

Työmaapäällikön käsikirja

Rakennusalan toimihenkilön opas johtamiseen

LAB-ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari (AMK), Rakennusalan työnjohdon koulutus

2021

Jaakko Ilkka

Tiivistelmä

Tekijä Ilkka Jaakko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 19	
Työn nimi Työmaapäällikön käsikirja Rakennusalan toimihenkilön opas johtamiseen		
Tutkinto Rakennusmestari (AMK), Rakennusalan työnjohdon koulutus		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Juuso Norri urakointipäällikkö Ncc Industry Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja analysoida työmaapäällikön työssään kohtaamia haasteita esihenkilötyön ja johtamisen saralla.</p> <p>Teoriaosuudessa tarkastellaan johtamista ja johtamisen eri lajeja, sekä johtamiseen liittyviä käsitteitä. Lisäksi teoriaosuus sisältää tarkastelun, jossa listataan johtamistyylien vaikutusta henkilöstöön ja organisaatioon. Koska johtaminen ja esihenkilötyö on hyvin laaja-alainen, on työ rajattu teoriaosuudessa johtamisen kategorioihin ja hyvän esihenkilön ominaisuuksiin.</p> <p>Työtä varten on toteutettu kysely rakennusosalalla toimiville toimihenkilöille, jotta saatiin käytännön näkökulmia esihenkilötyön vaiheista ja esihenkilötyössä kehittymisessä.</p> <p>Työssä käy selkeästi ilmi, että esihenkilöksi ei synnytä, vaan siihen tulee kasvaa ja kehittyä. Lisäksi on erityisen tärkeää johtaa toimivaa organisaatiota ja muutosta eri tavalla. Hyvistä johtajista on aina pulaa ja jokainen, joka on valmis panostamaan omaan osaamiseen ja kehittymään johtajana, voi olla tulevaisuudessa hyvä esihenkilö.</p>		
Asiasanat johtaminen, johtaja, esihenkilö		

Abstract

Author(s) Ilkka Jaakko	Type of Publication Bachelor's Thesis	Published 2021
	Number of Pages 19	
Title of Publication Site manager's manual Construction supervisor's guide to leadership		
Name of Degree Degree Programme in construction management		
Name, title and organization of the client Juuso Norri contracting manager Ncc Industry Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to find out and analyse the challenges in leadership and management in construction industry.</p> <p>The thesis was divided into two parts. First part is the theory about management, different management concepts and abstracts. The theory part also includes different types of management and how they affect the personnel and organisation. Due to the fact that management is a broad subject the theory part was divided into two; different types of management and how to be a good manager.</p> <p>In second part was used interviews as a data collection method. The interview was sent to managers who work in construction industry. The purpose of interviews was to collect practical information about leadership and how to progress in management.</p> <p>Outcome of the thesis is that one won't born as a leader, one needs to grow and make efforts to it. Also it's important to understand that leading in an already functioning organisation is different to leading organisational changes. Anyone who is ready to work for one's own development and make effort to progress leadership skills can be a good leader, in future.</p>		
Keywords leading, manager, leadership		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Johtaminen.....	3
2.1	Johtamisen merkitys.....	3
2.2	Asiajohtaminen.....	4
2.3	Muutosjohtaminen.....	4
2.4	Ihmisten johtaminen.....	5
2.5	Motivointi.....	6
3	Esihenkilötyö.....	8
3.1	Esihenkilön tehtävät ja rooli.....	8
3.2	Esihenkilötyön haasteet.....	11
3.3	Hyvän esihenkilön ominaisuuksia.....	12
4	Johtaminen tulevaisuudessa.....	15
5	Kysely johtamisesta.....	16
6	Pohdinta.....	18
	Lähteet.....	19

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja analysoida, millaisia haasteita ja mahdollisia kompastuskiviä esihenkilön työuralle mahtuu. Ja mahdollisesti selventää ja laajentaa esihenkilön käsitystä omasta johtamisestaan. Esihenkilötyöstä ja johtamisesta on kirjoitettu paljon ja olen näistä kirjoista tuonut työhön näkökulmia erilaisista johtamistyyleistä ja johtamiseen liittyvistä käsiteistä. Olennaisena osana työhön kuului myös laaja-alaiset haastattelut eri johtamiskokemuksen omaavilta henkilöiltä, jolloin saatiin arvokasta materiaalia ja näkemystä, miten kokemus vaikuttaa johtamiseen. Työssä on tarkoituksellisesti tuotu esille selkeitä näkemyksiä ja tutkittua tietoa, jotta työstä olisi apua esihenkilötyössä työskenteleville henkilöille, tai henkilöille jotka harkitsevat esihenkilötyötä ammattina. Työn tarkoituksena ei ole muuttaa johtamistyöntekijän näkemyksiä omasta työstään, vaan ennemminkin tuoda näkökantoja oman esihenkilötyön kehittämiseen. Työ soveltuu luettavaksi parhaiten aloittelevalle esihenkilölle, tai henkilölle, joka vielä harkitsee esihenkilötyötä. On selvää, että jokainen esihenkilö kokee haasteita urallaan ja alkuvaiheessa niitä kasautuu varmasti eniten, eikä niihin kaikkiin pysty varautumaan etukäteen. Esihenkilötyö on määritelty usein tehtävien ja roolitusten kautta kategoriaan mitä johdat. Selkeiden roolitusten etuna on se että, esihenkilötyötä tekevä tietää tavoitteet ja osaa kohdentaa resurssinsa tärkeisiin asioihin. Esihenkilön vastuisiin kuuluu varmistaa puitteet työnteolle sellaisiksi, missä työ pystytään suorittamaan tehokkaasti ja turvallisesti. Hyvä esihenkilö antaa alaisilleen vastuuta ja mahdollisuuden vaikuttaa tekemäänsä työhön, ja näin toimimalla esihenkilö luottaa alaisensa kykyyn löytää menetelmiä työn sujuvoittamiseksi ja vastauksia mahdollisiin kipupisteisiin. Organisaatiot kuvataan usein toimintaketjuna, jonka toisessa päässä on organisaatio ja toisessa asiakkaan tilaama tuote tai palvelu. Sujuvaa, selkeää ja turvallista työprosessia on helppo johtaa sekä prosessien ollessa kunnossa ne auttavat koko henkilöstöä ymmärtämään työn kokonaisuuden ja oman työn panoksen. Järjestelmällisen prosessin ollessa kunnossa on työnteke mistä helppo seurata ja tarvittaessa reagoida mahdollisiin muuttujiin ja ennakoida tulevaa.

Hyvällä asioiden ja ihmisten johtamisella saadaan myös hyviä tuloksia. Hyvän johtamisen päämäärä on saada kulkemaan ihmiset haluttuun suuntaan kohti ennalta suunniteltua päämäärää. Johtaminen on vastuun kantoa ihmisistä ja asioista. Asiajohtaminen on systemaattista toimintaa, jossa toimitaan organisaatiossa sovitun toimintamallin mukaan, jolloin strategia, visio tai päätöksen teko ei muutu, vaikka henkilöt vaihtuisivatkin. Ihmisten johtamisessa tavoitteeksi katsotaan tilanne, jossa ihmiset saadaan toimimaan halutulla tavalla ja kaikilla on päämääränä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Ihmiset ovat avainasemassa

haluttujen tulosten saavuttamisessa ja yhtenäisillä johtamiskäytännöillä luodaan tasavertainen ja oikeudenmukainen perusta hyvälle ihmisten johtamiselle. (Työturvallisuuskeskus.)

Esihenkilöitä on organisaatioissa ollut aina ja tulee aina olemaankin, koska esihenkilöitä tarvitaan välillä enemmän ja välillä vähemmän, mutta ainainen tarve kuitenkin on. Esihenkilöiden tehtävät on helpompi luetella, kuin heidän merkityksensä tai tarkoituksensa organisaatiossa. Jos esihenkilöiden rooli jää määrittelemättä organisaatiossa tarpeeksi selkeästi saattaa se aiheuttaa epätietoisuutta esihenkilöissä kuin heidän alaisissaankin. Esihenkilöiden rooli lyhykäisyydessään on kuitenkin organisaation olemassaolon varmistaminen, joka tapahtuu noudattamalla ennalta suunniteltuja tavoitteita ja strategioita. Jotta näin voidaan toimia, tulee esihenkilön olla hyvin perillä mitä häneltä odotetaan kuinka hänen pitää toimia missäkin tilanteessa. Organisaatioiden kasvaessa monimutkaisemmiksi kokonaisuuksiksi aiheuttaa se usein epätietoisuutta esihenkilöiden omissa rooleissa. (Rötkin 2015, 15–19.)

