiminnan tarkoituksen. Arvot antavat kulmakivet yrityksen toiminnalle ja muodostavat eettisen perustan. Ne ohjaavat ja yhtenäistävät ihmisten toimintaa organisaatiossa. Liikeidea tarkoittaa missiota eli toiminta-ajattusta. Sen tarkoituksena on määritellä, mitä tuotteita ja palveluita tuotetaan ja kenelle sekä miten tuotteet ja palvelut tarjotaan asiakkaille. Visio kertoo yrityksen tavoitetilan tulevaisuudessa. Se kuvaa yrityksen tilannetta, kun päämäärään on päästy. Visiota muokataan olosuhteiden sekä päämäärien saavuttamisen edetessä. (Jylhä & Viitala 2019, 65)

Tavoite- ja tulosjohtamisella tarkoitetaan johtamista kohti strategian kannalta määriteltyjä välitavoitteita. Erilaiset tavoitteet ohjaavat ihmisten toimintaa siihen suuntaan, johon halutaan mennä. Välitavoitteet asetaan yleensä vuoden lopussa seuraavalle vuodelle, mutta yritykset voivat edetä joustavammin. Tällöin strategiaa ja sitä tukevia tavoitteita tulee tarkastella jatkuvasti sekä muuttaa olosuhteiden mukaan nopeastikin. Tavoitteita voidaan määritellä niin yksilö-, ryhmä- kuin yksikkötasolla ja ne voivat olla laadullisia, määrällisiä tai rahallisia. Yrityksessä voi olla samanaikaisesti kymmeniä, ellei satoja tavoitteita, joten on oleellista määritellä strategian toteutumisen kannalta tärkeimmät tavoitteet. (Jylhä & Viitala 2019, 160–162)

Laatujohtamisella pyritään parantamaan yrityksen tuottamien ja kehittämien tuotteiden sekä palvelujen laatua. Se on kokonaisvaltaista johtamisajattelua, jossa korostuu johdon ja henkilöstön yhteistyö. Laatuajattelu on levinnyt kansainväliseksi malliksi ja se on käytössä niin palvelualalla kuin teollisissa organisaatioissa. Laatuajattelu perustuu virheettömyyteen ja huippulaatuun. Sen ydinpiirteisiin kuuluu oppiminen, tiimityö, ympäristö sekä tuloksellisuus. Laatuajattelussa pyritään rakentamaan tuotantoprosessin aikana tuotteeseen vaadittu laatu ja korostamaan kaikkien vastuuta hyvän laadun aikaansaamiseksi. Laatujohtamisesta on useita erilaisia sovellutuksia, kuten esimerkiksi laatujärjestelmät ja laukupalkintomallit. (Lumijärvi 2009, 75–76)

Muutosjohtaminen on jatkuvaa sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, teknologia kehittyy, tulee uusia innovaatioita sekä yritykset yhdistyvät tai jakautuvat ja uusia liiketoimintoja syntyy tai vanhoja loppuu. Muutosjohtamisessa opetellaan uusia asioita ja kehitetään ratkaisuja uudenlaisiin ongelmiin, sekä kehitetään rakenteita, prosesseja ja toimintatapoja. Lyhyesti sanottuna muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, joka edesauttaa tavoitellun muutoksen toteuttamisessa. (Jylhä & Viitala 2019, 265)

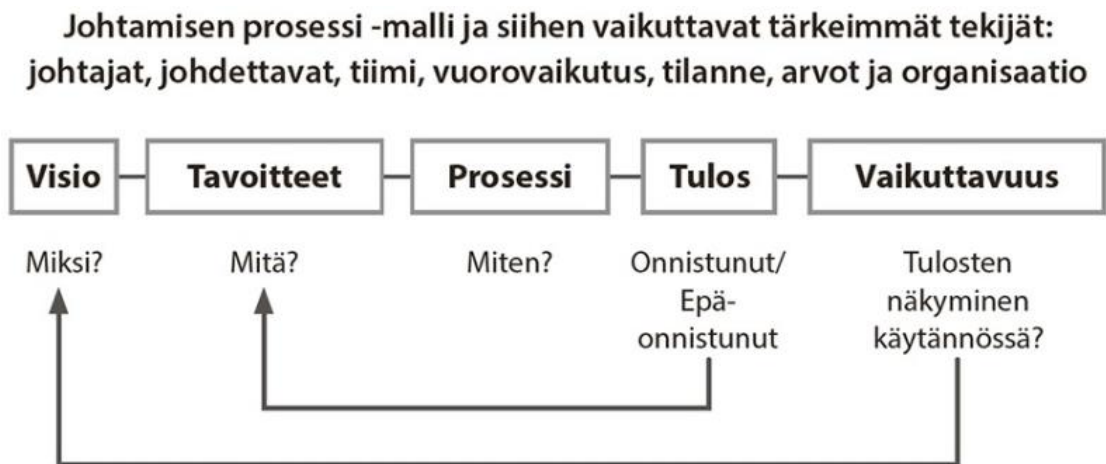
Muutokset herättävät usein ihmisissä muutosvastarintaa, eli muutosten tai sen suunnittelun vastustusta. Muutosvastarintaa havaitaan erityisesti suuremmissa organisaatiomuutoksissa, joissa muutoksen kohteena ovat yrityksen rakenteet, prosessit sekä yksilöiden työ ja asema. Ihmisten muutosvastarinta perustuu yleensä epäuskoon muutosten hyödyllisyydestä tai onnistumisesta, koettuun uhkaan liittyen omaan asemaan, muutosta koskevaan tiedon puutteeseen, erimielisyyteen muutosten sisällöstä siitä päättävien henkilöiden kanssa tai yleiseen vaikutusmahdollisuuden puutteeseen. Muutosvastarinta näkyy ihmisissä yleensä välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena, kritisoimisena, aggressiona tai itsesuojeluna.

Muutosvastarinta heikentää yrityksen muutoskykyä, sillä ihmiset ovat muutosten aikaansaava voima. (Jylhä & Viitala 2019, 265)

4.6 Johtaminen prosessina

Johtamista voidaan ajatella yleisesti prosessina, jossa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi mahdollisimman tehokkaasti johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään. Sydänmaanlakan mukaan johtaja vaikuttaa johdettaviin vuorovaikutusprosessina, jotta voidaan saavuttaa yhteiset tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Johtajan ja yksilöiden välinen vuorovaikutusprosessi on tärkeä ja haastava osa johtamista. Haasteellisuuden muodostaa ihmisten erilaisuus, joka on huomioitava johtamisessa. (Sydänmaanlakka, 2012, 27)

Sydänmaanlakka on esittänyt yleisen johtamisen prosessimallin, jota voidaan soveltaa erilaisiin toimintaympäristöihin. Johtamisen yksinkertainen prosessimalli on esitetty kuvassa 9. (Sydänmaanlakka, 2019, 139)



Kuva 9. Yksinkertainen johtamisen prosessimalli. (Sydänmaanlakka, 2019)

Johtamisprosessissa on monia tekijöitä, jotka tulee hallita ja niitä on opittava analysoimaan. Prosessi sisältää tavoitteiden määrittelyä, suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, motiivointia, kontrollointia, päätöksentekoa sekä ongelmanratkaisua. (Sydänmaanlakka, 2019, 139)

4.7 Johtamistyökalut

Johtamisessa tarvitaan erilaisia työkaluja sekä menetelmiä ja niitä onkin olemassa lukuisia. Kaikissa organisaatioissa on käytössä erilaisia työkaluja, joita esihenkilöiden tulisi hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Taidokkaasti käytettynä erilaisista työkaluista saadaan irti paras mahdollinen hyöty. Yleisimmät johtamisen työkalut on esitetty alla olevassa kuvassa 10. (Hyppänen 2013, 41–43)



Kuva 10. Esihenkilön yleisimmät työkalut. (Hyppänen, 2013)

Strategisen johtamisen näkökulmasta oleellisia on suunnitteluun, viestintään, toteuttamiseen ja seurantaan liittyvät työkalut. Strategisessa suunnittelussa tarvitaan erilaisia analyysityökaluja, kuten esimerkiksi PESTE, jossa analysoidaan poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristöön liittyvät tekijät. Lisäksi kilpailija- ja toimittaja-analyysi sekä SWOT-analyysi ja tasapainotettu tuloskortti eli balanced scorecard, BCS ovat oleellisia esihenkilön työkaluja strategisen johtamisen kannalta. Esihenkilöiden tulee seurata strategisten tavoitteiden toteutumista esimerkiksi erilaisten raporttien, tietojärjestelmien tai yksikköpalaverien avulla. (Hyppänen 2013, 41)

Operatiivisen johtamisen kannalta oleellisia johtamisen työkaluja ovat tieto- ja laatu järjestelmät, sopimukset sekä erilaiset tutkimukset kuten esimerkiksi henkilöstö- ja asiakastyytyväisyystutkimus sekä 360°-tutkimus ja erilaiset itsearviointitestit. Lisäksi esihenkilöiden tulee hallita työlainsäädäntöä ja henkilöstöpolitiikkaa, joiden kannalta tärkeimpiä työkaluja ovat työehtosopimukset, erilaiset lait sekä organisaation henkilöstön käsikirja, jossa on tärkeimmät käytännöt koottuna. (Hyppänen 2013, 42)

Osaamisen johtamisessa esihenkilöllä on käytettävissä lukuisia työkaluja, joista tärkeimpänä on kehityskeskustelu, jolla tarkoitetaan esihenkilön ja alaisen välistä säännöllistä keskustelua. Kehityskeskustelussa muun muassa asetetaan tavoitteita ja arvioidaan saavutettuja tuloksia. Kehityskeskustelussa laaditaan yleensä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelu on oleellinen myös strategisen johtamisen työkaluna. Yritykset käyttävät kehityskeskustelujen lisäksi osaamiskartoituksia, urasuunnitelmia, kasvupolkuja ja monia kehittämismenetelmiä, kuten esimerkiksi työpareja, vierihoitoa, kehitysprojekteja ja mentoointia sekä kehityspäiviä ja workshopeja. Lisäksi yritykset ovat ottaneet käyttöön one to one -keskustelut. Ne eroavat perinteisistä kehityskeskusteluista sillä, että niitä järjestetään useammin ja niiden sisältö on monipuolisempaa. Näiden avulla esihenkilö pystyy antamaan palautetta työstä ja arvioimaan esimerkiksi jaksamista. One to one -keskustelujen avulla voidaan edistää kehittävää ja avointa palautteen antoa. (Hyppänen 2013, 42;317; Harju 2022)

Muutosjohtamisessa tärkeimmiksi työkaluiksi nousee viestintä ja osallistaminen. Muutoksen syyt, perustelut ja vaikutukset tulisi käsitellä erilaisissa palavereissa ja työpajoissa. Muutoksen toteuttamisen kannalta olisi tärkeintä saada aikaiseksi avointa ja suoraa keskustelua muutoksista. (Hyppänen 2013, 42)

5 Kyselytutkimus

Tässä luvussa esitetään kokonaisuudessaan kyselytutkimus ja sen keskeisimmät tulokset. Sähköisen kyselylomakkeen avulla kerättiin tutkimusaineistoa, jonka perusteella analysoidaan kehityskohdat ja määritellään kehittämistarpeet.

5.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms-kyselyinä, joka mahdollistaa anonyymien vastaamisen. Ohjelma muodostaa automaattisesti vastauksista yhteenvedon Excel-tiedostona, jota voidaan hyödyntää tulosten arvioinnissa.

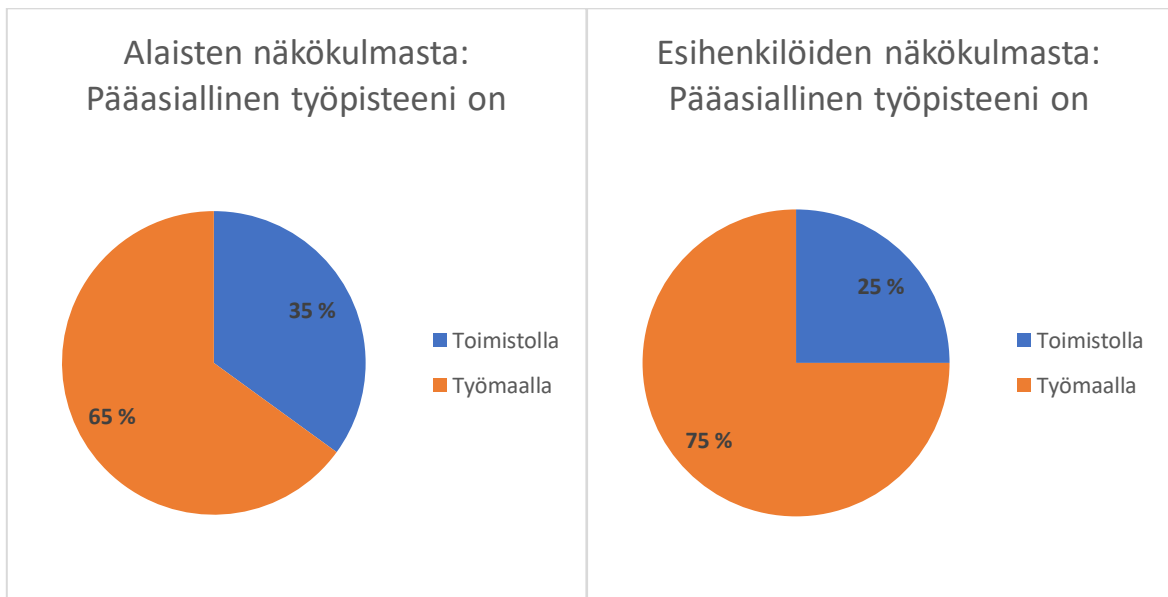
Kysely koostui neljästä osa-alueesta ja sen vastaamiseen kului aikaa noin 5–10 minuuttia. Kyselyn alussa vastaajan tuli valita, haluaako vastata kyselyyn alaisen vai esihenkilön näkökulmasta. Varsinaisen kyselyn ensimmäisessä osassa selvitettiin vastaajan taustatiedot, toisessa osassa arviointiin kokemusta esihenkilötyöskentelystä ja kolmannessa osassa arvioitiin johtamisen tehtäväkentän toteutumista. Kyselytutkimuksen toisen ja kolmannen osan kysymykset on johdettu teoriaosuudessa esitetystä johtamisen tehtäväkenttämallista, joka kuvaa yleiset ja tärkeimmät johtamisen tehtävät. Johtamisen tehtäväkenttä on esitetty tarkemmin luvussa 4.4.1 ja tehtäväkenttämalli on esitetty kuvassa 8. Kysymykset muotoiltiin väittämiksi ja ne sisälsivät vastausvaihtoehdot Likert-asteikon mukaisesti: 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä (Vilka 2007, 46). Viimeinen eli neljäs osa koostui avoimista kysymyksistä, jotka riippuivat valitusta vastausnäkökulmasta. Avoimet kysymykset laadittiin tukemaan tutkimuskysymyksiä sekä aiemmin tunnistettujen kehityskohtien perusteella. Kyselytutkimuksen kysymykset löytyvät koottuna liitteestä 1.

