



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

TYÖNTEKIJÄN OSAAMISKARTOITUS

TEKIJÄ/T: Otto-Wille Valfrid Laituri

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Otto-Wille Laituri	
Työn nimi Työntekijän osaamiskartoitus	
Päiväys 23.05.2014	Sivumäärä/Liitteet 18/8
Ohjaaja(t) Lehtori Pertti Varis, koulutussuunnittelija Markku Rusi, Rakennustyö Salminen Oy: Pekka Salminen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Rakennustyö Salminen Oy	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella työntekijöiden osaamisen seurantaan käytettävä kyselypohja. Työn tilaajana oli Rakennustyö Salminen Oy, jonka toimipiste sijaitsee Kuopiossa. Tavoitteena oli laatia lomake, joka selvittää yritykselle työntekijöiden tämänhetkisen osaamistason. Liitteenä oleva osaamiskartoitus-kortti sisältää yhteensä 49 kohtaa, joihin on koottuna erilaisia rakentamisen osaamisalueita muottivalusta listoitukseen ja timanttitoihin.</p> <p>Opinnäytetyön tekstiosiossa käsitellään lähdekirjallisuuden pohjalta, mitä motivaatio on, mistä työntekijän motivaatio koostuu ja mikä on palkkioiden merkitys työnteossa. Myös alais- ja johtamistyöskentelyssä käsitellään kuinka työntekijät ja esimiehet voivat auttaa toisiaan motivoitumaan työstään ja kehittymään työssään.</p> <p>Opinnäytetyössä laadittua osaamiskartoituslomaketta testattiin muutamalla työntekijällä, ja tuloksena saatiin helppolukuinen ja ymmärrettävä, sekä helposti täytettävä lomake.</p>	
Avainsanat Osaamiskartoitus, motivaatio, rakentaminen, alaisyöskentely, johtamistyöskentely	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Construction Management			
Author(s) Otto-Wille Laituri			
Title of Thesis Survey on Employee Skills			
Date	23 May 2014	Pages/Appendices	18/8
Supervisor(s) Mr Pertti Varis, Lecturer Mr Markku Rusi, Education Coordinator Mr Pekka Salminen, Entrepreneur, Rakennustyö Salminen Oy			
Client Organisation /Partners Rakennustyö Salminen Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to design an employee skills survey form. The commissioner of the thesis was Rakennustyö Salminen Oy which is located in Kuopio. The aim was to create a form which clarifies the employees' current abilities to the company they work for.</p> <p>In the theory part of the thesis was studied what is meant by motivation, how an employee's motivation gathers and what the meaning of perks in work is. Also the superior – subordinate communication was discussed from the perspective of how employees and managers can help each other to get motivated from their work and improve their skills. The designed survey form was tested on a few employees.</p> <p>As a result was an easy to read and understandable form which is also easy to fill. The skills survey form includes a total of 49 items with a variety of construction works from molding to banding and diamond work.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Skills survey, motivation, construction, subordinate, superior, managerial work</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Tausta ja tavoite	5
1.2	Tilaaaja	5
2	TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO JA ASENNE	6
2.1	Mitä on motivaatio	6
2.1.1	Mistä motivaatio syntyy	6
2.1.2	Tarpeet ja yllykkeet	7
2.1.3	Palkkioiden merkitys yllykkeinä	8
2.1.4	Ulkoiset palkkiot ja sisäiset palkkiot	9
3	ALAIS JA JOHTAMISTYÖSKENTELY	11
3.1	Alaistyöskentely	11
3.1.1	Alaisesta työntekijäksi	12
3.2	Johtamistyöskentely	12
3.2.1	Yhteisöllinen johtaminen	13
3.2.2	Mitä johtaja tekee	13
3.2.3	Minkälaista johtajaa tarvitaan	14
4	TYÖN SUORITUSTAPA JA TULOKSET	16
4.1	Osaamiskartoituslomake	16
4.2	Tulokset	16
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	17
	LÄHTEET	18
	LIITE 1: TYÖNTEKIJÄN OSAAMISKORTTI	19

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja tavoite

Osaamiskartoitus on henkilön tietotason ja työssä tarvittavan osaamisen selvittämistä. Osaamiskartoituksella saadaan työntekijän tämänhetkinen osaaminen selvitettyä laaja-alaisesti, ja saadun tuloksen perusteella työntekijän urakehitystä voidaan ohjata uralla eteenpäin. Saadut tulokset kehittävät työntekijää ja auttaa henkilöä arvostamaan omaa osaamistaan.

Tavoitteena on suunnitella lomake työntekijöiden osaamisen seuraamiseen, sekä koulutustarpeiden selvittämiseen. Kyselyn on oltava helposti ymmärrettävä sekä täytettävä. Osaamiskartoituslomakkeessa tulee ilmetä työntekijän perustiedot; ammatti, työkokemus, voimassaolevat kurssit ja koulutukset, sekä tämänhetkinen osaamistaso. Opinnäytetyöstä saatava työntekijöiden osaamiskartoituslomake tulee yritykselle käyttöön, ja he voivat seurata sen avulla työntekijöidensä osaamista, kehitystarpeita ja koulutustarpeita laaja-alaisesti.