2 Johtaminen

2.1 Johtamisen merkitys

Esihenkilö on suuressa roolissa luomassa toimivaa, sekä tuottavaa työyhteisöä. Hyvällä johtamisella on olennaisesti vaikutusta etenkin työn hallintaan, työilmapiiriin ja kokemukseen työyhteisön oikeudenmukaisuudesta. Aikaisemmin esihenkilön keskeisenä toimintana oli työyhteisön organisointi ja asioiden johtaminen. Nykyään esihenkilön keskeisimmäksi rooliksi on muotoutunut nimenomaan ihmisten johtaminen, eikä enää perinteinen kaikkietävän esihenkilön rooli toimi, vaan esihenkilötyökin on siirtymässä valmentavampaan työnkuvaan, jossa esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa työntekijöille valmiudet työskennellä mahdollisimman tehokkaasti ja turvallisesti. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011,7–8.)

Johtamiseen usein liitetty kysymys kuuluu näin, millainen on hyvä johtaja? Millaisia ominaisuuksia ja taitoja on hyvällä johtajalla? Onko mahdollista, että kenestä tahansa voi tulla hyvä johtaja? Johtajaksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja kehitetään. Jokainen, jolla on halua ja motivaatiota kehittyä, sekä kehittää itseään voi olla tulevaisuuden johtaja. Aloittavan johtajan tärkein kysymys itselleen on: Haluanko johtaa ihmisiä? Suomessa usein aloitteleviksi johtajiksi valikoituu henkilöitä, jotka ovat pärjänneet mallikkaasti omissa työtehtävissään. Vaikka henkilö olisi toiminut pitkään ja menestyksekkäästi työntekijän roolissa, ei hänestä aina ole johtajaksi. Ammatillinen osaaminen ja tehtävien tuntemus ovat merkittävässä roolissa, jotta työtä voidaan johtaa tehokkaasti ja tehdä tarvittaessa nopeitakin päätöksiä. Alaistensa työtehtävän hallinta esihenkilölle on myös tärkeää, koska täten saavutetaan helposti alaisten arvostus. Hyvä alaisten työtehtävien hallinta saattaa aiheuttaa myös hankaluuksia tilanteissa, joissa johtaja keskittyy vain suoritustehtäviin, josta seuraa laiminlyönti työyhteisön toimivuuteen, iskukykyyn ja kehittymiseen. (Järvinen 2009, 13–15, 139.)

Jotta esihenkilön toiminta olisi onnistunutta, tulee sen olla johdonmukaista, suoraviivaista, määrätietoista sekä avointa. Tämä edellyttää, että esihenkilö tiedostaa yrityksen tavoitteet, joita kohti hän pyrkii ohjaamaan työntekijöitään. Tavoitteisiin pääseminen vaatii resursseja sekä niiden järkevää käyttöä. Esihenkilön on huolehdittava, että kaikki työt tulevat tehdyksi ja että ne tulee hoidettua mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Pentikäinen 2009, 55–56.)

Useat työpaikat elävät jatkuvassa muutoksessa ja ajoittain muutokset koskevat koko organisaatiota eli myös johtoa. Jotta muutosten läpivienti voi onnistua hyvin, tulee esihenkilön tuntea ja ottaa huomioon ihmisten käyttäytymistä ohjaavat perusteet sekä tiedostaa muutosten aiheuttamat reaktiot myös itsessään. (Järvinen 2009, 97.)

2.2 Asiajohtaminen

Esihenkilön työ jakautuu kahteen hyvin toisistaan erilaiseen tehtäväalueeseen. Näitä ovat koviin faktoihin perustuva asiajohtaminen sekä ihmisten kehittämiseen ja ohjaamiseen perustuva pehmeämpi ihmisjohtaminen. Asiajohtaminen on alun perin syntynyt, koska yksi esihenkilö ei enää pystynyt valvomaan ja johtamaan kasvavien organisaatioiden kaikkea tekemistä, vaan johtamistyötä jaettiin alipääälliköille. Asiajohtamisen tärkein elementti on työn johtaminen. Kun työ sujuu tekijöiltä rutiininomaisesti, on välittömän johtamisen tarve vähäisempi. Valvontaa ja työnsuorittamiseen tarkoitettuja menetelmiä ei tule kuitenkaan unohtaa, vaan ne ovat tärkeänä osana esihenkilötyötä. Esihenkilön on työntekijöiden kanssa aika ajoin tarkastettava työhön ja sen tekemisen turvallisuuteen liittyvää ohjeistusta. Näin varmistetaan, että työntekijöillä on riittävän pieni kynnys ottaa häiritsevät asiat puheeksi, eikä ohjeiden noudattamatta jättäminen kannata. Myös esihenkilön on jämäkästi puututtava havaitsemiin rikkeisiin, eikä katsoa niitä sormien läpi. Laiminlyönti havaittuun rikkeeseen vesittää ohjeistuksen ja pahimmassa tapauksessa johtaa seuraavaan rikkeeseen. Asiajohtamiseen liittyy paljon hallinnollisia tehtäviä, kuten esimerkiksi työntekijöiden työtuntien seuranta ja hyväksyminen, mahdollisten tarvikkeiden tilaus työnsuorittamista varten ja laskujen hyväksyminen. (Pentikäinen 2009, 13–15.)

2.3 Muutosjohtaminen

Organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, kun ne laajenevat, supistuvat ja uudistavat toimintaansa. Muutokset aiheuttavat johdolle haasteita, koska usein käynnissä on useita samanaikaisia muutoshankkeita ja kokonaiskuva on pyrittävä pitämään hallinnassa. Muutostilanteet voivat olla työntekijöille haasteellisia, koska ne voivat aiheuttaa epävarmuutta, kyseenalaistamista, epäilyjä sekä häiriötä työn hallittavuuteen ja sujuvuuteen. Jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan ja mukaan organisaation muutoksiin, vaatii se vahvaa muutosjohtajuutta. Kaikki ihmiset ovat erilaisia, eroja löytyy luonteenpiirteistä, opituista käyttäytymismalleista ja tavasta reagoida erilaisiin tilanteisiin. Näin ollen ihmiset reagoivat myös eri lailla muutoksiin. Toiset näkevät muutokset piristävinä, mahdollisuutena tehdä jotain uutta, kun taas toiset kokevat muutokset uhkiksi, jolloin heidän tasapainonsa järkkyy ja se aiheuttaa huolta. (Pentikäinen 2009, 43.)

Aina kun muutos koskee ihmisiä, vastaan tulee erilaisia ilmiöitä, kuten motivaatio, pelko, innostus, valtapyrkimys, muutosvastarinta sekä oman mukavuus alueen suojeleminen. Näin ollen muutosjohtaminen vaatii taitoa. Työntekijöiden johtaminen muutokseen on usein haastavaa, vaikka työntekijät ymmärtäisivätkin muutoksen tarpeen, uudistukset koetaan usein uhkana. Työntekijöille saattaa syntyä ahdistusta ja työhyvinvointi heikkenee. Osin

muutoshankkeiden pelot ovat aiheellisia, sillä muutos voi tarkoittaa työolojen heikkenemistä tai irtisanomisia. Muutoksen ei tarvitse kuitenkaan olla kielteinen ilmiö, mutta huonosti johdettu muutoshanke on. Tehokas muutosjohtaminen vaatii esihenkilöltä paljon. Jotta muutosjohtaminen on tehokasta, tulee esihenkilön tiedostaa, kuinka muutos etenee yksikössä. Usein prosessi etenee muutoksen hahmottamisella, työstämisellä ja ymmärtämisellä. Kun työntekijät ovat riittävästi käsitelleet tulevaa muutosta, seuraa päätöksenteko, muutokseen sitoudutaan tai sitä vastustetaan. Voimakas muutosvastarinta tarkoittaa yleensä, että työntekijällä on edelleen muutoksen työstäminen tai ymmärtäminen kesken. Tällaisessa tilanteessa hyvä esihenkilö ei tuomitse sitä kokevia työntekijöitä tai muutosvastarintaa, vaan pyrkii tukemaan työntekijöitä muutoksen käsittelyssä. Koska esihenkilö tietää muutoksesta ja sen tarkoituksesta työntekijäitä enemmän on tärkeää olla rehellinen ja avoin muutoksesta työntekijöille. (Jääskeläinen 2020.)