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 80:lle kahdessatoista eri yrityksessä työskentelevälle talonrakennusalan ammattilaiselle. Valitut yritykset olivat Suomessa tunnettuja keskisuuria ja suuria toimijoita. Valitut ammattilaiset työskentelevät yrityksissä alaisina tai esihenkilöinä erilaisissa rooleissa muun muassa työjohtoharjoittelijoina, työnjohtajina, vastaavia työnjohtajina, työpäälliköinä, työmaa-, asiakaspalvelu-, projekti- ja hankintainsinööreinä sekä

projekti-, tuotanto- ja hankintapäälliköinä. Tutkimustulokset jaettiin pääasiallisen työympäristön mukaisesti kahteen vertailuryhmään, joista toiset työskentelevät työmaalla ja toiset toimistolla.

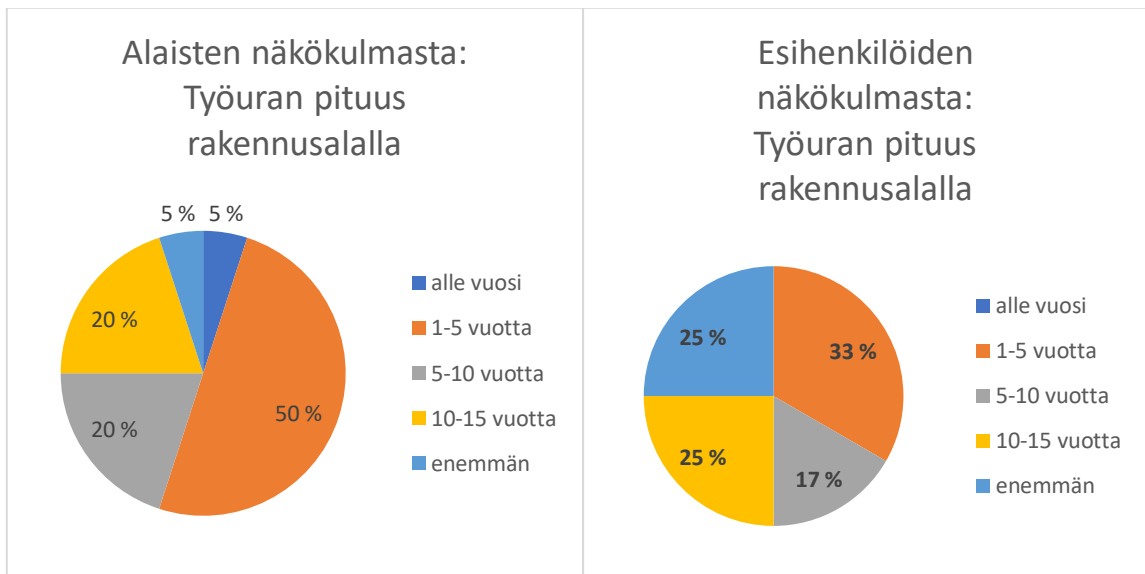
5.1.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi alaisen ja esihenkilön näkökulmasta yhteensä 32 henkilöä, joista toimistolla työskentelee 31 prosenttia ja työmaalla 69 prosenttia henkilöistä. Alaisten näkökulmasta vastanneista 35 prosenttia työskentelee pääasiassa toimistolla ja 65 prosenttia työmaalla. Esihenkilön näkökulmasta vastanneista 25 prosenttia työskentelee pääasiassa toimistolla ja 75 prosenttia työmaaympäristössä. Suurin osa kaikista vastanneista työskentelee pääasiassa työmaalla, joka käy ilmi alla olevassa kuvassa 11.



Kuva 11. Pääasiallisen työpisteen jakautuminen toimistolla ja työmaalla

Kaikkien vastanneiden jakauma työuran pituudesta rakennusalalla on esitetty alla olevassa kuvassa 12. Suurin osa kyselyyn vastanneista alaisista ja esihenkilöistä on työskennellyt rakennusalalla 1–5 vuotta.

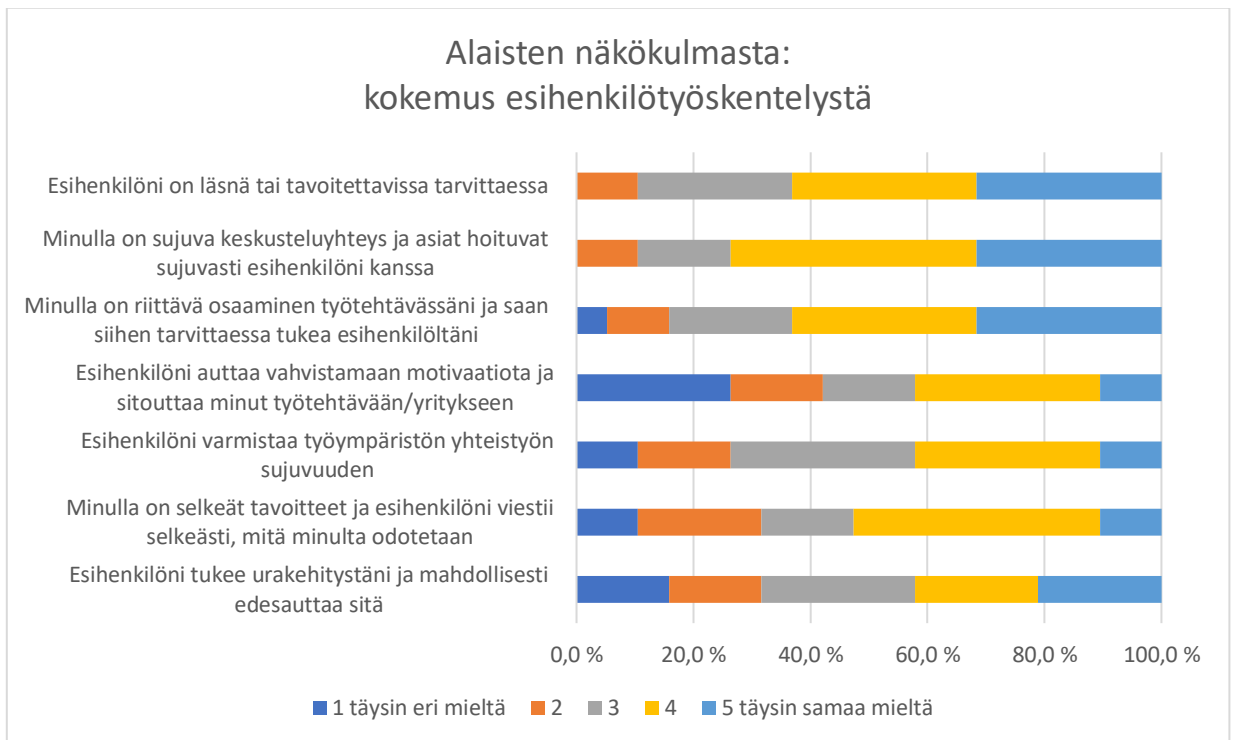


Kuva 12. Työuran pituus rakennusalalla

Kyselyyn vastanneista alaisista 5 prosenttia on työskennellyt rakennusalalla alle vuoden, 50 prosenttia 1–5 vuotta, 20 prosenttia 5–10 vuotta, 20 prosenttia 10–15 vuotta ja 5 prosenttia enemmän kuin 15 vuotta. Esihenkilöistä 33 prosenttia on työskennellyt rakennusalalla 1–5 vuotta, 17 prosenttia 5–10 vuotta, 25 prosenttia 10–15 vuotta ja 25 prosenttia enemmän kuin 15 vuotta.

5.1.2 Kokemus esihenkilötyöskentelystä

Kyselytutkimuksen toisessa osassa arvioitiin alaisten tai esihenkilöiden kokemusta esihenkilötyöskentelystä vastaamalla seitsemään väittämään. Alaisten vastaukset väittämittäin ovat koottuna alla olevassa kuvassa 13.



Kuva 13. Alaisten kokemus esihenkilötyöskentelystä

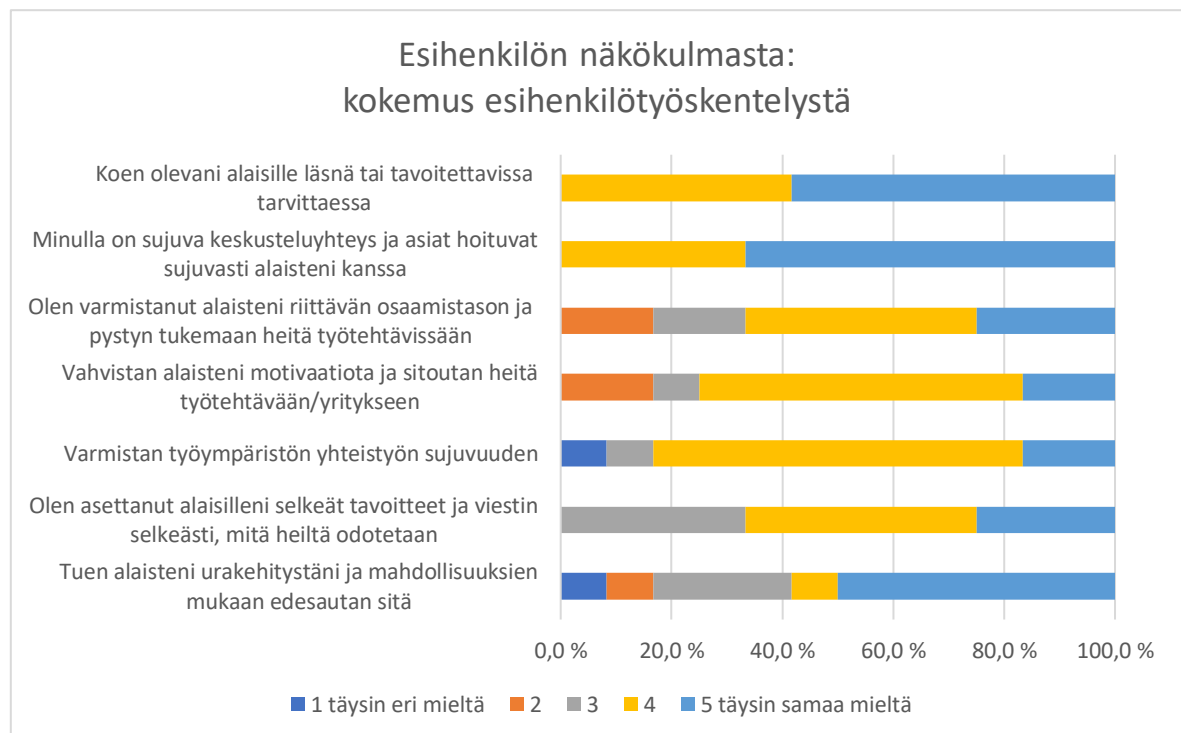
Ensimmäinen toimistolla ja työmaalla työskenteleville kohdistettu väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni on läsnä tai tavoitettavissa tarvittaessa*. Eroa toimistolla ja työmaalla työskentelevien kokemuksessa ei ollut, sillä molempien vertailuryhmien vastaukseksi keskiarvoksi saatiin 3,9. Toinen väittämä kuului seuraavasti: *minulla on sujuva keskusteluyhteys ja asiat hoituvat sujuvasti esihenkilöni kanssa*. Eroa vertailuryhmien välille ei syntynyt myöskään toisen väittämän kohdalla, sillä molempien vertailuryhmien keskiarvoksi 4,0. Vastaukset jakautuivat molempien väittämien kohdalla vaihtoehtojen 2–5 välille.

Hieman eroa vertailuryhmien välillä saatiin kolmannessa väittämässä ja neljännessä väittämässä, jossa vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 1–5 välille. Kolmas väittämä kuului seuraavasti: *minulla on riittävä osaaminen työtehtävissäni ja saan siihen tarvittaessa tukea esihenkilöltäni*. Toimistolla työskentelevien vastausten keskiarvoksi saatiin 4,3 ja työmaalla 3,8. Eroa vertailuryhmien välillä oli 0,5. Neljäs väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni auttaa vahvistamaan motivaatiota ja sitouttaa minut työtehtävään/yritykseen*. Toimistolla työskentelevien vastausten keskiarvoksi saatiin 3,1 ja työmaalla 2,8. Eroa vertailuryhmien välille syntyi 0,3.

Viides väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni varmistaa työympäristön yhteistyön sujuvuuden*. Eroa toimistolla ja työmaalla työskentelevien kokemuksessa ei tässäkään väittämässä ollut, sillä molempien vertailuryhmien vastaukseksi keskiarvoksi saatiin 3,1. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 1–5 välille.

Kyselytutkimuksen toisen osan suurin ero vertailuryhmien välillä saatiin kuudennessa ja seitsemännessä väittämässä. Väittämät kuuluivat seuraavasti: *minulla on selkeät tavoitteet ja esihenkilöni viestii selkeästi, mitä minulta odotetaan, sekä esihenkilöni tukee urakehitystäni ja mahdollisesti edesauttaa sitä*. Ero vertailuryhmien välillä kummankin väittämän kohdalla oli sama 0,7 ja vastaukset jakautuivat 1–5 välille. Toimistolla työskentelevien vastausten keskiarvoksi saatiin 3,7 ja työmaalla 3,0.

Toimistolla ja työmaalla työskenteleville esihenkilöille esitettiin vastaavat väittämät esihenkilön näkökulmasta. Esihenkilön näkökulmasta vastanneiden vastaukset on koottu väittämitäin alla olevassa kuvassa 14.



Kuva 14. Esihenkilöiden kokemus esihenkilötyöskentelystä.

Ensimmäinen esihenkilöille esitetty väittämä kuului seuraavasti: *koen olevani alaisille läsnä tai tavoitettavissa tarvittaessa*, ja toinen: *minulla on sujuva keskusteluyhteys ja asiat hoituvat sujuvasti alaisten kanssa*. Ensimmäisen ja toisen väittämän kohdalla vastausten keskiarvot eivät juuri eronneet toisistaan. Toimistolla työskentelevät esihenkilöt kokivat molempien väittämien kohdalla olevansa täysin samaa mieltä, sillä vastausten keskiarvoksi saatiin 5,0. Myös työmaalla työskentelevien esihenkilöiden vastaukset jakautuivat jokseenkin samaa mieltä eli vaihtoehdon 4 sekä täysin samaa mieltä eli vaihtoehdon 5 välillä ja ensimmäisen väittämän keskiarvoksi saatiin 4,4 ja toisen väittämän keskiarvoksi 4,5. Vertailuryhmien välillä vastausten keskiarvoissa oli eroa ensimmäisen väittämän kohdalla 0,6 ja toisen väittämän kohdalla 0,5.

Kolmas väittämä kuului seuraavasti: *olen varmistanut alaisten riittävän osaamistason ja pystyn tukemaan heitä työtehtävissään*. Kolmannen väittämän kohdalla vastauksissa oli enemmän hajontaa, sillä vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 2–5 välille, ja keskiarvoksi saatiin toimistolla 4,0 ja työmaalla 3,7. Eroa vertailuryhmien vastausten keskiarvojen välillä oli vain 0,3.

Neljäs väittämä kuului seuraavasti: *vahvistan alaisten motivaatiota ja sitoutan heitä työtehtävään/yritykseen*. Viides väittämä kuului seuraavasti: *varmistan työympäristön yhteistyön sujuvuuden*. Neljännessä ja viidennessä väittämässä vastausten hajonta oli samanlainen kuin kolmannessa väittämässä. Vastausten keskiarvoksi saatiin toimistolla 4,3 ja työmaalla 3,5. Neljännessä väittämän kohdalla vertailuryhmien välillä eroa oli 0,8, joka on toisen osan suurin ero. Viidennen väittämän kohdalla vastausten keskiarvoksi saatiin toimistolla 4,3 ja työmaalla 3,8 eli eroa vertailuryhmien välillä oli 0,5.

