



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Rakennusalan esimiestyö sekä esimiesten työ- ja toimintakyky

Aivio, Sanna

2011 Otaniemi

Laurea ylempi ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Rakennusalan esimiestyö sekä esimiesten työ- ja toimintakyky

Sanna Aivio
Terveystiedon
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Sanna Aivio

Rakennusalan esimiestyö sekä esimiesten työ- ja toimintakyky

Vuosi 2011 Sivumäärä 56

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää rakennusalan esimiesten työtä sekä heidän työ- ja toimintakykyään. Opinnäytetyö liittyy Työsuojelurahaston rahoittamaan Skanska Jaksava -hankkeeseen (2008 - 2010). Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Millaisena rakennusalan esimiehet näkevät oman työnsä? Millainen on rakennusalan esimiesten työ- ja toimintakyky? Miten esimiehet kehittäisivät omaa työtään? Tutkimusaineisto hankittiin haastatteleamalla kahdeksaa rakennusalan esimiestä. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna, jonka teemat pohjautuvat Engeströmin (1987) kehittävän työn tutkimukseen. Aineiston keruu toteutettiin pääkaupunkiseudulla sijaitsevilla Skanskan rakennustyömailla.

Aineisto analysoitiin monivaiheisesti, edeten haastattelunauhojen kuuntelusta litterointiin ja tekstistä muotoutuneiden teemojen sisältöihin. Tuloksiksi tuli, että rakennusalan esimiestyö on vastuullista ja moniulotteista johtamistyötä, jota ohjaa jatkuvasti muuttuvat tilanteet. Esimiehen tehtävänä on luoda alaisilleen edellytykset toteuttaa työtään.

Ihmisläheinen johtamistyyli katsottiin tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi. Esimiehen työ- ja toimintakyky todettiin melko hyväksi ja sen edistämiseksi löydettiin muutamia kehitystehtäviä. Esimiestyö nähtiin enemmän henkistä kuin fyysistä kuormittuneisuutta aiheuttavana. Rakennustyömaan tiukat työskentelyaikataulut koettiin ajoittain hyvinkin stressaavina. Työyhteisön hyvä ilmapiiri tuki kuitenkin esimiesten jaksamista. Esimiehet kokivat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia ja sitä kautta he pystyvät myös edistämään alaistensa työhyvinvointia. Työturvallisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Esimiesten luottamus alaisiin oli aitoa, ja he antoivat rakennustyöntekijöilleen vastuuta, joka korreloi ansaitun luottamuksen kanssa.

Esimiestyön muutoshasteina todettiin osaamisvaatimusten kasvaneen. Uusien lakien ja sääntöjen aiheuttamat muutokset työturvallisuudessa sekä ulkomaalaisen työvoiman lisääntyminen nähtiin muuttavan esimiesten työnkuvaa. Tulevaisuudessa yhteiskunnan aiheuttamiin muutoksiin ja esimiesten johtajuuteen tulisi panostaa. Muutosvalmis organisaatio suhtautuu myönteisesti uudistuksiin ja on kyvykäs huolehtimaan työntekijöidensä hyvinvoinnin ylläpitämisestä muutospaineiden alla.

Sanna Aivio

Construction Managers' Work and Functional Abilities

Year	2011	Number of Pages	56
------	------	-----------------	----

The aim of this Master's thesis was to obtain information about managers' job description in the construction industry and also to find out in what state are the managers' abilities to work and function. This thesis is a part of a larger project called Skanska Jaksava (2008 - 2010), which was financially supported by The Finnish Work Environment Fund. The research questions involved researching how managers in the construction industry see their work and what kind of work and functional abilities they have. The managers were also asked how they would develop their work. The research material was collected by interviewing eight managers who work in the construction industry. The empirical part of the thesis was carried out as a qualitative theme interview. The themes were based on Engeström's (1987) Learning by Developing Study. Collecting research material was done in construction sites located in the capital area.

The research material was analysed multidimensionally according to tapes of the interviews, which were then iterated and the content of the themes were formed by analysing those texts. As a result it was found out that the managers' work is answerable and the job description is multiple management lead by constantly changing situations. The construction managers work is to enable their workers' to do their tasks. A humane leadership style was appreciated. The manager's work and functional abilities were evaluated to be fairly good and a few developing ideas also rose up. Manager's work was seen to cause more psychological than physical work. Tight timetables at the constructions were seen as stressful. A good working atmosphere supported managers coping. Managers' saw that they had authority to have influence and through that power they were able to improve the well-being of their workers. The managers also paid attention to occupational safety aspects. Managers' trust in their subordinates was genuine and the managers gave them responsibility, which was seen to be the result of their trust.

It was discovered that the transition challenges of the managers work increased qualifical know-how. New laws and rules caused changes in the occupational safety. In addition it was seen that the growth of foreign workers changed the managers' work description. Changes in the society and the managers leadership should be invested in. An organisation that is ready for transitions is more capable in taking care of their workers well-being under these transition pressures.

Keywords: Manager, Leading, ability to work, functional ability

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tausta.....	7
3	Rakennusala ja rakennusalan työ.....	9
4	Esimiestyö.....	10
	4.1 Rakennusalan esimiestyö.....	11
	4.2 Esimiesten työ- ja toimintakyky.....	12
	4.3 Esimiesten työhyvinvointi.....	15
5	Johtamistyylit.....	17
6	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	18
7	Menetelmälliset ratkaisut.....	19
	7.1 Kehittävä työn tutkimus.....	19
	7.2 Laadullinen tutkimus.....	20
	7.3 Teemahaastattelu.....	22
8	Aineiston hankinta.....	24
9	Aineiston analyysi.....	26
10	Tutkimustulokset.....	28
	10.1 Esimiesten työ.....	28
	10.2 Esimiesten työ- ja toimintakyky sekä työn kuormittavuus.....	30
	10.3 Sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen sekä työturvallisuus.....	32
	10.4 Esimiehen rooli työyhteisössä ja työviihtyvyys.....	33
	10.5 Muutoshaasteet ja esimiestyön kehittäminen.....	37
11	Tutkimustulosten tarkastelu.....	38
12	Luotettavuus ja eettisyys.....	42
13	Pohdinta.....	46
	Lähteet.....	48
	Kuvaluettelo.....	51
	Liitteet.....	52
	Liite 1: Teemahaastattelulomake.....	53
	Liite 2: Tutkimuslupalomake.....	55
	Liite 3: Ylä- ja alateemat.....	56

1 Johdanto

Työntekijöiden toimintakyky ja työn tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Mielestäni tämä korostuu aikana, jolloin suuret ikäryhmät eläköityvät ja sen myötä toimintakyvyn ylläpitämisen merkitys kasvaa entisestään. Kuntoutusta painotetaan myös selvästi aiempaa enemmän. Toimintaa keskitetään työpaikkatasolle, jossa johtaminen ja yhteistyö ovat avain työntekijöiden toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja kuormittavuuden tasaamiseksi. Yksilön oma vastuu toimintakyvyn säilyttämisessä on toki yksi olennaisista tekijöistä.

Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat keskeisiä varhais- ja työkyvyttömyyseläkkeiden sairauspoissaolojen syitä. Tutkimusten mukaan altistuminen fyysiselle kuormitukselle on vähentynyt, vaikka yhä useampi pitää työtehtäviään edelleen ruumiillisesti raskaina. TULE -oireet ovat selvästi yleisempiä ihmisillä, joilla työnkuvaan kuuluu hankalat työasennot. Näihin raskaisiin aloihin lukeutuu myös rakennusala, jossa työskentelevillä sairastavuus on lisääntynyt. Toimintakyky ja terveys ovat perusta elämässä selviämiseksi ja ne vaikuttavat myös siihen, kuinka herkästi ihminen kuormittuu. Toimintakyky on ihmisen itsensä kokema terveyden ja hyvinvoinnin summa. Henkinen vireys ja oman elämän hallinta muodostavat psyykkisen toimintakyvyn. Sosiaaliseen toimintakykyyn kuuluvat puolestaan sosiaaliset toiminnot ja taidot. (Parviainen 1997, 46.)

Työsuojeluvalvonnassa on kiinnitetty kasvavassa määrin huomiota TULE -sairauksien ehkäisyyn. Kuormituksen hallintaan on sisällytetty suunnitelmallinen riskien arviointi, jossa huomio on keskitetty juuri työn fyysisen kuormittavuuden keventämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 27.)

Työn kuormittavuuteen vaikuttavat ruumiillisesti raskas työ, toistuva kuormitus, käden voiman käyttö, taakkojen käsittely sekä vartalon kierrot. Yksilölliset ja psykososiaaliset tekijät ovat niin ikään merkittäviä rasitukselle altistavia tekijöitä. Jopa työilmapiirin on todettu olevan yhteydessä tuki- ja liikuntaoireisiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 16-21.)

Työn henkistä kuormittavuutta tarkastellaan lähinnä kiireen ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksien kautta. Stressioireet ovat seurausta työn liiallisesta henkisestä kuormituksesta. Työyhteisön toimivuudesta kertoo esimiestyö, työtoveruussuhteet sekä työilmapiiri. Työn psyykkinen kuormitus on useiden tekijöiden summa kuten suuresta työmäärästä johtuva kiire, työn keskeytykset ja häiriöt. Kuormitus voi olla myös vaikeisiin ihmissuhteisiin liittyvää. Vaikka työssä olisikin paljon kuormittavia tekijöitä, työn tarjoamat mahdollisuudet työnhallinnan tunteeseen tukevat työntekijän hyvinvointia. (Kauppinen, Hanhela, Heikkilä, Lehtinen, Lindström, Toikkanen & Tossavainen 2003, 105.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on etsiä keinoja rakennusalan esimiestyön kehittämiseen, esimiesten työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen sekä löytää uusia työkäytäntöjä kuormittavuuden vähentämiseksi.

2 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyöni on osa rakennusyhtiö Skanskan Jaksava -hanketta, jonka tavoitteena on löytää keinoja rakennustyöntekijöiden toiminta- ja työkyvyn säilyttämiseen ja uusien hyvien työkäytäntöjen löytäminen kuormittaviin työsuorituksiin. Tavoitteena on myös kehittää rakennustyön ergonomiia ja arviointimenetelmiä työn fyysiseen kuormitukseen. (Pesso, Julin, Penttilä, Pekkanen, Melin & Rahijärvi 2010, 13.)

Skanska Oy on kansainvälisesti toimiva rakennuspalveluita tarjoava yhtiö, jonka konserniin kuuluu yli 50 000 työntekijää maailmanlaajuisesti. Skanska on tällä volyymillaan yhtenä maailman kymmenen suurimman rakennusalan yhtiön joukossa. Skanskan pääkonttori sijaitsee Ruotsissa. Suomessa konsernilla on yli 2000 työntekijää. Skanska-konserni toimii tietyillä Euroopan alueilla, Yhdysvalloissa sekä Latinalaisessa Amerikassa. Skanska perustettiin vuonna 1887 Ruotsissa ja Suomeen sen haarakonttori perustettiin 1917. Nykyinen Suomen ja Viron toiminnoista vastaava yhtiö perustettiin 1994. (Skanska Oy 2010.)

Skanska -konserni toteuttaa vuosittain noin 12 000 rakennushanketta. Skanskan emoyhtiön liikevaihto viime vuonna oli noin 13 miljardia euroa. Suomessa Skanska Oy:n toiminta kattaa rakentamispalvelut, asuntojen sekä toimitilojen projektikehityksen sekä elinkaarihankkeet. Virossa toimintaan sisältyy rakentamispalvelut ja asuntoprojektikehitys. (Skanska Oy 2010.)

Skanska Oy huolehtii työhyvinvoinnista kehittämällä johtamista, työilmapiiriä, terveyttä sekä henkistä ja fyysistä jaksamista. Yksi osa Skanska Oy:n työhyvinvointiohjelmasta on työfysioterapeuttien suunnittelema elpymisliikunta eli työmaatreenit. Tavoitteena on, että varttitunnin mittainen ”työmaatreeni” olisi käytössä kaikilla Skanskan työmailla. Nämä työmaatreenit ovat osa skanskalaisten valtakunnallista ”Kaikki Kunnossa” -työhyvinvointiohjelmasta, joka käynnistyi vuonna 2006. Kyseisen ohjelman alle kuuluvat henkilöstön työhyvinvointipäivät sekä esimiesten kuntoremontit. Esimiestoiminta on yksi Skanskan houkuttimista. Painopisteenä on esimiestoiminnan ja johdon esimerkillisyys. Esimies- ja johtamistaitoja kehitetään koulutusohjelmien avulla. Esimiesten taitoja arvioidaan alaisten- ja yhteistyökumppaneiden antaman palautteen avulla. (Skanska Oy 2010.)

Suomen terveystalitiikkaa linjaa Terveys 2015 -kansanterveysohjelma, jonka valtioneuvosto on hyväksynyt vuonna 2001. Sen taustalla on Maailman terveysjärjestö WHO:n Terveysttä

..... 8

kaikille -ohjelma. Kansanterveysohjelmassa esitetään kahdeksan kansanterveyttä koskevaa tavoitetta, joista yhdellä on selkeä yhteys tähän opinnäytetyöhön: ”Työikäisten työ- ja toimintakyky ja työelämän olosuhteet kehittyvät siten, että ne osaltaan mahdollistavat työelämässä jaksamisen pidempään ja työstä luopumisen noin kolme vuotta vuoden 2000 tasoa myöhemmin”. (Terveys 2015 -kansanterveysohjelma 2001.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on lisäksi julkaissut Terveiden edistämisen laatusuosituksen, jossa todetaan työssä käyviä suomalaisia olevan lähes 2,4 miljoona. Koska työelämä on ollut jatkuvien muutosten kohteena viimeisen kymmenen vuoden aikana, on työntekijöiden henkinen kuormittuminen lisännyt sairaslomia kuten myös työkyvyttömyyseläkkeitä. Lisäksi työn sosiaalinen kuormitus on kasvanut palveluvaatimusten myötä. Työterveyttä tulee edistää ammattitautien ennaltaehkäisemisellä sekä työyhteisötasolla työn kuormittavuutta vähentämällä. (Terveiden edistämisen laatusuositus 2006, 66-67.)

Työterveyslaitoksen 1990 julkaistussa tutkimuksessa (Kalliomäki-Levanto & Oksa, Lindström) selvitettiin rakennustuotannon työnjohdon työoloja ja terveydentilaa. Kymmenen vuotta myöhemmin tehtiin selvitys siitä, miten työnjohdon työ ja työkyky ovat muuttuneet lamavuosien jälkeen. Suomen EU-jäsenyys on tuonut mukanaan kansainväliset laatuvaatimukset, jotka ovat tulleet mukaan työhön liittyvään päätöksentekoon. Rakennusalan työnjohdon työselvityksestä ilmenee työnjohtajien kokevan työnsä tärkeäksi ja arvostetuksi. Työ oli heidän mielestään haasteellista, itsenäistä ja vaihtelevaa. Teknistä osaamista ja vankkaa ammattitaitoa pidettiin keskeisenä voimavarana. Tämän kaiken lisäksi johtotyö vaati paineensietokykyä sekä hyviä yhteistyö- ja neuvottelutaitoja. Työympäristöön liittyvistä häiritsevästä hankalimmiksi koettiin vaihteleva lämpötila, vetoisuus, melu ja pöly. (Kalliomäki-Levanto, Oksa & Lindström 1990, 28-32.)

Psyykkiset kuormitustekijät korostuvat selkeästi tutkimustuloksissa. Lisääntynyt psyykinen kuormittuneisuus johtuu kilpailun ja laatuvaatimusten kiristymisestä. Rakennushankkeiden aikataulut ovat lisäksi tiukentuneet niin paljon, että niissä pysyminen tuntuu vaikealta. Kiireellä on myös moninaisia vaikutuksia työmaan työilmapiiriin ja tiedon kulkuun. Esimiesten kannalta kiireessä tehdyt päätökset ovat henkisesti kuormittavia, sillä asioiden perusteelliseen valmisteluun ei ole jäänyt aikaa. Verrattuna 10 vuotta sitten tehtyyn Kalliomäki-Levanto ym. tutkimukseen (1990), tässä tutkimuksessa havaittiin työnjohdon paineiden kasvaneen ja työskentelyn tapahtuvan suorituskyvyn ylärajoilla. Tutkimuksen mukaan aiempaan verrattuna useampi työnjohdossa työskentelevä uskoo selviävänsä eläkeikään saakka työkykyisenä. (Ikävalko & Toimela 2001, 22-24.)

Johtamistyössä esimiehen on muodostettava itselleen käsitys siitä, mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä. Esimies päättää, paljonko hän aikoo panostaa varsinaisen

..... 9

esimiestyöhön ja kuinka paljon suorittaviin sekä asiantuntijatehtäviin. Se, että esimies onnistuu työssään, vaatii häneltä oman tehtävänsä merkityksen ymmärtämistä. Hänellä tulee olla halua kuunnella alaistensa mielipiteitä ja hyödyntää heidän osaamistaan, mutta tarvittaessa myös taitoa tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Alaistensa arvostuksen esimies saavuttaa vasta, kun hänelle karttuu riittävästi asiantuntemusta alaistensa työtehtävistä. Esimiehen ei kuitenkaan pidä keskittyä pelkästään edellä mainittuihin suoritustehtäviin, vaan hänen tulee tuntea laajempaa kiinnostusta työntekijöihinsä ja koko työyhteisöön. Johtaminen vaatii keskustelutaitoja ja jämäkkyyttä, jonka kautta onnistuu välittömän ilmapiirin ylläpitäminen. (Järvinen 2005, 13-15; Åberg 2006, 63.)

Halonen (2001) puolestaan toteaa, että hyvä esimies ymmärtää johtajuus -käsitteen oikealla tavalla. Johtaminen on sisäistettyä ja aitoa vastuun kantoa. Johtajuus on asioiden kehittämistä sekä vastuun ja valtuuksien jakamista. Esimiehen henkilökohtainen työmoraali heijastuu myös alaisiin ja hänen innostuksensa sekä asenteensa luovat työyhteisön ilmapiirin. (Halonen 2001, 168-169.)

Ihmisen toimintakykyä tarkastellaan usein hänen fyysisinä, psyykkisinä ja sosiaalisina edellytyksinään selviytyä omalle elämälle asetetuista tavoitteista. Todellisuudessa toimintakyky on jotain muuta kuin fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen suorituskyvyn summa. Käsitteenä se viittaa yhtä lailla työikäiseen kuin lapseenkin. Aina ei ole mahdollista vaikuttaa omaan toimintakykyyn, vaan toimintakykyä kohentavat toimet kohdistuvat toiminta ja elinympäristöön.

Arvioitaessa työn kuormittavuutta, tulee erikseen tarkastella työn kuormitustekijöitä ja työntekijän kuormittumista. Kuormitustekijät syntyvät työympäristöstä, mutta kuormittuminen on yksilöllistä. Työnantajan on selvitettävä ja arvioitava työntekijöidensä kuormittuminen ja pyrittävä poistamaan tai ainakin vähentämään sitä. Mikäli työhön liittyy kiirettä, on kuormitus silloin määrällistä, mutta myös liian vähäinen työmäärä kuormittaa. Työn aiheuttama fyysinen väsymys, työn vaarallisuus sekä työympäristön epäkohdat luovat omat haasteensa. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

3 Rakennusala ja rakennusalan työ

Rakennusalalla työ on kuormittumista aiheuttavaa. Rakennusalaan liittyviä ammattilaisia löytyy työmaalta aina rakennusapumiehistä työmaamestareihin asti. Tämän vuoksi myös työnkuvat vaihtelevat hyvinkin paljon. Rakennusalalla työskentelevältä vaaditaan suunnittelukykyä, harkintaa ja monipuolisuutta, mutta myös hyvä fyysinen kunto on eduksi rakennusalan työntekijälle. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008.) Työskentelyasennot ovat epämieluisia ja staattisia työasentoja on kohtalaisesti. Rakennustyössä esiintyy

äkkiponnistuksia, toistuvaa lihasjännitystä ja työvälineiden kannattelusta aiheutuvaa räsitystä. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan työn etukäteissuunnittelulla voidaan vähentää fyysistä kuormitusta sekä työtä keventävien välineiden käytöllä vähentää selkään ja raajoihin kohdistuvaa kuormitusta. (Työterveyslaitos 2001.)

Rakennushanke koostuu yleissuunnittelusta, suunnittelusta sekä itse rakentamisesta. Rakennusvaiheet jaetaan perus-, runko- ja sisävalmistusvaiheisiin. Yleissuunnitteluvaiheessa tarkastelun alla on koko rakennushanke. Tässä vaiheessa tehdään aikataulu, työmaan alue- ja hankesuunnitelma sekä tavoitebudjetti. Jokaista valmistusvaihetta varten tehdään myös tehtävä- ja viikkosuunnitelma. (Mäkelä & Kauranen 2006, 5.)