2.4 Ihmisten johtaminen

Luottamus on avainasemassa johdon ja henkilöstön välissä, jotta työyhteisöstä saadaan toimiva ja tulokellinen. Luottamuksen perustana on oikeidenmukainen kohtelu ja päätöksenteko kaikkia henkilöstön jäseniä kohtaan. Etenkin muutostilanteissa korostuu oikeudenmukainen ja luottamuksellinen johtaminen, jos muutokseen sisältyy pelkoa tai epävarmuutta tulevaisuudesta. Edistäviä tekijöitä luottamuksen rakentamisessa esihenkilön ja henkilöstön välillä ovat oikeudenmukaisuus, arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus, rehellisyys sekä avoin tiedon välitys. (Työterveyslaitos.)

Ihmisten johtamisessa keskeisenä tavoitteena on saada asiat tapahtumaan ja alaiset toimimaan halutulla tavalla organisaation asettamia tavoitteita kohti. Tuloksia ei saa aikaan pelkästään työntekijöiden panostuksella, vaan heidän kanssaan yhteistyössä. Jotta johtaminen on tasavertaista ja oikeudenmukaista tulee esihenkilön tuntea työelämän lainsäädäntö. (Työturvallisuuskeskus.)

Yksilöllisyys on nykyajan trendi, joka on tullut olennaisena osana myös työelämään. Useat tutkimukset luovat organisaatioille kuvaa, missä tulevaisuuden sukupolvet eivät kunnioita auktoriteetteja, eikä organisaation rakenteita vaan työskentelevät parhaaksi katsomallaan tavalla ja tulevat sekä menevä miten itse haluavat. Näihin kauhukuviin kannattaa kuitenkin suhtautua hieman varauksella, koska aikaisemminkin kokonaisia sukupolvia ei ole pystytty kategorioimaan tarpeeksi tarkkaan yhden nimittäjän alle. On kuitenkin selvää, että muutosta tapahtuu ja tulevaisuuden työntekijät tarvitsevat työltään yksilöllisyyttä ja mielekkyyttä. Esihenkilö voi ottaa tulevaisuuden muutoksen myös haasteena ja kehittää omaa johtamistaan ihmisläheisempään suuntaan missä ihmistuntemuksella on enemmän merkitystä. Tulevaisuuden trendinä nähdään myös tilanne missä asetelmat kääntyvätkin

päälaelleen ja esihenkilö onkin työntekijöiden palveluksessa eikä toisinpäin niin kuin on tähän asti totuttu ajattelemaan. (Rötkin 2015, 72–74.)

2.5 Motivointi

Menestyminen työssä perustuu enemmän motivaation kuin älykkyyteen, osaamiseen tai palkkaukseen. Työhönsä motivoitunut työntekijä on tehokas ja turvallinen, joten motivointiin kannattaa kyllä panostaa. Hyvät johtajat ovat usein myös hyviä motivaationlähteitä, jotka omalla kerronnallaan inspiroivat ihmisiä toimimaan suunnitellulla tavalla. Ihmisen aivot sisäistävät kerrotun tarinan merkitystä huomattavasti taulukoita ja faktaa paremmin. On olemassa tutkijoita, jotka väittävät hyvän työskentelykulttuurin muistuttavan jopa kulttia. Kulttia siten että, kaikilla on yhteinen tapa toimia ja yhteinen päämäärä. Kultinomainen työskentelykulttuuri synnytetään jakamalla kokemuksia ja kertomalla tarinoita, joihin on helppo samaistua. Tällöin tarinat vetoavat kuulijaan ja ovat ensiaskeleita työntekijän ajatusmaailman muuttumiseen. Tarinoiden kerronta osana työntekijöiden motivointia on helpompaa pienissä hyvin toisensa tuntevissa organisaatioissa missä monen on helppo samaistua tarinaan ja tuntea täten yhteenkuuluvuuden tunnetta. On todettua että, ihminen vaikuttuu toisesta ihmisestä, eikä PowerPoint esityksistä. Tavoitteiden saavuttamisen ja hyvin tehdyn työn johdosta palkitseminen on hyvä motivaation lähde. Monesti käy kuitenkin niin että, ulkoisen palkinnon anto rajaa inspiraation, eikä niinkään lisää motivaatiota suorittaa työtä. Parhaana motivaation lähteenä pidetään oman työn tuloksen näkemistä. Siksi hyvän esihenkilön tehtäviin kuuluu aika-ajoin tuoda esille hyviä työsuorituksia ja antaa niistä palautetta. Saavutettujen tavoitteiden huomiointi vahvistaa työntekijöiden näkemystä omasta tekemisestään ja näin motivoi heitä parempiin suorituksiin. On siis tärkeää muistaa huomioida pienimmätkin tavoitteiden saavuttamiset, eikä nostaa maljaa ainoastaan isoille saavutuksille. Olennaisinta motivoinnissa on tavoitteiden asettelu siten että, niihin on mahdollista päästä ja kaikki tietävät millaiset tavoitteet heille on asetettu. Oikein mitoitettut tavoitteet luovat uskoa niiden saavuttamiseen ja se taas tuo mukanaan työhön hallinnan tunnetta. Työntekijät, jotka suhtautuvat positiivisesti kehittymiseen uskovat usein myös omaan kehityskykyynsä ja haastavat itseään. Tällaisia työntekijöitä ei missään tilanteessa tulisi asettaa tilanteeseen missä heidän osaamistaan käytetään vain siihen missä he ovat hyviä vaan haastaa he tekemään vielä haastavampia tehtäviä ja kannustaa heitä oppimaan enemmän. Vastuu omasta motivaatiosta on kuitenkin aina työntekijällä itsellään, edes hyvä ja motivoiva esihenkilö ei pysty motivoimaan työntekijää jolta motivaatio tekemiseen on todellakin kadoksissa. Tilanteita missä työntekijä osoitetaan tekemään työtä mitä hän ei halua tai ei ole verrannollinen hänen osaamistasoonsa voi motivaatio työtä kohtaa on hyvin huono. (Huttu 2021.)