Kuudes väittämä kuului seuraavasti: *olen asettanut alaisilleni selkeät tavoitteet ja viestin selkeästi, mitä heiltä odotetaan*. Vastaukset jakautuivat 3–5 välille ja keskiarvoksi saatiin toimistolla 4,0 ja työmaalla 3,9. Eroa vertailuryhmien välillä syntyi ainoastaan 0,1.

Seitsemännen väittämän vastauksissa oli eniten hajontaa, sillä ne jakautuivat 1–5 välille, mutta joukossa oli selkeästi eniten täysin samaa mieltä eli vaihtoehtoa 5 vastauksia. Seitsemäs väittämä kuului seuraavasti: *tuen alaisten urakehitystäni ja mahdollisuuksien mukaan edesautan sitä*. Vastausten keskiarvoksi saatiin toimistolla 4,0 ja työmaalla 3,8, jolloin eroa vertailuryhmien välillä syntyi vain 0,2.

Toisen osan väittämät esitysjärjestyksessä, sekä vastausten keskiarvot vertailuryhmittäin alaisten ja esihenkilöiden näkökulmasta ovat koottu alla olevaan taulukoon 1.

Taulukko 1. Toisen osan vastausten keskiarvot vertailuryhmittäin

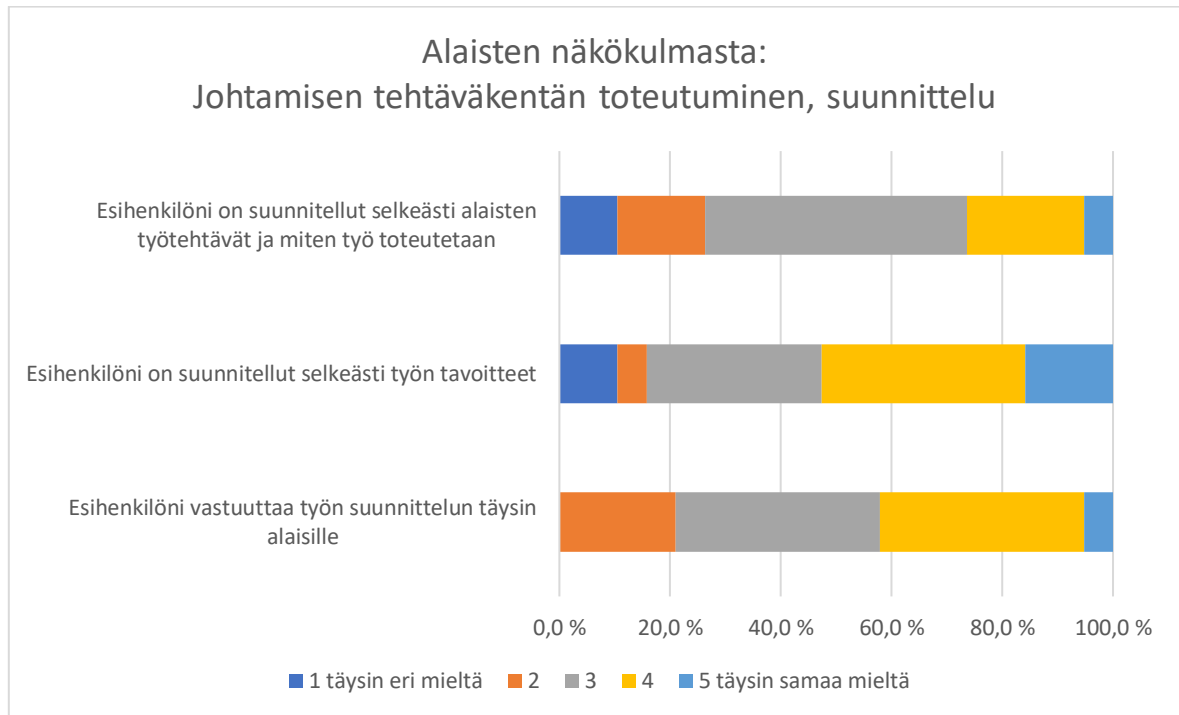
Kokemus esihenkilötyöskentelystä, alaisten näkökulmasta	Toimisto	Työmaa	Erotus
Esihenkilöni on läsnä tai tavoitettavissa tarvittaessa	3,9	3,9	0,0
Minulla on sujuva keskusteluyhteys ja asiat hoituvat sujuvasti esihenkilöni kanssa	4,0	4,0	0,0
Minulla on riittävä osaaminen työtehtävissäni ja saan siihen tarvittaessa tukea esihenkilöltäni	4,3	3,8	0,5
Esihenkilöni auttaa vahvistamaan motivaatiota ja sitouttaa minut työtehtävään/yritykseen	3,1	2,8	0,3
Esihenkilöni varmistaa työympäristön yhteistyön sujuvuuden	3,1	3,1	0,0
Minulla on selkeät tavoitteet ja esihenkilöni viestii selkeästi, mitä minulta odotetaan	3,7	3,0	0,7
Esihenkilöni tukee urakehitystäni ja mahdollisesti edesauttaa sitä	3,7	3,0	0,7

Kokemus esihenkilötyöskentelystä, esihenkilöiden näkökulmasta	Toimisto	Työmaa	Erotus
Koen olevani alaisille läsnä tai tavoitettavissa tarvittaessa	5,0	4,4	0,6
Minulla on sujuva keskusteluyhteys ja asiat hoituvat sujuvasti alaisieni kanssa	5,0	4,5	0,5
Olen varmistanut alaisieni riittävän osaamistason ja pystyn tukemaan heitä työtehtävissään	4,0	3,7	0,3
Vahvistan alaisieni motivaatiota ja sitoutan heitä työtehtävään/yritykseen	4,3	3,5	0,8
Varmistan työympäristön yhteistyön sujuvuuden	4,3	3,8	0,6
Olen asettanut alaisilleni selkeät tavoitteet ja viestinnän selkeästi, mitä heiltä odotetaan	4,0	3,9	0,1
Tuen alaisieni urakehitystäni ja mahdollisuuksien mukaan edesautan sitä	4,0	3,8	0,2

5.1.3 Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen

Kyselytutkimuksen kolmannessa osassa arvioitiin johtamisen tehtäväkentän toteutumista alaisten ja esihenkilöiden näkökulmasta. Kolmasosa jaettiin kolmeen alaosaan, joissa arvioitiin työn suunnittelua, organisointia ja arviointia kolmentoista väittämän perusteella.

Ensimmäisessä alaosassa arvioitiin työn suunnittelua kolmen väittämän perusteella. Alaisten vastaukset väittämittäin jakautuvat alla olevan kuvan 15 mukaisesti.



Kuva 15. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen alaisten näkökulmasta, suunnittelu.

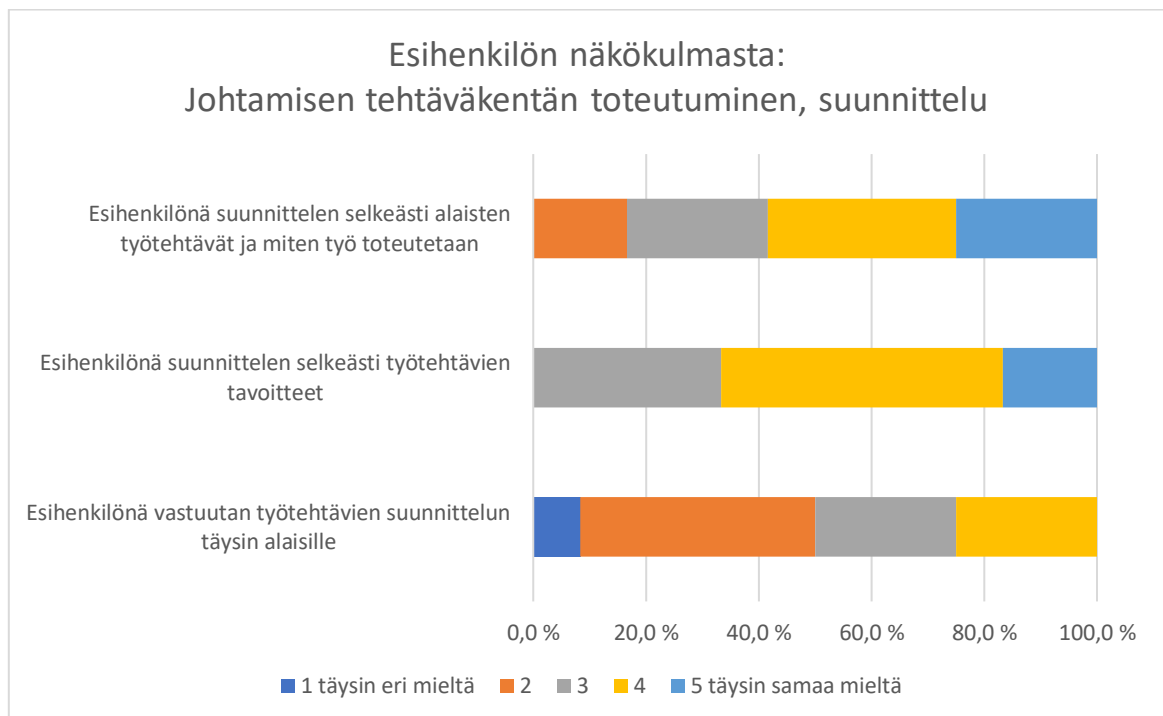
Ensimmäinen väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni on suunnitellut selkeästi alaisten työtehtävät ja miten työ toteutetaan*. Toimistolla ja työmaalla työskentelevät eivät olleet samaa, eikä eri mieltä tehtävien selkeästä suunnittelusta, sillä kaikkien vastausten keskiarvoksi saatiin 3,0. Vastauksissa oli hajontaa ja jakautuivat vaihtoehtojen 1–5 välille, mutta vastauksissa oli selkeästi eniten vaihtoehtoa 3 eli ei samaa eikä eri mieltä.

Ensimmäisen alaosan suurin ero vertailuryhmien välillä saatiin toisessa väittämässä, joka kuului seuraavasti: *esihenkilöni on suunnitellut selkeästi työn tavoitteet*. Toimistolla työskentelevät olivat jokseenkin samaa mieltä tavoitteiden selkeydestä, sillä vastausten keskiarvoksi saatiin 4,0. Työmaalla työskentelevien vastausten keskiarvoksi saatiin 3,2, jolloin vertailuryhmien vastausten erotukseksi tuli 0,8. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 1–5 välille.

Kolmas väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni vastuuuttaa työn suunnittelun täysin alaisille*. Tämä väittämä on päinvastainen ensimmäisen väittämän kanssa, ja se lisättiin kyselyyn, jotta saadaan selkeämmin vastaus siihen, kenen vastuulla työnsuunnittelu käytännössä

on. Ilmeisesti vastaajat eivät ole täysin ymmärtäneet väittämien vastakkaisuutta, sillä vastaukset olivat lähestulkoon samat kuin alaosan muissa väittämissä. Kolmannen väittämän vastausten keskiarvo toimistolla 3,3 ja työmaalla 3,2 eli eroa vertailuryhmien välillä oli vain 0,1. Vastaukset jakoutuivat vaihtoehtojen 2–5 välille, mutta vastaukset sisälsivät eniten ei samaa eikä eri mieltä eli vaihtoehtoa 3 sekä jokseenkin samaa mieltä eli vaihtoehtoa 4.

Myös esihenkilöille esitettiin kolme vastaavaa väittämää työn suunnittelusta. Esihenkilöiden vastaukset väittämittäin jakautuvat alla olevan kuvan 16 mukaisesti.

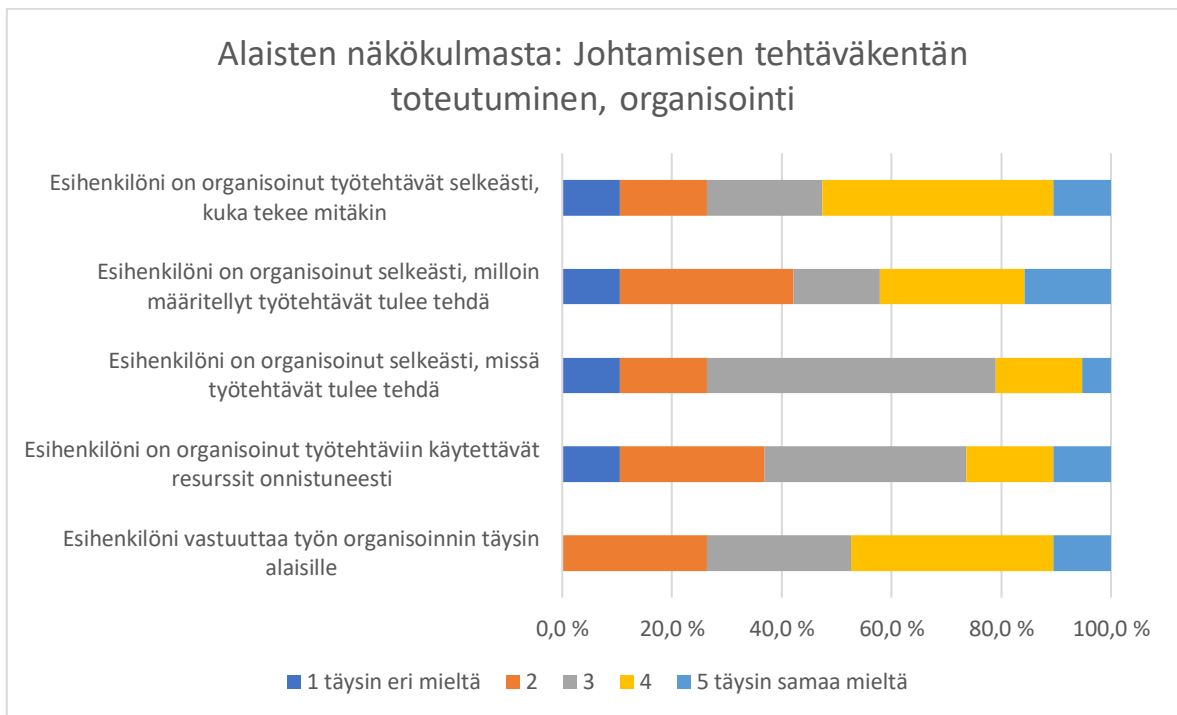


Kuva 16. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen esihenkilöiden näkökulmasta, suunnittelu.

Ensimmäinen väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä suunnittelen selkeästi alaisten työtehtävät ja miten työ toteutetaan*. Vastaukset jakoutuivat 2–5 välille. Toimistolla vastausten keskiarvoksi saatiin 4,0 ja työmaalla 3,6, jolloin eroa syntyi 0,4. Toinen väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä suunnittelen selkeästi työtehtävien tavoitteet*. Vastauksissa oli hie-man vähemmän hajontaa, sillä ne jakoutuivat 3–5 välille. Toimistolla keskiarvoksi saatiin 3,7 ja työmaalla 3,9, jolloin eroa syntyi vain 0,2. Kolmas väittämä oli päinvastainen ensimmäisen väittämän kanssa ja kuten alaisten kohdalla se lisättiin kyselyyn, jotta saadaan selkeämmin vastaus siihen, kenen vastuulla työnsuunnittelu käytännössä on. Kolmas kuului

seuraavasti: *esihenkilöni vastuutan työtehtävien suunnittelun täysin alaisille*. Vastauksissa syntyi hajontaa vaihtoehtojen 1–4 välillä, mutta keskiarvo oli huomattavasti alhaisempi, kuin muissa suunnitteluosan kysymyksissä. Keskiarvoksi saatiin toimistolla 2,3 ja työmaalla 2,8, jolloin eroa vertailuryhmien välillä syntyi 0,5.