1.2 Tilaaja

Työn on tilannut Rakennustyö Salminen Oy. Yhtiö toimii Pohjois-Savon alueella, ja on kasvanut alueella merkittäväksi rakentajaksi. Yritys palvelee pääasiallisesti yrityksiä, yhteisöjä ja julkista sektoria. Rakennustyö Salminen on perustettu vuonna 2004. Yrityksessä on vuosikymmenien tunnustettu kokemus työnjohdossa, ja laaja-alainen sekä korkeatasoinen osaaminen suorittavassa työssä. Rakennustyö Salminen Oy työllistää n. 30 ammattilaista, joihin kuuluu kaksi rakennusinsinööriä, rakennusmestari ja kolme rakennusteknikkoa. (Rakennustyö Salminen Oy:n [www-sivu.](http://www.sivu.fi))

2 TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO JA ASENNE

2.1 Mitä on motivaatio

Motivaatio tulee latinan sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikuttamista, liikkeelle panemista. Taustalla on sana *motus*, liike, liikunta, ele, mielenliikutus, jopa kapina ja mellakka. (Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2011, 39).

Motivaatio on liikkeen syntymistä tai jatkumista. Se on osa meidän käyttäytymisemme kuvausta. Teoreettisemmin sanottuna motivaatio-sana on vähitellen laajentunut merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiivien yhteydessä viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön käyttäytymisen suuntaa. Ne kurottautuvat kohti tiettyjä päämääriä. Joskus ne tiedostetaan, joskus taas ne ovat alitajuisia ja tiedostamattomia. Ne sitovat osan energiastamme päämäärien saavuttamiseksi. Taustalla ovat yllykkeet, suunta ja tavoite. Pakkaa sekoittavat vielä toimintaympäristö, erilaiset vihjeet ja ärsykkeet. Johtamisessa, ja varsinkin valmentavalla otteella johtamisessa, on mitä suurimmassa määrin kyse motivaatiosta. (Aaltonen ym. 2011, 40.)

2.1.1 Mistä motivaatio syntyy

Motivaation määritelmiä. (Aaltonen ym. 2011, 41.):

- Motivaatio antaa energiaa ja suuntaa käyttäytymistä.
- Motivaatio määrää miten henkilö toimii.
- Motivaatio ohjaa yksilön ja ryhmän toimintaa.

Jos henkilön motivaatio on alhainen ja hän ei ole tyytyväinen työympäristöön, tai työolosuhteisiin, silloin ei auta vaikka ympärillä olisi ihanteelliset olosuhteet. Työntekijän motivaatio on tällöinkin alhainen. Tavallisella kielellä sanottuna työntekijä tekee jotakin, koska hänellä on tarve, ja halu tehdä jotakin. Työn tekeminen antaa hänelle mielihyvää ja intoa tekemiseen. Toisaalta se, mikä antaa toiselle intoa, ei välttämättä miellytä toista henkilöä. Motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: tarveteoriat, yllyketeoriat ja kognitiiviset motivaatioteoriat. (Aaltonen ym. 2011, 42.)

2.1.2 Tarpeet ja yllykkeet



Kuva 1. Maslowin tarvehierarkia. (Konsulttitoimisto renecon energiablogi [www-sivu.](#))

Tarpeiden vaihtelu ja voimakkuus aiheuttaa epätasapainon tilan, joka saa henkilön toimimaan ja suoriutumaan tehtävistään saavuttaakseen tasapainon. Maslowin tarvehierarkia on tunnetuimpia käyttäytymistä luokittelevia ideoita. Korkeimpana on itsensä toteuttamisen tarpeet, ja alimpana fyysiologiset tarpeet. Tulkittaessa tarvehierarkiaa, voidaan ajatella, että alimpien tarpeiden on oltava tyydytettynä, ennenkuin voidaan toteuttaa ylimpiä tarpeita. Ihmisen käyttäytymistä ohjaa kuitenkin uteliaisuus ja tiedon kerääminen sekä tekemisen ilo. (Aaltonen ym. 2011, 42 – 44.)

Taulukko 1. Työmotivaatiota selittävät tekijät. (Aaltonen ym. 2011, 46.)