Oikea ja väärä palkitseminen

Useimmissa organisaatioissa palkitaan tehdystä työsuoritteesta mikä tarkoittaa tuloksen arviointia ja siitä maksettavaa tulospalkkiota. Usein ajatellaankin, että ennalta asetetun tavoitteen saavuttaminen on sama kuin johtamistyöstä suoriutuminen. Raha edellä rakennetut suorituksen johtamisen työkalut luovat ideologisesti väärän kuvan järjestelmästä. Järjestelmän toimiessa ne usein tuottavat yritykselle maksimaalista tuottoa, vaikka enimmäispalkkioiden rima on asetettu niin korkealle, että kaikilla ei ole mahdollisuuksia päästä sille tasolle, koska kaikki eivät syystä tai toisesta pysty suoriutumaan työstään koko aikaa erinomaisella tasolla tai yrityksen yhteiset tavoitteet eivät täyty. Raha edellä johtamisessa on useita haasteita muutenkin, kuten onko mahdollista jättää jotain tekemättä ja niin päästä pienemmin kuluin haluttuun suoritukseen. Kun suorituksen motivaattorina on raha, ajaudutaan usein tilanteeseen missä työkuormaa vaan lisätään itselleen mahdollinen raha palkkio ajatuksissa. Pienikin palkkio voi aiheuttaa ihmiselle tilanteen missä se pyritään saamaan ajattelematta esimerkiksi omaa hyvinvointia. Suorituksen johtamista raha edellä tuleekin harkita tarkoin, ettei päädytä tilanteeseen missä työntekijä on kasannut itselle työkuorman mistä hänellä ei ole inhimillisyyden rajoissa mahdollisuuksia selvitä. Työntekijän haaliessa työkuormaan maksimaalisen palkkion toivossa alkaa esihenkilön merkitys korostua. Esihenkilön toimesta tapahtuva suorituksen johtaminen tarkoittaa myös työntekijän työkuormasta huolehtiminen. Työkuorman rajoittaminen esihenkilölle on huomattavasti helpompaa tilanteissa missä kuorma ei ole kasvanut vielä liian suureksi ja toimenpiteiksi riittävät ennaltaehkäisevät toimet. Palkitsemisen ei kuitenkaan kuulu olla itseisarvo vaan osa johtamisen välineitä. Reilulla ja oikean aikaisella palkitsemisella luodaan motivaatiota ja saadaan mahdollisesti houkuteltua mahdollisesti valmiita osaajia organisaatioon. Palkitsemisella saadaan myös sitoutettua osaajia ja toiminaan laadukkaasti heille aseteltujen tavoitteiden eteen. Palkitseminen on myös tärkeä viestinnän väline missä organisaatio viestii hyvistä suoritteista saatavilla palkkioilla, jotta henkilöstöllä olisi selkeä näkemys mitä hyvistä suoritteista seuraa. Arvioidessa työsuoritteet rahana organisaatio myös ilmaisee mitkä asiat ovat sille tärkeitä ja mihin se haluaa, että panoksia kohdistetaan. Henkilöt, jotka ymmärtävät organisaation palkitsemisjärjestelmän hyvin ovat usein tehokkaita ja tyytyväisiä organisaatioon. Kun taas tyytymättömyyttä ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, kokevat usein työntekijät, jotka eivät ymmärrä mistä maksettavat palkkiot koostuvat. Palkitseminen on organisaatioille kuitenkin hyvin tärkeä elementti, koska sen antamat viestit ohjaavat koko organisaatiota haluttuun suuntaan ja samoista suoritteista samassa suhteessa palkitseminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Rötkin 2015, 120–123.)

3 Esihenkilötyö

3.1 Esihenkilön tehtävät ja rooli

Esihenkilötyö on vastuullista ja hyvää ihmisten johtamista, jossa tulee osata toimia niin yksilöiden kuin ryhmien kanssa. Selviytyäkseen tehtävästään esihenkilön on ymmärrettävä oma roolinsa organisaatiossa, ymmärrettävä lain tuomat velvollisuudet sekä ohjata työntekijöitä onnistumaan työssään mahdollisimman hyvin. (Hyppänen 2003.)

Esihenkilöroolin muodostavat juridiset tekijät sekä organisaation sisäiset tekijät. Juridisesti esihenkilö on työnantajan edustaja, joka on vastuussa, että työntekijöiden oikeudet toteutuva lakien ja työehtosopimusten mukaisesti. Organisaation sisällä työnantaja määrittää esihenkilölle vallan ja vastuun (Aarnikoivu 2008, 28).

Esihenkilön on pidettävä huolta, että työntekijöiden oikeudet toteutuvat, sekä työntekijät noudattavat velvollisuuksia. Esihenkilöllä on työnantajan edustajana direktio-oikeus, joten esihenkilö saa päättää ja ohjata työntekijän tehtävistä, kuitenkin työehtosopimusten, lakien ja työ sopimuksen puitteissa. Näin ollen esihenkilöllä on oikeus päättää mitä työtä tehdään, missä työ tehdään, sekä miten työ tehdään. (Kariniemi 2020.)

Vaikka organisaatio määrittää vallan ja vastuun, tulee esihenkilön muodostaa näkemys mikä on oma rooli organisaation sisällä. Esihenkilö, joka seuraa liikaa työn suorittamista voi häneltä unohtua johtamistehtävät, jotka näkyvät suoraan työnsuorittamisessa. Johtamistehtävien laiminlyönti aiheuttaa työntekijöissä liikehdintää ja työntekijöiden yhteinen päämäärä voi hämärtyä, joka aiheuttaa työryhmän rakoilua. Rakoileva työryhmä ei toimi yhdessä tehokkaasti, joka vaatii esihenkilöltä merkittävää panostusta. (Järvinen 2009, 13–16)

Esihenkilön rooli yrityksessä on erilainen verraten työntekijän rooliin. Yksittäiset työntekijät tarkastelevat asioita enimmäkseen omasta näkökulmasta ja usein kapeakatseisemmin, kuin taas esihenkilö, joka edustaa työnantajan intressejä ja tarkastelee toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin. Esihenkilö on organisaation keskeinen tekijä, jolla on riittävästi tietoa sekä perspektiiviä, jotta työyhteisön kokonaisuutta voidaan hallita. (Järvinen 2005, 22.)

Esihenkilön merkitys työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu työn mielekkyydestä, terveydestä ja hyvinvoinnista ja myös turvallisuuden tunteesta. Johtaminen on tässä merkittävässä roolissa, koska hyvä ja motivoiva esihenkilö, työyhteisön ilmapiiri, sekä ammattitaitoinen työyhteisö lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta oleellisesti työssä jaksamiseen ja sitä kautta työn tuottavuus, sekä työhön sitoutuminen vahvistuu.

Työnantajan vastuulle kuuluu huolehtia työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta sekä turvallisesta työympäristöstä. (Kantolahti.)

Yleisperiaatteena henkilöstön hyvinvointia tukeva johtamistyyli on avointa keskustelua, työntekijöiden huomioimista ja mielipiteiden kuuntelua, koska esihenkilö ei voi saada muuten tietoa työyhteisön tilanteesta kuin keskustelemalla alaistensa kanssa. (Juuti & Vuorela 2004, 18–19.)

Huonolla esihenkilötyöllä on todettu olevan suoraan vaikutus sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Sairauspoissaolot tuovat yritykselle lisäkustannuksia ja näin heikentävät kustannustehokkuuden kannalta kilpailukykyä. Heikon johtamisen myötä työntekijöiden motivaatio sekä sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin laskee. (Ojala & Ahonen 2003, 68.)

Yleisesti työhyvinvoinnista huolehtiminen koetaan esihenkilön vastuulle, mutta se on oikeasti niin esihenkilön kuin työntekijöiden yhteistyötä. Esihenkilön ja työntekijöiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttava työterveyshuolto, luottamushenkilöt sekä työsuojeluhenkilöstö. Työhyvinvoinnilla on monia positiivisia vaikutuksia muun muassa organisaation kilpailukykyyn, asiakastyytyväisyyteen, taloudelliseen tulokseen, maineeseen, sairauspoissaoloihin, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen sekä työtapaturmiin. Työhyvinvointiin todellakin kannattaa panostaa, vaikka se onkin pitkäjänteistä työtä. Sillä on kuitenkin paljon positiivisia vaikutuksia niin työntekijöihin kuin organisaatioon. (Työterveyslaitos.)

Perehdytys

Työnantajan työturvallisuuslakiin perustuva velvollisuus on perehdyttää työntekijä hänelle osoitettuun työhön, työhön vaikuttaviin olosuhteisiin, työvälineiden käyttöön ja turvalliseen tapaan työskennellä. Tarpeeksi kattavalla perehdytyksellä ja työhön opastuksella on merkittävä rooli ennakoidussa turvallisuustoiminnassa. Perehdytyksellä taataan työntekijälle valmiudet työskennellä ja suoriutua hänelle osoitetusta työtehtävästä tehokkaasti ja turvallisesti. Tärkeintä on perehdyttää nuoret vasta työelämään siirtyneet työntekijät. Puutteellinen perehdytys ja huono työhönopastus ovat hyvin yleisiä syitä työtapaturmille. (Työturvallisuuskeskus.)