Toisessa alaosassa arvioitiin työn organisointia viiden väittämän perusteella. Alaisten vastaukset väittämittäin jakautuvat alla olevan kuvan 17 mukaisesti.



Kuva 17. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen alaisten näkökulmasta, organisointi

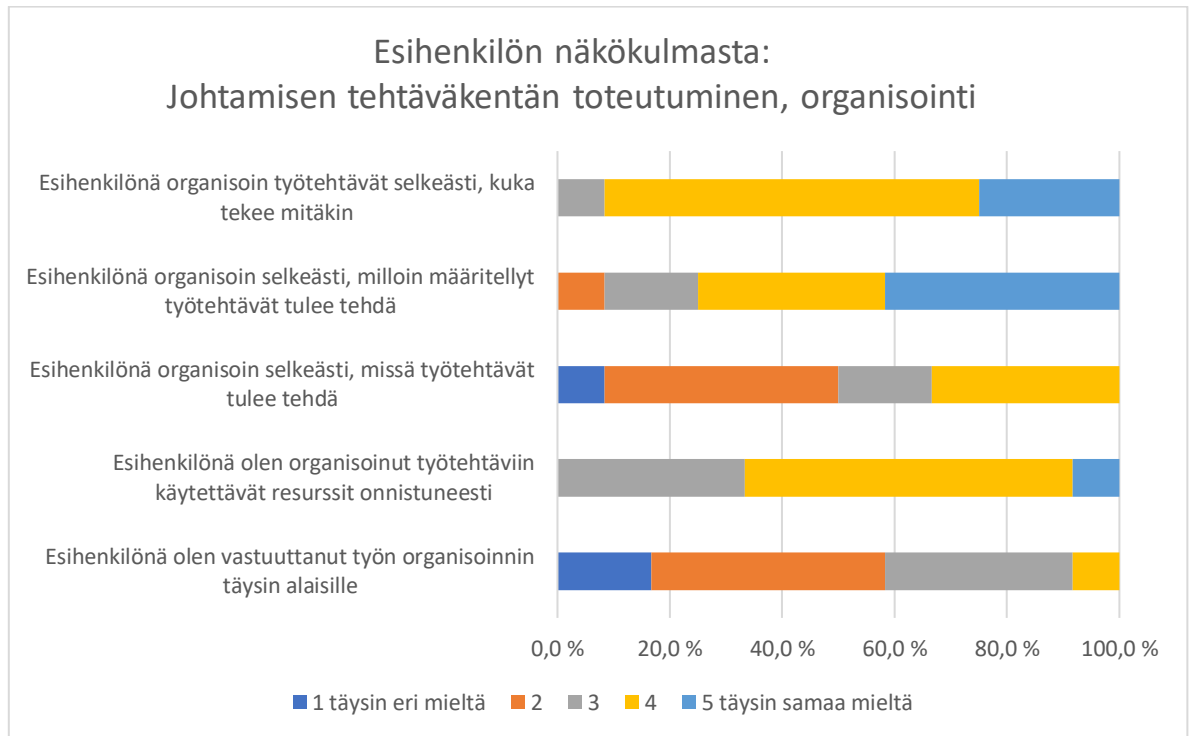
Ensimmäinen väittäjä kuului seuraavasti: *esihenkilöni on organisoinut työtehtävät selkeästi, kuka tekee mitäkin*. Toimistolla ja työmaalla työskentelevät eivät olleet samaa, eikä eri mieltä tehtävien selkeästä organisoinnista, sillä kaikkien vastausten keskiarvoksi saatiin 3,3. Vertailuryhmien välille syntyi pientä eroa toisen väittämän kohdalla. Toinen väittäjä kuului seuraavasti: *esihenkilöni on organisoinut selkeästi, milloin määritellyt työtehtävät tulee tehdä*. Toimistolla vastausten keskiarvoksi saatiin 3,0 ja työmaalla 3,2, jolloin eroa vertailuryhmien välillä syntyi 0,2. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 1–5 välille.

Kolmas väittäjä kuuluu seuraavasti: *esihenkilöni on organisoinut selkeästi, missä työtehtävät tulee tehdä*. Neljäs väittäjä kuuluu puolestaan seuraavasti: *esihenkilöni on organisoinut työtehtäviin käytettävät resurssit onnistuneesti*. Kolmannen ja neljännen väittämän kohdalla

vastausten keskiarvoksi saatiin toimistolla ja työmaalla 3,0. Vastaukset sisälsivät eniten vaihtoehtoa 3, eli ei samaa tai eri mieltä, mutta vastauksissa oli hajontaa vaihtoehtojen 1–5 välillä.

Viides väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni vastuuttaa työn organisoinnin täysin alaisille*. Tämä väittämä on päinvastainen muiden väittämien kanssa, ja se lisättiin kyselyyn, jotta saadaan selkeämmin vastaus siihen, tehdäänkö organisointia laisinkaan. Kuten suunniteluosiossa vastaajat eivät ole täysin ymmärtäneet väittämien vastakkaisuutta, sillä vastaukset ovat lähestulkoon samat. Viidennen väittämän tulosten keskiarvo toimistolla 3,6 ja työmaalla 3,1, jolloin eroa vertailuryhmien välille syntyi 0,5. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 2–5 välille.

Myös esihenkilöille esitettiin viisi väittämää työn organisoinnista. Esihenkilöiden vastaukset väittämittäin jakautuvat alla olevan kuvan 18 mukaisesti.



Kuva 18. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen esihenkilöiden näkökulmasta, organisointi

Ensimmäinen väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä organisoin työtehtävät selkeästi, kuka tekee mitään*. Vastauksissa saatiin eniten jokseenkin samaa mieltä eli 4 sekä täysin samaa mieltä eli 5. Keskiarvoksi toimistolla saatiin 4,3 ja työmaalla 4,1, jolloin vertailuryhmien välille syntyi ainoastaan 0,2.

Toisen väittämän kohdalla hajontaa vastauksissa oli vaihtoehtojen 2–5 välillä, mutta suurin osa valitsi kuitenkin täysin samaa mieltä eli 5 vaihtoehdon. Toinen väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä organisoin selkeästi, milloin määritellyt työtehtävät tulee tehdä*. Ero vertailuryhmien välillä oli hyvin pieni vain 0,1. Toimistolla keskiarvoksi saatiin 4,0 ja työmaalla 4,1.

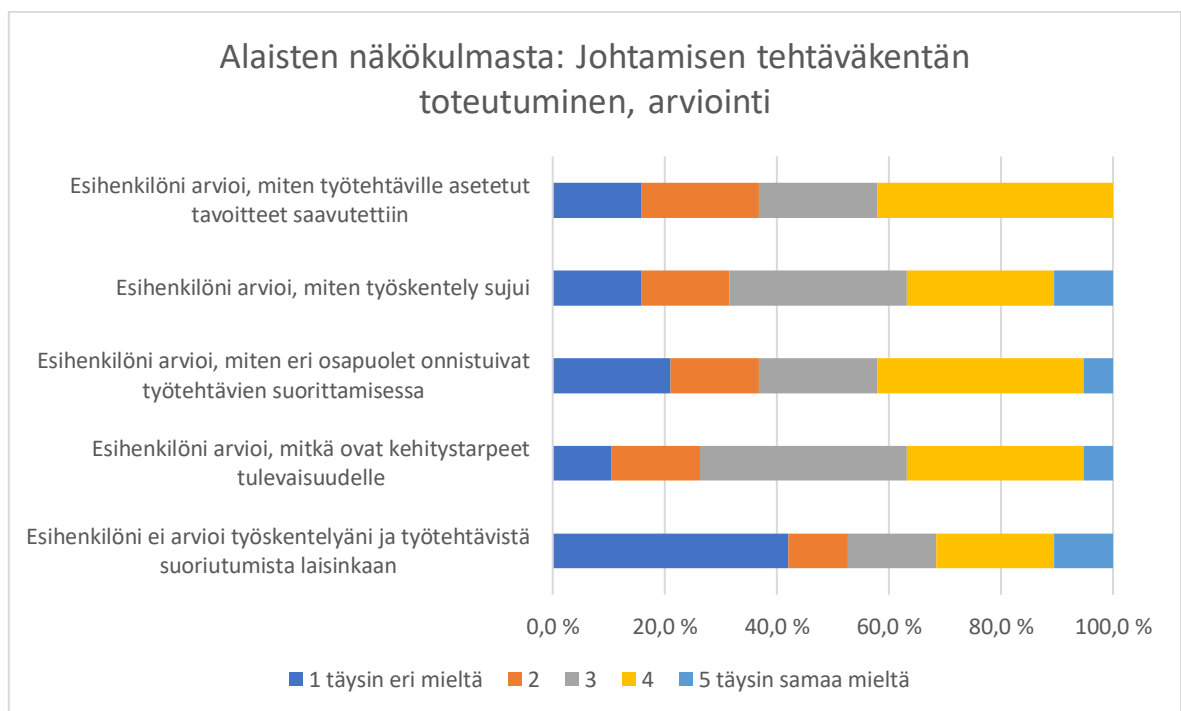
Kolmas väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä organisoin selkeästi, missä työtehtävät tulee tehdä*. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 2–5 välille, mutta vastauksista suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä, eli vaihtoehtoa 4. Kolmannen väittämän kohdalla syntyi organisointiosan suurin ero vertailuryhmien välillä 1,2. Työmaalla organisoitiin selkeästi

enemmän, missä työtehtävät tulee tehdä kuin työmaalla, sillä toimistolla keskiarvoksi saatiin 3,0 ja työmaalla 4,2.

Neljäs väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä olen organisoanut työtehtäviin käytettävät resurssit onnistuneesti*. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 3–5 välille, joista suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä vastauksia, eli vaihtoehtoa 4. Vastausten keskiarvoksi toimistolla saatiin 3,7 ja työmaalla 3,8, jolloin eroa vertailuryhmien välillä syntyi vain 0,1.

Organisointiosan viimeinen eli viides väittämä oli jälleen päinvastainen muiden osan väittämien kanssa. Viides kuului seuraavasti: *esihenkilönä olen vastuuttanut työn organisoinnin täysin alaisille*. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 1–4 välille, mutta vastausten keskiarvo oli huomattavasti alhaisempi verrattuna muihin väittämiin. Kaikki vastanneet eivät välttämättä olleet ymmärtäneet väittämän päinvastaisuutta, sillä vastaukset olivat ristiriidassa osion muiden vastausten kanssa. Toimistolla keskiarvoksi saatiin 2,0 ja työmaalla 2,4. Eroa vertailuryhmien välille syntyi 0,4.

Kolmannessa alaosassa arvioitiin työn arviointia niin ikään viiden väittämän perusteella. Väittämien vastaukset alaisten näkökulmasta vastattuna jakautuvat alla olevan kuvan 19 mukaisesti. Tässä osassa erot vastausten keskiarvoissa vertailuryhmien välillä olivat hyvin pieniä.



Kuva 19. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen alaisten näkökulmasta, arviointi

Ensimmäinen väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni arvioi, miten työtehtäville asetetut tavoitteet saavutettiin*. Toimistolla ja työmaalla työskentelevät eivät olleet samaa, eikä eri mieltä työtehtävien arvioinnista, sillä kaikkien vastausten keskiarvoksi molemmissa vertailuryhmissä saatiin 3,0. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 1–4 välille, eikä yhtään täysin samaa mieltä eli vastausta 5 annettu.

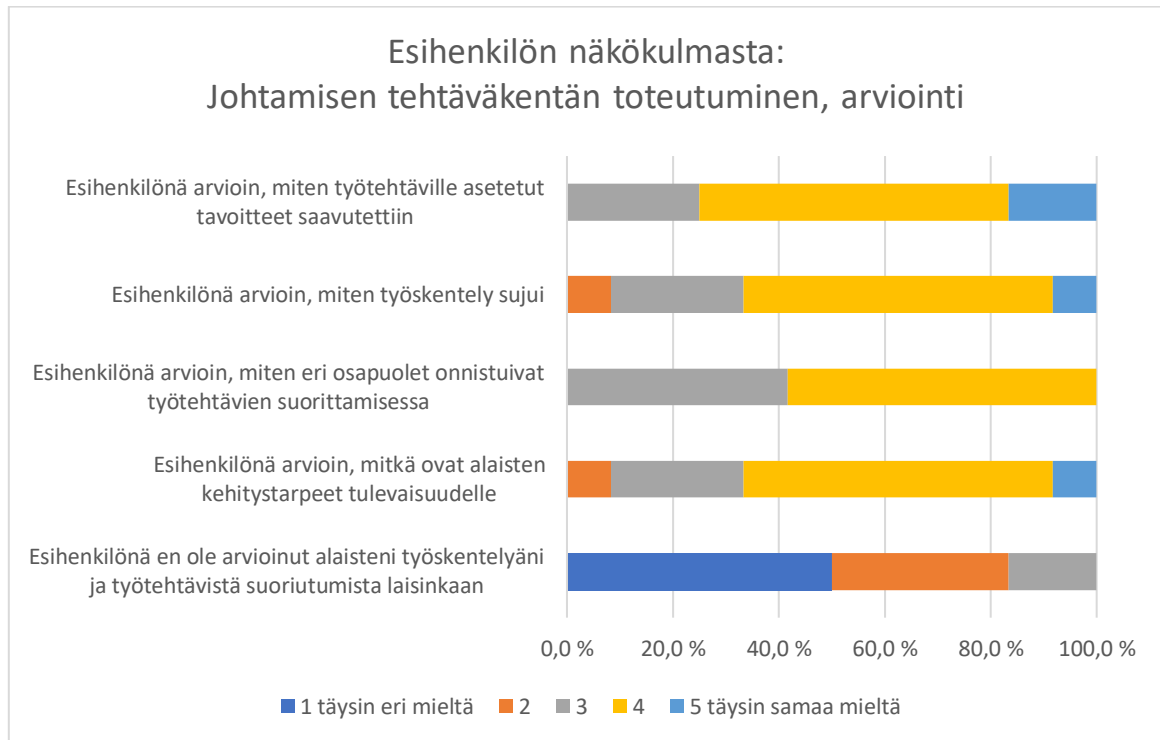
Toinen väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni arvioi, miten työskentely sujui*. Vertailuryhmien välillä ei syntynyt eroa myöskään toisen väittämä kohdalla, sillä keskiarvoksi saatiin 3,0. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 1–5 välille.

Kolmannessa väittämässä saatiin kolmannen alaosan suurin ero vertailuryhmien välillä, joka oli 0,3. Kolmas väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni arvioi, miten eri osapuolet onnistuivat työtehtävien suorittamisessa*. Toimistolla työskentelevien vastausten keskiarvoksi saatiin 2,7 ja työmaalla 3,0. Vastauksissa saatiin eniten jokseenkin samaa mieltä eli 4 vastauksia, mutta kaikki vastaukset jakautuivat 1–5 välille.