4 Esimiestyö

Esimiestyössä keskeisin alue on johtajuus, johon sisältyy alaisten ohjaaminen, tukeminen, kannustus, arviointi, kehittäminen ja neuvonta. Näiden tekijöiden kautta varmistetaan, että alainen pystyy korkeatasoisiin suorituksiin. Vastatakseen näihin keskeisiin suoritusvaatimuksiin, edellytetään esimieheltä sitoutumista, tavoiteorientoituneisuutta sekä motivaatiota. (Ruohotie 2000, 45, 70.)

Viitala (2004) näkee väistökirjassaan esimiehen tärkeänä roolina työyhteisössä sen, että esimies luo alaisilleen mahdollisuudet voimavarojensa ilmentämiseen, ei niiden tukahduttamiseen. Näin voimavarat pääsevät kasvamaan mahdollisimman täydessä potentiaalissa. Viitala toteaa, että aikuinen ihminen on työyhteisössään lähes poikkeuksetta luova, vapaa ja päämäärähakuinen. Tällaisen kyvykkään työntekijän autoritääriin johtaminen ei tuloksellista. (Viitala 2004, 33.)

Tarkasteltaessa johtajuuden historiaa, liittyy siihen tietty yhteneväisyys sankaruuden kanssa. Sankarin ominaisuudet ovat usein miehiin liitettyjä ominaisuuksia, kuten rohkeus, neuvokkuus ja päämäärätietoisuus. (Aaltio-Marjasola 2001, 55-57.) Johtajuutta on esiintynyt läpi aikojen eri kulttuureissa, mutta tieteellisen kiinnostuksen kohteeksi se on noussut 1990 -luvulla. Ennen tätä aikaa, johtajuutta pidettiin synnyinominaisuutena, ei opittuna osaamisena. Nykyään johtajuuteen yhdistetään enemmän teorioita, jotka sijoittuvat tiettyyn sosiaaliseen ympäristöön, jossa itse johtaminen tapahtuu. (Juuti 1998, 10.) Nykyjohtajuudessa korostuu vallan käyttö siinä, missä ennenkin, mutta vallan luonne on muuttunut. Tänä päivänä johtaja tukeutuu aiempaa enemmän omiin kykyihinsä vaikuttaa sekä johtamistaitoihinsa. (Buhler 1998, 17.) Esimies motivoi ja luo mahdollisuuksia soveltaa alaistensa taitoja ja kannustaa heitä jatkuvasti oppimaan lisää. Palautteenanto katsotaan kuuluvaksi esimiestyöhön siinä missä muukin vuorovaikutuksellinen toiminta. (Buhler 1998, 16; Strömmer 1999, 68; Ruohotie 2000, 275-277.)

Onnistuakseen työssään esimieheltä vaaditaan mahdollisimman tietoista tasoa. Tämä tarkoittaa sitä, että hänen työskentelyssään yhdistyvät tieto ja ymmärtämykseen perustuva tulkintataito. Johtajan on pidettävä mielessään työyhteisön perustehtävä ja osattava ennakoida muutoksia. Työyhteisön tulevien haasteiden ja kehitystarpeiden tunnistaminen on tärkeää. Tässä mielessä johtaja toimii edelläkävijänä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 7-8.) Esimieheltä odotetaan taitoja, jotka ovat suhteessa siihen organisaatioon, jossa hän toimii. Erilaisissa kehitysvaiheissa olevat ryhmät tarvitsevat erilaista johtamista ja johdattavien kehittyessä esimiehen merkitys johtajana vähenee. Valmiutta johtamistaitoihin ei voida tarkoin määritellä yksilön ominaisuuksien tasolla, vaan pikemminkin esimiesten ja alaisten välisenä sosiaalisena vuorovaikutussuhteena. Esimiehellä tulee olla kykyä niin itsetarkkailuun kuin tilanteiden ennakointiin. Alaistensa luottamuksen saavuttaminen edellyttää vahvaa ammatillista osaamista sekä sellaisen työyhteisön luomista, jossa työntekijöille tarjotaan mahdollisuus kehittyä. (Pirnes 2000, 120; Ruohotie 2000, 283.; Kasvio 1996, 252.)

Johtamisen haasteet ja ongelmat kytkeytyvät useimmiten erilaisiin tilanneyhteyksiin, joita johtajan tulisi osata tulkita riittävän hyvin. Hyvä tilanneyhteyksien tulkinta, johon liittyy kyky tehdä harkittuja valintoja, ei synny itsestään. Tämä edellyttää johtajalta kykyä kehittää itsessään niitä ominaisuuksia, jotka tekevät kyseisen toiminnan mahdolliseksi. Harkittujen valintojen tekemisen edellytyksenä puolestaan on, että johtaja ymmärtää päätöksenteon keskeisimpänä prosessina työyhteisön toiminnassa. Kun johtaja tekee päätöksen, tulee hänen miettiä tilanneyhteyttä, jossa hän päätöksensä tekee ja punnita eri vaihtoehtoja ja niiden mahdollisia seurauksia. Johtajan tulisi tehdä sellaisia tulkintoja ja valintoja, jotka antaisivat työyhteisölle uusia kokemuksia, joiden kautta he voisivat inspiroitua työssään ja jaksaa paremmin. Näin turha rutiininomaisuus jäisi vähemmäksi. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 9.)

4.1 Rakennusalan esimiestyö

Rakennusalan työnjohtotehtävillä tarkoitetaan työnjohto- ja työmaan johtotehtäviä, rakennuskohteiden työsuunnittelu-, laskenta-, työturvallisuus-, rakennuttamis- ja kunnossapitotehtäviä. Lisäksi tehtävät saattavat sisältää rakennusvalvontaa ja -tarkastusta. Rakennusalalla työnjohtourakointi on monimutkaistunut ja laatuvaatimukset kasvaneet. Myös ulkomaalaisten työntekijöiden johtaminen ja toimiminen ulkomaalaisurakoitsijoiden kanssa asettaa omat vaatimuksensa esimiestyölle. Toisin sanoen rakennusalan esimiehiltä vaaditaan monipuolista kulttuurien tuntemusta sekä kielitaitoa. Rakennustyömaan työnjohtajan työt, työjärjestelyt ja työolot vaihtelevat työnantajan ja rakennushankkeen mukaan. Työlle leimaa-antavana on esimiesasema. Rakennusalan työnjohtotehtävissä työskentelevän on pystyttävä itsenäisiin ratkaisuihin, mutta samalla kyettävä ryhmätyöskentelyyn. Tärkeitä ominaisuuksia ovat luovuus, hyvä itseluottamus, oma-aloitteisuus sekä kriittisyys. Työnjohtajan odotetaan

olevan lisäksi täsmällinen sekä tunnollinen noudattamaan suunnitelmia ja sopimuksia. (Opetusministeriön selvityksiä 2006, 36.)

Koska rakennustyö on monin tavoin työntekijöitä kuormittavaa, on rakennusalan esimiehen johtamistaidoilla suuri merkitys TULES -haittojen ennaltaehkäisyssä. Johtajalta vaaditaan tavoitteiden asettamista, suunnittelua, valvontaa ja kannustamista sekä sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Tätä osaamista tukee kaikkien osapuolten perusosaamisen hyvä hallinta. Johtamisella vaikutetaan myös työilmapiiriin ja rakennusmiehen mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä. Kaikille rakentajille tulisi antaa riittävästi ohjeistusta ergonomisista työtavoista sekä toistotyöhön liittyvistä haitoista. Työnjohdon pitäisi valvonnallaan tukea alaistensa työssäjaksamista antamalla palautetta sekä puuttamalla huonoihin työtapoihin. (Mäkelä & Kauranen 2006, 15, 26.)

Rakennusalan esimiestyö asettaa tekijälleen vaatimuksia ja haasteita, koska siinä vaaditaan tehokkuutta ja äärimmäistä paineensietokykyä. Yleisesti ottaen esimiestyö nähdään fyysisesti kevyenä ja esimiesten on todettu voivan työssään hyvin, vaikka työkyky onkin heillä iän myötä heikentynyt. (Serguskin 2008, 8.)

Rakennusinsinööri toimii talonrakennuksen monenlaisissa tehtävissä. Keskeisimpiä tehtäviä ovat rakennusalan suunnittelu- ja työnjohtotehtävät. Ammatillisesta suuntautumisesta ja työnantajasta riippuen työnkuva sekä ammattinimikkeet saattavat vaihdella. Rakennusinsinööriltä vaaditaan rakennustekniikan tuntemusta, organisointi-, suunnittelu-, johtamis- ja ongelmanratkaisutaitoja sekä ryhmätyöskentelyosaamista. Rakennusinsinöörit toimivat tyypillisimmin rakennusten perustusten ja rakenteiden suunnittelutyössä sekä korjausrakennuksen organisoinnissa ja johtamisessa. Rakennusinsinööri voi olla suuntautunut työmaan ohjaukseen ja suunnitteluun, jolloin hänen tehtävänkuvaansa kuuluu työmaan työaikaista suunnittelua, aikataulutusta, materiaalmäärien laskentaa ja hankintaa esimiestyön ohella. Ammatin työt, työjärjestelyt sekä työolot ovat hyvin vaihtelevia aina sen mukaan, millä rakentamisen alalla toimii. Työnjohto ammattina tarjoaa paljon vaihtoehtoja työuralle. (Työterveyslaitos 2010; Työ- ja elinkeinotoimisto 2011.)

Rakennusyhtiö Skanska Oy:llä työskentelee paljon esimiehiä seuraavien työnimikkeiden alla: vastaava mestari, vastaava työnjohtaja, työmaapäällikkö, vanhempi työnjohtaja, vanhempi mestari, nuorempi työnjohtaja, rakennusmestari, työmaamestari, työnjohtaja, tuotantoinsinööri, työmaainsinööri, mittaustyönjohtaja, runkomestari ja sähkötyönjohtaja.

4.2 Esimiesten työ- ja toimintakyky

Työkyky ei määri pelkästään yksilöllisinä ominaisuuksina vaan suhteessa yhteisöön ja ympäristöön. Työyhteisössä työkyky on kokonaisuus, joka muodostuu työntekijän toimintakyvyn, työn vaatimusten ja yhteisöllisten tekijöiden tasapainosta. Työkykyyn vaikuttavat työntekijän terveydentila ja toimintakyky, mutta ennen kaikkea työkyky on yksilön, hänen työnsä sekä ympäristön yhteinen ominaisuus. Tutkimusten mukaan työkykyyn vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin yksin fyysinen tai psyykinen kunto. Koska työnteko tapahtuu pitkälti erilaisissa yhteisöissä, vuorovaikutussuhteet heijastuvat myös työkyvyn kokemiseen henkilökohtaisella tasolla. Kaikkinensa työkykyyn vaikuttavat terveys, kunto, ammattitaito, työn vaatimukset, työyhteisö, sosiaaliset suhteet, eläkelainsäädäntö ja työnantajan henkilöstöpolitiikka. Työyhteisön johdon tuki vaikuttaa suuresti työkykyyn. Työkyky voidaan nähdä myös tasapainomallin kautta, jossa yksilön toimintakyky on suhteutettu työn vaatimukseen. Tässä mallissa ei huomioida yksin ihmisen terveydentilaa, vaan lisäksi arvioidaan hänen toimintakykyä. Työkyvyn mittaamista pidetään vaikeana, mutta lähtökohdaksi kysymys on ihmisen kyky suoriutua työstään tavalla, jonka seurauksena hän saa elantonsa turvaavan palkan. Koettu työkyky ja terveys ovat yhteydessä moniin työn kuormitustekijöihin. Staattinen lihastyö, voiman käyttö staattisessa työssä, yksipuoliset työasennot, sääolojen vaihtelut ulkotyössä, tapaturmavaarat, melu ja kosteus sekä huonot mahdollisuudet toteuttaa psyykkisiä tarpeita sekä työn pakkotahtisuus ja työn vastuullisuus ovat todistetusti kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. (Aro 1995, 93-100; Antti-Poika, Martimo & Husman 2006, 172; Aro & Matikainen 1998, 26-27.)

Pro gradu- tutkimuksessa (Nurminen ja Oja-Kaukola 2000) vuodelta 2000 tarkasteltiin 45-65-vuotiaiden teknisten alojen esimiesten työkykyä ja siihen liittyviä tekijöitä. Otanta oli melko suuri, kaikkiaan 524 henkilöä, joten yleistettävyyden perusteltua. Työhyvinvoinnin indikaattorina käytettiin työkykyindeksiä. Työkykyarviot suhteutettiin eri ammatteihin. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat saavansa melko paljon tukea työssään ja myönteistä palautetta johdolta. Ne esimiehistä, jotka omasivat erinomaisen työkyvyn, kokivat saavansa tukea muita enemmän. Esimiesten suhtautuminen työhön ja arvostus osoittautuivat työkykyä eniten ylläpitävimmiksi tekijöiksi kuin fyysisen työympäristön parannukset tai työkykyä tukeva liikunta. (Nurminen & Ojala 2000, 28-30.) Regressioanalyysissä psykosomaattisten oireiden ja väsymyksen selitysosuus oli merkittävin työkyvyn vaihtelua selittävistä tekijöistä. Kaikista tärkeimmäksi työkykyä selittäväksi tekijäksi osoittautui kompetenssin tunne, kun taas työkyvyn vaihteluun ei merkittävästi vaikuttanut työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen luonne, tyytyväisyys johtoon tai palkkaukseen. Psykosomaattisten oireiden määrä kasvoi, mitä heikommaksi esimies arvioi työkykynsä. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäivät työkykyyn vaikuttavat yksilölliset tekijät sekä työelämän ulkopuoliset tekijät kuten perhe-elämä ja vapaa-aika. (Nurminen & Oja-Kaukola 2000, 31-33.)

Esimiesten työkyvyn pitkittäistutkimuksessa (Mertanen 2006) todettiin, että työkyky säilyi parhaiten ammateissa, joissa yksilön työ oli itseään jatkuvasti kehittävä ja autonomista. Lisäksi näihin töihin kuului vain vähäisesti työympäristön fyysisiä riskitekijöitä. Tutkimuksessa havaittiin työkyvyn heikkenevän iän myötä. Tämä oli selkeästi yhteydessä vanhenemismuutoksiin ja sairauksien aiheuttamaan työkyvyn alenemiseen. Vaikka tutkimuksen mukaan esimiesten työkyky heikkeni iän myötä, oli esimiesten työkyky keskimäärin hyvällä tasolla. Sama tulos saatiin kolme vuotta myöhemmin tehdyssä seurantatutkimuksessa. Koetulla työhyvinvoinnilla oli suora yhteys työkykyyn. Esimiesten sitoutuneisuus työhönsä oli korkea ja sillä nähtiin olevan myönteinen vaikutus työkykyyn. (Mertanen 2006, 305-306.)

Sanalla toimintakyky tarkoitetaan yksilön kykyä toimia eri tilanteissa, huomioimalla olosuhteet ja myös hyödyntämällä niistä avautuvia mahdollisuuksia. Toimintakyky käsittää useita eri elämänhallinnallisia ulottuvuuksia. Toimintakykyä ei tule arvioida vain yksilöön kohdistuvalla tarkastelulla, vaan arviointiin on otettava mukaan myös ympäristön vaikutus. Toimintakyky -lähetymistapa perustuu kolmeen pääajatukseseen. Ensimmäisessä tavassa kyky toimia on yksilön ominaisuus. Toiseksi yksilön toimintakyky jaetaan puhtaasti fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn osa-alueisiin ja niiden myötävaikuttaviin tekijöihin. Kolmannessa lähestymistavassa toimintakyvyn katsotaan muodostavan yksilön toimintaedellysten perustan. Toimintakykyä arvioitaessa saadaan hyvää tietoa siitä, millaista tukea kukin meistä tarvitsee toimiakseen arjessa. Toimintakykymittarit ovat mainio väline testata tarpeen arviointia. Hyvästä toimintakyvystä on tullut onnistuneen toiminnan ja hyvän elämän keskeinen edellytys, elämästä selviytymisen perusta. (Mäkinen & Tuominen 2010, 152; Tallo 2001, 67-69.)

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintakykyynsä. Ihminen voi oppia käsittelemään tunteitaan, pitämään huolta ruumiillisesta terveydestään ja muuttamalla totuttuja toiminta- sekä ajattelutapojaan vaihtuvissa tilanteissa. Oman hyvinvoinnin tarkastelu on hyvä aloittaa kysymällä: mitä minulle kuuluu? Koska arjen kiireiden keskellä ei oma sisäinen viesti pääse esille, tarvitaan pysähtymistä näinkin yksinkertaisen kysymyksen äärelle. Parhaimmillaan vastaukset kertovat hyvästä jaksamisestasi, voimien tasapainosta sekä elämänilosta. On kuitenkin hyvä huomioida, että oman hyvinvoinnin rajat voivat olla aivan toisenlaiset kuin työtoverin tai ystävän. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 279-281.)

Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus ICF tarjoaa yhteisen toimintakyvykielen, jonka tarkoituksena on parantaa yhteistyötä toimintakykyyn liittyvissä asioissa. Tämä kansainvälinen luokitus mahdollistaa tietojen vertailun eri ryhmien välillä ja se soveltuu moniin erilaisiin käyttötarkoituksiin. Sitä voidaan käyttää niin kliinisessä työssä kuin tutkimusten ja laadun arviointivälineenä. Luokitus on myös hyödyllinen mittari

arvioitaessa terveydenhuoltoa ja tutkittaessa terveydenhuoltojärjestelmää. ICF jaotellaan kahteen osaan, joista ensimmäinen on toimintakyky- ja toimintarajoitteet ja toinen kontekstuaaliset tekijät. Luokitus on yksi portainen ja se sisältää neljä pääryhmää, joiden alle sijoittuu vielä yhdestä kahdeksaan pääluokkaa. Kaikki nämä osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (ICF 2004, 4-13; Talo 2001, 165-173.)

Laajin Suomea koskeva esimiesten seurantatutkimus tehtiin Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella vuosina 1996-2006. Tutkimuksessa seurattiin yli tuhannen esimiehen työn ja hyvinvoinnin muutoksia kyseisen kymmenen vuoden aikana. Tutkimukseen osallistui rakennusalalla työskentelevien ohella myös paperityöläisiä sekä elintarvikealalla työskenteleviä. Työkyvyn alenemisen yhtenä merkittävänä tekijänä havaittiin epävakaa työuran merkitys. Yli 60 %:lla työkyky oli kuitenkin säilynyt erinomaisena. Esimiehistä kolmasosalla oli työhön liittyviä voimavaroja muita vähemmän ja epävarmuutta työuransa kanssa. (Jokinen, Mäkikangas, Feldt, Kinnunen & Hyvänen 2007, Finma -tutkimus.)

4.3 Esimiesten työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan ymmärtää yksilön kokonaisvaltaisena hyvinvointina. Työhyvinvointiin sisältyy useita eri tekijöitä niin ihmisen omassa elämässä kuin työelämässä. Työhyvinvointi ilmenee työntekijän työhön paneutumisena ja sujuvana yhteistyönä sekä organisaatiotasolla palveluiden laatu- ja tuloksellisuutena. Kun ihminen uskoo itseensä, hän todennäköisesti hallitsee työtehtävänsäkin paremmin. Oman työn hallinta ja yksilön vaikutusmahdollisuudet työhön lisäävät hyvinvointia. Työntekijän hyvinvointia edistetään lisäämällä hänen mahdollisuuksiaan hallita työaika. Työntekoa haittaava kiire on lisääntynyt sitten 1970-luvun lopun aina 2000-luvulle asti. Vuonna 2003 työntekoa haittaava kiire kuitenkin hiukan väheni. Työilmapiirissä puolestaan on tapahtunut heikentymistä, etenkin esimiehiltä saatu tuki ja rohkaisu on vähentynyt. Mielenkiintoista oli, että naisten kokemusten perusteella he saivat esimiehiltään enemmän arvostusta ja tukea kuin miehet. Työolot ovat kehittyneet monessa mielessä selvästi parempaan suuntaan ja työolobarometrin mukaan Suomessa työolot ovat korkeaa kansainvälistä tasoa. On havaittu, että verrattuna viime vuosikymmenen loppuun, määräaikaiset työsuhteet ovat vähentyneet, kuten myös henkistä räsitystä tuottava kiire. Samalla kokemukset oman työn arvostuksesta ovat yleistyneet. (Kautto 2007, 83-84; Suonsivu 2011, 41-45.)