Perehdyttämisen tarkoitus on myös saada uusityöntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja toimimaan tehokkaasti ja turvallisesti organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvin perehdytetylle ja opastetulle työntekijälle sattuu vähemmän virheitä ja niiden korjaamiseen ei näin ollen tarvita merkittäviä resursseja. Perehdyttäjäksi on tärkeä valita sellainen henkilö, joka on halukas tehtävään sekä häneltä on löydettävä tarpeeksi kattava ammattitaito perehdytettävään tehtävään. Kokeneempaa työntekijää perehdytettäessä tehtävään, jonka hän jo osaa on tärkeä hyödyntää hänen osaamistaan ja antaa

hänelle mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään ja tapoja toimia aikaisemmissa samankaltaisissa tehtävissä. On kuitenkin muistettava, vaikka perehdytettävä olisikin ollut samankaltaisessa tehtävässä on uudessa organisaatiossa uudet henkilöt, tavoitteet ja tavat toimia mitkä voivat poiketa merkittävästi aiempaan organisaatioon. (Joki 2018, 111–112.)

Perehdytysohjelma

Laatimalla perusteellisen ja tarpeeksi kattavan perehdyttämisohjelman on sen käyttö helppoa ja sen käyttäjät pystyvät näin perehdyttämään perehdytettäviä tarkoituksenmukaisesti. Perehdytysmateriaali toimii työkaluna perehdytettävälle ja perehdyttäjän muistilistana. Perehdytys ohjelmaa pitää kuitenkin muistaa päivittää aika-ajoin, jotta ohjelma pysyy ajankohtaisena ja toimivana työtehtävään tai työmaahan mihin sillä perehdytettäviä kulloinkin perehdytetään. Ajantasaisella perehdytysmateriaalilla varmistetaan perehdytyksen onnistumisen, vaikka päätoiminen perehdyttäjä olisi sairaana tai muusta syystä estynyt perehdyttämään uusia työntekijöitä. Vastuu perehdyttämisestä ja sen toteuttamisesta on usein esihenkilöllä ja usein paras perehdyttäjän onkin juuri yksikön esihenkilö, joka johtaa työtä mihin uutta henkilöä perehdytetään. (Joki 2018, 112–117.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja tilaisuuksia, joita leimaa työntekijäpuolelta mielikuva pakollisuudesta, vaikka oikein toteutettuna ne ovat äärimmäisen hyvä tilaisuus keskustella ja kehittyä. Kehityskeskusteluissa tehdään yhteiset johtopäätöksen menneistä suorituksista ja sovitaan tavoitteet uudelle kaudelle. Kehityskeskusteluissa on hyvä huomioida myös yli kauden kestävien hankkeiden etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskustelut mielletään osaksi työlainsäädäntöä pakonomaisuutensa tähden, näin ei kuitenkaan ole, vaan kehityskeskustelut ovat vain osa yrityksen henkilöstön hallintaa, ja työnantajalla on täysi oikeus pitää tai olla pitämättä kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluiden mieltäminen pakonomaisiksi juontaa varmasti juurensa keskustelujen pitäjän tapaan toimia missä yritykseltä tulee kysymykset mitä pitää kysyä ja nehan kysytään siten, niin kuin yritykset ne haluavat. Yleisesti kehityskeskustelut noudattavat samaa kaavaa ja siksi ne nähdään puolin, jos toisin vain ajanhukkana. Kehityskeskusteluista maksimaalisen hyödyn saavuttaminen vaatii kysymysten ja keskusteluiden ennalta valmistelua. Vaikka esihenkilö usein johtaakin keskustelua on työntekijälläkin merkittävä rooli keskustelun onnistumisessa. Kehityskeskustelun koetaan onnistuneen, kun työntekijä ja esihenkilö saavat luotua vuoropuhelun missä molemmille käy selväksi saavutukset ja tavoitteet. Vaikka kysymysten ennalta pohtiminen sekä keskustelun suunnittelu tekisi keskustelusta antoisamman, jolloin siitä olisi konkreettisesti enemmän hyötyä. Keskusteluiden tavoite kuitenkin on löytää työpaikalta mahdollisia puutteita tai epäkohtia. Näihin puuttumalla mahdollistettaisiin

tehokkaampi sekä turvallisempi työskentely, joka taas toisi helpotusta suunniteluun ja näkyisi kustannussäästöinä. Mielestäni olisikin ensiarvoisen tärkeää kehittää itse kehityskeskusteluja, missä vuodesta toiseen esitetyt samat kysymyksen mietittäisiin uudelleen aina ennen kehityskeskusteluiden aloittamista, ja näin toimittaessa vältettäisiin kysymysten muodostuminen rutiininomaisiksi mihin vastataan joka vuosi niin ikään rutiininomaisesti. Kehityskeskustelut ovat myös oikea henki käydä läpi työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita urallaan ja kartoittaa mahdollisia kouluttautumishalukkuuksia. (Suomen lakimiesliitto.)

3.2 Esihenkilötyön haasteet

Haasteet ja ongelmatilanteet, yllättää esihenkilön usein uran alkuvaiheessa. Alati muuttuva työlainsäädäntö asettaa esihenkilölle vaatimuksia ja työntekijöiden tietämys oikeuksistaan on koko ajan kasvussa. Esihenkilön tarpeeseen havahdutaan silloin kuin ongelma iskee tai on iskemässä. Silloin tarvitaan rohkeaa suunnannäyttäjää, joka valaa tarvittaessa uskoa henkilöstöönsä. Haasteiksi esihenkilötyössä luetaan myös puuttuminen epäkohtaan tai työntekijöiden tapaan toimia ohjeistetun vastaisesti. Haasteita ja hankalaksi luettavia tilanteita tulee jokainen esihenkilö kohtaamaan urallaan ja niitä ei siis kannata pelätä eikä pakoilla. On tärkeää valmistautua haasteellisiin tilanteisiin ennalta ja ongelman eskaloituessa hoitaa ongelma määrätietoisesti ja jämäkästi, mutta pitää muistaa kuunnella myös osapuolten näkemykset ongelmaan. Ongelmat eivät usein ratkea kaikkia osapuolia miellyttävällä tavalla, mutta ei pidä pelätä päätöksiä mitkä eivät kaikkia miellyttäisikään vaan tarkastella ongelmaa objektiivisesti ja tehdä ratkaisut sen pohjalta. (Jääskeläinen 2021.)

Nykyään modernissa ja uusiutuvassa organisaatiossa esihenkilön ongelmien ratkaisukyky vaan kasvaa, kun odotukset organisaatiolle ovat suuret, sillä työntekijät tarvitsevat läsnäolevaa esihenkilöä työssään koko ajan enemmän ja enemmän. Nykyajan esihenkilön pitää siis seistä lähellä työntekijöitään, mutta kuitenkin niin kaukana, jotta voi nähdä kokonaisuuden johtamastaan organisaatiosta. (Järvinen 2014.)

Organisaation pelisäännöt

Haasteita voidaan ennaltaehkäistä sopimalla yhteiset pelisäännöt työyhteisöön. pelisäännöillä taataan kaikkien toimivan samalla sapluunalla ja ehkäistään erilaisista toimintatavoista johtuvia ongelmatilanteita Yhteisten määräysten ja pelisääntöjen noudattaminen on kirjattu myös työsopimuslakiin, joka määrittelee sen Työsopimuslain 3 luvun 1 §:ssä seuraavasti: ”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea sitä, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.” On kuitenkin muistettava, että muuttuvassa

organisaatiossa on myös tarpeen vaatiessa päivitettävä myös pelisääntöjä. On selvää, että monet kokevat yhteiset pelisäännöt töitä rajoittaviksi, mutta todellisuudessa ne toimivatkin toisen lailla ja luovat työntekijöille heidän haluamiaan vapauksia työnsuorittamiseen. Hyvin ja oikeudenmukaisesti luotujen pelisääntöjen puitteissa on hyvä toimia ja niistä luistavat toimijat on helppo havaita ja tarvittaessa puuttua toimintaa ennen konfliktin syntymistä. On selvää, että pelisääntöjä laiminlyövä työntekijä tulee aiheuttamaan omalla toiminnalla konflikteja ja selvitystä sekä ratkaisuja tarvitsevia tilanteita. Ei ole tavatonta, että sääntöjä rikotaan tilanteissa missä tavoitellaan selkeästi omaa etua. Tällainen itsekeskeinen toiminta on tärkeä saada loppumaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ennekuin toimista laajenee muualle organisaatioon, jolloin tilanteeseen ei olekaan niin helppo enää puuttua. (Järvinen 2014.)