Neljäs väittämä kuuluu puolestaan seuraavasti: *esihenkilöni arvioi, mitkä ovat kehitystarpeet tulevaisuudelle*. Neljännen väittämän kohdalla vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 1–5 välille ja keskiarvoksi molemmissa vertailuryhmissä saatiin 3,1 eli vastauksissa ei oltu samaa eikä eri mieltä.

Viides väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilöni ei arvioi työskentelyäni ja työtehtävistä suoriutumista laisinkaan*. Tämä väittämä on päinvastainen muiden väittämien kanssa, ja se lisättiin kyselyyn, jotta saadaan selkeämmin vastaus siihen, arvioidaanko työskentelyä laisinkaan. Tässä osassa vastaajat olivat ymmärtäneet väittämien vastakkaisuuden hieman paremmin, kuin suunnittelu- ja organisointiosissa. Vastauksissa saatiin suurempi ero tämän osion muihin väittämiin ja tulosten keskiarvoksi saatiin toimistolla 2,4 ja työmaalla 2,5 eli eroa oli vain 0,1.

Myös esihenkilöille esitettiin viisi väittämää työn arvioinnista, joiden vastaukset väittämitäin jakautuvat alla olevan kuvan 20 mukaisesti.



Kuva 20. Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen esihenkilöiden näkökulmasta, arviointi

Erot kolmen ensimmäisen väittämän kohdalla olivat hyvin pieniä 0,0–0,1 välillä. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 2–5 välille, mutta ne sisälsivät jokaisen väittämän kohdalla selkeästi eniten jokseenkin samaa mieltä eli vaihtoehtoa 4. Ensimmäinen väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä arvioin, miten työtehtäville asetetut tavoitteet saavutettiin*. Vastausten keskiarvoksi saatiin toimistolla 4,0 ja työmaalla 3,9, jolloin ero vertailuryhmien välillä oli 0,1. Toinen väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä arvioin, miten työskentely sujui*. Keskiarvoksi molempien vertailuryhmien välillä saatiin 3,7. Kolmas väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä arvioin, miten eri osapuolet onnistuivat työtehtävien suorittamisessa*. Vastausten keskiarvossa oli eroa vain 0,1, kun toimistolla keskiarvoksi saatiin 3,7 ja työmaalla 3,6.

Neljännän väittämän kohdalla saatiin arviointiosan suurin ero vertailuryhmien välillä, 0,4. Neljäs väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä arvioin, mitkä ovat alaisten kehitystarpeet tulevaisuudelle*. Vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 3–5 välille ja siihen sisältyi selkeästi

eniten jokseenkin samaa mieltä eli vastauksia 4. Toimistolla vastausten keskiarvo oli 4,0 ja työmaalla 3,6.

Viides väittämä oli jälleen päin vastainen muiden väittämien kanssa. Vastaajat olivat ymmärtäneet sen paremmin kuin muissa osissa, sillä vastaukset olivat vähemmän ristiriidassa osan muiden vastausten kanssa. Viides väittämä kuului seuraavasti: *esihenkilönä en ole arvioinut alaisten työskentelyäni ja työtehtävistä suoriutumista laisinkaan*. Vastausten keskiarvo oli matala, sillä toimistolla keskiarvoksi saatiin 1,3 ja työmaalla 1,8. Eroa syntyi siis 0,5 ja vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen 1–3 välille.

Kolmannen osan väittämät esitys järjestyksessä, sekä vastausten keskiarvot vertailuryhmittäin alaisten ja esihenkilöiden näkökulmasta ovat koottu alla olevaan taulukoon 2.

Taulukko 2. Kolmannen osan vastausten keskiarvot vertailuryhmittäin.

Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen, alaisten näkökulmasta	Toimisto	Työmaa	Erotus
Esihenkilöni on suunnitellut selkeästi alaisten työtehtävät ja miten työ toteutetaan	3,0	3,0	0,0
Esihenkilöni on suunnitellut selkeästi työn tavoitteet	4,0	3,2	0,8
Esihenkilöni vastuuttaa työn suunnittelun täysin alaisille	3,3	3,2	0,1
Esihenkilöni on organisoinut työtehtävät selkeästi, kuka tekee mitään	3,3	3,3	0,0
Esihenkilöni on organisoinut selkeästi, milloin määritellyt työtehtävät tulee tehdä	3,0	3,2	0,2
Esihenkilöni on organisoinut selkeästi, missä työtehtävät tulee tehdä	3,0	3,0	0,0
Esihenkilöni on organisoinut työtehtäviin käytettävät resurssit onnistuneesti	3,0	3,0	0,0
Esihenkilöni vastuuttaa työn organisoinnin täysin alaisille	3,6	3,1	0,5
Esihenkilöni arvioi, miten työtehtäville asetetut tavoitteet saavutettiin	3,0	3,0	0,0
Esihenkilöni arvioi, miten työskentely sujui	3,0	3,0	0,0
Esihenkilöni arvioi, miten eri osapuolet onnistuivat työtehtävien suorittamisessa	2,7	3,0	0,3
Esihenkilöni arvioi, mitkä ovat kehitystarpeet tulevaisuudelle	3,1	3,1	0,0
Esihenkilöni ei arvioi työskentelyäni ja työtehtävistä suoriutumista laisinkaan	2,4	2,5	0,0

Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen, esihenkilöiden näkökulmasta	Toimisto	Työ- maa	Erotus
Esihenkilönä suunnittelen selkeästi alaisten työtehtävät ja miten työ toteutetaan	4,0	3,6	0,4
Esihenkilönä suunnittelen selkeästi työtehtävien tavoitteet	3,7	3,9	0,2
Esihenkilönä vastuutan työtehtävien suunnittelun täysin alaisille	2,3	2,8	0,5
Esihenkilönä organisoin työtehtävät selkeästi, kuka tekee mitäkin	4,3	4,1	0,2
Esihenkilönä organisoin selkeästi, milloin määritellyt työtehtävät tulee tehdä	4,0	4,1	0,1
Esihenkilönä organisoin selkeästi, missä työtehtävät tulee tehdä	3,0	4,2	1,2
Esihenkilönä olen organisoinut työtehtäviin käytettävät resurssit onnistuneesti	3,7	3,8	0,1
Esihenkilönä olen vastuuttanut työn organisoinnin täysin alaisille	2,0	2,4	0,4
Esihenkilönä arvioin, miten työtehtäville asetetut tavoitteet saavutettiin	4,0	3,9	0,1
Esihenkilönä arvioin, miten työskentely sujui	3,7	3,7	0,0
Esihenkilönä arvioin, miten eri osapuolet onnistuivat työtehtävien suorittamisessa	3,7	3,6	0,1
Esihenkilönä arvioin, mitkä ovat alaisten kehitystarpeet tulevaisuudelle	4,0	3,6	0,4
Esihenkilönä en ole arvioinut alaisten työskentelyäni ja työtehtävistä suoriutumista laisinkaan	1,3	1,8	0,5

5.1.4 Avoimet kysymykset ja teemahaastattelut

Avoimet kysymykset erosivat toisistaan riippuen siitä, vastasiko kyselyyn alaisen vai esihenkilön näkökulmasta. Alaisille esitettiin kolme kysymystä ja esihenkilöille puolestaan viisi. Kaikki vastaajat eivät vastanneet tai vastasivat vain osaan avoimista kysymyksistä. Avoimiin kysymyksiin ja niiden vastauksiin haettiin tarkentavaa tietoa ja lisää näkökulmaa haastattelemalla muutamia esihenkilöroolissa työskenteleviä. Avoimien kysymysten ja haastattelujen keskeisimmät vastaukset esitellään yhteisesti seuraavana.

Alaisille esitettiin kolme seuraavaa kysymystä:

Minkälaisia haasteita näet esihenkilötyöskentelyssä alaisen näkökulmasta?

Minkälaisia vaikutuksia esihenkilötyöskentelyllä on työhösi?

Miten esihenkilötyöskentelyä pitäisi mielestäsi kehittää alalla?

Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa nousi esille toimistolla työskenteleviltä alaisilta seuraavia teemoja: ajan riittämättömyys, kiinnostus esihenkilötyöhön, läsnäolo arjessa, ohjaus ja tukeminen, sekä epäonnistumisiin puuttuminen ja kehittyminen. Samat teemat nousivat esille myös työmaalla työskenteleviltä alaisilta. Näiden lisäksi työmaalla esille nousi henkikemiat sekä soveltuvuus esihenkilötyöhön.

Alaiset kokivat, ettei esihenkilöillä ole aikaa johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn. Esihenkilöiden kiire koettiin vaikuttavan negatiivisesti myös alaisten työskentelyyn. Kohtaamisia ja esihenkilön läsnäoloa arjessa kaivattiin, sillä eri työpisteet ja etätyö ovat tuoneet haasteita. Esihenkilöt eivät välttämättä tiedä kaikkia alaisten työtehtäviä, jolloin palautteen antaminen työtehtävissä onnistumisessa koettiin mahdottomaksi. Alaiset kaipasivat myös epäonnistumisista rakentavaa palautetta, joka edesauttaa kehittämisessä. Lisäksi erityisesti työmaalla korostui henkilökemioiden tärkeys esihenkilötyössä sekä esihenkilöiden soveltuvuus tehtävään.

Toisen kysymyksen vastauksissa toimistolla työskenteleviltä alaisilta nousi esille seuraavia teemoja: esihenkilön tuki työtehtäviin, työmotivaatio, työssä onnistuminen ja kehittyminen sekä työn haasteet. Työmaalla työskentelevien alaisten vastauksissa nousi esille samoja teemoja, kuin toimistolla, mutta lisäksi nousi työn itsenäisyys.

Esihenkilön positiivisella asenteella ja alaisten kannustamisella koettiin olevan suuri vaikutus työmotivaation ylläpitämiseen, sekä työssä jaksamiseen. Esihenkilötyöskentelyllä koettiin myös olevan vaikutusta työssä kehittämisessä sekä urapolulla. Työmaalla työskentelevistä moni kuitenkin koki, ettei esihenkilötyöskentelyllä ole suurta vaikutusta, sillä työ on itsenäistä ja päätöksiä voidaan tehdä ilman esihenkilöä.

Kolmannen kysymyksen vastauksissa toistuivat samat teemat, niin toimistolla kuin työmaalla. Vastausten teemoina olivat esihenkilöiden työn organisointi ja aikataulutusta, ihmisten johtamisen kehittäminen ja koulutus sekä sosiaalisten taitojen kehittäminen.

Alaisten mielestä esihenkilöiden tulisi kehittää oman työnsä aikataulutusta ja organisointia, jotta aikaa jää johtamiselle ja esihenkilötyölle. Myös sosiaalisten taitojen kehittäminen nousi esille alaisten vastauksissa. Esihenkilöiden tulisi kehittää sosiaalisia taitojaan, jotta pystyy toimimaan kyseisessä tehtävässä.

Esihenkilöille esitettiin viisi seuraavaa kysymystä:

Minkälaisia haasteita kohtaat esihenkilötyöskentelyssä?

Miten löydät aikaa ihmisten johtamiselle ja esihenkilötyölle?

Minkälaisia vaikutuksia esihenkilötyöskentelyllä on omassa työssäsi?

Koetko olevasi asiantuntija, jolla on esihenkilötehtävä?

Miten esihenkilötyöskentelyä pitäisi mielestäsi kehittää alalla?

Ensimmäisessä esihenkilöille esitetystä kysymyksestä selvitettiin haasteita esihenkilötyöskentelystä. Vastauksissa nousi toimistolla ja työmaalla esille seuraavia teemoja: riittämätön aika johtamiselle ja esihenkilötyölle, alaisten erilaiset tarpeet, osaaminen ja motivaatio sekä henkilökohtaisen elämän ja työelämän yhteensovittaminen. Lisäksi työmaalla työskentelevät esihenkilöt nostivat esille haasteet kommunikoinnissa ja kielimuurin ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa.

Esihenkilöt kokivat, ettei heillä ole riittävästi aikaa johtamiselle ja esihenkilötyölle, sillä muita työtehtäviä on paljon. Liikaa aikaa koettiin kuluvan palavereissa ja erilaisissa tapaamisissa. Alaisten erilaisuus ja heidän vaihtelevat tarpeet, osaaminen sekä motivaatio koettiin myös haasteena esihenkilötyössä. Alaisten osaaminen on erilaista työkokemuksesta ja koulutuksesta riippuen, joka tuo haasteita esihenkilötyölle. Esihenkilöiltä vaaditaan enemmän ohjausta ja tukea, jos alaisten työkokemus on vähäistä. Kaikilla alaisilla on erilaisia tarpeita ja luonteenpiirteitä, eikä kaikkia voida johtaa samalla tavalla. Esihenkilöt kokivat myös oman henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen ajoittain haasteelliseksi, sillä tehdään paljon ylitöitä ja työt seuraavat kotiin. Lisäksi työmaalla esihenkilöt kokivat puutoksia kommunikoinnissa, kun tarvittava tieto ei välttämättä kulje esihenkilöille asti. Haasteita erityisesti ulkomaalaisten aliurakoitsijoiden edustajien kanssa, kun yhteistä kieltä ei välttämättä löydy, jolloin aiheutuu helposti väärinymmärryksiä.

Toisessa esihenkilöille esitetystä kysymyksestä kysyttiin, miten aikaa löytyy johtamiselle ja esihenkilötyöskentelylle, sillä sen tiedettiin jo ennalta olevan haasteellista. Toimistolla ja työmaalla työskentelevien esihenkilöiden vastauksissa ei löytynyt yhteistä teemaa. Vastaukset erosivat toisistaan paljonkin, vaikka pääasiallinen työympäristö oli sama. Osa esihenkilöistä kokivat ajan löytyvän helposti ja esihenkilötyöskentelyn olevan osa jokapäiväistä

työtä, eikä sille tarvitse varata erikseen aikaa. Osa kuitenkin koki, ettei aika riitä esihenkilötyölle laisinkaan.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin esihenkilötyöskentelyn vaikutuksia omaan työhön. Myöskään kolmannessa kysymyksessä ei löytynyt selkeää yhteistä teemaa, vaan vastauksissa oli paljon eroja. Osa esihenkilöistä kokivat johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn tuovan heille henkistä painetta ja sen vaikuttavan omaan suoriutumiseen muissa työtehtävissä. Osa koki sillä olevan pelkästään positiivisia vaikutuksia, sillä se toi itselle onnistumisen tunnetta ja pystyi hahmottamaan paremmin työn kokonaisuuden. Esihenkilön roolissa pystyi myös muodostamaan erilaisen luottamussuhteen alaisten kanssa, kun pääsee seuraamaan työn etenemistä ja onnistumisia.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, kokevatko esihenkilöt olevansa asiantuntijoita, joilla on esihenkilötehtävä. Toimistolla työskentelevät kokivat olevansa asiantuntijoita, mutta suurin osa työmaalla työskentelevistä eivät kokeneet olevansa asiantuntijoita.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, miten esihenkilötyöskentelyä tulisi kehittää alalla. Toimistolla työskentelevien vastauksissa nousi esille esihenkilötyön merkityksen korostaminen sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, erityisesti etätyön osalta. Myös työelämän ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen pitäisi huomioida paremmin. Lähes jokaisessa työmaalla työskentelevän esihenkilön vastauksessa painotettiin erityisesti johtamisen ja esihenkilötyön tärkeyttä sekä siihen liittyvää koulutusta. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että kaikki esihenkilöt eivät välttämättä ole soveltuvia rooliinsa ja sosiaalisissa taidoissa on kehitettävää.