Ihmisten johtaminen on todettu olevan suomalaisen yrityskulttuurin suurin haaste. Työpaikoilla ilmenevän huonon ilmapiirin katsotaan johtuvan ennen kaikkea esimies- ja johtamistaitojen puutteesta. Suurimmat haasteet henkilöstön johtamisessa kohdistuvat ihmissuhdejohtamisen taitoihin. Ryhmä- ja yhteistyötaidot, konfliktien hallinta ja kannustus ovat edellytyksenä esimiestyössä menestymiselle. Lisäksi johtajien ja esimiesten tulisi ottaa

.....

huomioon ihmisten erilaisuus ja heidän yksilöllisyytensä sekä olla valmiita muuttamaan omaa käyttäytymistään jouhevasti. Työyhteisössä vallitseva hyvä ilmapiiri tukee merkittävästi henkilöstön jaksamista ja motivoitumista työhön. Näillä perustein voidaan myös todeta, että johtamistehtävään sopivalta henkilöltä odotetaan tänä päivänä ihmisosaamista ja hyviä sosiaalisia taitoja. Toimivan työyhteisön johtaminen on oallistuvaa ja työntekijöitä kuuntelevaa. (Ojala & Ahonen 2003, 122; Suonsivu 2011, 59.)

Monet organisaatiot kokevat esimiestyön tuottamattomana tekemisenä, jolle annetaan aikaa vain, jos varsinaisilta töiltään ehditään. Johtamisjärjestelmään kuuluvia vastuualueita laiminlyödään kiireeseen vedoten. Yleensä tällainen esimerkki tulee yrityksen ylimmäältä johdolta, joka korostaa esimerkiksi kehityskeskusteluiden tärkeyttä, mutta jättää itse ne pitämättä. Useissa yrityksissä tulisi pysähtyä miettimään, minkälaisia vaikutuksia on sillä, että esimies keskittyy lähinnä suorittavaan työhön. Tehokaskaan esimies ei kykene paikkaamaan huonon johtamisen synnyttämää tehottomuutta ja siitä aiheutuvia motivaatio-ongelmia. Johtamisen ydintehtävä on kuitenkin päästä tuloksiin vaikuttamalla itse ihmisiin. Tähän saakka monissa yrityksissä on pärjätty ilman merkittävää panostusta varsinaiseen johtamiseen. Sittemmin on huomattu, että maailma muuttuu koko ajan monimutkaisemmaksi ja sen myötä myös johtamisen tulee olla entistä määrätietoisempaa. Tutkimusten mukaan hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde. Oikeudenmukaisen johtamisen on jopa todettu ennaltaehkäisevän yksilön sairastumista. Yksi merkityksellisimmistä työpaikan vaihtoon liittyvistä syistä löytyy niin ikään heikosta esimiestyöstä. (Järvinen 2005, 15-17; Ojala & Ahonen 2003, 122.)

Markkanen (2006) tekemässä selvityksessä Johtamisen haaste kyseltiin 14 suomalaisen talouselämän vaikuttajan ajatuksia työhyvinvoinnista. Tässä selvityksessä nousi esille puutteita ihmisten johtamisen koulutuksessa sekä yritysjohton etäännyttämisessä inhimillisistä voimavaroista. (Markkanen 2006, 11.) Yritysjohton ongelmat nähtiin pitkälti johtuvan Suomessa myöhään alkaneesta kansainvälistymisestä ja sen myötä ilmenneestä muutosvalmiudesta. Selvitykseen liittyvissä keskusteluissa nousi esille se, kuinka merkityksellistä olisi korostaa eroa ihmisten ja asioiden johtamisen välillä. Suomessa henkilöstöä johdetaan huonommin kuin materiaa. Selvityksessä kuvattujen tulosten perusteella haastateltavat toivat yleisesti ilmi, että Suomessa ei ole riittävästi koulutusta johtamiseen. Uudenlaista johtamista kaivataan niin organisaation liiketoiminnan kuin työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Haastatteluissa peräänkuullutettiin tunneälyä, jolla johdettaisiin kaaosta ja jatkuvaa muutosta. Kunnioitusta, arvostusta ja kuuntelutaitoja pidettiin myös hyvin tärkeinä. (Markkanen 2006, 13, 17, 35; Ojala & Ahonen 2003, 122.)

Työhyvinvointi on kaikkien asia ja sitä tulisi kehittää säännöllisesti. Työhyvinvointia kehitetään kuten laatua, kustannustehokkuutta ja muitakin liiketoiminnan tukitoimia. Sille luodaan

tavoitteet, kehittämissuunnitelma, nimetään vastuuhenkilöt sekä avointitavat ja -mittarit. Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää yhteistoimintaa kaikilla tasoilla. Esimiehen, työterveyshuollon ja henkilöstön suunnitelmallinen yhteistyö sekä ennakointi ovat välttämätön edellytys tälle edistämistyölle. Lisäksi henkilöstön hyvinvointia tulisi edistää kehittämällä työympäristöä sellaiseksi, jossa työturvallisuus ja työkykyyn liittyvät tekijät on huomioitu. (Ojala & Ahonen 2003, 138; Suonsivu 2011, 77-78.)

5 Johtamistyyli

Kirjallisuudessa erotetaan usein käsitteet ihmisten johtaminen eli leadership sekä asioiden johtaminen eli management. Näissä käsitteissä on paljon samankaltaisuuksia, mutta leadership nähdään kuitenkin enemmän vuorovaikutteisena prosessina johtajan ja johdettavan välillä, kun taas asioiden johtaminen on enemmän itse toiminnan hallintaa. Erottavana tekijänä näiden käsitteiden välillä pidetään suhtautumista muutokseen. Leadership ymmärretään ideoiden ja muutosten edistäjänä. Managementissä keskitytään puolestaan pysyvyyteen ja vakauteen. (Lämsä & Hautala 2008, 207, Åberg 2006, 65.)

Auer ja Bamberg (2003) totesivat johtamistyyliä ja hyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessaan, että johtamistyyllillä oli vaikutusta alaisten työhyvinvointiin. Ihmissuhdesuuntautuneesti johdetussa yrityksessä alaiset kokivat enemmän positiivista mielialaa ja työtyytyväisyyttä. Myös organisaation monipuolinen johtamisote vaikutti positiivisesti alaisten työtyytyväisyyteen. (Auer & Bamberg 2003, 27-28.)

Tehtäväorientoitunut johtaja pyrkii motivoimaan alaisiaan tehtäväkeskeisyyden kautta. Omalla esimerkillään hän antaa tietoa ja järjestää alaisilleen oppimistilanteita. Tehtävän oikeinsuorituksen kautta hän motivoi alaisiaan. Etenkin kädentaitoja vaativissa työtehtävissä opitaan parhaiten työn tekemisen kautta. Tehtäväkeskeisessä johtamisessa päästään parhaimpiin tuloksiin, kun työntekijä onnistuu uusissa taidoissaan. Saadessaan positiivista palautetta, työntekijä kokee hyvää oloa ja innostusta jatkaa työssään. Toisaalta epäonnistumisia voi tulla siinä kohtaa, kun työntekijällä ei ole riittävästi taitoja kehittyä tehtäviensä suorittamisessa. (Mäkilouko 2003, 72-75.)

Mäkiloukon (2003) mukaan muutosjohtaminen soveltuu hyvin kansainväliseen yritykseen, jossa johto ei osallistu itse fyysiseen työhön ja työntekijät ovat hajautettuna työtiimeihin. Näille työtiimeille on tyypillistä melko itsenäinen työ, josta he ovat tulovastuussa johdolle. Muutosjohtajalta vaaditaan kuitenkin taitoa inspiroida alaisiaan sekä tietynlaista karismaattisuutta. Esimies, jolla on käytännön kokemusta alaistensa työtehtävistä sekä asiantuntijuutta yrityksen perustehtävästä, on hyvä muutosjohtaja. (Mäkilouko 2003, 77.)

Tilannejohtamisessa tehokkuus ei ole riippuvainen johtamistyylistä, vaan siinä otetaan huomioon ihmisten erilaisuus suoriutua annetuista tehtävistä. Tilannejohtamisessa esimies muuntelee johtamistyyliään tilanteen vaatimalla tavalla arvioimalla ensin, mitkä ovat hänen alaistensa valmiudet. Esimies toimii valmentajana seuraten jatkuvasti alaistensa työn edistymistä ja reagoiden esille tuleviin tilanteisiin. Tämän kautta alainen valmentautuu itsenäisemmäksi työntekijäksi ja samalla hänen työsuorituksensa kehittyvät. (Pehrman 2001, 35-37.)

Tavoitejohtamisessa painotetaan osallistumista. Se on tapa harjoittaa yritysjohton suunnittelua, organisointia, henkilöstön hankintaa, ohjaamista sekä valvontaa. Tavoitejohtaminen on tulosläheisen yritysjohtojärjestelmän olennainen osa. Tavoitejohtamisessa laaditaan nimensä mukaisesti yhteiset tavoitteet ja alaisille annetaan omat vastuualueensa. Tavoitejohtaminen on ihmiskeskeinen tapa johtaa alaisia. Tavoitteiden onnistumista arvioidaan mittarein. (Pehrman 2001, 37-38.)

Suosittu johtamismuoto 1980- ja 90- luvulla on ollut tulosjohtaminen. Tänä päivänä sitä käytetään lähinnä julkisella sektorilla, suurissa yrityksissä vähemmän. Tulosjohtamisessa tähdätään selkeästi mitattavissa oleviin tulostavoitteisiin. Tässä mallissa organisaatioiden toimintojen tiukasta sääntöjen noudattamisen valvonnasta sekä toimintojen joustamattomasta säätelystä luovutaan. Työtä tekeväille annetaan vapauksia määritellä itse omaa toimintaansa ja käytettävissä olevat resurssit ohjataan tavoitteiden saavuttamiseen. (Kasvio 1997, 76.)

Rakennusalalla korostuu laatujohtaminen, koska ollaan tekemisissä myös asiakkaan tyytyväisyyden kanssa. Toki henkilöstöllä on oma roolinsa, mutta laatujohtamisessa asiakaspalvelua pidetään tärkeänä osana. Laatujohtamisessa kaikki organisaation jäsenet pyritään sitouttamaan laadun kehittämiseen ja siihen, että laatu on täydellistä. Laatujohtaminen lisää väistämättä alaisten osaamista, kun he pyrkivät erinomaisuuteen. Laatujohtamista on kehitetty rakennusalalla 1980 -luvulta lähtien, mutta laatuajattelun katsotaan edelleen olevan kehitysvaiheessa. Laatujohtamisen malli on saanut osakseen paljon kritiikkiä, sillä sen ei ole nähty tuovan yhtä paljon lisäarvoa organisaatiolle panostukseen nähden. (Pehrman 2001, 41; Koivu 2002, 42; Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 24-27.)

6 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on saada tietoa, miten ja millaisena esimiehet näkevät oman ja alaistensa työn sekä työn kuormittavuuden. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan, mitkä ovat esimiesten vaikutusmahdollisuudet alaistensa työn kuormittavuuteen ja heidän toimintakykynsä ylläpitoon. Haastatteluista saatavien vastausten perusteella toivotaan

saatavan kehittämisajatuksia johtamisen näkökulmaan, työn kuormittavuuden vähentämiseen sekä työntekijöiden toimintakykyyn ylläpitoon. Tutkimuskysymykset ovat:

Millaisena rakennusalan esimiehet näkevät oman työnsä?

Millainen on rakennusalan esimiesten työ- ja toimintakyky?

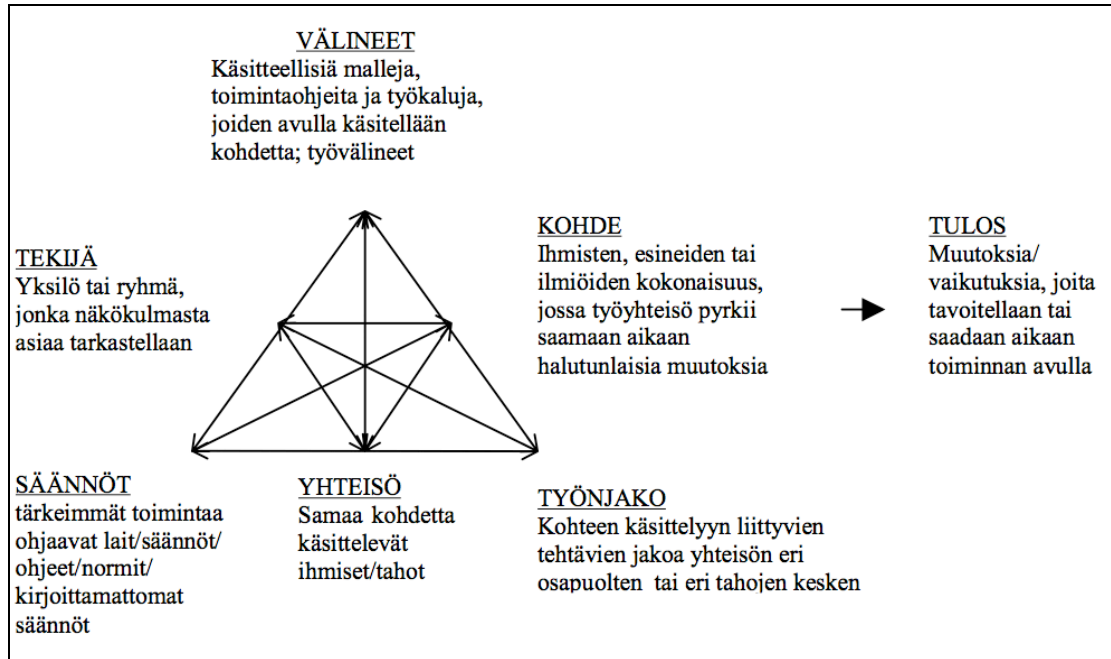
Miten esimiehet kehittäisivät omaa työtään?

7 Menetelmälliset ratkaisut

7.1 Kehittävä työn tutkimus

Skanskan Jaksava -hankkeen teoreettiseksi näkökulmaksi on valittu kehittävä työn tutkimus. Kehittävän työntutkimuksen päämääränä on erilaisten työn kehittämismallien kehittäminen yhdistelemällä käytäntöä ja teoriaa. Tärkeää olisi ymmärtää työtoiminnan ongelmia työtä tekevän näkökulmasta. Tällöin yhdessä tutkitaan sitä, mitä he tekevät ja mitä he työstään sanovat. Tällaisen toiminnan kautta voidaan lopulta löytää uusia tapoja ja työvälineitä toteuttaa työtä. (Engeström 1995.)

Kehittävä työntutkimus on suomalainen lähestymistapa työn tutkimiselle. Toiminnan teoriaa sovelletaan juuri organisaatioiden tutkimukseen, jotta muutokset pystyttäisiin hallitsemaan. Tällaiselle toiminnalle on ominaista sen järjestelmällisyys. Kun yksi osatekijöistä muuttuu, vaikutukset kohdistuvat myös muihin osuuksiin. Engeströmin mallissa yksittäisiä tekoja peilataan koko toimenpidejärjestelmään ja näin voidaan tarkastella yksilön tekojen ja yhteisöllisen toiminnan suhdetta. Toiminnan kehittymisen idea nähdään juuri osatekijöiden sisäisten ristiriitojen kautta. Näitä ristiriitoja aiheuttavat sekä toiminnan sisältä että ulkoa suuntautuvat kehityspaineet. Ristiriidat huojuttavat järjestelmää ja tarvitsevat ratkaisuja. (Engeström 1998, 11-74.)



Kuva 1: Toimintajärjestelmä (Engeström, Y. 1998.)

Kehittävä työn tutkimus voidaan karkeasti tiivistää kolmeen metodologiseen ja teoreettiseen ajatukseen. Kehittävässä työn tutkimuksessa analyysiyksikkönä on toimintajärjestelmä, jossa yhteisellä toiminnalla on tietty kohde. Tätä toimintaa määrittävät toimintajärjestelmän yksittäiset osatekijät kuten työvälineet, yhteistoimintamuodot, työnjako sekä säännöt (kuva 1). Yksittäisiä tilanteita ja tekoja analysoidaan suhteessa toimintajärjestelmään. Toiminnan ongelmat kertovat ristiriidoista eri osatekijöiden välillä. Nämä ristiriidat saadaan esille analysoimalla häiriöitä työn normaalissa kulussa. Näitä esillenousseita ristiriitoja ratkottaessa saadaan aikaan laadullisia muutoksia toimintaan. Tämän prosessin myötä syntyy uusia työvälineitä ja toimintatapoja. Kehittävän työn tutkimuksen muutoksia voidaan nähdä eräänlaisena oppimisprosessina, jonka lopputuloksena saatetaan päätyä rakentamaan aivan uudenlaisia yhteisiä työvälineitä ja toimintamalleja. Kehittävän työn tutkimus on siis reflektiivinen tutkimusote, jossa työntekijät peilaavat esille nousseita jännitteitä ja ongelmia työssään. (Engeström 1998, 136; Engeström 2002, 11, 41, 73-74, 124-130.)

7.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti monesta näkökulmasta. Ei ole varsinaista tarvetta selittää laajasti yleistettävää ilmiötä tai antaa kuvaa ilmiön

..... esiintymisestä. Usein tutkija tekee laadullisen tutkimuksen melko pienestä ihmisjoukosta. Tällä periaatteella myös tämä tutkimukseni tehtiin. On silti huomioitavaa, että emme voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Laadullisen tutkimuksen määrittelyssä korostetaan ihmisten kokemusten, tulkintojen, käsitysten ja motivaatioiden tutkimista, mutta myös ihmisten näkemysten kuvausta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152-155; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 49.)

Laadullisesta tutkimuksesta voidaan puhua sekä laajassa että suppeassa merkityksessä ja sille löytyy suuri määrä erilaisia määrittelyksiä. Tämä kertoo usein kyseenalaisista käsityksistä, joita laadulliseen tutkimukseen yhdistetään. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja on useita, mutta monin tavoin ne ovat keskenään päällekkäisiä. Eräs peruskulmakivistä, johon laadullisessa tutkimuksessa nojataan niin tutkimuksen perusteluissa kuin määrällisen tutkimuksen kritiikissä, on havaintojen teoriapitoisuus. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan sitä, että se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjämästä irrallisia. Laadullisen tutkimuksen perustelut korostavat teoriapitoisuutta tutkimuksen lähtökohtana. Laadullinen tutkimus ei siis voi hylätä teoriaa, vaikka se tyypiltään on empiiristä ja siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida sitä. Laadullista tutkimusta tehdessä on perusteltua joka kerta määrittää erikseen se, mitä on tekemässä. Tutkijan on tiedettävä, mitä tekee, koska jokainen tutkimus sisältää omat eettiset ongelmansa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 7-21, 68-69.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi valita menetelmän, jolla hän lähtee asiaa tarkastelemaan. Näiden eri menetelmien taustalla on erilaisia teoreettisia lähtökohtia. Laadullisen tutkimuksen metodiikan sanelee pitkälti se, mikä on tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksella voidaan joko tähdätä erilaisiin käytännön sovelluksiin tai sillä voidaan tavoitella jokin teorian laajentamista. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimusote sopii jo olemassa olevaan tutkimusalueeseen, johon halutaan saada uusia näkökulmia. Tutkimuskohdetta kuvataan laadullisin käsittein. Kaikki laadullinen tutkimus tapahtuu elämismailmassa, joten tutkija on osa sen merkitysyhteyttä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on vältettävä asettamasta teorioita tai oletuksia etukäteen, jotta laadullisen tutkimuksen tavoite saavutetaan. Laadullinen aineisto tulee kerätä tutkittavien puheesta, mahdollisimman avoimia ja joustavia havaintotilanteita käyttäen. Laadullisen tutkimuksen taustalla on useita eri ajattelusuuntauksia kuten hermeneutiikka ja fenomenologia. Fenomenologiassa tavoitellaan ihmisten kokemusten kuvausta ja se voidaan jakaa joko kuvailevaan tai tulkitsevaan linjaukseen. Tutkijan tulee perehtyä käyttämäänsä erityismenetelmään, menetelmän lähtökohtiin ja taustaoletuksiin. Fenomenologisesti orientoitunut tutkija pyrkii

näkemään maailman sellaisena kuin tutkittavat sen näkevät. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan kiinnostus painottuu teemojen löytämiseen, niiden tulkintaan sekä reflektiiviseen fenomenologiaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 50-57; Varto 1996, 34-35, 118; Eskola & Suoranta 1999, 19-20.)

7.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista, että osa näkökohdista on etukäteen lukkoonlyöty. Teemahaastattelussa haastattelu kohdentuu tiettyihin aihealueisiin. Teemahaastattelussa tutkija rakentaa haastattelurungon, jonka avulla voidaan tutkia haastateltavien subjektiivisia kokemuksia. Haastateltavia käytetään ainutlaatuisina tapauksina tutkimusaineiston keräämisessä. Teemahaastattelu korostaa yksilön omaa elämysmaailmaa ja tuo näin tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2003, 155; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48; Kvale 1997, 34.)