3.3 Hyvän esihenkilön ominaisuuksia

Hyvän esihenkilön tärkein ominaisuus on hyvä itseluottamus. Hyvän itseluottamuksen omaava esihenkilö tuntee itsensä ja uskaltaa selvittää arjen tuomista haasteista. Hyvä esihenkilö poikkeaa välillä omalta mukavuusalueeltaan ja on valmis haastamaan myös itseään pelkäämättä epäonnistumista. Hyvä esihenkilö ottaa suunniteltuja riskejä. Onnistuessaan oppii niistä ja epäonnistuessaan hän näkee ne kehittymisen paikkoina. Hyvä esihenkilö luottaa työntekijöihinsä, joka ilmenee tilanteissa, joissa työntekijälle annetaan vapaus toteuttaa tehtävä valitsemallaan tavalla. Hyvä esihenkilö on lähellä alaisiaan ja samalla pitää riittävää etäisyyttä heihin. Lähellä toimiessaan esihenkilöön luotetaan ja hänen puoleensa käännetään. On osattava pitää etäisyyttä eikä asettua jäseneksi johtamaansa ryhmään. Näin näkee kokonaiskuvan selkeästi ja löytää mahdollisia epäkohtia. Luottamuksen saavuttaminen on esihenkilölle helpompaa kuin työntekijälle. Tällaisia tilanteita kohdataan usein yhteistyön alkuvaiheilla. Työntekijöiden luottamus voitetaan olemalla rehellinen, välittämällä ja kuuntelemalla heitä sekä pitämällä lupauksista ja sopimuksista kiinni. Hyvän johtamisen yksi selkeimmistä tuloksista on yhteistyön onnistuminen, jolloin työyhteisössä on energiaa ja motivaatiota tehdä tuottavaa työtä. Hyvän yhteistyön merkitys on suuri tilanteissa, joissa yrityksen tarkoituksena on sitouttaa työntekijät yrityksen voimavaroiksi tulevaisuutta silmällä pitäen. (Esseepankki 2018.)

Verrattaessa omaa toimintaa ihanne esihenkilö malliin tulee miettiä mitä yhteistä ominaisuuksia toiminnassanne on. On tutkitusti kannattavaa tuoda juuri näitä ominaisuuksia esiin mahdollisimman paljon, koska juuri näillä ominaisuuksilla on suuri merkitys, miten koet oman esihenkilötyösi. Jokaisella ihmisellä on omanlainen tapa reagoida eri tilanteisiin, ja reaktiot tulevat usein alitajuisesti esiin, ja niihin ei välttämättä pysty vaikuttamaan. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu maltillinen reagointi tilanteisiin missä reagoinnilla on

mahdollista viestiä asiaan negatiivisesti. On siis tärkeää harjoitella eri asioihin reagoimista, koska reagoimalla virheellisesti saatat vain pahentaa tilannetta. Näyttelemään ei kuitenkaan kannata ryhtyä. Esihenkilöllä on valtava vaikutus juuri lähiympäristöönsä, jos olet täynnä negatiivisuutta, ja jaat sitä tietämättäsi myös lähellä työskenteleville, jotka alitajuisesti ottavat käyttöön saman toimintatavan. Työyhteisöön esihenkilön omalla toiminnalla tuoma negatiivinen ilmapiiri aiheuttaa riitoja ja eripuraa työyhteisössä ja riitaisan sekä rakoilevan työyhteisön johtaminen on hyvin haasteellista ja kuluttavaa. Positiivisen ilmapiirin luominen taas helpottaa kaikkien tekemistä ja ruokkii työyhteisöä toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Positiivinen energia työyhteisössä nähdään merkittävänä voimavarana, joten siihen kannattaa panostaa mahdollisimman paljon. Positiivisuutta huokuvassa työyhteisössä tapahtuu kehitystä, jolloin virheitä ei pelätä ja mahdolliset eteen tulevat ongelmat koetaan mahdollisuuksina ja kehittymisen paikkoina. On siis täysin oikein ajatella, että yksi esihenkilön tärkeimmistä ominaisuuksista on juuri positiivisen asenteen luominen työyhteisöön ja oikea-aikaisen reagoinnin kautta tuleva oman mielipiteen julki tuominen. Oikeanaikainen ei tietystikään tarkoita sitä, että on aina ensimmäisenä äänessä, vaan muidenkin puhua ja kertoa mielipiteensä ja siltä pohjalta sitten muodostaa omat johtopäätökset. Parhaat keskustelut ja johtopäätökset syntyvät silloin, kun keskusteluissa on erinäköisiä ja asioita viedään vistikapulan lailla eteenpäin. (Pentikäinen 2009, 11–12.)

Osaamisen arvostus

Hyvän esihenkilön ominaisuuksiin kuuluun olennaisesti myös osaamisen johtaminen. Vaikka osaaminen ja sen kehittäminen usein mielletäänkin kursseilla käymiseksi, on se todellisuudessa paljon muuta. Osaaminen on todellisuudessa kokonaisuus teoriaa, oppimista ja itsensä kehittämistä. Organisaatioissa aletaankin vähitellen ymmärtämään ja arvostamaan yksilöiden omaa osaamista sekä sen kehittämistä. Kursseja tärkeämmäksi ajatukseksi on noussut työssäoppiminen, koska kursseja käymällä saadaan teoria haltuun, mutta vähän käytännönkokemusta. Työssä oppiminen kurssien sijaan on käytännönläheisempää ja usein siitä syntyy myös kustannussäästöjä, tilanteissa missä kokeneemmat henkilöt opettavat käytännöntekemistä kokemattomille voi tilanne olla molemmille hyödyllinen. Ihmisillä on olemassa kokoaikainen tarve kehittyä ja oppia uutta, joten kehittymiselle viisasta luoda mahdollisuus jokapäiväisessä arjessa. Henkilöille, jotka oma-aloitteisesti haluavat kehittyä ja ovat valmiita panostamaan uuden oppimiseen on heille ensiarvoisen tärkeä luoda virikkeellinen oppimisympäristö, jotta heidän oppimiseensa kanavoima energia tuottaisi parhaan mahdollisen lopputuloksen. Osaamisen keskittyminen ainoastaan nykyhetkeen aiheuttaa monesti tilanteen missä osaaminen vanhenee ja kokeneet ja osaavat työntekijät menettävät merkitystään organisaatiossa. Osaamisen kehittämisessä tuleekin olla katse tulevaisuudessa, mutta on silti muistettava katsoa myös tarpeeksi lähelle.

Osaamisen kehittämistä arvioidessa on hyvä ottaa myös huomioon, että työntekijä ei välttämättä vuoden jälkeen työskentele enää tehtävässään, jolloin koulutukseen panostaminen on organisaatiolta hukkaan heitetty resurssi. (Rötkin 2015, 82–85.)