6 Kehittämistarpeet

Tässä luvussa esitetään kyselytutkimuksen, haastattelujen sekä havainnoinnin tulosten perusteella laadittu nykytila-analyysi ja sen pohjalta tunnistetut kehityskohdat, sekä määritellyt tärkeimmät kehittämistarpeet. Lisäksi esitellään kehittämistarpeille laaditut suositukset.

6.1 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysin tarkoituksena on analysoida johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn tämänhetkistä tilaa pohjautuen kyselytutkimukseen ja haastatteluihin sekä havaintoihin. Nykytila-analyysissa jaettiin havaitut vahvuudet ja heikkoudet eli kehityskohdat kolmeen osaluueeseen: esihenkilötyön kokemus, johtamisen tehtäväkentän toteutuminen sekä avoimet kysymykset, haastattelut ja havainnot. Nykytila-analyysi toimii samalla yhteenvedona keskeisimmistä tuloksista ja sen pohjalta määritellään tärkeimmät kehittämistarpeet. Nykytila-analyysissä on huomioitu, niin alaisten kuin esihenkilöiden vastaukset. Nykytila-analyysiä ei jaeta vertailuryhmittäin, sillä erot vertailuryhmien välillä olivat hyvin pieniä. Nykytila-analyysin vahvuudet ja heikkoudet on koottu alla olevaan taulukkoon 3, ja niiden tulkinnat ovat listattuna seuraavissa kappaleissa.

Taulukko 3. Nykytila-analyysi

	Vahvuudet	Heikkoudet
Kokemus esihenkilötyöstä	<p>Esihenkilön läsnäolo ja tavoitettavuus</p> <p>Hyvä keskusteluyhteys ja asioiden sujuva hoituminen</p> <p>Työtehtävän edellyttämä osaaminen</p>	<p>Motivaation vahvistaminen ja sitouttaminen työtehtävään / yritykseen</p> <p>Urakehityksen tukeminen ja sen mahdollinen edistäminen</p> <p>Työympäristön yhteistyön sujuvuuden varmistaminen</p>
Johtamisen tehtäväkentän toteutuminen	<p>Työn tavoitteiden suunnittelu</p> <p>Työn organisointi, kuka tekee mitäkin</p> <p>Tulevaisuuden kehittämistarpeiden arviointi</p>	<p>Työtehtävien ja työn toteutuksen suunnittelu</p> <p>Työtehtäviin käytettävät resurssit</p> <p>Missä työtehtävät tulee tehdä</p> <p>Tavoitteiden toteutumisen arviointi</p> <p>Eri osapuolten arviointi työtehtävien suorittamisessa</p>
Avoimet kysymykset, haastattelut ja havainnointi	<p>Positiivinen asenne ja alaisten kannustaminen</p> <p>Toimia esimerkkinä ja jakaa tietotaitoa alaisille</p>	<p>Ajankäyttö ja sen riittävyys</p> <p>Ohjaus ja tukeminen</p> <p>Kiinnostus ja soveltuvuus esihenkilötyöhön</p> <p>Vähäinen johtamis- ja esihenkilötyökoulutus tai sen puute</p> <p>Rakentavan palautteen puuttuminen ja kehittyminen</p> <p>Henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittamisen haasteet</p>

Nykytila-analyysissä ensimmäisenä analysoidaan alaisten ja esihenkilöiden kokemusta esihenkilötyöstä.

Esihenkilön läsnäolo ja tavoitettavuus koettiin vastausten perusteella vahvuudeksi.

Yleistynyt etättyö ja eri toimipisteet esihenkilön kanssa on kuitenkin tuonut tähän ajoittain haasteita. Esihenkilöt ovat kuitenkin lähes aina työaikana tavoitettavissa puhelimitse tai sähköisten kanavien kautta, vaikka he eivät ole fyysisesti läsnä samassa paikassa.

Vahvuutena on alaisten ja esihenkilöiden välinen hyvä keskusteluyhteys ja esihenkilöiden kanssa pystytään hoitamaan asiat sujuvasti. Hyvä keskusteluyhteys on tärkeää muun muassa työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Yleisesti madaltuneet hierarkiat yrityksissä ovat osaltaan edesauttaneet hyvän keskusteluyhteyden luomista, kun esihenkilöistä on tullut helpommin lähestyttäviä.

Vahvuutena koettiin esihenkilöiden positiivinen asenne sekä alaisten kannustaminen.

Tämä vaikuttaa positiivisesti työympäristön ilmapiiriin ja parantaa työssä viihtymistä. Esihenkilöt toimivat monelle esimerkkinä, joista etenkin nuoremmat alaiset ottavat mallia. Esihenkilön antama tuki vaikuttaa alaisten työskentelyyn ja edesauttaa työssä onnistumisessa. Esihenkilöiden tuki ja heidän tietonsa ja taitonsa sekä kokemus ovat erityisen tärkeää työtehtävissä, joissa alaiset kokevat haasteita.

Vahvuutena koettiin myös, että työtehtävien edellyttämä osaaminen on vaaditulla tasolla. Rakennusalalla vaaditaan tietynlaista koulutusta tai työnkautta hankittua osaamista, joka edellytys työn suorittamiselle. Esihenkilöt ovat varmistaneet alaisten osaamisen heille määriteltyihin työtehtäviin, jotta työstä voidaan suoriutua tarvittavissa määrin.

Heikkoutena eli yhtenä kehityskohtana on motivaation vahvistaminen ja sitouttaminen työtehtävään tai yritykseen. Motivaatio vaikuttaa muun muassa työssä viihtymiseen, työtehokkuuteen ja itse työn suorittamiseen. Heikko motivaatio vaikuttaa työyhteisössä muihinkin ja voi heikentää myös toisten työntekijöiden motivaatiota. Rakennusalalla on paljon vaihtuvuutta työntekijöissä, sillä kilpailu hyvistä työntekijöistä on osaajapulan vuoksi suurta. Projektiluontoinen työ ja esimerkiksi epävarmuus seuraavista projekteista voi saada ihmiset hakemaan toiselle työnantajalle. Yleistä on myös työntekijöiden siirtyminen toiselle työnantajalle lumipalloefektinä. Hyväksi havaittu tiimi on monelle tärkeä ja sen vuoksi ollaan valmiita vaihtamaan työnantajaa. Koska hyvistä osaajista on pulaa, työntekijöiden sitouttaminen tärkeys korostuu. Heikko motivaatio edistää sitoutumisen heikkenemistä ja uusien työtehtävien tai työnantajien etsimistä.

Urakehityksen tukeminen ja sen mahdollinen edistämiseen koettiin myös heikkoutena.

Tämä tarkoittaa sitä, etteivät alaiset koe esihenkilöiden tukevan heitä urallaan. Urakehityksen tukeminen ja edistäminen liittyy oleellisesti myös motivaation vahvistamiseen ja sitouttamiseen. Alaisten motivaatio kehittyä päivittäisessä työssä kasvaa, kun he tietävät mahdollisista työtehtävistä ja niiden vaatimuksista sekä edellytyksistä. Tämä osaltaan sitouttaa alaisia yritykseen, kun he tietävät sisäisistä mahdollisuuksistaan yrityksessä. Esihenkilöiden tulisi tukea alaistensa urakehitystä ja keskustella erilaisista urapoluista, jotta työnantaja nähdään potentiaalisena myös tulevaisuuden kannalta. Tämä on erityisen tärkeää etenkin niiden alaisten kohdalla, jotka haluavat edetä urallaan tai kehittyä alan asiantuntijaksi.

Heikkoutena koettiin työympäristön yhteistyön sujuvuuden varmistaminen. Esihenkilön tulisi varmistaa paremmin työympäristön yhteistyön sujuvuus. Rakennusalalla tehdään paljon yhteistyötä verkostoon kuuluvien yritysten kanssa, jolloin yhteistyön sujuvuuden merkitys kasvaa. Erityisesti työmaalla työskentelee paljon eri yritysten työntekijöitä samanaikaisesti, jolloin yhteistyön sujuvuuden merkitys erityisesti korostuu. Sujuva yhteistyö on myös edellytys kokonaisuuden onnistumiselle. Koska toiminta on hyvin verkostoitunutta erityisesti negatiiviset kokemukset leviävät nopeasti.

Nykytila-analyysissa toisena analysoidaan alaisten ja esihenkilöiden kokemusta johtamisen tehtäväkentän toteutumisesta.

Vahvuudeksi koettiin työn tavoitteiden suunnittelu. Esihenkilö suunnittelee työn tavoitteet selkeästi. Työhön liittyvien tavoitteiden puuttuminen aiheuttaa helposti epäselvyyksiä ja saattaa haitata työn suorittamista.

Vahvuutena on, että esihenkilö organisoii työtehtävät selkeästi, jolloin alaisille on selkeää se, kuka tekee mitään. Työn selkeä organisointi vähentää turhia epäselvyyksiä ja päällekkäisten työtehtävien tekemistä, kun kaikki tietää, kuka tekee ja mitä tekee. Lisäksi kaikki tarvittavat työtehtävät saadaan hoidettua asianmukaisesti.

Heikkoutena on työtehtävien ja työntoteutuksen suunnittelu. Esihenkilöiden tulisi suunnitella paremmin, miten työtehtävät toteutetaan. Työtehtävien toteutuksen huono suunnittelu tai suunnittelemattomuus vaikuttaa osaltaan työtehtävissä käytettäviin resursseihin. Oikeanlaisia ja riittäviä resursseja on haastavaa määritellä, jos ei ole selkeästi tiedossa mitä ja miten ollaan tekemässä. Työtehtävien ja työntoteutuksen suunnittelussa on kuitenkin huomioitava se, että osa alaisista suunnittelee itsenäisesti työnsä eikä kaipaa siihen esihenkilön apua.

Heikkoutena on lisäksi työtehtävien suorituspaikka, eli se missä työtehtävät tulee tehdä. Lisääntynyt etätyö on osaltaan tuonut epäselvyyttä työtehtävien suorituspaikkaan. Työmaalla harvemmin on vaihtoehtoa työn suorituspaikalle, joten erillistä määrittelyä työn suorituspaikalle ei välttämättä ole tarpeellista tehdä. Toimistolla etätyön pelisäännöt aiheuttavat epäselvyyksiä.

Heikkoutena on myös työn arviointi. Alaisten tavoitteiden toteutumista eikä eri osapuolten onnistumista työtehtävien suorittamisessa välttämättä arvioida. Tavoitteiden toteutumisen arviointi on tärkeää tulevaisuuden sekä kehittymisen kannalta. Näin voidaan kehittää myös itse tavoitteita ja saada niistä realistisempia. Eri osapuolten arviointi työtehtävissä

onnistumisessa on erityisen tärkeää, jotta työssä voidaan kehittyä ja tehostaa sekä välttää virheiden toistumista tulevaisuudessa. Arviointi on myös henkilökohtainen kehittymisen kannalta tärkeää.

Nykytila-analyysin kolmannessa osassa analysoidaan esihenkilötyöskentelyä avointen kysymysten, haastattelujen ja havaintojen pohjalta.

Heikkoutena on ajankäyttö ja sen riittämättömyys johtamiselle ja esihenkilötyölle.

Tämä on ehdottomasti suurin haaste, sillä se toistui lähes kaikissa vastauksissa ja keskusteluissa. Esihenkilöillä ei selkeästi ole aikaa pysähtyä kuuntelemaan alaisia tai keskittymään esihenkilötyöhön. Esihenkilöt sekä alaiset kokevat, ettei aika riitä esihenkilötyölle ja jatkuva kiire vaikuttaa negatiivisesti myös alaisten työskentelyyn. Ajan riittämättömyydellä ja kiireellä on vaikutusta moniin asioihin, kuten työn ohjauksen ja tukemisen puutteeseen, joka tunnistettiin myös heikkoutena. Alaiset tarvitsevat esihenkilöitä enemmän aikaa ja ohjausta sekä tukea työhönsä. Eri työpisteet vaikuttavat asioiden käsittelyyn, kun vastauksia tai esihenkilön hyväksymistä joutuu ajoittain odottamaan.

Heikkoutena on kiinnostus ja soveltuvuus esihenkilötyöhön. Kaikki esihenkilöt eivät välttämättä ole kiinnostuneita varsinaisesta esihenkilötyöskentelystä, joka heijastuu heidän käytöksensä ja muuhun toimintaan. Esihenkilörooliin päätyy myös sellaisiakin henkilöitä, jotka ei välttämättä kyseiseen rooliin sovellu ja se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti esihenkilötyöskentelyyn.

Heikkoutena nousi johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn liittyvä koulutus. Koulutusta tulisi olla enemmän ja siihen tulisi panostaa enemmän. Rakennusalan korkeakoulun suorittaneista monet päätyvät esimerkiksi työnjohtajiksi, jolloin johtamis- ja esihenkilötyöskentelyyn liittyvä koulutus on oleellista. Rakennusalan yritykset järjestävät alaisilleen esihenkilökoulutusta, mutta tukea roolissa kehittymiseen ei välttämättä saada laisinkaan. Yleensä koulutus tapahtuu siinä vaiheessa, kun siirto esihenkilörooliin on ajankohtaista. Lisäksi alaisten määrä esihenkilöä kohden tulisi olla sellainen, jonka pystyy hallitsemaan.

Heikkoudeksi tunnistettiin myös palautteen antamisen sekä työn arvioimisen puute. Palaute ja arvioiminen on edellytyksenä työssä kehittymiselle ja esihenkilöiden rooli palautteen antajana sekä arvioijana on oleellinen. Rakentavaa palautetta työstä ei anneta tarpeeksi tai laisinkaan. Tämä aiheuttaa myös epäselvyyksiä ja mahdollisten virheiden toistumista.

Henkilökohtaisen ja työelämän yhteensovittaminen tunnistettiin heikkoutena. Kiireinen työ ja siitä aiheutuvat henkilökohtaiset paineet vaikuttavat myös henkilökohtaiseen elämään. Työ seuraa usein kotiin, erityisesti esihenkilöroolissa työskentelevillä. Esihenkilöroolissa koetaan usein tarpeellisena olla aina tavoiteltavissa, myös loma-aikoina. Tämä vaikuttaa työstä palautumiseen ja henkiseen jaksamiseen, joka heijastuu negatiivisesti niin työkuin henkilökohtaiseen elämään.

Nykytila-analyysissa tunnistettiin enemmän heikkouksia kuin vahvuuksia, sillä vastaukset keskittyivät pääasiassa heikkouksiin. Nykytila-analyysin perusteella tunnistetuista kehityskohdista määriteltiin tärkeimmiksi kehittämistarpeiksi: ajankäyttö, soveltuvuus esihenkilötyöhön, koulutus, urakehityksen tukeminen, motivaation vahvistaminen ja sitouttaminen, työskentelyn arviointi sekä työn ohjaus ja tukeminen.

6.2 Suositukset

Nykytila-analyysin perusteella määriteltiin kuusi tärkeintä ja suurinta kehittämistarvetta, jolle laadittiin suosituksia, joiden avulla rakennusalan johtamista ja esihenkilötyöskentelyä voidaan kehittää.