Teemahaastattelua käytettäessä aineistonkeruumenetelmänä on haastatteluteemojen valinnalla suuri merkitys. Teemahaastattelurunko koostuu eri teema-alueista. Nämä teemat toimivat haastattelijan muistilistana itse haastattelutilanteessa ja ohjaavat keskustelua oikeaan suuntaan. Mitä laajemmat teemat, sitä syvällisemmin haastateltava tuo omat kokemuksensa esille. Teemahaastattelu menetelmänä antaa haastattelijalle mahdollisuuden tarkentaa ja syventää haastattelussa esiin tulevia asioita, joita haastateltava ei spontaanisti toisi esille. Teemahaastattelun kautta haastattelut on helppo kohdentaa tiettyihin aihealueisiin, jotka haastattelun kuluessa tulee läpikäydä. Haastattelun tarkoituksena on fokusoida haastateltavan huomio niihin teema-alueisiin, jotka ovat nousseet esille tutkimusongelmien kautta. Näin saadaan syvällisempää tietoa halutuista teemoista. Vaikka haastattelutilanne on usein luonteeltaan hyvin lähellä tavallista keskustelutilannetta, on haastattelijan tärkeä tietää roolinsa haastattelun etenemisen onnistumiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35, 48, 66-67, 103; Kvale 1997, 86.)

Puolistrukturoitu haastattelu etenee siten, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa voidaan vaihdella kysymysten järjestystä. Täysin yhtenäistä määritystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa. Strukturoidun teemahaastattelun toteutuksessa haastattelu ei ole nimensä mukaisesti strukturoitu, vaan haastattelun toteutuksessa kysymysten muotoiluun voi tulla täsmennyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii juuri tällaisiin tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ei ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Haastattelussa pitäydytään itse sen tehtävässä eli etsitään vastauksia tutkimustehtävän mukaan. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, että

puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltava voi osaltaan ohjata haastattelun kulkua sellaisiin asioihin, jotka ovat hänelle tärkeitä. Kuitenkin haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että haastattelu etenee johdonmukaisesti eikä lähde rönsyilemään.

Väärinkäsitykset pystytään korjaamaan välittömästi tällaisessa haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi 2001, 47; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 97; Kvale 1997, 124-125.)

Teemahaastattelurunko (liite 1) on rakennettu osin vastaavien tutkimusten teoreettisten näkemysten pohjalta ja osin tutkimuksen Jaksava -hankkeen tarpeita ajatellen. Ajatuksena oli saada aineistosta teemahaastattelurungon avulla esille kohtia, jotka antaisivat riittävästi tietoa ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan täytyy muistaa, että jo tässä kohdin tehdään vahvasti tulkinnallista työtä ja että kyseinen tekstikohta kertoo tutkijalle asiasta subjektiivista tietoa. Aineistosta tutkija voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa, jolloin siitä voidaan poimia keskeiset aiheet. Aineistosta on pyrittävä löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Periaatteessa teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta teemoittelussa korostuu lukumäärien sijaan teeman sisältö. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 1999, 176.)

Käyttämäni teemahaastattelurungon laadin tutkimuskysymyksiä mukaellen. Teemat rakensin kirjallisuutta sekä kehittävän työntutkimuksen toimintajärjestelmän rakennemallia hyödyntäen. Lisäksi selvitin esimiesten taustatiedot tosiasiakysymyksiin. Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli selvittää, mitä rakennusalan esimiestyö pitää sisällään ja millaisena haastateltava näkee oman toimintakykynsä. Toisen teeman kautta lähdin selvittämään, millaisena esimiehet näkevät alaistensa työn. Kolmannessa teemassa keskityin enimmäkseen esimiesten vaikutusmahdollisuuksiin työpaikalla. Viimeinen eli neljäs teemani antoi esimiehille mahdollisuuden tuoda esille kehittämisehdotuksia sekä muita haastattelun kuluessa mieleen nousseita aiheita, joita ei ollut vielä mainittu. Pyrin muotoilemaan haastattelukysymykset ja niiden kielen sellaiseksi, että haastateltava ymmärtää, mistä puhutaan. Itse haastattelutilanteessa on olennaista käyttää selkeää, yksinkertaista ja ytimekästä kieltä. Haastattelukysymysten teemoittelun pohjana mukaelin Y. Engeströmin mallia (1998). (Kvale 1997, 138.)

Haastattelupaikkana oli pääkaupunkiseudulla sijaitsevat Skanskan työmaat. Ennakkoon olin arvioinut yksittäisen haastattelun kestävän hieman toista tuntia. Valmistauduin haastatteluihin etukäteen ja pohdin omaa käyttäytymistäni, jotta olisin itse haastattelutilanteessa mahdollisimman neutraali. Puolistrukturoidun haastattelun edetessä olin valmistautunut tarkentamaan haastateltavieni vastauksia, mutta siinäkin vaiheessa pyrin pitämään omat mielipiteeni erillään, jotta niiden vaikutus ei heijastuisi haastateltavan

vastauksiin. Haastateltavan anonymiteetin säilyttämiseksi noudatin hyvän tutkimustavan mukaista etiikkaa. Haastateltavia informoin etukäteen haastattelutilanteesta, sen luonteesta ja tarkoituksesta. Kirjallisen tutkimusluvan (liite 2) allekirjoittanut haastateltava oli tietoinen, että hänellä on mahdollisuus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä tahansa sen vaiheista. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 55-59.)

8 Aineiston hankinta

Kyseissä laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantaa käyttäen. Haastateltavat olivat joukko Skanska Oy:n esimiehiä useammalta eri kerrostalotyömaalta. Tarkoituksena oli tuoda esille heidän näkemyksiään esimiestyöstä, sen kuormittavuudesta sekä heidän kokemuksiinsa alaistensa työstä. Haastateltavien yhteystiedot saatiin suoraan Skanskan Talonrakennus Oy:n työterveyshoitajalta, joka oli mukana alkuperäisessä Skanska Jaksava -hankkeessa. Näin tutkimukseen valikoitui joukko ehdokkaita, joiden valintaan en itse osallistunut mitenkään. Haastateltavia esimiehiä oli mukana kaikkiaan kahdeksan. Haastattelut ajoittuivat huhtikuun lopulta toukokuulle 2009. Haastatteluiden ajankohdat sovin puhelimitse suoraan esimiesten kanssa. Vaikka esimiesten työaikataulut vaikuttivat kovin tiukoilta, puhelinkeskusteluista välittyi heidän mielenkiintonsa haastattelua kohtaan heidän järjestäessään aikaa haastattelulleni hyvinkin nopealla aikataululla.

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa (liite1), jossa kartoitettiin etukäteen ne teemat, joista haluttiin tietoa. Metsämuurosen (2006) mukaan tätä nimeä voidaan käyttää teemahaastattelusta silloin, kun kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella ja teema-alueiden väljyys lisää keskustelun mahdollisuutta. Teemojen järjestys mietittiin tarkkaan, jotta haastateltava ei jännittyisi tai tutkija pääsisi johdattelemaan haastateltavaa tiettyyn suuntaan. Teema-alueet olivat valmiiksi kysymysmuotoon operationalisoituja. Toisin kuin kyselytutkimuksessa, teemahaastattelussa tutkijan läsnäololla saattaa olla vaikutusta haastateltaviin. Tutkimuksen tekijä toimi itse haastatelijana kaikissa haastatteluissa. (Aaltola & Valli 2001, 101; Metsämuuronen 2006, 115; Alasuutari, P. 1993, 117.)

Esihaastattelu on teemahaastattelun tärkeimpiä osia. Esihaastattelun toteuttaminen ennen teemahaastatteluja lisää tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen onnistumista. Esihaastattelulla testataan haastattelurungon toimivuus ja samalla varmistetaan aihepiirien oikea järjestys. Esihaastattelukokemuksen perusteella haastattelurunkoa muutetaan tarvittaessa. Esihaastattelulla saadaan myös arvioi tulevien haastatteluiden kestosta. Esihaastatteluna toimi ensimmäinen esimieshaastatteluni. Tämän haastattelun perusteella tarkistin opinnäytetyön ohjaajani kanssa haastattelurungon muodon vielä kertaalleen läpi.

Tämän tarkistuksen kautta sain hyvän käsityksen siitä, mitkä kysymykset mahdollisesti tarvitsevat lisäkysymyksiä tai suullista tarkennusta haastatteluhetkellä. Esihaastattelu otettiin mukaan lopulliseen aineistoon. Haastattelua varten lainattiin Laurean oppilaitokselta nauhuri, jonka toimivuutta ja käyttöä testattiin ennen haastatteluita. Nauhurin toimivuutta tarkastatettaessa huomattiin, että se tuli asettaa mahdollisimman lähelle haastateltavaa äänenlaadun moitteettomuuden takaamiseksi. Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin myöhenpää litterointia varten. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 154.)

Haastattelut toteutettiin joko esimiehen omassa työhuoneessa tai työmaan neuvottelutilassa. Ennen haastattelun alkua kerrattiin vielä haastattelun tarkoitus sekä muistutettiin haastateltavia haastattelun luottamuksellisuudesta ja siitä, että heillä oli mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta missä sen vaiheista tahansa. Kaikki haastateltavat allekirjoittavat kirjallisen suostumuksensa haastatteluun, jossa he antoivat myös luvan haastatteluiden nauhoitukseen. Haastattelun nauhoituksesta tulee informoida haastateltavaa (liite 2). Oleellista on, että haastateltavalle korostetaan heidän vaapaehtoisuuttaan osallistua tutkimukseen sekä tutkimuksen luottamuksellisuutta. Haastattelukontaktissa on selvitettävä, kuka tutkimusta suorittaa, mikä organisaatio on taustalla sekä perustelut, miksi kyseinen henkilö on valittu tutkimukseen. Haastattelun kesto ja haastattelulupa tulee myös käydä ilmi. (Eskola & Suoranta 1999, 93-94; Kvale 1997, 107, 142, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 99.)

Haastatteluajat vaihtelivat jonkin verran. Pääsääntöisesti haastattelut olivat kestoiltaan tunnin mittaisia, yksi kesti hieman pidempään. Haastatteluiden kuluessa ei ilmennyt mitään teknisiä tai muita käytännön ongelmia. Nauhuri toimi moitteettomasti ja esimiehet olivat varanneet hyvin aikaa itse haastattelulle, kuten heitä oli etukäteen ohjeistettu tekemään. Muutamassa haastattelussa tuli pari keskeytystä puhelimen soitua, mutta näitä yksittäisiä tapauksia lukuunottamatta haastattelutilanteet olivat häiriöttömiä. Haastateltavat tuntuivat ymmärtävän kaikki kysymykseni, välistä kuitenkin tarkensin kysymyksiä sponttaanisti. Tunsin itse joissain kohdissa, että kysymyksenasetteluni oli ehkä hieman liian moniulotteinen. Haastateltavat vastailivat kysymyksiini arastelematta ja mielestäni avoimen oloisesti, vaikka jotkut aihealueet olivat arkaluontoisempia kuin toiset. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole yksinomaan hankkia tietoa, vaan haastateltavienkin tulisi saada haastattelutilanteesta jotain itselleen. Tällainen emansipatorisuus, vapautuminen antaa haastateltavalle mahdollisuuden intuitiiviseen tunteeseen keskustelun kautta. Näin myös hänen ymmärrystään tutkittavasta asiasta voidaan lisätä haastattelun kuluessa. (Vilka 2005, 103.) Mielenkiintoista oli joidenkin haastateltavien kohdalla, että heidän vastauksensa yhteen kysymykseen saattoivat olla niin laajoja, että vastauksia tuleviin teemakysymyksiin saattoi tulla jo

ennnekuin niitä ehdittiin kysyä. Haastattelun kuluessa tehtiin joitain lyhyitä, informatiivisia muistiinpanoja täydentämään nauhoituksia.

Tehtyäni kaikki haastattelut, pyrin kirjoittamaan haastattelunauhojen materiaalin tekstiksi eli litteroimaan ne mahdollisimman nopeasti ja sanatarkasti. Näin varmistin, ettei tietoa häviä ja tulosten tarkistaminen helpottuisi. (Kts. Patton 1990, 349.) Yhden haastattelun purkamiseen meni aikaa muutaman työpäivän verran, joskus enemmänkin. Litteroituja sivuja tuli viidestätoista kahteenkymmeneen, riippuen haastattelun kestosta. Joissain haastatteluista oli pätkiä, jossa sekä haastateltava että haastattelija puhuivat hetken aikaa päällekkäin, mutta koska haastattelut olivat minulla tuoreessa muistissa, pystyin palauttamaan tilanteet helposti mieleeni. Litteroidessani jätin pois merkityksettömiä täytesanoja tai haastattelun ulkopuolelle menevää tietoa. Purkaessani haastatteluja, tein lisää muistiinpanoja sekä kirjasin omia huomioitani erilliseen tiedostoon. Tarkoitukseni oli aikaansaada tiivis ja asiallinen litterointi haastateltavan mielipiteistä hyvän yleiskuvan saamiseksi.

Haastattelunauhat olin suunnitellut kuuntelevani läpi kokonaisuutena useamman kerran. Litteroinnin jälkeen kuuntelin nauhat vielä yhdessä kirjoitetun tekstin kanssa muutamaan kertaan. Myös tätä kautta pystyin alustavasti perehtymään sisältöihin. Aineiston käsittelyn jälkeen luin vielä haastattelut läpi kokonaisuudessaan varmistaakseni, että tutkimuskysymyksiini löytyi riittävästi vastauksia. Vaikka haastatteluiden litteroinneista jätettiin pois tyypillisimmät täytesanat sekä yksittäiset äänneet, itse asiasisältö ei missään vaiheessa siitä kärsinyt. Tutkija toimi myös aineiston jatkokäsittelijänä, joten tämä toi lisävarmuutta aineiston käsittelyyn ja tulkintaan. Kuunteluvaiheen jälkeen aloitin analyysin teon. (Eskola 2007, 159; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 1999, 132; Hirsjärvi & Hurme 1980, 122, 126.)

9 Aineiston analyysi

Perusanalyysimenetelmä, jota käytetään laadullisessa tutkimuksessa, on sisällönanalyysi, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Voidaan myös sanoa, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 131.) Sisällönanalyysi on keino kielellisen aineiston tutkimiseksi, jolloin sisällöllisten luokittelujen avulla pyritään analysoimaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä sisältöjä ja rakenteita. Tarkastelun kohteena on yleensä kirjalliseen muotoon saatettu aineisto, dokumentit, jotka Seitamaa-Hakkaraisen (1999) mukaan jaetaan käytetystä ilmaisutavasta riippuen auditiivisiin, visuaalisiin sekä kirjallisiin dokumentteihin. Tällaisia ovat mm. haastattelunauhat, kirjeet, kirjat, artikkelit ja päiväkirjat. Sisällön analyysissä aineistoa tarkastellaan tekstin näkökulmasta, koska useimmat aineistot ovat saatettavissa

tekstin muotoon. Sisällönanalyysin avulla pyritään systemaattiseen ja kattavaan kuvaukseen aineistoon liittyvistä sisällöistä, joka tehdään analysoitavan aineiston sisällön tai rakenteen osalta. Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys muodostavat lähtökohdan sisältöluokkien valinnalle ja määrittelylle. Sisältöluokat voidaan rakentaa myös tutkittavan aineiston pohjalta tai ne voidaan muodostaa ulkopuolista käsitejärjestelmää, viitekehystä tai teoriaa käyttäen. (Seitamaa-Hakkarainen 1999, 2; Kyngäs & Vanhanen 1999, 6.)

Kvalitatiivinen sisällön analyysi painottuu tutkittavan ilmiön sisällöllisiin merkityksiin, jolloin analysointi ei ole tutkimusprosessin viimeinen vaihe, vaan tutkimuksen kulkua kuvaa syklisyys, aineiston keräämisen ja analysoinnin vuorovaikutus. (Seitamaa-Hakkarainen 1999, 2-3.)

Sisällönanalyysi sopii strukturoimattomankin analyysin tekoon ja mahdollistaa tiettyjä käsitteellisiä liikkumavapauksia, mutta edellyttää myös tiettyjen rajoitteiden hyväksymistä. Tutkija koettaa analyysin avulla saada aineiston järjestettyä niin, että johtopäätösten teko olisi mahdollista. Vaikka tutkija olisi kuvannut analyysinsä hyvinkin tarkasti, hän ei aina kykene tekemään tutkimuksessaan mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan esittelee aineiston ikään kuin tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105-109; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 133-135.)

Itse aineiston analyysin aloitin heti, kun olin saanut kaikki tekemäni haastattelut kirjalliseen muotoon. Luin litteroitua aineistoa läpi useampaan kertaan, tutustuakseni ja ymmärtääkseni aineisto sisällön. Käydessäni litteroituja versioita läpi yksi kerrallaan, merkitsin samalla erivärisellä tekstillä niitä haastattelun kohtia, jotka vastasivat teemarungon kysymyksiin. Sen jälkeen lähdin erittelemään aineistoa, hyödyntäen haastattelurungon teemoja (liite 1). Tämä helpotti etsintää huomattavasti. Kokosin teemojen alle kaikkien haastateltavien vastaukset. Teemoittelussa käytin Engeströmin (1998) kehittävän työn tutkimuksen analyysiyksikön tekijöitä, joista muodostui vastausten pääteemat. Pääteemojen alle muodostin alateemoja (liite 3). Joistakin teemoista oli syntynyt keskustelua useammassa haastattelun eri vaiheessa. Näitä vastauksia siirtelin oikeiden teemojen alle. Aineiston tulkintaa ja jäsentämistä tapahtui läpi tämän vaiheen. Tiiviin ja melko selkeän tuntuista haastatteluaineistosta pyrin löytämään olennaista informaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. Ryhmittelemällä haastattelujen tulosten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia pää- ja alateemoihin, pystyin luomaan kokonaiskuvaa tutkimustuloksista. Taustatietojen merkitystä en lähtenyt korostamaan itse teemoittelussa. Aineiston määrään olin tyytyväinen, vaikka se osaltaan teki analyysivaiheesta melko työlää. Koin, että aineistoon oli helppo saada ote heti tuoreeltaan ja etenkin vastausten yhteneväisyys helpotti teemojen tarkastelua. Löytääkseni aineiston sisällön kannalta olennaisimmat asiat, etsin havainnoilleni yhteisen nimittäjän. Huolellisenkaan aineiston lukemisen jälkeen en löytänyt esimiesten taustoille tiettyä säännönmukaisuutta suhteessa vastauksiin. (Kvale 1997, 159; Hirsjärvi 1980. 55-60.)

10 Tutkimustulokset

Haastatteluihin osallistui kahdeksan esimiestä, yksi nainen ja seitsemän miestä. Iältään he olivat 25 - 52 -vuotiaita. Kahdeksasta esimiehestä kolme oli koulutukseltaan rakennusinsinööriä, kaksi rakennusteknikoita ja yksi rakennusmestari. Yksi haastatteluun osallistuneista oli tekniikan alan opiskelija ja yksi esimiehistä oli käynyt muuntokoulutuksen rakennustyöntekijästä työnjohtajaksi. Työkokemusta esimiehillä oli reilusta vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen.

Haastatteluteeman 2 tulokset, jotka käsittelivät alaisten työn kuormittavuutta esimiehen näkökulmasta sekä esimiesten vaikutusmahdollisuuksia alaistensa työn kuormittavuuteen, on tuotu esille jo aiemmin Skanska -Jaksava raportissa 2010. Haastatteluiden perusteella löydetyistä pääteemoista ensimmäisessä etsittiin vastauksia tutkimuskysymykseen millaisena esimiehet näkevät oman työnsä ja millainen on rakennusalan esimiesten työ- ja toimintakyky.

10.1 Esimiesten työ

Esimiesten mukaan heidän *tehtävänään* on luoda työntekijöille edellytykset tehdä työtään. Esimiehet huolehtivat, että rakennustyöntekijöillä on tarvittavat työsuunnitelmat, riittävä materiaali sekä oikeat työskentelyvälineet työnsä toteuttamiseen. Olennaisena osana esimiehet kokivat itse työn johtamisen ja töiden organisoinnin. Myös töiden valvonta sekä työntekijöiden koulutus on esimiesten vastuulla. Kaikkien esimiesten työnkuvaan kuuluu huolehtia työn asianmukaisesta toteutuksesta sekä työmaan aikatauluista. Esimiesten työnkuviissa oli havaittavissa pieniä eroavaisuuksia eri työmaiden välillä. Yhdellä esimiehistä oli suurempi vastuu logistiikasta kuin muilla ja yksi esimiehistä oli juuri siirtynyt toimistotöihin. Suurimman osan työajastaan esimiehet tekivät erilaisia paperitöitä käyttäen tietokonetta apuvälineenään. Kaksi heistä arvioi näihin paperitöihin kuluvan aikaa jopa 80-90% heidän päivittäisestä työajastaan. Rakennustyöhön esimiehet osallistuivat ainoastaan silloin, kun joku alaisista oli sairaana tai rakennuksella tarvittiin muuten tilapäistä apua. Lähes kaikilla esimiehistä oli työmaatyöskentelystä kokemusta, joka auttoi alaisten työn tuntemusta käytännön tasolla. Esimiesten työpäiviin liittyi paljon yhteistyötä eri tavarantoimittajien, aliurakoitsijoiden ja ylemmän johdon kanssa. Yleisesti tämä yhteistyö nähtiin sujuvana, mutta toisinaan tavarantoimitusten kanssa oli epäselvyyksiä. Näiden sekaannusten selvittelyyn esimiehiltä kului ylimääräistä aikaa. Rakennusalan esimiestyö nähtiin haastavana, vapaana, itsenäisenä ja vastuullisena. Kokonaisuuden hallinta ja hyvät sosiaaliset taidot olivat merkityksellisimmät esimiestyön vaatimuksista.