Palautteen voima

Palautetta pitää antaa, mutta sen antaminen ei olekaan mikään yksinkertainen asia. Palautteensaajat voivat reagoida saamaansa palautteeseen eri lailla ja siksi ennen palautteen antamista on hyvä käydä läpi, millaista palautetta ollaan antamassa ja millaiselle henkilölle. Oli palaute sitten positiivista, neutraalia tai negatiivista on sen tarkoitus auttaa palautteen saajaa onnistumaan tehtävässään paremmin jatkossa. Palautteessa on kuitenkin lopulta kyse ainoastaan sen antajan näkemys saajan suorittamasta työstä tai tavasta toimia. On siis mahdollista, että palautteen antajan ja saajan näkemys onnistumisesta on ristiriidassa, joka tekee tilanteista joskus ikäviä. Negatiivisen palautteen antaminen ei ole mukava tilanne sen antajalle eikä vastaanottajalle, silloin jokin asia tai tehtävä ei ole mennyt suunnitellusti ja siihen on puututtava. Ennen negatiivisen palautteen antoa on hyvä kerrata asioita palautteen antamisesta, onko tarkoituksena huomauttaa saajan tekemästä virheestä vai auttaa häntä onnistumaan paremmin jatkossa. Negatiivinen palaute tulisikin muotoilla mahdollisimman rakentavaan muotoon ja varoa loukkaamasta sen saajaa. Positiivisen palautteen antaminen onkin huomattavasti helpompaa, koska ei ole suurta merkitystä, miten palautteen esitöt, on lopputulema kaikkia tyydyttävä. On kuitenkin muistettava, että positiivinenkin palaute pitää perustua faktaan, koska intuitio ja tunnepohjainen palaute menettää merkityksensä, jos se on vain antajan näkemys tehdystä työstä. Vaikka palautetta annetaan pääosin tehdystä suoritteesta, tulisi muistaa, että olisi jatkoa ajatellen kehittävämpää pyrkiä antamaan palautetta ennemmin suorituksesta kuinka hyvään lopputulemaan päädyttiin. On selvää, että hyvään lopputulemaan on helpompi päästä seuraavallakin kerralla, jos on tiedossa, kuinka siihen aikaisemmin päästiin. Palautteenannon päätarkoitus tulisi olla parempaan suoritukseen tukeminen. Maailmassa on hyvin paljon palautteen antamiseen keskittyneitä työkaluja ja ohjeistuksia, jotka ovat varmasti hyviä ja tärkeitä, mutta näitäkin tärkeämpää on luoda työpaikalle aktiivinen kulttuuri missä palautetta annetaan ja halutaan saada. Avoin ja aktiivinen palautekulttuuri toimii silloin parhaiten, kun ongelmiin tartutaan heti niiden ilmentyessä ja kehutaan heti kun aihetta ilmenee. Osoitetaan ihmisille, että heidän tekemistään seurataan ja palautetta annetaan sekä sitä mieluusti myös vastaanotetaan. (Rötkin 2015, 109–113.)

4 Johtaminen tulevaisuudessa

Maailmassa ei ole koskaan aikaisemmin ollut resursseja ja osaamista niin paljon kuin nyt on. On siis selvää jatkuvan digitalisoitumisen vaikuttavan tulevaisuudessa johtamiseen merkittävästi, kun asiakkaat ja työntekijät siirtyvät toimimaan enemmän verkkoympäristössä. Toimintaympäristön muuttuessa jää mahdollisiin epäkohtiin reagoimiselle aina vaan vähemmän aikaa. Jatkuva työympäristön kehittyminen pakottaa yrityksen luomaan ihan uudenlaisia toimintatapoja ja prosesseja, joiden johtaminen poikkeaaakin merkittävästi nykyisestä ihmisjohtamismallista. Digiajan johtamisen tulee olla suoraviivaista ja faktaan perustuvaa, koska henkilöiden välisellä vuorovaikutuksella on enenemissä määrin koko ajan pienempi vaikutus johtamiseen. Toimintaympäristön muuttuessa on johtamismallinkin muututtava. Yksi mahdollinen suunta voisi olla toimintamalli missä johtaja ei anna käskyjä alaisilleen, vaan he toimivat yhdessä etsien näkökulmia ja kokeilemalla uusia asioita ja näin toimimalla löytävät ratkaisuja haasteisiin. Mielestäni myös Suomessa ollaan menossa pehmeämpään ihmisläheisempään johtamiseen missä ihmisiä käsitellään yksilöinä ja kaikille mahdollistetaan oma paikka organisaatiossa. Ihmisläheisemmän johtamisen selkeimpiä positiivisuuksia on uusien näkökulmien tuominen päätöksiä tekevien ja toimintamalleja suunnittelevien henkilöiden tietoon. Näin toimiessa on mahdollista muuttaa vuosia samana pysynyttä toimintamallia tehokkaammaksi ja turvallisemmaksi. On kuitenkin muistettava, vaikka toimintamallit, työympäristöt ja tavat muuttuvat on johtamisen tavoitteena silti organisaatiossa asetetun päämäärän saavuttaminen mahdollisimman tehokkaasti ja turvallisesti. (Sydänmaalakka 2019, 235–252)

Johtamisenkin on muututtava muuttuneessa organisaatiossa. Ei voida olettaa, että johtamalla vanhalla tavalla saadaan uusia tuloksia. Jos yrityksen tarkoituksena on uudistua ja luoda organisaatioon uusia rooleja on sen muutettava myös johtamisstrategiaansa. Pelkästään johtamisstrategian muutos ei ole riittävä toimenpide saavuttaa muutosta johtamisessa, vaan jotta parhaaseen mahdolliseen päämäärään päästään on strategianmuutosta seurattava intensiivisesti ja tarvittaessa puututtava sekä ohjattava henkilöitä haluttuun suuntaan. Seurantaan on myös kehitettävä oikeanlaiset ja toimivat mittarit, koska vain toimivilla mittareilla saadulla datalla on merkitystä. Roolituksen ja vastuiden lisäksi prosessit on saatava vastaamaan muuttuneen johtamisen tarpeita. Yrityksen johdon sitoutuminen johtamisen muutokseen tulee olla merkittävä, kun tulevaisuuden organisaatioissa keskijohdon asema pienenee ja ylin johto on yhä enenemissä määrin suoraan tekemisissä alempaan johtoon. (Korkiakoski 2019, 197–202)

5 Kysely johtamisesta

Työtäni varten tein strukturoidun kyselytutkimuksen, jossa kysyin osallistujilta heidän henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja näkemyksiään esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Lähetin sähköpostitse kysymykset neljälle kymmenelle rakennusosalalla työskentelevälle henkilölle aina aloittelevasta työnjohtajasta toimiala johtajaan. Aikaa vastaamiseen annoin seitsemän vuorokautta aikavälille 26.4.2021-3.5.2021. Annettuun määräaikaan mennessä vastauksia kyselyyni sain kahdeltakymmeneltä kuudelta, jolloin vastausprosentiksi muodostui kuusikymmentäviisi, jota voidaan pitää erinomaisena. Tutkimukseni vastaukset ovat henkilöiden omakohtaisia kokemuksia ja tapoja toimia. _Näen, että tutkimukseni tuloksia ei voi yleistää. On kuitenkin huomioitava että, henkilöt voivat käsittää kysymyksen eri lailla ja vastata omakohtaisesti kysyttyyn, sekä on myös mahdollista että haastattelija tulkitsee saamansa vastauksen virheellisesti.

Kyselyn sisältö

Kysely sisälsi viisi kysymystä henkilöille heidän omasta johtamisestaan ja mahdollisista kehityskohteistaan (Liite 1). Kyselyssä pyydettiin vastaajat kategorioimaan oma johtamistyylinsä ja perustelemaan kuinka vastaukseen päädyttiin. Kysely sisälsi myös kohdan missä vastaajat pääsivät kertomaan kokemuksiaan johtamisesta ja oman johtamisen päämäärästä. Kyselyssä otettiin huomioon henkilöiden eri asemat ja työhistorian vaihtelevuudet sekä kysymykset pyrittiin asettelemaan siten, että vastaajat pystyisivät näkemään omaa johtamistaan mahdollisimman laaja-alaisesti.

Oman johtamisen kategoriointi

Kysymysten asettelun johdosta oli vastaajien vaivatonta kategorioida oma johtamisensa ennalta annettuun kategoriaan. Saamistani vastauksista oli helposti tulkittava, että henkilöt pystyvät kategorioimaan oman johtamistyylinsä hyvin. Oli myös selkeästi havainnoitavissa vastaajien toimenkuvien vaikutus näkemykseen johtamisestaan.

Kehityskohteet

Kehityskohteita kysyttäessä vastasivat kaikki vastaajat yleismaailmallisesti samoin ja, että kehitettävää on. Jokainen vastaaja piti tärkeänä kehittää omaa ihmistenjohtamista, joka on koko ajan merkittävämmässä roolissa tulevaisuuden työyhteisöissä.