Suurimmaksi haasteeksi nousi johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn käytettävän ajan riittämättömyys. Nykypäivänä ajankäyttö ja ajan riittävyys on haasteena lähes jokaisella alalla ja työtehtävässä, johon yhtenä tekijänä on vaikuttanut resurssien vähentäminen ja samalla työtehtäviä sekä työnkuvia yhdistetään. Asiat halutaan hoitaa tehokkaammin ja keskitetysti. Vaikka lukujen valossa se olisi mahdollista, niin todellisuus on usein eri.

Esihenkilöiden tulisikin hahmottaa paremmin johtamisen kokonaisuutta, jotta johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn tarvittava aika voidaan arvioida paremmin. Johtamisen kokonaisuuden hahmottamiseen voidaan hyödyntää luvussa 4.6 esitettyä Sydänmaanlakan kehittämää johtamisen yksinkertaista prosessimallia. Prosessimallissa määritellään visio, tavoitteet, prosessi, tulos ja vaikuttavuus eli miksi, mitä, miten, onnistuminen sekä tulosten näkyminen käytännössä. Kun johtamisen prosessi ja siihen tarvittava aika on arvioitu, voidaan ajankäyttöä tehostaa paremmalla suunnittelulla ja organisoinnilla. Suunnittelulla ja organisoinnilla viitataan myös esihenkilöiden muihin työtehtäviin ja niiden priorisointiin. On tyypillistä, että

esihenkilöillä on paljon erilaisia työtehtäviä, joita tulisi priorisoida, jotta aikaa jää esihenkilötyöskentelylle. Esihenkilön ei myöskään välttämättä tarvitse suorittaa kaikkia työtehtäviä itse, vaan niitä voidaan organisoida myös alaisille. Tämä voi osaltaan edistää myös alaisten kehittymistä, kun saavat vastuullisempia työtehtäviä. Lisäksi ajankäyttöä voidaan tehostaa kehittämällä itsensä johtamista, jossa korostuu oman työn ja itsensä kehittäminen sekä hallinta.

Soveltuvuus esihenkilötyöhön pitäisi pystyä arvioimaan tarkemmin ja kiinnittämään huomiota persoonallisuuteen sekä sosiaalisiin taitoihin. Lisäksi kaikilla ei välttämättä ole tehtävän edellyttämää kiinnostusta toimia esihenkilönä. Vaikka työhön liittyvää osaamista ja tietotaitoa riittäisikin, se ei välttämättä tarkoita henkilön soveltuvuutta esihenkilöksi. Johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn edellytyksenä on hallittava tietynlaista osaamista. Esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet on kuvattu Sydänmaanlakan kehittämän johtajuuden osaamispuun avulla, joka on esitetty tarkemmin luvussa 4.3. Esihenkilöitä valittaessa tulisi hyödyntää johtajuuden osaamispuumallia esihenkilön soveltuvuuden arvioinnissa, sillä se hahmottaa johtamisessa ja esihenkilötyössä tarvittavan osaamisen kokonaisuutta. Lisäksi jotkut yritykset käyttävät rekrytoinnin apuna erilaisia soveltuvuuskokeita ja henkilöarviointeja, joilla soveltuvuutta esihenkilöksi voidaan arvioida. Näiden käyttöä tulisi laajentaa kaikille yrityksille ja niitä tulisi hyödyntää myös niissä tapauksissa, kun esihenkilöksi siirrytään yrityksen sisällä esimerkiksi alaisen asemasta. Arvioidessa henkilön soveltuvuutta esihenkilöksi tulee kuitenkin muistaa, ettei kukaan ole täysin valmis rooliin siirtyessä, mutta henkilön potentiaali ja motivaatio on syytä tunnistaa.

Johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn koulutusta tulee lisätä, koska sille koettiin olevan todellista tarvetta. Johtamis- ja esihenkilökoulutus on oleellista, jotta pystyy toimimaan tehtävässään. Yritysten järjestämässä johtamisen ja esihenkilötyön koulutuksissa tulisi panostaa jatkuvaan oppimiseen. Ei riitä, että koulutusta järjestetään rooliin siirtyessä, vaan sitä tulisi järjestää säännöllisin väliajoin, jotta se tukee roolissa kehittymistä. Yritysten tulisi suunnitella esihenkilöille koulutuspolku, jossa koulutusta järjestetään säännöllisin väliajoin. Säännöllisin väliajoin toistuvat koulutukset auttavat pysähtymään hektisestä työarjesta ja palauttamaan ajatuksia esihenkilötyöhön sekä sen tärkeyteen. Lisääntynyt koulutus ja jatkuva oppiminen edesauttaa myös urapolulla etenemistä.

Esihenkilöiden tulisi edistää ja tukea alaistensa urakehitystä. Urakehityksestä saatetaan puhua yleisesti ja alaisilla on usein jonkinlainen yleiskäsitys mahdollisista työtehtävistä

tulvaisuudessa. Esihenkilöiden tulisi huomioida alaisiaan erilaisia yksilöinä, joilla kaikilla on omat vahvuutensa ja mielenkiinnon kohteensa sekä tavoitteet urallaan. Henkilökohtaisen urapolun suunnittelu on olennaista alaisten motivaation vahvistamisen ja yritykseen sitouttamisen kannalta. Oma esihenkilö ei välttämättä ole kaikille se oikea henkilö tukemaan ja edistämään urakehitystä. Esihenkilön oma kokemus ja tietotaito ei aina kohtaa alaisten ajatusten kanssa omasta kehityssuunnasta. Etenkin isommista yrityksistä todennäköisesti löytyy henkilöitä, joiden kokemus ja tietotaito kohtaavat alaisten ajatusten kanssa. Yritysten tulisikin etsiä potentiaalisille ja kehityshaluisille alaisille mentoreita oman yrityksen sisältä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita edistämään ja tukemaan nuorempien kollegoidensa urakehitystä. Tämä myös osaltaan lisää alaisten motivaatiota ja sitouttaa heitä yritykseen.

Motivaation vahvistaminen sekä sitouttaminen työtehtävään ja yritykseen on erityisesti yrityksen kannalta olennaista. Johtamisella ja esihenkilötyöskentelyllä on asiassa iso rooli ja alaisten sitouttaminen yritykseen onkin esihenkilön tehtävä. Työn tulee pysyä mielekkäänä ja työkuorman inhimillisenä. Tavoitteiden asettaminen on yksi isoimmista työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteiden avulla voidaan edistää työn tehokkuutta sekä parantaa tuottavuutta. Esihenkilöiden tulee asettaa alaisilleen henkilökohtaisia työtehtäviä tukevia tavoitteita yhdessä alaisten kanssa. Esihenkilöiden tulee myös tukea ja seurata tavoitteiden toteutumista.

Esihenkilön tulee arvioida alaistensa työskentelyä, jotta voidaan esimerkiksi todeta tavoitteiden onnistuminen. Työskentelyn arviointia tulisi tehdä säännöllisesti, sillä se luo kuvan työn toteutumisesta, onnistumisesta sekä osaamisesta. Kerran vuodessa käyty kehityskeskustelu ei anna riittävästi tukea kehittymiselle. Työskentelyn arvioinnin tueksi on hyvä ottaa käyttöön lyhyemmät One to one -keskustelut, jotka toistuvat säännöllisesti esimerkiksi kuukausittain tai kvartaaleittain. One to one -keskustelun idea on käydä lyhyt keskustelu esihenkilön ja alaisen välillä, jossa keskustellaan ajankohtaisista asioista ja samalla voidaan arvioida alaisen työskentelyä.

Esihenkilön tulee tukea alaisiaan työtehtävien suorittamisessa ja tarpeen mukaan ohjata alaisiaan eli toimia ns. valmentajan roolissa. Toimenpiteiden ei välttämättä tarvitse olla suuria, vaan esihenkilö voi osoittaa tukensa olemalla kiinnostunut alaisen työtehtävistä ja niiden etenemisestä. One to one -keskustelu toimii ratkaisuna myös työtehtävien tueksi sekä ohjaustarpeen arvioinnissa. Kaikki alaiset eivät välttämättä osaa itsenäisesti pyytää apua, vaan avun tarve tulee esille keskustelussa.

Alla olevassa taulukossa 4 on koottuna valitut kehittämistarpeet sekä niihin laaditut suositukset.

Taulukko 4. Nykytila-analyysin perusteella valitut kehittämistarpeet ja suositukset.

Kehittämistarpeet	Suositukset
Ajankäytön riittämättömyys	Kokonaisuuden hahmottaminen ja tarvittavan ajan arvioiminen johtamisen prosessimallin avulla. Parempi suunnittelu, organisointi ja priorisointi. Itsensä johtamisen kehittäminen.
Soveltuvuus esihenkilötyöhön	Arvioimalla osaamista johtajuuden osaamispuumallin avulla. Hyödyntämällä soveltuvuuskokeita ja henkilöarviointeja esihenkilöiden valinnassa.
Koulutus	Lisätään johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvää koulutusta. Panostetaan jatkuvaan oppimiseen ja säännöllisesti järjestettäviin koulutuksiin.
Urakehityksen tukeminen	Henkilökohtaisen urapolun suunnittelu Yrityksen sisäinen mentorointi
Motivaation vahvistaminen ja sitouttaminen	Tavoitteiden asettaminen Henkilökohtaisen urapolun suunnittelu Yrityksen sisäinen mentorointi
Työn arviointi	Säännöllinen työskentelyn arviointi Kehityskeskustelut One to One -keskustelut kuukausittain tai kvartaaleittain
Työn ohjaus ja tukeminen	Esihenkilön toimiminen ns. valmentajan roolissa One to One -keskustelut kuukausittain tai kvartaaleittain

Yleisenä suosituksena jokaisen esihenkilön tulisi pysähtyä miettimään omaa johtamista ja esihenkilötyöskentelyään, miten siinä on onnistuttu ja kuinka sitä on toteutettu. Esihenkilöiden tulisi panostaa ihmisten johtamiseen, huomioida erilaiset alaiset ja heidän tarpeensa. Jokaisen esihenkilön tulisi myös tiedostaa esihenkilötyön tärkeys, jotta siinä voidaan onnistua.

7 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää alaisten kokemusta esihenkilötyöstä, kuinka esihenkilötyöskentelyn tehtäväalueet toteutuvat ja lisäksi minkälaisia kehityskohtia voidaan tunnistaa esihenkilötyöstä. Tutkimus toteutettiin keräämällä tietoa talonrakennusalan toimihenkilöiltä, jotka työskentelevät alaisina ja esihenkilöinä kyselytutkimuksena, teemahaastatteluna sekä havainnoinnin avulla. Tutkimustuloksia vertailtiin toimisto- ja työmaaympäristössä työskentelevien välillä.

Tutkimus vastasi hyvin sille asetettuihin tavoitteisiin, sillä kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa saatiin oleellista tietoa alan esihenkilötyöskentelystä eri yritysten edustajilta. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli noin 40 prosenttia, jota voidaan pitää suhteellisen hyvänä vastausprosenttina. Tutkimustuloksissa on kuitenkin huomioitava, että kyselytutkimus lähetettiin tiettyjen yritysten alaisille ja esihenkilöille, jotka edustavat vain pientä osaa kaikista talonrakennusalan yrityksistä. Vastaukset eivät siis edusta koko kohderyhmän vastauksia, sillä tutkimuksen otos kokonaisuudesta oli pieni. Lisäksi on huomioitava, että kyselytutkimuksen riskinä on kysymysten väärinymmärrys, jota oli havaittavissa tutkimustuloksissa ristiriitaisuutena.

Tutkimuksen kannalta oleellista kuitenkin on, että vertailuryhmien väliset erot vastausten keskiarvoissa olivat hyvin pieniä. Lisäksi avointen kysymysten vastauksissa havaittiin hyvin paljon samankaltaisuutta molempien vertailuryhmien välillä. Nämä erot eivät ole merkittäviä esihenkilötyöskentelyn kannalta, josta voidaan päätellä esihenkilötyöskentelyn olevan samalla tasolla niin työmaa- kuin toimistoympäristössä.

Suuremmat erot muodostuivat alaisten ja esihenkilöiden vastausten välille, sillä esihenkilöiden vastausten keskiarvot olivat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta korkeampia kuin alaisten. Alaisten vastauksissa oli suhteellisen paljon vaihtoehtoa 3, eli ei samaa tai eri mieltä, joka kertoo osittain siitä, ettei alaiset välttämättä osaa arvioida esihenkilötyöskentelyä samalla tavalla kuin esihenkilöt itse. Lisäksi erityisesti alaisten vastauksissa oli jonkin verran ristiriitoja vastausvaihtoehdot sisältävien kysymysten sekä avoimien kysymysten vastausten välillä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä alaisten kokevan esihenkilötyöskentelyn olevan keskimääräisellä tasolla, sillä mitään keskiarvosta huomattavasti poikkeavaa heikkoutta tai vahvuutta ei ilmennyt kyselytutkimuksen tuloksissa. Esihenkilötyöskentelyn tehtäväalueet eli suunnittelu, organisointi, ja arviointi toteutuminen on keskitasoa, sillä tänään osan tulosten keskiarvoissa ei esiintynyt huomattavia poikkeamia. Erot suunnittelun, organisoinnin ja arvioinnin välillä olivat hyvin pieniä.

Tutkimuksen perusteella havaittiin esihenkilötyöskentelystä monia heikkouksia, joista valittiin tärkeimmät kehityskohdiksi. Suurimmaksi kehittämistarpeeksi nousi esihenkilöiden ajan riittämättömyys johtamiselle ja esihenkilötyölle, joka on yleisesti tunnistettu ikuisuusongelma alalla kuin alalla. Ajankäytön haaste oli tunnistettu jo tutkimusta edeltävissä keskusteluissa ja sai vahvistusta tämän tutkimuksen tuloksista. Esihenkilöiden soveltuvuutta tulisi arvioida paremmin, sillä kaikilla ei ole edellytyksiä toimia esihenkilönä. Johtamis- ja esihenkilötyöskentelyyn liittyvää koulutusta tulisi lisätä. Lisäksi esihenkilöiden tulisi edistää ja tukea enemmän alaistensa urakehitystä. Kehityskohdaksi nousi myös alaisten motivaation vahvistaminen ja sitouttaminen työtehtävään ja yritykseen. Työskentelyä tulisi myös ohjata ja tukea enemmän sekä kehittää työskentelyn arviointia, sillä alaiset kokivat, etteivät saa tarpeeksi tukea ja palautetta työskentelystään.

Tutkimuksessa ilmenneet kehittämistarpeet eivät vaadi kovinkaan suuria toimenpiteitä, mutta pienilläkin muutoksilla voidaan saada aikaiseksi kehitystä ja parantaa esihenkilötyöskentelyä alalla. Tämä kuitenkin vaatii pysähtymistä kiireisessä työarjessa ja esihenkilötyöskentelyn haasteiden tunnistamista yrityskohtaisesti.

Tässä tutkimuksessa esihenkilötyöskentelyn nykytilaa tutkittiin yleisesti alalla, mutta konkreettisempiin tuloksiin olisi päästy, jos esihenkilötyöskentelyn nykytilaa olisi voitu selvittää yrityskohtaisesti. Tutkimuksessa käytettyä kyselytutkimusta voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa, kun halutaan selvittää yrityskohtaisesti esihenkilötyöskentelyn nykytilaa ja kehittämistarpeita. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin selvitettyä yleiset kehittämistarpeet esihenkilötyöskentelyssä talonrakennusalalla.