Periaatteessa työni sisältää noitten materiaalien tilausta, miesten ja naisten ohjaamista oikeisiin paikkoihin tekemään oikeita juttuja ja vähän sitä organisoimista ja aliurakoitsijoiden kanssa töiden yhteensovittamista. Sit on ollu kaikenlaista aikataulutekoa. H6

Tutkimuksesta esille nousseista esimiesten *vahvuuksista* merkittävimpanä nähtiin hyvä ihmistuntemus. Esimiehet kokivat, että heillä oli kykyä käsitellä ihmisiä kullekin työntekijälle soveltuvalla tavalla. Toisena vahvuutena tuloksista nousi esille esimiesten sosiaaliset taidot. Ihmisten kanssa toimeen tuleminen katsottiin tärkeäksi ja sen kautta myös alaisten luottamus esimieheen heidän mielestään kasvoi. Sanojensa takana seisominen ja lupauksissa pysyminen tuli esille vahvuuksia kysyttäessä. Monet esimiehistä kertoivat olevansa pidettyjä ja tämän he näkivät vahvuutenaan niin ikään. Asioita on helpompi viedä eteenpäin, kun alaiset pitävät esimiehestään tavallisena ihmisenä. Yksi esimiehistä näki vahvuutenaan sääntillisyyden, toinen koki olevansa hyvin aikaansaava. Yksi esimiehistä koki oman vahvan ammattitaidon perusrakentamisen puolelta lukeutuvan vahvuuksiinsa esimiehenä.

Kyl mä sit olen semmonen sääntillinen ja jos jotain pitää tehdä, sit se myös tehdään. H3

Heikkouksinaan esimiehet toivat esille liiallisen huolehtimisen ja aikatauluihin takertumisen. Esimiehet kokivat olevansa turhan kilttejä siinä, että he lupautuivat tekemään sellaisiakin töitä, jotka eivät varsinaisesti kuuluneet heidän työnkuvaansa. Kysyttäessä esimiesten heikkouksista, monet vastasivat niitä olevan vaikka kuinka, mutta he eivät kuitenkaan nimenneet niitä yhtä paljon. Kuuntelutaidon puute nousi muutamista vastauksista esille. Tähän heikkouteen myötävaikutti kiireinen työskentelyaikataulu. Yksi haastateltavista näki kokemattomuuden heikkoutenaan ja toisella oli motivaatiovaikeuksia tiettyihin arkistointi ja tilastointitöihin.

Heikkouttakin on, että hoitaa asioita ihan turhaan ite, vaikka vois ihan hyvin antaa jonkun työntekijän tehdä se. H1

Esimiehet kokivat pystyvänsä *vaikuttamaan* hyvin työssään. Antaessaan palautetta ylemmälle taholle, heidän kommenteihinsa reagoitiin. Lähettämällä palautetta kyseisestä asiasta vastaavalle henkilölle, moni asia pystyttiin muuttamaan järkevämpään suuntaan. Esimiehillä oli hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omiin aikatauluihinsa sekä työnsä suunnitteluun. Esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa melko hyvin alaistensa työhön, alaisten työn kuormittavuuteen ja sitä kautta heidän työssäjaksamiseensa. Osa esimiehistä antoi alaisilleen ohjeistusta oikeaoppisissa työasennoissa sekä kannusti pitämään kunnosta huolta myös vapaa-ajalla. Esimiesten näkemysten mukaan fyysistä kuormaa pystytään vähentämään työn suunnittelun kautta sekä huolehtimalla siitä, että työtä helpottavia laitteita hankitaan. Esimiehillä oli melko hyvät vaikutusmahdollisuudet näiden työtä helpottavien apuvälineiden hankintaan. Vaikutusmahdollisuutenaan he näkivät myös, että halutessaan he saivat osallistua erilaisiin koulutustilaisuuksiin. Vaikutusmahdollisuuksia rajoittivat taloudelliset tekijät. Myös osa toimistotöistä oli sellaisia, jotka esimiesten näkemysten mukaan olivat tarpeettomia. Silti

heillä ei ollut vaikutusmahdollisuutta näiden tarpeettomiksi katsomiensa paperitöiden karsimiseen.

10.2 Esimiesten työ- ja toimintakyky sekä työn kuormittavuus

Kaikki esimiehet näkivät työ- ja toimintakykynsä joko melko hyvänä tai hyvänä. Yhdellä esimiehistä oli perussairaus, joka asetti tietynlaisia rajoitteita työlle. Esimiehet pitivät terveydestään huolta säännöllisellä liikunnalla ja muutenkin he pyrkivät noudattamaan hyviä elintapoja. Joka toinen esimiehistä silti totesi, että voisi tehdä enemmän fyysisen kuntonsa eteen. Jokainen haastateltavista näki oman toiminnan olevan avain työssä jaksamiselle. Esimieshaastatteluiden tuloksista oli selvästi nähtävissä, että esimiestyö on enemmän henkistä stressiä kuin fyysistä kuormitusta aiheuttavaa. Esimiehet kokivat poikkeuksetta, että kireiden rakennusmaa-aikataulujen aiheuttamat paineet vaikuttivat heidän työhyvinvointiinsa, vaikka he eivät kokeneetkaan siitä aiheutuvaa kuormitusta ylivoimaisena. Aikataulujen aiheuttama kuormittuneisuus oli enimmäkseen jaksottaista, sillä se oli täysin sidoksissa siihen, missä vaiheessa rakennustyömaa kulloinkin oli. Ylitöiden aiheuttama *henkinen kuormittuneisuus* oli havaittavissa, mutta sekin liitettiin selkeästi työnmaan eri vaiheisiin. Henkisellä puolella kuormitusta aiheutti myös esimiehelle kuuluva kokonaisvastuu ja odottamattomat tilanteet kuten rakennustyöntekijän sairastuminen, materiaalien loppuminen tai aliurakoitsijoiden aikataulumuutokset. Muutama esimiehistä koki raskaana alaistensa erottamisen. Taantuman vuoksi ketään rakennustyöntekijää ei kuitenkaan ollut vara seisottaa toimeettomana rakennustyömaalla. Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että paperitöitä on liiaksi, eivätkä he täysin allekirjoittaneet näiden kirjallisten töiden välttämättömyyttä. Paperitöiden vuoksi kertyi myös ajoittaisia ylityötunteja.

Henkist puolta kuormittaa todella paljon puutteelliset ja heikot suunnitelmat, millä me joudutaan rakentamaan. Se on varmaan kaikkein suurin tekijä. Sitten on sellasia asioita, mistä meille tulee määräyksiä ja ohjeita organisaation ulkopuolelta, johon meidän työpaikal ei välttämättä oo edes osattu varautuu. Meidän täytyy kuitenkin ne toteuttaa ja riipiä resurssit jostain. H4

Suoranaista *fyysistä kuormittuneisuutta* ei juuri koettu. Tämä perustui pitkälti esimiesten työnkuvaan, johon kuuluu äärimmäisen vähän fyysisesti kuormittavia työvaiheita. Näyttöpäätetyö oli heistä fyysisintä, mutta sillä ei koettu olevan merkittävää vaikutusta heidän työ- ja toimintakykynsä. Hyvästä fyysisestä kunnosta nähtiin olevan hyötyä työmaalla liikuttaessa, mutta työnjohtotehtävien edellytyksiin sitä ei luettu kuuluvaksi. Osa esimiehistä kävi toisinaan auttamassa rakennustyöntekijöitä rakennustöissä, mutta tämä auttamistoiminta oli niin satunnaista, ettei sillä nähty olevan yhteyttä fyysiseen kuormittumiseen ja siitä aiheutuvaan työkyvyn heikkenemiseen. Yksi esimiehistä koki sen pikemminkin hyödyllisenä.

Työn *sosiaaliseen kuormitukseen* esimiehet yhdistivät edelleen työstä aiheutuvan kiireen. Mitä lähemmäs työmaakohteen valmistumista päästiin, sitä kovemmaksi työtahti kävi. Tästä johtuen työpäivät pitenivät, jonka seurauksena perhe-elämälle ja vapaa-ajalle jäi vähemmän aikaa. Poikkeuksellisen aikaisin alkavat työpäivät aiheuttivat joillekin sen, että työn ulkopuolelle jäävä sosiaalinen elämä oli rajallista. Yhtä haastateltavaa lukuunottamatta esimiehet pystyivät pitämään työasiat erillään vapaa-ajastaan. Kiireisimpinä aikoina yksi esimiehistä sanoi pohtivansa työasioita vielä kotonaan ja heräävänsä jopa yöllä siihen ajatukseen, että jotain on jäänyt tekemättä.

Esimiehet toivat esille, että heillä oli hyvin käytössä *työvälineitä* omaan työhönsä, mutta myös alaiensa työn helpottamiseksi löytyi konkreettisia työvälineitä. Parhaiten esimiehet kokivat voivansa tukea alaisiaan fyysisen kuormittumisen vähentämisessä silloin, kun alainen toi itse esille oman väsymyksensä. Tällöin esimiehellä on mahdollisuus laittaa toinen kaveri auttamaan ja joskus ääritilanteissa pyytää apua vaikka toiselta työmaalta. Tällaisia tilanteita esiintyy lähinnä työntekijöiden sairasteluiden seurauksena tai silloin, jos työmaa on aikatauluista jäljessä syystä tai toisesta. Työmaalla vallitseva hyvä henki oli esimiesten mielestä yksi kantava tekijä työkuorman vähentämisessä. Kaikki haastatellut esimiehet kokivat, että rakennustyöntekijöiden työtä helpottamaan on saatu riittävästi erilaisia työ- ja apuvälineitä. Näitä laitteita on hankittu parantamaan työssä jaksamista, mutta myös lisäämään työnteon mielekkyyttä. Esimiehet kokivat näiden työvälineiden käytön myös pidentävän alaiensa työikää. Esimiehillä tuntui olevan mahdollisuus vaikuttaa uusien apuvälineiden hankintaan ja heidän vastuullaan oli huolehtia siitä, että työtä helpottavat työvälineet ovat saatavilla. Työvälineiden hankinta eteni tiettyjen vaiheiden kautta. Useimmin tavarantoimittajat esittelevät työvälineiden käyttöä, jonka jälkeen hyväksi oletettuja laitteita testataan ja niiden hankinnasta päätetään työntekijöiltä saadun palautteen sekä taloudellisten etujen perusteella. Vaikka taloudellisella tilanteella nähtiinkin olevan vaikutus apuvälineiden hankintaan, totesivat esimiehet kuitenkin, että kaikkienensa apulaitteita on hyvin saatavilla ja niiden hankintaa harkitaan silloinkin, kun ehdotus on lähtöisin alaisilta. Esimiesten mukaan kaikkia työvaiheita ei pystytä kuitenkaan apuvälineillä keventämään.

Koska osa työvaiheista perustuu pitkälti toistotyöhön, pyrkii esimies mahdollisuuksiensa mukaan kierrättämään alaiensa töitä. Näin kuormittavuutta voitiin jakaa. Toisaalta rakennustyöntekijöiden erikoisosaaminen rajoitti työkiertoa, sillä osa rakennustyöntekijöistä hallitsi tiettyjä työvaiheita paljon paremmin kuin toisia. Lisäksi aikataulupaineiden alla esimiehen täytyy usein laittaa paras mies tekemään sitä hommaa, joka vaatii pikaista työstämistä. Esimiehet myönsivät, että tällainen paremmuusjärjestykseen asettaminen saattaa kuormittaa hyvää rakennustyömiestä enemmän kuin jotain toista alaista.

Rakennustyöntekijöiden työkiertoon ei aina myöskään ole resursseja ja rakennustyöntekijän vaihtaminen kesken työvaiheen voi vaikuttaa työn laatuun sekä alaisten työturvallisuuteen.

Esimiesten *johtamismallit* olivat pitkälti työn kautta opittuja ja ne perustuivat ihmislähtöiseen ajatteluun. Kolme haastateltavista toi esille armeijan johtamiskoulutuksessa opitut johtamistaidot, joita he ovat sittemmin hyödyntäneet rakennusalan esimiestyössään. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että johtajaksi ei voi kovin pitkälle kouluttautua, vaan se on enemmänkin luonnekysymys. Johtamismalleista puhuttaessa havaittiin, että kaikki pyrkivät olemaan hyvin neuvottelevia ja ohjaavia. Käskevää, autoritääristä johtamistyyliä vältti jokainen esimiehistä. Yksi esimiehistä puhui syväjohtamisesta, jossa alaisiin suhtaudutaan kaverillisesti, mutta silti autoritäärisesti. On osattava sanoa, kun on sanomisen paikka. Esimiesten mielestä johtamisessa on tärkeää, että esimies tuntee alaisensa ja sitä kautta tietää, millainen johtamistyyli kullekin sopii. Yksi esimiehistä pyrki olemaan johdatteleva. Tällaisella lähetymistavalla esimies pyrki siihen, että alainen hoksaa itse oman osaamisensa. Kyseinen esimies kertoi johtavansa alaisiaan, kuten haluaisi itseään johdettavan. Yksi haastateltavista esimiehistä oli vastikää käynyt ykkösluokan johtajakoulutuksen työnantajan tarjoamana lisäkoulutuksena.

Mä uskon hyvin vahvasti siihen ihmisjohtamiseen ja semmoseen omaan. Johtaminen on sellasta ihmissuhdetyötä ja sen oman luottamuksen saavuttamista ja oman auktoriteetin pitämistä. Ei meistä kaikista ole johtamistyöhön. H2

10.3 Sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen sekä työturvallisuus

Esimiesten työnkuvaan kuuluu hyvin läheisesti alaisten työturvallisuudesta huolehtiminen, työturvallisuuden seuranta sekä toteutuminen. Esimiestyössä nähtiin turvallisuusasioiden kulkevan käsi kädessä töiden suunnittelun ja toteutuksen kanssa. Haastatellut esimiehet olivat kaikki sitä mieltä, että työturvallisuus on kohentunut vuosien mittaan. Yksi esimiehistä kutsui turvallisuuden parantamista jopa eräänlaiseksi buumiksi. Tästä huolimatta esimiehet totesivat, että aina löytyy kehittämiskohteita työntekijöiden työturvallisuudessa. Joskus tulee eteen niin selkeitä turvallisuuspuutteita, että ”aivan säpsähtää”. Viikottaiset työsuojelukierrokset kuuluvat esimiesten työnkuvaan. Niissä johdon kanssa mietitään turvallisuusasioita ja katsotaan niitä uusista näkökulmista. Näiden katselmuksien jälkeen kokoontaan vielä yhdessä alaisten kanssa kuulemaan, mikä on sen hetkinen työsuojeluprosentti. Myös rakennustyöntekijöiden tulee ilmoittaa esimiehelleen havaitsemistaan työturvallisuuspuutteista, mikäli he havaitsevat epäkohtia. Esimiehet toivat esille, että suurin osa heidän alaisistaan noudattaa tänä päivänä turvallisuusohjeita hyvin, mutta turvallisuusvalvontaa esimies tekee jatkuvasti. Työmaakierroksillaan esimiehet puuttuvat tarvittaviin turvallisuuspuutoksiin välittömästi.

Kiertäessään työmailla esimiehet pyrkivät aktiivisesti huomioimaan alaistensa työturvallisuuden. Uusia työturvallisuussääntöjä, kuten suojalasien pakollisuus kaikissa työvaiheissa, on tullu ja tulee jatkuvasti lisää. Kypärän käyttö sen sijaan on omaksuttu jo paljon aiemmin. Yksi esimiehistä totesi, että rakennustyöntekijöiden joukossa on toisinaan turhaa riskinottoa heidän laiminlyödessään turvallisuusmääräyksiä. Skanska onkin esimiesten mielestä yritys, jossa työturvallisuutta tuodaan vahvasti esille.

No sääntöjä ja ohjeitahan laaditaan jonkun asian takia, että helpotetaan tehtävää. Tehdään työn olosuhteita turvallisemmaks. Pidän tosi tärkeänä niitä. Pelin säännöt täytyy olla selvät ja niitä kuuluu kaikkien noudattaa kyllä. H4

Sääntöjen noudattamista esimiehet eivät kokeeneet lainkaan kuormittavana tai muuten rasitteena. He myös vaativat sääntöjen noudattamista, vaikka joitakin niistä esimiehet saattoivat itsekin kyseenalaistaa. Muutama esimies totesi, että osa säännöistä tulee tahoilta, jotka eivät itse tee käytännön työtä ja sen vuoksi näiden ohjeiden soveltaminen työmaatasolle vaatii esimieheltä jonkin verran ponnisteluja. Toisaalta osa säännöistä on lakisääteisiä ja ne tulee kaikkien vain hyväksyä. Paperitöihin liittyvistä säännöistä tuli eniten negatiivista palautetta. Niitä katsottiin tulevan koko ajan lisää, vaikka entisissäkin oli jo aivan tarpeeksi tehtävää. Skanskan työmaalla jokaisella työntekijällä on oltava voimassaoleva työturvallisuuskortti. Saadakseen tämän kortin, työntekijän tulee suoritta yhden päivän mittainen kurssi.

Mun mielestä nämä työturvallisuusasiat ja tämmöset, ne on erittäin tärkeit. Kaikille on tärkeätä, että pääsee illalla kotiin perheiden luokse. H6

10.4 Esimiehen rooli työyhteisössä ja työviihtyvyys

Ammattinimikkeensä vuoksi esimiehistä kukaan ei erottunut työyhteisöstä, vaan esimiehet olivat selkeästi sitä mieltä, että he kuuluivat samaan porukkaan työntekijöiden kanssa. Jotkut alalla pidempään olleista esimiehistä totesivat, että aiemmin tällaista ammattinimikkeisiin perustuvaa hierarkiaa oli vielä työmailla, mutta ei onneksi enää nykypäivänä. Esimiehillä oli mielestään tärkeä rooli työyhteisön jäsenenä ja muutama koki tuovansa positiivista asennetta työporukkaan, vaikka muitakin hengenluojia työyhteisöstä toki löytyi. Alaisten työtotehdäisyys oli vuorovaikutussuhteessa työilmapiirin kanssa, sillä kyräilevässä työilmapiirissä tehokkuus kärsi. Myös sillä oli suuri merkitys työyhteisön ilmapiiriin, olivatko esimiesten työskentelytilat yhteiset työntekijöiden kanssa vai olivatko johtajien työmaakopit sijoitettu selkeästi erilleen itse työntekijöiden taukotilasta. Joidenkin esimiesten mielestä yhteiset tilat paransivat tiedonkulkua esimiehen ja työntekijöiden välillä. Lisäksi yksi esimiehistä totesi, että on hyvä nähdä alaisiaan ja arvioida samalla heidän kuntoaan. Toisaalta samainen esimies toi esiin,

etteivät kaikki hänen kollegansa pidä siitä, kun tilat ovat yhteiset. Työyhteisön ilmapiiri oli esimiesten mielestä muuten hyvä, mutta kiireisimpinä aikoina oli havaittavissa pientä kiristelyä. Työmaille tulevat uudet työntekijät otettiin esimiesten mielestä hyvin vastaan ja yksi esimies näki, että uusia työntekijöitä ei tulisikaan, ellei työilmapiiri olisi hyvä. Paljon esimiesten mielestä vaikutti työilmapiiriin se, että kaikki työntekijät olivat samanhenkisiä ja huumorin käyttö oli ehdottomasti yksi työilmapiiriä ylläpitävistä tekijöistä. Myös avoimuus näkyi työyhteisössä. Rakennustyömaan työntekijöiden laaja kirjo sekä alaisten vaihtuvuus oli yhden esimiehen mielestä joskus haastavaa työyhteisön toiminnan kannalta. Jokainen työntekijä pyritään kuitenkin huomioimaan yksilönä ja kaikkia työyhteisöön kuuluvia kuunnellaan.