Johtamisen idea

Kysyttäessä vastaajilta johtamisen ideaa oli selkeimmin huomattavissa vastaajien kokemus johtamisen saralla. Kokeneemmilla johtajilla oli selkeä vastaus kysyttäessä ideaa kuin kokemattomammilla tämän laatuinen kysymys tuli ensimmäistä kertaa vastattavaksi ja siksi

kysymys oli tulkittu monella eri tavalla. Vaikka tämä kysymys oli tulkittu monella tavalla, silti vastaukset olivat johdonmukaisia ja selkeitä. Selkeimpänä idean koettiin johtamisen ideana olevan varmistaminen, että hyvin hoidetussa organisaatiossa alaiset tekevät oikeita asioita organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtamisen päämäärä

Vastaajien näkemys johtamisen päämäärään oli kaikilla hyvin yhteneväinen. Päämääränä lähes kaikki vastaajat pitivät paremman ihmisjohtamisen kautta toimivan organisaation johtamista. Johtaminen jaotellaan yleisesti, kolmeen kategoriaan missä ovat asia- muutos- ja ihmisjohtaminen, silti lähes kaikkien vastaukset olivat tai ainakin sivusivat ihmisjohtamista. Joten vastauksista on helppo päätellä tulevaisuuden johtamistrendien painottuvat enemmän ja enemmän yksilönjohtamiseen.

Esihenkilön viisaus

Kysely loppui kysymykseen esihenkilön viisaudesta, jonka jätin tarkoituksella tarkentamatta, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja-alaisia vastauksia ja jokaiselta vastaajalta se omalaatuinen näkemys kysymykseen. Kysymyksen asettelu onnistui hyvin ja vastauksista on pääteltävissä johtamisen ja esihenkilö työn monimuotoisuus ja kuinka kokemus on paras opettaja johtamisen saralla kehittymiseen.

Kyselytutkimuksen yhteenveto

Kun vastaajina oli kokonaisuudessaan rakennusalan toimihenkilöstö, esille nousi erityisesti kokemuksen tuoma ammatillisen osaamisen vaikutus tapaan työskennellä. Kaikilla oli kuitenkin vastauksissaan selkeästi havainnoitavissa kehitys- ja koulutusmyönteisyys. Vaikka vastaajien esihenkilöurat ovat huomattavan eripituisia oli kaikilla kuitenkin näkemys oman toiminnan kehittämisestä. Vastauksista oli helposti huomattavissa, minkälaisessa asemassa vastaaja organisaatiossaan on. Ylempien toimihenkilöiden johtaessa suurempaa kokonaisuutta, jolloin he keskittyvät selkeästi laajempaan kokonaisuuteen, jossa yksittäisten henkilöiden painoarvo jää pieneksi. Kun taas työryhmää johtava toimihenkilö toimii henkilöiden esimiehenä, jolloin heidän tarpeisiinsa ja ohjaamiseen on reagoitava nopeammalla tahdilla ja oltava enemmän läsnä jokapäiväisessä tekemisessä. Vastauksissa ilmenee myös vanhan ”yksi päättää” johtamisen aikakauden olevan tulleen tiensä päähän. Nykyjohtaminen on ainakin vastausten perusteella enemmän työskentelyä ryhmissä ja vastuun jakamista. Aikaisemmin johtamismalli on ollut sellainen, jossa vahva johtaja teki päätökset ja niissä pysyttiin. Kun taas nykyjohtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu rehellisyys, aitous ja epäitsekkyys. Kaikkien vastausten perusteella on havainnoitavissa, oli johtajan asema mikä tahansa, nähtiin työ tärkeänä ja mielenkiintoisena sen haastavuudesta huolimatta.

6 Pohdinta

Esihenkilötyö ja johtaminen on laaja ja monialainen aihealue, josta löytyy laajasti materiaalia kirjoina ja verkkojulkaisuina. Työni haasteet painottuivat aluksi aihealueiden rajaamiseen ja kun rajaamisesta selvisin, alkoi materiaalin hankinta. Kirjoittaessani opinnäytetyötäni alkoi minulle hahmottua millaisia erilaisia esihenkilöitä ja johtajia onkaan olemassa. Olen itse työskennellyt esihenkilönä jo jonkun tovin ja olen johtanut pienempää työryhmää sekä suurempaa osastoa, mutta vasta nyt kun teoriassa kävin läpi eri tyylejä, metodeja ja tapoja johtaa, alan hahmottaa mistä johtamisessa on oikeastaan kyse. Tällaisen toeriamäärän läpikäyminen antoi minulle paljon uusia näkökulmia, kuinka toimin jatkossa ja miten suhtaudun erilaisiin väistämättä eteen tuleviin ongelmatilanteisiin. Kirjoittaessani työtäni minulla vain vahvistui mielipide siitä mitä aion tehdä tulevaisuudessa ja kuinka kehitän itseäni. Johtamisen teoriaa läpikäydessäni tein useita huomioita, kuinka olen aikaisemmin toiminut ja kuinka tulisin jatkossa toimimaan. Työstäni toivon olevan paljon hyötyä aloittavalle esimiehelle, mutta eniten näen itseni hyötynneen tästä. Kokonaisuudessa näin laajan työn kokoaminen oli minulle haasteellista, vaikka kuinka rajasin aiheita tuli esiin seikkoja ja artikkeleita esihenkilötyöstä sekä johtamisesta jotka mielestäni olisi ollut vielä hyvä sisällyttää työhöni. Haastatellessani kokeneempia johtajia nousi esiin erityisesti seikka, että johtamisessa on niin monta eri puolta, jolloin täydellistä johtajaa ei ole vielä olemassa. Haasteita tulee vastaan kaikilla ja niistä selviämiseen on jokaisella oma metodinsa, mutta jos niihin pystyy varautumaan tai valmistautumaan ei se ainakaan heikennä valmiuksia niistä selviämiseen. Kaikkiin haasteisiin ei tietenkään pysty varautua tai valmistautua, mutta oppia ja opetella voi aina. Näenkin esimiehen yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista oppia ja opetella, näin toimiessa esihenkilö varmasti löytää itsestään puutteita ja heikkouksia ja niihin panostamalla oppia paremmaksi esihenkilöksi.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Porvoo: WSOY

Hakanen, J. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 21.11.2021. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Huttu, T. 2021. 5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäsi. Viitattu 27.10.2021. Saatavissa <https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoiitasi/>

Hyppänen, R 2003 Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2018. Vantaa. Hansaprint Oy

Juuti, P.& Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P 2009 Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Alma talent Oy

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: Alma talent Oy

Jääskeläinen, H. 2020. Muutosjohtaminen. Viitattu 27.10.2021. Saatavissa

<https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/>

Jääskeläinen, H. 2021. Miten kohtaat esimiestyön haasteet. Viitattu 21.11.2021. Saatavissa

<https://brik.fi/brik-lehti/miten-kohtaat-esimiestyon-haasteet/>

Kantolahti, T. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi Viitattu 3.10.2021 Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Kalavainen, S. Muutosjohtaminen. Työterveyslaitos, Viitattu 8.10.2021. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/>

Kariniemi, Tuomi. 2020. Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 21.11.2021. Saatavissa <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki. Alma talent Oy.

Mäkelä-Pusa, P.& Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. Uudistettu painos. Porvoo: WSOY

Pentikäinen, M 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: Alma Talent, Oy

Proakatemia essee pankki 2018. Hyvän esimiehen ominaisuudet. Viitattu 7.12.2021. Saatavissa <https://essee pankki.proakatemia.fi/hyvan-esimiehen-ominaisuudet/>

Rötkin, L 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Alma Talent, Oy

Sydänmaalakka, P 2019 Globaali johtaminen. Helsinki Alma Talent, Oy

Suomen lakimiesliitto. Kehityskeskustelu opas. Viitattu 22.11.2021. Saatavissa https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_nettiin.pdf

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 8.10.2021. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö Viitattu 8.10.2021. Saatavissa

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö#40c5ac1c

Työturvallisuuskeskus. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 22.22.2021. Saatavissa

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus#62723077

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

Kysymyksiä johtamisesta ja esihenkilötyöstä

1. Johtaminen jaotellaan yleisesti kolmeen kategoriaan asia-, muutos- ja ihmisten johtaminen, mikä edellä mainituista kategorioista on näistä eniten tyylisi johtaa ja kuinka päädyit tähän vastaukseen?
2. Keskeisimmät kehityskohteesi johtamisen näkökulmasta?
3. Hyvän johtamisen idea on mielestäsi? Ja miten se toteutuu osaltasi?
4. Mikä on johtamisesi päämäärä?
5. Mikä on esimiehen viisaus?