8 Yhteenveto

Tämä diplomityö tehtiin rakennusalalle ilman toimeksiantajaa yleisesti tunnistetun kehitystarpeen, sekä diplomityön tekijän kiinnostuksen pohjalta. Rakennusalalle mahtuu paljon erilaisissa rooleissa työskenteleviä esihenkilöitä, joiden johtamistavat ja esihenkilötaidot poikkeavat toisistaan. Lisäksi joukossa on paljon alaisia, joiden kokemus, tarpeet ja odotukset esihenkilötyöstä ovat erilaisia. Tässä diplomityössä oli tavoitteena selvittää alaisten kokemusta esihenkilötyöskentelystä, esihenkilötyöskentelyn tehtäväkentän toteutumista, sekä tunnistaa kehityskohtia esihenkilötyöskentelystä.

Työn kirjallisuusteoria koostui rakennusalan luonnehdinnasta sekä johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn teoriasta. Kirjallisuusteorian pohjalta muodostettiin kyselytutkimus ja se toimi pohjana nykytila-analyysille sekä kehittämistarpeiden määrittämiselle.

Työ toteutettiin yhdistämällä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusaineistoa kerättiin talonrakennusalalla eri yrityksissä työskenteleviltä alaisilta ja esihenkilöitä kyselytutkimuksena. Kyselytutkimukseen vastattiin joko esihenkilön tai alaisen näkökulmasta. Kyselytutkimus koostui neljästä osasta: taustasta, kokemuksesta esihenkilötyöstä, johtamisen tehtäväkentän toteutumisesta sekä avoimista kysymyksistä. Kyselytutkimuksen tueksi aineistoa kerättiin esihenkilötehtävissä työskenteleviltä haastatteluina, jotka pohjautuivat kyselylomakkeessa esitettyihin avoimiin kysymyksiin ja niissä saatuihin vastauksiin. Lisäksi tiedonkeruussa hyödynnettiin havainnointia työmaaympäristössä, sekä tutkijan aiempaa kokemusta alalta eri tehtävistä ja työympäristöistä.

Tuloksia tarkasteltiin vertailuryhmittäin toimisto- ja työmaaympäristössä työskentelevien välillä. Vertailuryhmien väliset erot olivat kuitenkin hyvin pieniä ja avointen kysymysten vastauksissa oli hyvin paljon samankaltaisuutta. Tästä voitiin päätellä esihenkilötyöskentelyn olevan samalla tasolla niin työmaa- kuin toimistoympäristössä. Kehityskohdat tunnistettiin yhteisesti molempien vertailuryhmien tuloksista. Suuremmat erot muodostuivat alaisten ja esihenkilöiden vastausten välille, sillä esihenkilöt pystyivät arvioimaan työskentelyään tarkemmin. Alaisten vastauksissa oli suhteellisen paljon neutraalia vaihtoehtoa 3, joka kertoo osittain siitä, että esihenkilötyöskentelyn arviointi oli osalle haastavaa.

Tutkimustulosten perusteella tehtiin nykytila-analyysi, jossa tunnistettiin esihenkilötyöskentelyn vahvuudet ja heikkoudet eli kehityskohdat. Havaitut vahvuudet ja heikkoudet jaettiin nykytila-analyysissä esihenkilötyön kokemuksen, johtamisen tehtäväkentän toteutumisen sekä avointen kysymysten, haastattelujen sekä havaintojen perusteella. Tärkeimmiksi kehittämistarpeiksi valittiin tunnistetuista kehityskohdista: ajankäyttö, soveltuvuus esihenkilötyöhön, koulutus, urakehityksen tukeminen, motivaation vahvistaminen ja sitouttaminen, työskentelyn arviointi sekä työn ohjaus ja tukeminen.

Kehittämistarpeille määriteltiin suosituksia, jotka auttavat rakennusalan johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn kehittämisessä. Johtamisen ja esihenkilötyöskentelyn käytettävän ajan riittämättömyydelle ratkaisuksi ehdotettiin johtamisen kokonaisuuden hahmottamista ja tarvittavan ajan arvioimista johtamisen yleisen prosessimallin avulla. Tämä edistää töiden parempaa suunnittelua, organisointia ja priorisointia. Lisäksi suosituksena esitettiin itsensä johtamisen kehittämistä.

Soveltuvuus esihenkilötyöhön tulisi arvioida tarkemmin ja kiinnittämään huomiota tulevien esihenkilöiden persoonallisuuteen sekä sosiaalisiin taitoihin. Soveltuvuuden arviointiin voidaan hyödyntää osaamispuumallia, johon on kuvattu esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet. Lisäksi erilaiset soveltuvuskokeet ja henkilöarviointit tulisi ottaa käyttöön rekrytointivaiheessa sekä yrityksen sisäisissä siirroissa.

Koulutuksen lisäämiseksi yritysten tulisi panostaa jatkuvaan oppimiseen sekä suunnitella esihenkilöille koulutuspolku, jossa johtamis- ja esihenkilötyöskentelyyn liittyvää koulutusta järjestetään säännöllisin väliajoin.

Urakehityksen tukemiseksi ja edistämiseksi tulisi ottaa käyttöön henkilökohtaisen urapolun suunnittelu, joka lisää myös alaisten motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Tämän lisäksi potentiaalisille ja kehityshaluisille alaisille tulisi etsiä yrityksen sisältä mentoreita, jotka ovat aidosti kiinnostuneita edistämään ja tukemaan nuorempien kollegoiden urakehitystä.

Motivaation vahvistaminen sekä sitouttaminen kannalta olennaista on tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen. Esihenkilöiden tulisi asettaa alaisilleen henkilökohtaisia työtehtäviä tukevia tavoitteita yhdessä alaisten kanssa. Motivaation vahvistamisen ja sitouttamisen kannalta ovat olennaisia myös henkilökohtaisen urapolun suunnittelu sekä yrityksen sisäinen mentorointi.

Alaisten työskentelyä tulisi arvioida säännöllisesti, jota voitaisiin lisätä one to one -keskusteluiden avulla kuukausittain tai kvartaaleittain. Esihenkilön tulee toimia niin sanotussa valmentajan roolissa sekä antaa alaisilleen tukea työtehtävien suorittamisessa ja tarpeen mukaan ohjausta. One to one -keskustelu toimii ratkaisuna myös työtehtävien tueksi sekä ohjaustarpeen arvioinnissa.

Tutkimuksessa ilmenneet kehityskohdat vaativat suhteellisen pieniä toimenpiteitä, mutta pienilläkin muutoksilla ja niiden yhteisvaikutuksella voidaan saada aikaiseksi huomattavaa kehitystä sekä parantaa esihenkilötyöskentelyä alalla. Esihenkilöt voivat vaikuttaa paljonkin alaisten työhön olemalla läsnä, sekä omalla esimerkillään luomalla positiivisen ilmapiirin, tukemalla ja ohjaamalla sekä arvioimalla työskentelyä.

Lähteet

- Ahonen, A., Ali-Yrkkö, J. Avela, A., Junnonen, J., Kulvik, M., Kuusi, M., Mäkäräinen, K., Puhto, J. 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Valtio-neuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Helsinki.
- Harju, H. 2022. One to one -keskustelut kehittämisen keinona. Kohti parempaa johtajuutta blogi. Viitattu 25.11.2022. Saatavissa: <https://hermanniharju.fi/one-to-one-keskustelut-kehittamisen-keinona/>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. p. Helsinki, Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. 3.p. Keuruu. Edita Publishing Oy.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.p. Keuruu. Edita Publishing Oy.
- Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Nippala, E. & Vainio, T. 2021. Rakentamisen yhteiskunnalliset vaikutukset. Verkkoaineisto. Viitattu 15.9.2022. Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/>.
- Rakennusteollisuus RT Oy, rakennusalan työmarkkinat. Verkkosivu. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoi-masta-rakennusalalla/>.
- Rakennusteollisuus RT Oy, työelämä. Verkkosivu. Viitattu 14.9.2022. Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/>.
- Rakennusteollisuus RT Oy, kuviopankki. Verkkosivu. Viitattu 14.9.2022. Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/>.
- Rakennusteollisuus RT Oy, suhdanteet ja tilastot. Verkkosivu. Viitattu 14.9.2022. Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/>.

Rakennusteollisuus RT Oy. 2021. Rakennusala kärsii kroonisesta osaajapulasta. Verkkosivu. Viitattu 14.9.2022. Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Ajankoh- taista/Tiedotteet1/2021/rakennusala-karsii-kroonisesta-osaajapulasta/>.

Rakennusteollisuus RT Oy. 2021. Rakennusteollisuuden osaamistarveselvitys 2021. Verkkosivu. Viitattu 14.9.2022. Saatavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Ajankoh- taista/Koulutus--ja-esitysaineistot1/2021/rakennusteollisuuden-osaamistarveselvitys- 2021/>.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Liettua. Talentum Media Oy. Viitattu 20.9.2022. Saatavissa: LUT Tiedekirjastosta.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Helsinki. Alma Talent Oy. Viitattu 20.9.2022. Saatavissa: LUT Tiedekirjastosta.

TEM. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaisusarja 9/2018. Viitattu 1.10.2022. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneu- vosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtami- sen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf.

Vaahtera, L. 2020. Tulevaisuuden rakentajat. Tampere, Talonrakennusteollisuuden Sisä- Suomen Piiri ry.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.p. Jyväskylä, PS-kustannus

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki, Tammi

Liite 1. Sähköinen kyselylomake

Johtaminen ja esihenkilötyöskentely rakennusalalla

Alaisen näkökulmasta

Haluan vastata kyselyyn Alaisen näkökulmasta / esihenkilön näkökulmasta

Osa 1. Vastaajan taustatiedot

Pääasiallinen työpisteeni on työmaalla / toimistolla

Työuran pituus rakennusalalla alle vuosi / 1–5 vuotta / 5–10 vuotta / 10–15 vuotta / enemmän

Osa 2. Kuinka alaiset kokevat esihenkilötyöskentelyn alalla?

Vastausvaihtoehdot 1–5 (1= täysin erimieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Esihenkilöni on läsnä tai tavoitettavissa tarvittaessa

Minulla on sujuva keskusteluyhteys ja asiat hoituvat sujuvasti esihenkilöni kanssa

Minulla on riittävä osaaminen työtehtävissäni ja saan siihen tarvittaessa tukea esihenkilöltäni

Esihenkilöni auttaa vahvistamaan motivaatiota ja sitouttaa minut työtehtävään/yritykseen

Esihenkilöni varmistaa työympäristön yhteistyön sujuvuuden

Minulla on selkeät tavoitteet ja esihenkilöni viestii selkeästi, mitä minulta odotetaan

Esihenkilöni tukee urakehitystäni ja mahdollisesti edesauttaa sitä

Osa 3. Johtamisen ja esihenkilöiden tehtäväalueiden toteutumisen arviointi

Vastausvaihtoehdot 1–5 (1= täysin erimieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Esihenkilöni on suunnitellut selkeästi alaisten työtehtävät ja miten työ toteutetaan

Esihenkilöni on suunnitellut selkeästi työn tavoitteet

Esihenkilöni vastuuttaa työn suunnittelun täysin alaisille

Esihenkilöni on organisoanut työtehtävät selkeästi, kuka tekee mitäkin

Esihenkilöni on organisoanut selkeästi, milloin määritellyt työtehtävät tulee tehdä

Esihenkilöni on organisoanut selkeästi, missä työtehtävät tulee tehdä

Esihenkilöni on organisoanut työtehtäviin käytettävät resurssit onnistuneesti

Esihenkilöni vastuuttaa työn organisoinnin täysin alaisille

Esihenkilöni arvioi, miten työtehtäville asetetut tavoitteet saavutettiin

Esihenkilöni arvioi, miten työskentely sujui

Esihenkilöni arvioi, miten eri osapuolet onnistuivat työtehtävien suorittamisessa

Esihenkilöni arvioi, mitkä ovat kehitystarpeet tulevaisuudelle

Esihenkilöni ei arvioi työskentelyäni ja työtehtävistä suoriutumista laisinkaan

Osa 4. Avoimet kysymykset

Minkälaisia haasteita näet esihenkilötyöskentelyssä alaisen näkökulmasta?

Minkälaisia vaikutuksia esihenkilötyöskentelyllä on työhösi?

Miten esihenkilötyöskentelyä pitäisi mielestäsi kehittää alalla?

Esihenkilön näkökulmasta

Haluan vastata kyselyyn

Alaisen näkökulmasta / esihenkilön näkökulmasta

Osa 1. Vastaajan taustatiedot

Pääasiallinen työpisteeni on

työmaalla / toimistolla

Työuran pituus rakennusalalla

alle vuosi / 1–5 vuotta / 5–10 vuotta /
10–15 vuotta / enemmän

Osa 2. Kuinka esihenkilö kokee johtamisen alalla?

Vastausvaihtoehdot 1–5 (1= täysin erimieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Koen olevani alaisille läsnä tai tavoitettavissa tarvittaessa

Minulla on sujuva keskusteluyhteys ja asiat hoituvat sujuvasti alaisteni kanssa

Olen varmistanut alaisteni riittävän osaamistason ja pystyn tukemaan heitä työtehtävissään

Vahvistan alaisteni motivaatiota ja sitoutan heitä työtehtävään/yritykseen

Varmistan työympäristön yhteistyön sujuvuuden

Olen asettanut alaisilleni selkeät tavoitteet ja viestin selkeästi, mitä heiltä odotetaan

Tuen alaisteni urakehitystäni ja mahdollisuuksien mukaan edesautan sitä

Osa 3. Johtamisen ja esihenkilöiden tehtäväalueiden toteutumisen arviointi

Vastausvaihtoehdot 1–5 (1= täysin erimieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Esihenkilönä suunnittelen selkeästi alaisten työtehtävät ja miten työ toteutetaan

Esihenkilönä suunnittelen selkeästi työtehtävien tavoitteet

Esihenkilönä vastuutan työtehtävien suunnittelun täysin alaisille

Esihenkilönä organisoin työtehtävät selkeästi, kuka tekee mitäkin

Esihenkilönä organisoin selkeästi, milloin määritellyt työtehtävät tulee tehdä

Esihenkilönä organisoin selkeästi, missä työtehtävät tulee tehdä

Esihenkilönä olen organisoinut työtehtäviin käytettävät resurssit onnistuneesti

Esihenkilönä olen vastuuttanut työn organisoinnin täysin alaisille

Esihenkilönä arvioin, miten työtehtäville asetetut tavoitteet saavutettiin

Esihenkilönä arvioin, miten työskentely sujui

Esihenkilönä arvioin, miten eri osapuolet onnistuivat työtehtävien suorittamisessa

Esihenkilönä arvioin, mitkä ovat alaisten kehitystarpeet tulevaisuudelle

Esihenkilönä en ole arvioinut alaisteni työskentelyäni ja työtehtävistä suoriutumista laisinkaan

Osa 4. Avoimet kysymykset

Minkälaisia haasteita kohtaat esihenkilötyöskentelyssä?

Miten löydät aikaa ihmisten johtamiselle ja esihenkilötyölle?

Minkälaisia vaikutuksia esihenkilötyöskentelyllä on omassa työssäsi?

Koetko olevasi asiantuntija, jolla on esihenkilötehtävä?