Just mä sanoin, et jos kaksi viikkoo jaksaa täällä, niin voi olla pidempäänkin. Meil on hyvin paljon huumoria, eikä niinkään katsota sitä, että joku on jonkun esimies vaan huumoria lentää ihan kaikkiin suuntiin. H6

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kaikki esimiehet tunsivat alaistensa *arvostavan* heitä. Eniten se näkyi esimiesten mielestä tekojen kautta. Alaiset kunnioittivat heidän mielipiteitään ja pitivät kiinni niistä asioista, joista oli yhdessä sovittu. Yksikään esimiehistä ei ollut kuitenkaan saanut alaisiltaan suoraa palautetta siitä, että häntä arvostettaisiin. Muuten palautetta esimiehille annettiin vaihtelevasti, toisten mielestä liiankin harvoin. Myös ylemmän johdon taholta muutama esimiehistä koki saaneensa arvostusta osakseen. Yksi esimiehistä totesi, että arvostusta on, koska rakennustyöntekijät eivät nimittele häntä. Toisen mielestä arvostusta ja luottamusta herättää esimiesten kantama huoli alaistensa hyvinvoinnista.

Jokainen esimies koki *luottavansa* alaisiinsa. Vastuuta alaisille annetaan heidän taitojensa mukaan. Mitä paremmin esimies tuntee alaisensa ja hänen työskentelytapansa, sitä helpompaa on yhteistyö. Luottamuksen syntyyn tarvitaan vastavuoroisuutta. Tätä kautta myös alaisten vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä paranevat. Kun puhutaan luottamuksesta, arvostuksesta sekä vastuun antamisesta, on esimiehen antama oma malli tässäkin asiassa ratkaisevan tärkeä. Esimiehen omasta toiminnasta on kiinni, syntykö esimiehen ja alaisen välille hyvä luottamussuhde. Esimiehen sukupuolella tai työkokemuksella ei tuntunut olevan merkittävää roolia siinä, kuinka suurta luottamusta esimiehet saivat osakseen. Naisesimiehellä oli alkuajoiltaan kokemus, että hänen oli pitänyt osoittaa muita selvemmin pätevyytensä johtuen nuoresta iästä sekä naissukupuolestaan miesvaltaisella alalla. Hiljattain valmistuneet esimiehet kokivat samanlaista luottamusta ja arvostusta kuin kauemmin työssä olleet.

Et sielt ei tuu koskaan mitään jyrkkää. Elikkä siel niinkun ymmärretään se, että myös esimies voi tehdä virheitä. Ja kyl mä pidän myöskin sen siinä osiossa, että mua niinku arvostetaan sillai, ettei niinku heitetä lokaa silmille. H4

Työnjaon periaatteet sekä aikataulujen hallinta ja niiden vaikutukset nähtiin tärkeinä. Alaisten työtehtävien jakamisessa jokainen esimies oli mielestään oikeudenmukainen. Työtehtävät jaettiin erityisosaamisen ja kykyjen perusteella sekä alaisten toiveet huomioiden. Työnjako menee hyvin pitkälti ammattiryhmittäin ja kokeneemmat työntekijät saavat yleensä ne parhaimpina pidetyt työt. Työmaan siivous ja tavaroiden kuljetus ovat vähemmän ammatitaitoa vaativia työvaiheita, joten niihin laitetaan yleensä harjoittelijat. Yleisesti esimiesten tiedossa oli työtehtäviä, jotka ovat alaisten mielestä niitä ikävimpiä. Tällaisia työtehtäviä pyrittiin jakamaan tasapuolisesti eikä siten, että joku alaisista kokisi tällaisen tylsemmän työtehtävän rangaistuksena.

Jokaisen oman ammattitaidon puitteissa se työtehtävä sovitetaan. Niin jokainen siitä varmasti selviytyy eikä tunne ylimääräiseksi kuormaksi, eikä tunne myöskään kokeneensa vääryyttä. H4

Yksi esimiehistä arveli, että monet alaisista haluaisivat varmasti tehdä monipuolisemmin töitä, etenkin jos he joutuvat paljon raivaamaan ja siivoamaan. Toisaalta väärän miehen laittaminen väriin hommiin ei ole vain oikeudenmukaisuuskysymys, vaan myös työmaan turvallisuutta vaarantava tekijä sekä aikataulukysymys. Toisinaan esimiehet kokivat, että työntekijöitä ”hyppytetään” liikaa. Etenkin silloin, kun on yhtäaikaan monta asiaa meneillään ja aikataulut painavat päälle, ei toiminta ole oikeudenmukaista, vaan lähdetään liikkeelle siitä, kuka työntekijöistä saa työn nopeiten valmiiksi. Oikeudenmukaisuuden toteuttaminen työnjaossa nähtiin toisinaan hankalana, vaikka periaatteessa kaikilla alaisilla on oma paikkansa ja tehtävänsä. Yksi esimiehistä arveli olevansa epäoikeudenmukainen kuormittaessaan kaikista taitavimpia alaisia enemmän kuin muita.

Työt jaan työkokemuksen ja taitojen perusteella. Oikeestaan yli yhdeksänkymmentäprosenttisesti tunnen työntekijät. Et mul on kohtuullisen hyvä kuva, mitä he osaa ja minkälainen työtausta on. Sillä lailla pidän kyl työnjakoa kohtuuoikeudenmukaisena. H7

Esimiehet kokivat, että heillä on melko hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työmaa-aikataulujen suunnitteluun ja toteutukseen. Esimiestyölle asetetut raamit ohjasivat työskentelyaikatauluja. Sen vuoksi myös aikataulujen aiheuttamat paineet oli ne, jotka koettiin kuormittavimpina. Työskentelyaikataulut nähtiin tiukkoina, mutta ei kuitenkaan mahdottomina noudattaa. Yksi esimiehistä totesi, että kiireisimpinä aikoina aikataulun

noudattaminen tekee tiukkaa ja siitä selvittää ”rimaa hipoen”. Työmaan tahtiin esimiehet pystyivät aika pitkälti vaikuttamaan ja tämän he näkivät yhtenä työn hyvistä puolista. Suurin ongelma aikataulussa pysymiseen tuli silloin, kun jotain ennakoimatonta tuli eteen. Monesti aikatauluissa syystä tai toisesta tapahtuvat viiveet aikaansaivat eräänlaisen ketjureaktion, joka tuli sitten kuroa umpeen tiukemmalla tahdilla. Määrätyt työt tuli saada tiettyyn pisteeseen tietyllä aikavälillä. Aikataulupaineet näyttivät kasvavan erityisesti rakennuskohteen keskivaiheilla. Ylitöitä kertyi yleensä kohteen luovutusta edeltäville viikoille, mutta esimiehet pyrkivät välttämään tällaisia tilanteita hyvällä aikataulujen hallinnalla. Yksi esimiehistä totesi, ettei perhesyistä voi aina jäädä ylitöihin, vaikka siihen olisikin tarvetta. Aikataulun hallintaa vaikutti myös se, kuinka hyvin alaiset suoriutuivat töistään. Yksi esimies totesi, että jos kaikki asiat tulisivat kerralla kuntoon, mitään aikataulullisia ongelmia ei edes pääsisi syntymään. Jos työt kuitenkin ovat jäljessä aikataulusta, esimies yrittää järjestää tilanteet sellaisiksi, että aikataulu pystyttäisiin kuroma umpeen. Tarvittaessa esimies voi hankkia tilapäisesti lisää henkilökuntaa, mutta näin taantuman aikana tämä vaihtoehto oli niitä viimeisimpiä. Aiemmin eri työmaat tekivät keskenään enemmän yhteistyötä ja tiukan paikan tullen esimies saattoi kysyä lisäapua toiselta työmaalta. Aikataulujen noudattaminen ja niiden hallinta olivat esimiestyön yksi merkittävimmistä osa-alueista heidän työnkuvassaan. Se oli myös suurin henkistä kuormittavuutta aiheuttava tekijä. Esimiesten mielestä paperitöiden vaatima aika oli kohtuuton, etenkin kun kaikille paperitöille ei nähty järkevää selitystä. Niitä vain tehtiin, koska näin oli määrätty. Esimiehet näkivät, että aika, joka kului toimistotöissä olisi ollut usein olleellisempaa käyttää läsnäoloon rakennustyömaalla. Myös erilaisten tilausjärjestelmien parissa kului suhteettoman paljon aikaa. Järjestelmissä ei ollut yhdenmukaisuutta, joka ei ainoastaan hidastanut asioiden hoitamista vaan vaati esimiehiltä monen eri tietokonejärjestelmän hallintaa.

Aikataulut on aika tiukat, niin se vaatii kovasti työtä. Ja sitku ei oo vaan siitä omasta työstä sitten kiinni. Et siihen vaikuttaa sit paljon muutkin asiat. H3

Työn tuloksesta kysyttäessä esimiehet vastasivat kaikki samoin. Työn tulos on valmis talo. Esimiehille oli ensiarvoisen tärkeää uusilta asukkailta saatu palaute. Tyytyväisten asiakkaiden kautta esimiehet kokivat onnistuneensa yksilöinä, mutta myös tiiminä. Oikea rakennuttaminen nousi tuloksista esille niin ikään. Vain muutama haastatelluista esimiehistä viittasi konkreettisen työn tuloksen lisäksi taloudelliseen tulokseen. Esimiesten työssä oli lisäksi paljon näkymätöntä työtä, jonka tulokset huomasi lähinnä kollegat sekä työntekijät. Rivien välistä oli kuultavissa, että työntekijöiden hyvinvointi ja heidän jaksaminen nähtiin yhtenä työn tuloksista.

Tää on siinä mielessä hyvä työ, koska työn tuloksen näkee ihan niinku paljain silmin. Noin niinku sen näkyvän osan, sit tietysti vielä se toinen puoli siit työtuloksest on taloudellinen tulos. H1

10.5 Muutoshaasteet ja esimiestyön kehittäminen

Muutoshaasteina esimiehet näkivät työmaalla tapahtuvat muutokset, kuten uusien lakien sanelemat säännöt, osaamisvaatimusten kasvun, työturvallisuuden sekä tiukentuneet työskenteluaikataulut ja taloudelliset tekijät. Yhteiskunnassa ja taloudessa tapahtuvat muutokset heijastuivat selkeästi rakennusalan töihin. Taatuman myötä tuottavuuden seuranta rakennusprojekteissa on tarkentunut entisestään. On pyrittävä löytämään ratkaisuja, joiden seurauksena saadaan säästöjä aikaan. Työmaan siisteyteen ja turvallisuusaspekteihin on kiinnitetty huomiota jo aiemmin, mutta muutosten myötä työntekijöiden työmäärä on kasvanyt ja se on tuonut omat haasteensa työturvallisuudelle ja sen kehittämislle. Koska työtahti on kiristynyt, on jouduttu panostamaan aiempaa enemmän työssajaksamiseen, etenkin henkiseen hyvinvointiin.

Uusien sähköisten järjestelmien käyttö työvälteenä on yksinkertaistanut tilausten tekoa, mikä puolestaan on ollut aikaa ja resursseja säästävää. Ennen esimiehet joutuivat istumaan tuntikausia puhelimesta tekemässä tilauksia ja odottamassa vahvistuksia. Nyt kaikki toimii kätevästi sähköisesti. Työyhteisössä tapahtuvat muutokset olivat hyvin pieniä, mutta kaikki esimiehet kokivat alais-esimiessuhteen muuttuneet kaveripohjaisemmaksi. Tähän liittyen hierarkisuuden poistuminen työyhteisöstä on ollut esimiesten mukaan eräs positiivinen muutos.

Muutoksethan on menny parempaan suuntaan. Ihmiset on tasapäistynyt tavallaan sillai, et ei oo enää työjohtajat niit herroja ja hidalkoja, vaan me ollaan yks osa tiimiä. Et siinä mielessä ajatuskannat on muuttunut aika paljon. H4

Ulkomaalaisen työvoiman käytön koki jokainen esimiehistä haastavaksi ja jopa kuormitusta aiheuttavaksi. Tulevaisuuden muutoshaasteina nähtiinkin edelleen lisääntyvä ulkomaalaisten työntekijäiden määrä ja sen myötä kielelliset sekä kulttuurilliset ongelmat työpaikalla. Usein yhteistä kieltä ei ole lainkaan ja tämän lisäksi esimiehet ovat joutuneet perehtymään työluopasioihin, vaikka ne eivät suoranaisesti kuulu heidän toimenkuvaansa.

Muutoshaasteet on ainaki toi kansainvälistyminen. Tavallaan pysyminen siinä mukana. Et me niinku ymmärretään toisiamme ettei tuu suuri kielimuuri ja tämmösi. H2

Kysyttäessä kehittämishaasteista esimiehet totesivat, että oli hyvät mahdollisuudet kehittyä työssään. Työnantaja tarjosi säännöllisesti mahdollisuuksia täydennyskoulutuksiin ja esimies saattoi itsekin ehdottaa koulutukseen menoa. Jokainen haastateltavista oli käynyt jossain lisäkoulutuksessa. Huonona puolena koulutuksiin osallistumismahdollisuuksistaan esimiehet näkivät aikataulukysymyksen, etenkin kiireisinä aikoina. Tällöin oli vaikea löytää tuuraajaa omille töilleen siksi aikaa, kun oli itse kouluttautumassa.

Tilausjärjestelmien yhtenäistäminen nousi yhtenä kehittämisisideana esille. Niissä nähtiin olevan paljon turhaa toistoa. Samoja tietoja piti päivittää moneen eri paikkaan. Henkilökohtaisina kehittämishaasteinaan esimiehet näkivät oman työnsä kehittämisen. Yksi toivoi parempaa perehdytystä atk-järjestelmiin, toinen halusi panostaa henkiseen hyvinvointiinsa. Myös alaisten hyvinvoinnista huolehtimiseen kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota. Eräs esimiehistä toivoi pystyvän kehittämään itselleen rutiininomaisen päiväohjelman, jotta kaikki päivittäiset työvaiheet tulisi suoritetuksi, eikä paperitöitä kasautuisi liiaksi.

Joskus jopa pakotetaan kursseille, mutta eiköhän ne ihan hyväksi ole kuitenkin. H8

Työasioiden vieminen kotiin oli nuoremmilla esimiehillä yksi selkeä henkistä pahoinvointia aiheuttava tekijä. Siihen he toivoivat löytävänsä helpotusta. Huolenaihetta jokaiselle esimiehelle aiheutti myös suomenkielisten ammattiosaajien ikääntyminen. Katsottiin, että heidän eläköitymisensä myötä on vaarassa kadota sellaista osaamista, jota ei nykypäivänä opita kuin työn kautta. Paperitöiden uudelleen organisoimista kannattivat kaikki esimiehet. He toivoivat, että niitä voitaisiin jättää vähän vähemmälle, jotta esimiehet voisivat olla enemmän siellä, jossa heidän kuuluukin, työnjohtajina työmaalla. Työmäärän uudelleenorganisointia toivoi osa esimiehistä. He näkivät, että jotain käytänteitä tulisi muuttaa koko organisaatiossa. Lisäksi työn hallintaa pitäisi parantaa. Vasta-alkavilta esimieskolleegoilta toivottiin enemmän käytännön kokemusta rakennuksilta sekä hyvää paineensietokykyä.

Toimintatapoja ja kehitysjuuttuja on monenlaisia, mutta näkisin, että ne lähtee aika lailla tuolta perustasolta. Loppupelissä ne ongelmat ei välttämättä oo kovin isooja, mutta sitten kun ne kasvaa siinä matkan varrella, niin se ehkä tuottaa isompaa tuskaa. H7

11 Tutkimustulosten tarkastelu

Tarkasteltaessa tutkimuksesta saatuja tuloksia, voidaan yleisesti todeta niiden antaneen melko kattavasti vastauksia tutkimuskysymyksiin. Esimiesten näkemysten perusteella esimiestyö on hyvin laaja-alaista ja vastuullista, mutta esimiehet kokivat selviytyvänsä

työtehtävistään hyvin. Fyysistä kuormittuneisuutta ei koettu, mutta henkistä painetta aiheuttavia tekijöitä oli havaittavissa. Terveystilansa esimiehet kuvasivat hyväksi, vaikka he mönsivätkin, että paremminkin voisi itsestään vielä huolta pitää. Kiireen aiheuttamat aikatauluongelmat vaikeuttivat välillisesti terveellisten elämäntapojen noudattamista. Toisinaan ruokatauoille ei jäänyt aikaa, eikä säännöllistä liikuntaa tullut riittävästi. Työmaajumpan katsottiin lisäävän työhyvinvointia, mutta sen toteuttaminen vain kerran viikossa ei ollut esimiesten mielestä riittävää. Nurmisen ja Oja-Kaukolan tutkimus vahvisti käsitystä työhyvinvoinnin tilasta. Käytettäessä työkykyindeksiä työhyvinvoinnin indikaattorina, arvioivat esimiehet työkykynsä keskimääräisesti hyväksi. Vertailu eri ammattiryhmien välillä osoitti, että teknisten alojen esimiehillä on hyvä työkyky. Työkyvyn heikkenemistä nähtiin vasta vanhemmissa ikäryhmissä. Myös Kevan (2005) esimiestyön hallintaa koskevassa tutkimuksessa todettiin esimiesten työkyvyn ja jaksamisen olevan hyvällä tasolla. (Nurminen & Oja-Kaukola 2000, 17-18; Rehnback & Keskinen 2005, 10.)

Tarkasteltaessa esimiesten työn kuormittavuutta tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että kaikkien esimiesten kokemukset kiireen aiheuttavat kuormituksesta olivat samansuuntaisia. Kiirettä lisäsi esimiesten mielestä tarpeettomien paperitöiden määrä. Työpäivä suhteutettuna työtehtäviin ei aina tuntunut riittävän. Tästä seuranneet ylityöt kuormittivat esimiehiä erityisesti työmaan keskeisimmissä rakennusvaiheissa. Ajanpuutteen vuoksi töitä priorisoitiin, jonka seurauksena osa kirjallisista töistä kasaantui. Kevan (2005) toteuttaman tutkimuksen mukaan työtehtävien ja työajan epäsuhta on pakottanut esimiehet venyttämään työpäiviään sekä siirtämään tiettyjä työtehtäviä tuonnemmaksi. Kyseiseen esimieshaastatteluun osallistuneista kaikki kertoivat ajoittain joutuvansa ylittämään työaikaansa. Kalliomäki-Levanto puolestaan toteaa, että työajan venyminen, työajan hallinta sekä hyvinvointi kytkeytyvät toisiinsa hyvin monimutkaisesti. Stressioireita ilmenee, kun työn vaatimukset ylittävät työntekijän voimavarat. Stressioireisiin vaikuttavat omiin työaikoihin liittyvä vaikuttamismahdollisuuden puute. (Rehnback & Keskinen 2005, 10-11; Kalliomäki-Levanto 2005, 6;)

Työssä jaksamista tuki esimiesten mielestä positiivinen työilmapiiri. Rakennustyömailla vallitsi vahvasti huumorilla maustettu yhteishenki, jossa esimiehen rooli ei korostunut hierarkian omaisesti. Sinokin (2011) väitöskirja tukee näkemystä, että työhyvinvointi on riippuvainen työilmapiiristä ja esimiehen suhtautumisesta alaisiinsa. Vähäinen tuen saanti esimieheltä oli yhteydessä myöhempään sairastuvuuteen ja vähäinen sosiaalinen tuki esimieheltä näytti lisäävän työkyvyttömyyseläkkeen todennäköisyyttä. Hyvässä työyhteisössä annetaan tilaa ”voimaantumiselle”, joka on moniulotteista inhimillisten vahvuuksien korostamista. Toimivassa työyhteisössä on hyvät muutoksen hallintavalmiudet, jota tukee avoin työilmapiiri. (Sinokki 2011, 80-81; Suonsivu 2010, 59.)

.....

Esimiehet kokivat olevansa vahvoilla ihmissuhdetaidoissaan ja heille annettiin riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa niin omaan kuin alaistensaakin töihin. Esimiesten johtamistaidot perustuivat pitkälti ihmistuntemukseen, jonka perusteella he myös jakoivat alaistensa työt. Esimiesten kompetenssia tarkastelevassa seurantatutkimuksessa (2001) todettiin, että esimiesten pätevyyttä ylläpitämällä huolehditaan samalla heidän työhyvinvoinnistaan ja työssä jaksamisestaan. Esimiesten ihmissuhdetaitoja parantamalla koko työyhteisön ilmapiiri paranee. Samaisessa tutkimuksessa todettiin myös, että esimiehet kokivat selvityvänsä ihmisten johtamisesta aiempaa paremmin. Organisoitukyky koettiin vahvimaksi juuri työnjohdon piirissä. Esimiestaidoissaan työnjohtajat arvioivat ihmisten johtamisen vahvaksi sekä organisoititaidot. (Jokinen 2001, 23-25.)

Tarkasteltaessa tutkimustuloksista nousutta ihmisläheistä johtamistyyliä voidaan havaita sen sisältävän piirteitä monista yleisesti tunnetuista johtamisen malleista. Ihmisläheinen johtamismalli nähtiin esimieshaastatteluiden perusteella hyvin vuorovaikutteisena, kaverillisena esimies - alaisuutena. Ihmisten johtajuudelle on tyypillistä, että johtajalla on hyvä itsetuntemus ja hän on tietoinen omista voimavaroistaan. Ihmisläheiseen johtajuuteen liittyy juuri niitä luonteenpiirteitä, joita rakennusalan esimiehillä oli havaittavissa. Vastuullisuus, myönteisyys ja tietoisuus heijastuivat esimiesten ominaisuuksista ja arvomaailmasta. Esimiesten tarkoituksena oli saada alaiset toimimaan siten, että heidän välille syntyi mahdollisimman vähän kitkaa. Vaikka rakennustyöntekijöille annettiin selkeästi ohjeet mitä heidän tulee tehdä, huomioitiin töiden jaossa alaisten erityisosaamisalueet. Esimiehet vaikuttivat suhtautuvan alaisiinsa kaverillisesti, mutta tarvittaessa he pystyivät käyttämään myös määräntävaltaansa. Ihmisläheiseen johtajuuteen voidaan tulosten mukaan yhdistää tavoitejohtamisesta osallistuvuus ja laatujohtamisesta sen asiakasorientoituneisuus. Tilannejohtaminen puolestaan toteutui rakennusalan esimiehillä toisten huomioimisen kautta. Myös yrityksen kansainvälistyminen muokkasi johtamistyyliä automaattisesti ihmisläheisempään suuntaan. (Harjuniemi 2008, 18, 60-64.)

Luottamusta käsittelevän väitöstutkimuksen (2008) tulosten perusteella todetaan, että on luottamuksen syntyminen esimiehen ja alaisen välillä on kummankin osapuolen työssä onnistumisen kannalta keskeistä. Esimiehen tuki on luottamuksen rakentamisessa olennaista. Luottamuksen synty on aikaavievää, sillä luotettu henkilö tulee ensin oppia tuntemaan ja ennakoimaan hänen toimintaansa. Luottamuksen rakentaminen tapahtuu päivittäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Luottamuksesta puhuttaessa on hyvä huomioida, että luottamus esimieheen ja organisaatioon ovat kaksi eri asiaa. Kun luottamus sekä esimieheen että organisaatioon ovat linjassa keskenään, työntekijä kokee olevansa unelmiensa työpaikassa. Vaikka esimiehen tulee vaalia itseensä kohdistuvaa luottamusta, kuuluu hänen rooliinsa myös vahvistaa työnantajansa luottamuskuva. Laineen mukaan (2008) esimiehet odottavat työntekijöiltään sitoutunutta työtehtävien hoitoa. Kun työntekijän asenne puhuu

sen puolesta, että hän haluaa tehdä työnsä hyvin, on esimiehen helppo luottaa alaiseensa. Työntekijä voi osoittaa luotettavaa käytöstä esimiehelleen suhtautumalla joustavasti kiireisiin tilanteisiin. Lisäksi esimiehet arvostavat, että työntekijät pitävät heitä ajan tasalla töidensä etenemisessä. Sillanvuon (2010) tutkimus esimies-alaisuudesta tukee Laineen (2008) havaitsemaa tietoa luottamuksesta. (Laine 2008, 76-77; Sillanvuon 2010, 91-92.)

Rakennusalan esimiehet kokevat tekevänsä työnjakoon liittyviä päätöksiä oikeudenmukaisesti. Muissa tutkimuksissa oikeudenmukaisuuteen perustuvan johtamistavan on nähty alentavan työntekijöiden työstä aiheutuvaa henkistä kuormittuneisuutta. Tasa-arvoinen kohtelu heijastuu myös työilmapiiriin. Oikeudenmukaisen johtamisen kokemuksissa on vahvasti tullut esille vuorovaikutuksen osuus. Erityisesti esimiehillä se nousi kaikista suurimmaksi tekijäluokaksi Romana, Keskinen & Keskinen (2004) tutkimusraportin mukaan. Raportin perusteella oikeudenmukainen kohtelu osoittaa työntekijälle, että hänestä välitetään, ja että hän on arvokas. Oikeudenmukainen esimies luottaa, että työt tulevat tehdyksi, eikä puutu turhaan alaistensa työntekoon. Tällaisina myös tässä opinnäytetyössä haastatellut esimiehet kuvasivat itsensä. (Nakari 2003, 164; Romana, Keskinen & Keskinen 2004; 10-12.)

Työturvallisuuden seuranta kuului tärkeänä osana rakennusalan esimiestyöhön. Esimiehet totesivat, että nykyisellä työnantajalla työturvallisuusasioista huolehditaan poikkeuksellisen hyvin. Työturvallisuutta myös kehitetään koko ajan. Rakennusalalla työturvallisuus on Työterveyslaitoksen raportin (2009) mukaan parantunut 2000 -luvun alkupuolelta alkaen. Rakennusalalla työtapaturmat aiheuttavat kuitenkin edelleen enemmän työkyvyttömyyspäiviä kuin muilla aloilla. Vuonna 2006 rakennusmailla sattui lähemmäs 18 000 työtapaturmaa, talonrakennuspuolella eniten. Työturvallisuus tulisi huomioida jo töiden suunnitteluvaiheessa. Erityisen haastavana nähdään rakennushankkeiden turvallisuusjohtaminen, koska työmailla työskentelee runsaasti aliurakoitsijoita. (Priha, Repo, Savinainen, Lappalainen & Oksa 2009, 5-6, 25.)

On todettu, että hyvin rakennettu johtamismalli luo tukevan pohjan esimiestyölle ja yrityksen toiminnalle. Kysyttäessä alaisilta, mitä he arvostavat esimiehissään, vastaus on yksinkertainen: johtamistyyliä. Monet nykypäivän johtamismalleista ovat sovelluksia vanhoista ja näiden sovellusten tuominen käytäntöön tulisi tapahtua riittävän hitaasti. Johtamisjärjestelmä tulisi jalkauttaa työntekijätasolle. Kaikkien osapuolten tulisi ymmärtää toiminnan perusteet. Tärkeää on niin ikään, että tieto kulkee ylöspäin, alaisilta esimiehille. Esimiehille tulisi antaa riittävästi aikaa kierrellä työntekijöidensä keskuudessa ja keskustella heidän kanssaan. Useat selvitykset ja tutkimukset tukevat ajatusta, jossa johtajien toiminnalla on kiistaton merkitys mm. organisaation turvallisuuden kehittämisessä. (Uusitalo, Heikkilä, Rantanen, Lappalainen, Liuhamo, Palukka & Hämäläinen 2009, 22-23.)

Tämän tutkimuksen mukaan esimiestyön ongelmallisimpana puolena nähtiin toimistotöihin kuluvan ajan suhteellisen suuri osuus siihen nähden, kuinka vähän paperitöiltä jäi aikaa itse johtamistyöhön. Esimerkiksi alaisten työturvallisuuden seuranta vaatii sitä, että esimiehellä on aikaa kierrellä rakennustyömaalla tarkkailemassa työturvallisuuden toteutumista ja tarkastelemalla siinä ilmeneviä puutteita. Näitä hyvin konkreettisia asioita on vaikea havaita, jos istuu toimistolla näyttöpäätteen äärellä. Edellä mainittu Uusitalon & kumppaneidenkin tutkimus (2009) tukee esimiesten jalkauttamista ja vahvistaa esimiehen roolia alaistensa työturvallisuuden asiantuntijana. Karjalaisen (2005) esimiehiä koskevassa tutkimuksessa esimiehet itse näkivät yhtenä tulevaisuuden tärkeimmistä esimiestäidoista juuri pehmeän henkilöstöjohtamisen. He haluavat olla läsnä ja johtaa työtä arkisella tasolla. (Karjalainen 2004, 69-74.)

12 Luotettavuus ja eettisyys

Eskolan & Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus pelkistyy tutkimusprosessin luotettavuuteen. Esimiesten haastatteluiden luotettavuus pitää sisällään kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisen tutkimusprosessin ja tulosten raportoinnin. Luotettavuutta voidaan näin arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden kriteereillä. Uskottavuus edellyttää, että tulokset on kuvattu selkeästi, niin että lukija ne ymmärtää. Uskottavuuteen liittyy myös tarkka kuvaus, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet. Siirrettävyydellä puolestaan varmistetaan, että tutkimuskonteksti on kuvattu huolellisesti, osallistujien valinnat ja taustat on tuotu esille sekä aineiston keruu ja analyysi on selvitetty yksityiskohtaisesti. Koska laadullisessa tutkimuksessa itse tutkija on keskeinen tekijä, on hän näin ollen itse suurin luotettavuuden kriteeri. Tässä opinnäytetyössä on pyritty avoimeen kerrontaan tehdyistä valinnoista ja itse haastatteluprosessin kulusta. Käyttämäni teemahaastattelumenetelmää ja sen luotettavuuttavuuden arviointia perustelen sillä, että koin tarpeelliseksi rajata aineistoa pystyäkseen hallitsemaan itse haastattelutilanteita paremmin. Teemat toimivat ohjaavina elementteinä ja tarkentavia apukysymyksiä käytin omana tukenani. Tämä toi varmuutta, joka yhtenä luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa, että ennustamattomat tekijät pystyttiin minimoimaan.

Tutkimuksen varmuutta lisättiin suunnittelemalla haastattelurunko yksityiskohtaisine kysymyksineen ennen varsinaisia haastatteluita. Y. Engeströmin kehittävän työn tutkimukseen perustuvan rakennemallin käyttö haastattelurungon perustana tuki työn varmuusnäkökulmaa. Esihaastattelun läpikäyminen yhdessä työni ohjaajan kanssa varmensi haastattelurungon toimivuutta ja haastattelun toteuttamista, sillä esihaastattelun tarkastelun pohjalta täsmennettiin kysymysten muotoja ja yhdisteltiin yksittäisiä teemoja muiden alle. Teema-alueiden etukäteisoperationalisointi selkeiksi kysymyksiksi lisäsi luotettavuutta, sillä se mahdollisti vastausten tarkentamisen. Prosessin aikana käyty kollegiaalinen keskustelu

opiskelutovereiden sekä rakennusalan ammattilaisten kanssa lisäsi tutkimuksen tekijän otetta opinnäytetyön aiheeseen. (Eskola & Suoranta 2003, 211-219; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160; Krausse & Kiikkala 1996, 72.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät ovat saaneet osakseen arvostelua johtuen niiden luottavuuskriteereiden epämääräisyydestä. Tätä arvostelua on lisännyt se, ettei kvalitatiivisissa tutkimuksissa voida selkeästi erottaa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia yhtä selkeästi kuin mitä kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa edestakaisen kulun aineiston analyysin, tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Itse näkisin tämän näkökulman pikemminkin joustavuutena ja mahdollisuutena käsitellä aineistoa monipuolisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pohtii jatkuvasti tekemiään valintoja ja ottaa kantaa analyysin kattavuuteen luotettavuuden lisäämiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 209; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 159.)

Opinnäytetyössä toteutui laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin kriteerit, jossa tutkimuksen luotettavuus sisältyy sen validiteettiin. Monipuolinen aineiston keruu ja vertailun käyttö lisäsivät validiteettiä. Tutkimustulokset vastasivat tutkimuskohdetta ja tutkimuksen yhteenveto tuki tutkimuksen aiheita. Koska toteutin itse haastattelut, minimoin näin teemahaastattelun kysymyksissä väärinymmärryksen mahdollisuuden ja pystyin tarvittaessa selvittämään kysymyksiä haastateltavalle, mikäli hän ei jotain ymmärtänyt. Tästä huolimatta haastattelutilanteessa on mahdollista, että haastateltava on ymmärtänyt jotkut kysymyksistä toisin kuin tutkija on ajatellut.

Haastattelukokemukseni perustui oman työni kautta saatuun ammattitaitoon sekä vuorovaikutustaitoihin. Itse haastattelutilanteet ja haastatteluajat oli suunniteltu etukäteen, jotta ennustamattomilta tilanteilta vältyttiin. Haastattelutilanteisiin oli varauduttu luotettavilla välineillä ja haastatteluajaksi valitut tilat olivat häiriöttömiä. Muutama häiriötilanne pääsi kuitenkin syntymään puhelinsoiton keskeyttäessä haastattelun, sillä kaikilla esimiehistä ei ollut mahdollisuutta sulkea puhelintaan haastattelun ajaksi. Tutkimusta tehdessä huomioitiin tutkimuskohteena olevat henkilöt ja heidän työyhteisönsä. Tutkija kantoi eettisen vastuullisuutensa tutkimuksen rehellisellä toteutuksella. Tutkimusaineiston ja teorian hankinnassa tuotiin esille opinnäytetyö sekä opinnäytetyöhön liittyvät tutkimusta koskevat valinnat. Nämä perusteltiin myös.

Tutkimustulosten perusteella yksittäisiä henkilöitä ei ole tunnistettavissa, vaikka olenkin esittänyt tutkimustuloksissani suoria lainauksia haastatteluteksteistä. Lainattaessa haastateltavien puheista heidän kertomaansa, pyrittiin vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta sekä antamaan lukijalle mahdollisuus seurata aineistoni keruuta. Liian pitkiä

lainauksia pyrittiin välttämään, mutta toisaalta lainaukset tuotiin esille siinä mittakaavassa, ettei niiden sisältö jäänyt epäselväksi. Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa on jatkuva prosessi, jossa huomioidaan kautta linjan tutkimustulosten paikkaansapitävyys ja uskottavuus. Tässä opinnäytetyössä on pyritty parantamaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaamalla tarkasti kaikkia tutkimukseen liittyviä vaiheita. Vaikka laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa eri menetelmin, olen kuitenkin tukeutunut opinnäytetyössäni vain yhteen teemahaastattelumenetelmään, jonka tuloksia kirjallinen osio täydentää. Onnistuneesti laaditulla teemahaastattelurungolla kysymyksineen saatiin tarpeeksi aineistoa ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kahdeksan esimiehen haastatteluiden määrä oli riittävä, koska siitä tuli esille tutkimuskohteena olevien asioiden peruskuvio. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 142-144; Hirsjärvi 2003, 214-215; Krause & Kiikkala 1996, 72; Kvale 1997, 218-219; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160; Eskola & Suoranta 2003, 211.)

Kvalitatiivista tutkimusta arvioitaessa voidaan arviointiperustana käyttää tavanmukaista jaottelua: kuvauksen elävyys, metodologinen sopivuus, analyttinen täsmällisyys ja teoreettinen loogisuus. Kuvauksen elävyydellä pyritään kuvaamaan todellisuus mahdollisimman elävästi. Tekstiosuus pyritään saamaan luovaksi ja rikkaaksi. Tutkittavien taustatiedot, asioiden tapahtumapaikat sekä tiedonantajat kuvataan niin ikään. Metodologinen sopivuus on tutkijan tietoisuutta ja perehtyneisyyttä käytettyihin menetelmiin ja alkuperäislähteisiin. Analyttisellä täsmällisyydellä tarkoitetaan analyysiprosessin selkeyttä sekä luokittelujen loogisuutta. Aineiston analysointi pyrittiin tekemään huolellisesti, pidättäytymällä haastateltavien käsityksissä. Aineiston yksityiskohtainen käsittely lisäsi tulkinnan luotettavuutta, koska se ei perustunut satunnaisiin poimintoihin. Teoreettinen loogisuus puolestaan tarkoittaa aineistosta muodostetun kokonaisuuden perusteltavuutta. Käyttämäni tutkimusaineisto oli monipuolista ja oma kyvykkyyteni tulosten arvioinnissa perustui vahvaan itsekritiikkiin sekä ammattitaitooni. Koin olevani riittävän kyvykäs arvioimaan tuloksia, eikä havainnointikykyyni joutunut missään vaiheessa koetukselle.

Metodologisen sopivuuden toin tutkimuksessani esille täsmällisellä dokumentoinnilla, menettelytapojen kuvaamisella ja valitsemani tutkimusmetodi osoittautui hyväksi jo esihaastatteluvaiheessa. Analyttinen täsmällisyys näkyi edustavina tutkimustuloksina ja helposti seurattavana tutkimusprosessina, joka pohjautui teemahaastattelurungon loogisuuteen. Yhteys tuloksiin ja aineistoon on kuvattu teemojen sisällä tuomalla haastateltavien ilmaisut esille. Johtopäätöksille löytyi myös täsmälliset perusteet. Teoreettiseen loogisuuteen pyrin kuvaamalla aineiston hankinnan, analysoinnin sekä tulokset mahdollisimman perusteellisesti. Arvioidessani tutkimuksella saatua tietoa, vahvisti se jo olemassa olevaa tietoperustaa ja tekemäni tulkinnat olivat asiayhteyteen sidonnaisia. Näkisin tutkimuksen tuoneen myös uutta tietoa rakennusalan esimiestyöstä. Tutkimus tehtiin opinnäytetyötarkoituksessa yhteistyönä Skanska Oy rakennusyhtiön kanssa ja tämä tarkoitus

.....

kuvastuu tästä työstä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 161-162, 167-168; Eskola & Suoranta 2003, 211-219.)

Tutkimuksen eettisyys on tieteellisen toiminnan perusta ja itse tutkimusaiheen valinta on jo eettinen kysymys. Omaan valintaani vaikutti opettajiltani saatu ehdotus osallistua tällaiseen yhteishankkeeseen. Tutkimusetiikan mukaan tutkijan tulee toiminnassaan huomioida tutkimuksen kohteena olevat henkilöt, heidän työoverit sekä työyhteisö. Tutkijalla on oltava eettistä vastuuta, johon sisältyy laadullisen tutkimusaineiston hankinnan tarkka ja rehellinen toteuttaminen sekä vastuullisuus kaikissa tutkimusvaiheissa. Tutkimusaihetta koskevat valinnat ja niitä koskevat perustelut tulee tuoda esille. Opinnäytetyö sekä siihen liittyvä teemahaastattelu on toteutettu näitä eettisiä periaatteita kunnioittaen. Olin kiinnostunut uuden tiedon hankkimisesta ja toteutin sen rehellisin keinoin. Tutkimukseni ei tuottanut kenellekään kohtuutonta haittaa enkä loukannut työlläni kenenkään ihmisarvoa. Kaikki haastattelut henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heillä oli tiedossa myös, mikä oli tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä. Haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu opinnäytetyöstä, eikä kenenkään haastateltavien nimiä ole käytetty tulosten esittelyvaiheessa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172-173; Krause & Kiikkala 1996, 64-67; Kvale 1997, 105-112.)

Tutkimukseni eettisyyttä perustelen sillä, että haastateltavilla oli etukäteen riittävä tieto haastattelun aiheesta, sen suoritustavasta ja käyttötarkoituksesta. Nämä tiedot kerrottiin jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla esimiehelle puhelinkeskustelun yhteydessä, jossa samalla sovittiin haastattelun käytännön toteuttamisesta ja aikatauluista. Kukaan haastateltavista ei vetäytynyt tutkimuksesta missään sen vaiheista, vaikka heillä oli siihen mahdollisuus koko prosessin ajan. Haastattelut ja niiden pohjalta kirjoitetut litteraatit hävitettiin asianmukaisesti raportoinnin jälkeen. Tutkimuksen tekijänä olen kantanut vastuun myös siitä, että olen perehtynyt aiheeseeni tunnollisesti ja välittämäni informaatio on luotettavaa. Tutkimusaineistoan ei ole luotu tyhjästä tai väärennetty. Tämä tukee tutkimusetiikan tieteen sisäisen puolen eettisyyttä. Tieteen ulkopuoliset seikat eivät vaikuttaneet eettisiin ratkaisuihin, sillä tällä opinnäytetyöllä ei ollut ulkopuolista rahoittajaa, joka olisi voinut osoittaa kiinnostusta tietäntyyppistä tutkimusta kohtaan. Tutkijana olen varmistanut, että tutkimus on julkisesti nähtävillä ja siitä tullaan tiedottamaan ulkopuolisille. Tutkimustuloksilla haetaan uskottavuutta, joka pohjaa edellä mainittuihin tutkimuseettisiin pelisääntöihin. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat samanarvoisessa asemassa ja tutkimuksen eettisyys on ollut mukana kaikissa opinnäytetyö vaiheissa. Opinnäytetyössäni ja siihen liittyvässä tutkimuksessa oikeudenmukaisuus perustuu tutkittavien tasa-arvoisuuteen ja heidän anonymiteettinsä on huomioitu aineiston keräysvaiheesta lähtien. Koska aineisto oli kuitenkin suhteellisen pieni, on esimiesten taustatiedot kuvattu hyvin yleisellä tasolla ja sukupuoliero ei ole tuotu tutkimustuloksissa liian paljastavasti esille. Yksi naisiesimies

erottuu haastattelujoukosta helposti ja siksi hänen anonymiteetin säilyttämiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Toisten kirjoittamia tutkimustuloksia tai teorioita lainatessani käytin asianmukaisia lähdeviitteitä enkä vääristellyt heidän tutkimustuloksiaan. Laadukkaalla raportoinnilla vahvistettiin työn eettisyyttä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172-173, 176, 179; Vilka 2005, 31-40.)

13 Pohdinta

Koska tämä opinnäytetyö kuuluu osana Skanska -Jaksava hanketta on varsin odotettavaa, että jatkotutkimusaiheita kumpuaa hankkeen tiimoilta. Opinnäytetyö käsittelee useita ajankohtaisia näkökulmia esimiesten työn todellisuudesta, heidän hyvinvoinnistaan ja tavastaan toteuttaa johtajuutta. Opinnäytetyön keskeisimpiä kohtia voitaisiin tarkatella syvällisemmin esimerkiksi jatkotutkimalla tiettyjä osa-alueita esimiesten työhyvinvoinnista.

Palautteen antoon liittyvälle selvitykselle nähdään tämän tutkimuksen jälkeen tarvetta. Esimiehille annettava palaute työstä oli erittäin vähäistä, kuten myös esimiehiltä saatu palaute. Yrityksen johto myös harvoin antaa palautetta. Esimiehillä ei ollut esimerkiksi tietoa, miten he olivat pärjänneet heidän alaisille osoitetussa esimieskyselyssä. Jatkossa voitaisiinkin selvittää tarkemmin esimiesten palautteenantoa sekä organisaation suhtautumista palautekeskusteluihin. Työyhteisön toiminnan kannalta on motivoivaa kuulla, miten työssä on onnistuttu ja mitkä asiat vaativat vielä kehittymistä. Yksilötasolla palautteen saaminen on yhtä oleellista. Myös esimiehen tulee saada palautetta. Ei vain päinvastoin. Mielenkiintoista olisi myös tarkastella itse palautetilanteita ja sitä, miten ne ovat yhteydessä esimiehen johtamistyyliin. Palautteen antohan on johtamistapaan liitettävä persoonakysymys.

Rakennusalan esimiesten koulutusta tulisi kehittää johtajuuspainotteisempaan suuntaan. Yksikään haastatelluista esimiehistä ei ollut saanut kunnollista esimieskoulutusta insinööriopintojensa kuluessa. Tämä seikka on hieman hämmäntävää aikakautena, jolloin johtajuusnäkökulma on paljon tapetilla. Esimerkiksi valmentavaa esimiestyötä, jossa korostetaan asiakaslähtöisyyttä, laaja-alaisuutta ja nopeaa reagointikykyä voitaisiin lisätä rakennusalan esimieskoulutukseen. Yhtenä kehittämishaasteena voitaisiin selvittää, kuinka rakennustyömaan toimintaa pystyttäisiin suunnittelemaan sellaiseksi, että esimiehille jäisi nykyistä enemmän aikaa itse käytännön työn toteuttamiseen. Pystyttäisiinkö tietokonejärjestelmiä mitenkään yksinkertaistamaan ja yhtenäistämään. Tämän uudistuksen kautta esimiehiltä vähentyisi yksi henkistä kuormittuneisuutta aiheuttavista tekijöistä. Samalla heille vapautuisi enemmän aikaa toteuttaa heidän toiveidensa mukaista käytännönläheistä esimiestyötä.

.....

Esimiesten esille tuomat kehittämistoiveet olivat hyvin yleisellä tasolla. Kaikkinensa he toivoivat, että uusien ideoiden suhteen edettäisiin riittävän pitkälle, ennenkuin ne tuodaan käytännön tasolle. Monet yrityksen kehitysehdotuksista koettiin hyvinä, mutta ne olivat vaatineet kohtuuttomasti aikaa kehittyäkseen, koska ne tuotiin ”raakileina” rakennustyömaille. Perusteellisemmin valmistellut muutokset on helpompi myös ottaa vastaan käytännön tasolla.

Työelämän vaatimukset heijastuvat meihin kaikkiin, myös esimiestyöhön. Tulostavoitteiden kasvuun on kyettävä vastaamaan, mutta samalla tulisi huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista unohtamatta itseään. Työyhteisön esimerkkinä muille työntekijöille toimii esimies. Omalla käyttäytymisellään hän luo pelisäännöt ja käyttäytymisnormit. Esimies osallistaa ja sitouttaa työntekijöitä ja muutoksen esiintullessa johtaa sitä. Vaikeimpina esimiestyön haasteina ovat konfliktit ja niistä selviytyminen. Esimies vastaa viime kädessä alaistensa työhyvinvoinnin rakenteista. Esimies on se taho, jolla on mahdollisuudet vaikuttaa alaistensa työhön ja työtehtäviin. Koska rakennusalan työ on hektistä ja aikaa oman hyvinvoinnin ylläpitoon jää vähän, tulisi myös esimiehiä muistuttaa heidän velvollisuudestaan huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Jos esimies voi huonosti, heijastuu se koko työyhteisöön. Ihmisen terveys luo perustan hyvälle työkyvylle ja työhyvinvoinnille.

Monien yritysten keskeiseksi henkilöstöohjelmaksi on otettu työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja sen kehittäminen. Etenkin on lähdetty kartoittamaan toimenpiteitä työssä jaksamisen kehittämiseksi. Olennaisinta tässä kehittämisprosessissa tuntuisi olevan systemaattisuus, mutta sitä varten tarvitaan resursseja. Näkisin, että yhteistyö eri toimijoiden kanssa mahdollistaa esimerkiksi työkykyä ylläpitävän kuntoutuksen.

Vaikuttaisi siltä, että hyvä esimiestoiminta on erittäin merkityksellinen tekijä rakennustyömiesten työssä jaksamiselle ja työkyvyn ylläpitämiselle. Kiire puolestaan näyttää olevan yksi suurimmista ongelmista niin esimiesten kuin heidän alaistensakin työssä. Julkisella sektorilla syyt liittyvät henkilöstön riittämättömyyteen, yksityisellä puolella taas kilpailun kiristymiseen ja tulostavoitteiden tiukentumiseen. Myös tutkimukset tukevat näkemystä koetun kiireen negatiivisesta vaikutuksesta hyvinvointiin. Esimiehiltä vaaditaan laajojen kokonaisuuksien hallintaa: kyvykkyyttä, pätevyyttä ja kompetenssia, mutta myös hyviä ihmissuhdetaitoja. Ylin johto hiostaa budjeteilla, kun taas samaan aikaan käytännön tasolla toimivan esimiehen odotetaan olevan tasapuolinen, humaani johtaja alaisilleen.

Lähteet

- Aaltio-Marjasola, I. 2001. Naiset, miehet, johtajuus. Helsinki. WSOY.
- Aaltola J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu; Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.
- Antti-Poika, M., Martimo, K.-P & Husman, K. 2006. Työterveyshuolto. Helsinki. Duodecim.
- Aro, T. & Matikainen, E. (toim.) 1998. Työkyky hallintaan -suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Auer, A-M. & Bamberg, H. 2003. Johtamistyylit ja hyvinvointi. Jyväskylän Yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Buhler, P. 1998. Managing the 90's. The evolving leader of today. Supervision.
- Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki. Edita.
- Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki. Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerrus.
- Lipponen, M. 2008. Fyysiset kuormitustekijät. Työterveyslaitos. 25.5.2008.
[http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Rakennusterveys/RATS/Fyysiset+kuormitustekijät+\(Rakennusmies\).htm](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Rakennusterveys/RATS/Fyysiset+kuormitustekijät+(Rakennusmies).htm) Luettu 12.1.2009.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Harjuniemi, M-L. 2008. Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Työturvallisuuskeskus. Henkinen kuormittuminen.
http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu_tyopaikalla/psykososiaalinen_tyokuormitus Luettu 2.3.2010.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1980. Teemahaastattelu. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Tammi. Helsinki.
- Ikävalko, J. & Toimela, R. 2001. Rakennustuotannon työnjohdon työn ja työkyvyn muutokset 1990-luvulla. Rakennustyönjohdon työkykyä koskevan tutkimushankkeen esittely.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Rakennusterveys/Tutkimus/Rakennustyönjohdon+työkyky.htm> Luettu 20.2.2009.
- Jokinen, H. 2001. Esimiesten arviot kompetenssistaan ja työyhteisön ihmissuhteista vuosina 1996-99. Jyväskylän Yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Jokinen, J., Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U. & Hyvänen, K. 2007. Nuoret esimiehet vuonna 1996 ja 2006. Työn ja hyvinvoinnin muutokset kahden kohorttitutkimuksen valossa. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Jyväskylän Yliopistopaino. Jyväskylä.
- Juuti, P. 1998. Ylemmät toimihenkilöt esimiehinä. JTO -tutkimussarja 11. Helsinki.
- Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. Juva. WSOY.
- Kasvio, A. 1996. Johtajuus muuttuvassa työelämässä. Kohti nykyaikaista johtajuutta. Helsinki. Kansanvalistusseura.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen A. 2004. Työ ja terveys Suomessa 2003. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Kautto, M. (toim.) 2007. Suomalaisten hyvinvointi 2006. Vaajakoski. Gummerrus.
- Kalliomäki-Levanto, T. (toim.) 2005. Jatkuva muutos, työajan hallinta, tuottavuus ja hyvinvointi. Raportti 103332 työsuojelurahastolle. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Kalliomäki-Levanto, T., Oksa, P. & Lindström, K. 1990. Rakennustuotannon työnjohdon työolot ja terveydentila. Työsuojelun loppuraportti 88158. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Karjalainen, T. 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Koivu, T. 2002. Toimintamalli rakennusprosessin parantamiseksi. 475. VTT.
- Krause K. & Kiikkala I. 1996. Hoitotieteellisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Hygieia. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Kvale, S. 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund. Studentlitteratur.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. Hoitotiede-lehti, 3-12, 11/99.

- Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. Academic dissertation. University of Tampere. Tampere. Juvenes Print.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki. Gaudeamus.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki. Edita.
- Markkanen, Tuula-Riitta. 2006. Johtamisen haaste -näköyksiä työssä jaksamisesta ja jatkamisesta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006: 68. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Mertanen, V. (toim.) 2006. Työ ja ihminen. Aikakauskirja 20. vuosikerta. Työterveyslaitos 4/2006. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerrus.
- Mäkelä, T. & Kauranen, H. 2006. Ergonomiaopas rakentajille. VTT. Tutkimusraportti nro VTT-R-11070-06. <http://www.tyosuojelu.fi/upload/ergonomiaopasrak.pdf> Luettu 4.4.2011.
- Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership. Strategies for Improved Performance. Helsinki. Multikustannus.
- Mäkinen, J. & Tuominen, J. 2010. Toimintakykyä kehittämässä. 2010. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Printing House.
- Nurminen, H & Oja-Kaukola, P. 2000. Työkyky ja siihen liittyvät tekijät 45-64-vuotiailla esimiehillä. Jyväskylän Yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006: 30. Rakennusalan työnjohtokoulutuksen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Opetusministeriö.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Parviainen, T. & Pelkonen, M. (toim.) 1997. Yhteisöllisyys - avain parempaan terveyteen. Työvälineitä hoitotyöhön. Raportteja 217. Saarijärvi. Stakes.
- Patton, M. 1990. Qualitative evaluational research methods. Newbury. Sage.
- Pehrman, T. 2001. Oppiva johtajuus. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Pesso, K., Julin, M., Penttilä, H., Pekkanen, H., Melin, T. & Rahijärvi, P. 2010. Skanska Jaksava. Rakennustyöntekijöiden fyysinen kunto, työn fyysinen kuormittavuus ja siihen vaikuttaminen. Laurea. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Pirnes, U. 2000. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta -sarja n:o 36. Keuruu. Otava.
- Priha, E., Repo, S., Savinainen, M., Lappalainen, J. & Oksa, P. 2009. Rakennusalan terveys- ja turvallisuus 2000 -luvulla. Tampere. Työterveyslaitos.
- Rehnback K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.
- Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen. Tutkimusraportti. Helsinki. Kuntien Eläkevakuutus.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva. WS Bookwell Oy.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 1999. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. <http://www.metodix.com/fi/sisallys/index> Luettu 2.2.2009.
- Serguskin, L. 2008. Työkyvyn ja sen osa-alueiden muutos: Esimiesten 10-vuotisseurantatutkimus. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Sillanvuori, T. 2010. Luottamus esimies-alaisuuhteessa. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Tietojohtaminen. Pro gradu -tutkielma.
- Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of the employees. Studies in social security and health. 115. Kela. Tampere. Juvenes Print.
- Skanska Oy. 2008. Tietoa Skanskasta. <http://skanska.fi/fi/Tietoa-Skanskasta/> Luettu 12.12.2008.
- Skanska Oy. 2010. Tietoa Skanskasta. <http://www.skanska.fi/fi/Tietoa-Skanskasta/>. Luettu 3.4.2011
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Eu. UNIPress.
- Talo, S. (toim.) 2001. Toimintakyky -viitekehiksestä arviointiin ja mittaamiseen. Kela. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia. Jyväskylä. Gummerrus.
- Terveys 2015 -kansanterveysohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2001:8.

- Ritaranta, S. 2010. Työnjohto. Työterveylaitos.
<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/rakennus/rats/tyonjohto/sivut/default.aspx>. Luettu 18.4.2011.
- Työ- ja elinkeinotoimisto. 2008. Ammattinetti -rakennustyö.
<http://www.ammattinetti.fi/web/guest/ammattit>. Luettu 16.12.2010.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä
- Uusitalo, T., Heikkilä, J., Rantanen, E., Lappalainen, J., Liuhamo, M., Palukka, P. & Hämäläinen, P. 2009. Ennakoiva turvallisuuden johtaminen. TTK. Raportti no: VTT-R-09394-09.
- Työsuojelustrategian seurantaraportti 2004. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:5. Helsinki.
- Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygieia. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.
- WHO 2001. ICF. International Classification of Functioning, Disability and Health.
http://www.disabilitaincifre.it/documenti/ICF_18.pdf Luettu 2.5. 2011.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä. Gummerrus.

Kuvaluettelo

Kuva 1: Toimintajärjestelmä (Engerstöm, Y. 1998.)	20
---	----

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelulomake53
Liite 2: Tutkimuslupalomake55
Liite 3: Aineiston teemoittelu56

LAUREA AMMATTIKORKEAKOULU

Sanna Aivio

TEEMAHAASTATTELU

KEVÄT 2009

Taustatiedot

Nainen/mies

Ikä

Koulutus

Ammatti

Työhistoria rakennusesimiehenä

Kuinka kauan ollut nykyisessä työpaikassa

TEEMA 1

Esimiestyö

1. Kerro työstäsi

-minkälainen on työsi yleiskuva?

-mistä vastaat työssäsi

-ketkä kuuluvat työryhmääsi ja ketkä ovat lähimmät työtoverisi

-keiden kanssa teet yhteistyötä ja miten se sujuu eri yhteistyökumppaneiden kanssa

-mikä on mielestäsi työsi tulos (millaisena näet työyhteisösi työn tuloksen/minkä näet olevan työsi tuloksen)?

-millaisia johtamismalleja käytät työssäsi? (miten johdat työtäsi?)

-mitä mieltä olet työhösi liittyvistä säännöistä ja ohjeista?

-koetko työsi kuormittavana?

-millaisena näet toimintakykysi (myös henkinen ja sosiaalinen)?

-miten voit?

-millaisena koet kuntosi, terveytesi?

-minkälaiset ovat elämäntapasi?

-onko oman aikataulusi noudattaminen hallittavissa?

-miten työmaan aikataulut vaikuttavat työhösi?

2. Kerro millainen olet esimiehenä

-mitkä ovat vahvuutesi esimiehenä/miksi olet hyvä tai huono?

-entä heikkoudet?

-luotatko alaisiisi?

-annatko alaisillesi riittävästi vastuuta?

-arvostetaanko sinua esimiehenä ja jos, niin miten se ilmenee?

3. Kerro mitkä asiat ovat keskeisiä työssäsi

-mihin asioihin kiinnität huomiota?

-millainen on alastesi työturvallisuus?

-millainen on työyhteisösi ja sen ilmapiiri?

-millaisena esimiehenä näet itsesi työyhteisön jäsenenä?

-miten mielestäsi jaat alastesi työtehtävät? onko jako oikeidenmukainen?

4. Miten kehittäisit työstäsi?

-haluaisitko muuttaa esimiestyötäsi ja jos, niin miten haluaisit sitä muuttaa?

TEEMA 2

Rakennustyömiesten työn kuormittavuus

1. Mitkä tekijät kuormittavat alaisiasi työssään?

-millaiset on mielestäsi rakennustyömiesten työskentelyaikataulut?

-millaisia työvälineitä rakennusmiehet mielestäsi käyttävät?

- kokevatko alaisesi työnsä henkisesti kuormittavana?
- fyysisesti kuormittavana?
- sosiaalisesti kuormittavana?

2. Miten voit esimiehenä vaikuttaa alaistesi työn kuormittavuuteen?

- miten voit mielestäsi vaikuttaa rakennustyömiesten työn fyysiseen kuormittavuuteen?
- Aikataulut, urakka, työvälineet, työporukka, työnjako, säännöt...
- käyttävätkö alaisesi työvälineitä, jos eivät, niin miksi?
 - mitä itse työntekijä voi tehdä kuormittavuuden vähentämiseksi?
 - mitä ongelmia liittyy työn kuormittavuuden vähentämiseen?
 - mitkä ovat mielestäsi alaistesi fyysisesti kuormittavimmat työt/työvaiheet?

TEEMA 3

Kehittämistoiminta

Kerro, mitkä ovat mielestäsi sellaisia ongelmia, jotka aiheuttavat pahoinvointia ja kuormittavuutta työssäsi tai ylläpitävät sitä.

- miten niihin voisi tarttua?

Kerro niistä työsi vahvuuksista, jotka tukevat työssä jaksamista, työhyvinvointia sekä vähäentävät työn kuormittavuutta

- onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhösi ja sen kehittämiseen työyhteisössäsi?
- onko sinulla mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoasi ja jos, niin miten?

Kerro muutoksistasi työssäsi.

- miten työsi/toimintasi työyhteisössä/yrityksessä on muuttunut viime aikoina?
- miten muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi?
- mitkä ovat mielestäsi työyhteisösi keskeisimmät muutossaasteet lähitulevaisuudessa ajatellen omaa työtäsi ja sen kuormittavuutta?

LAUREA AMMATTIKORKEAKOULU
YAMK

Sanna Aivio

SUOSTUMUS HAASTATELUUN JA HAASTATELUN NAUHOITUKSEEN

Hankkeen nimi: SKANSKA JAKSAVA - Rakennustyöntekijöiden toimintakyvyn säilyttäminen työn kuormittavuutta tasaamalla ja uusien hyvien työkäytänteiden löytäminen kuormittaviin työsuorituksiin.

Tämä haastattelu on osa SKANSKA JAKSAVA hanketta. Hanke on tarkoituksena saada päätökseen keväällä 2010. Haastatteluista tehdään opinnäytetyö, jonka aiheena on tutkia rakennustyömiesten sekä heidän esimiestensä työtä, työn kuormittavuutta ja työkykyä. Opinnäytetyöstä ei voida tunnistaa yksittäisiä haastattelun antaneita henkilöitä tai heidän henkilötietojaan. Opinnäytetyön tekemisessä noudatetaan tutkimuseettisiä ohjeita. Haastattelumateriaali hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelussa saatua materiaalia ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin opinnäytetyöhön.

Suostun haastatteluun ja sen nauhoittamiseen.

Ymmärrän, että tutkimukseen ja haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikkakunta

___/___2009
Päiväys

Suostujan allekirjoitus ja
nimenselvennys

Suostumuksen vastaanottaja
ja nimenselvennys

Esimies	Vahvuudet esimiehenä
	Heikkoudet esimiehenä
	Vaikutusmahdollisuudet
	Työ- ja toimintakyky
Välineet	Konkreettiset työvälineet
	Johtamismallit
Säännöt	Työturvallisuus
	Sääntöjen noudattaminen
	Sääntöjen kehittäminen
Yhteisö	Työyhteisön ilmapiiri
	Työviihtyvyys
	Esimies työyhteisön jäsenenä
	Esimies - alaissuhde
	Arvostus, luottamus ja vastuu
Työnjako	Oikeudenmukaisuus työnjaossa
	Työmaa-aikataulujen vaikutukset
	Aikataulujen hallinta
	Työn kuormittavuus
Tulos	Esimestyön tuloksellisuus
	Työyhteisön tuloksellisuus
Kehittämis ehdotukset	Ongelmakohdat työyhteisössä
	Kehittämismahdollisuudet