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet - Itsensä toteuttamisen tarpeet - Suorittamisen tarve - pätemisen tarve	Tehtäväkannusteet - kasvumahdollisuudet - työn vaativuus - työn sisäältä	Odotusarvo - odotukset työn asettamista vaatimuksista Välinearvo - palkkion saavutettavuus - todennäköisyys saada palkkioita
Liittymistarpeet - arvostetuksi tuleminen tarve - yhteenkuuluvuuden tarve - kilpailun tarve	Vuorovaikutuskannusteet - sosiaaliset palkkiot - ryhmätoiminta - johtamistyyli	Yllykearvo - palkkion arvo - todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita
Toimeentulotarpeet - vallisuuden tarve - suojan tarve - fysiologiset tarpeet	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet - työturvallisuus - palkkaus - työolot	

Taulukossa 1. esitetty jäsentely kuvastaa mitkä tekijät motivoivat työelämässä, tai mitkä tekijät laskevat motivaatiota. Ihanteena olisi, että eri osatekijät olisivat suhteellisen hyvin edustettuina. Minkä tahansa yksittäisen tekijän puuttuminen nakertaa työmotivaatiota.

2.1.3 Palkkioiden merkitys yllykkeinä

Jotta ymmärrettäisiin paremmin motivaatiota, on tarkasteltava kannusteita ja palkkioita. Kannusteiden mukanaolo saa työntekijän pyrkimään innokkaammin tavoitteisiin. Palkkiovaikutukset jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä lyhytaikaisia, ja niitä on toistettava usein motivaation ylläpitämiseksi. Sisäiset palkkiot ovat pitempiaikaisia, ja niistä voi muotoutua pitkäaikainen motivaation lähde työntekijälle. Työntekijän kannalta on tärkeää, että sisäiset palkkion lähteet ohjaavat työskentelyä mahdollisimman paljon, koska tällöin työ on mielekästä ja tyydyttävää. Taulukko 2 Havainnollistaa sisäisiä ja ulkoisia palkkioita. (Aaltonen ym. 2011, 47 – 48.)

Taulukko 2. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden tunnusomaiset piirteet. (Aaltonen ym. 2011, 48.)

Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haastellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset).	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, tunnustus, osallistumismahdollisuudet).
Ovat yksilön itsensä aikaansaamia ja välittämiä.	Ovat organisaation tai sen edustajan antamia tai välittämiä.
Tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve).	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon ja toimeentulon tarve).
Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys, työn ilo).	Ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (raha, kannustava tilanne, ylenemismahdollisuus).

Palkkiotutkimuksissa saadut tulokset kertovat, että raha yksistään ei ole tärkein motivaation lähde työssä. Kannusteista puhuttaessa sisäiset kannusteet kuitenkin unohtetaan monesti. Erilaisia palkitsemisjärjestelmiä luodaan ja kehitetään, mutta yhteistä niillä on kuitenkin se, että ne keskittyvät ulkoisen motivaation lisäämiseen. Tällöin hyvää johtamista, kehittymismahdollisuutta ja työyhteisön hyvää henkeä tarvitaan täydennykseksi. Palkan merkitys motivaation tekijänä kasvaa silloin, kun työ ei tarjoa sisäistä motivaatiota, eikä ole mielekästä työntekijälle. Samaa kaavaa toistavista, ja yksitoikkoisista töistä työntekijän on vaikea saada mitään irti. Lisäksi jos työ on huonosti johdettua, motivaatio työhön on alhainen ja työntekijä toteuttaa tällöin sisäisiä motivaatioitaan vapaa-ajallaan. (Aaltonen ym. 2011, 49.)

2.1.4 Ulkoiset palkkiot ja sisäiset palkkiot

Oletettaessa, että ulkoisten palkkioiden lisääminen, kuten palkan ja erilaisten työsuhte-etujen lisääntyessä työntekijä alkaa suhtautua työhön välineellisesti. Tällöin sisäinen motivaatio ja suhde työhön alkaisi heiketä. Käsityksen mukaan ulkoisia palkkoita tulisi välttää mahdollisimman paljon. Väitetään kuitenkin, että jos työntekijän suhtautuminen työhön heikkenee, se johtuu huonosti suunnitellusta palkitsemisjärjestelmästä, eikä niinkään siitä, että palkitseminen itsessään heikentää työstä saatavaa hyvinolontunnetta ja sisäistä motivaatiota. Ulkoiset palkkiot voivat lisätä myös sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio työntekijällä lisääntyy kun työhön on liitetty jokin ulkoinen palkkio. Kumpikin motivaation lähde on täten tärkeää työntekijälle ja suhtautumiseen työhön. (Aaltonen ym. 2011, 50.)

Ulkoiset ja sisäiset palkkiot tulee kuitenkin erottaa toisistaan, koska ne vaikuttavat työntekijään eri tavoin. Kun työ on nautittavaa ja haasteellista työntekijän osaamiseen nähden, se tuottaa sisäisiä palkkioita. Jos taas työ ei ole nautittavaa eikä palkitse sisäisesti, tällöin ulkoisten palkkioiden tarpeellisuus nousee, jotta saadaan haluttuja tuloksia tehdystä työstä. (Aaltonen ym. 2011, 51.)

Sisäiset palkkiot ovat parhaita motivaation lähteitä. Ne muodostavat pohjan työntekijän osallistumiselle ja työssä kehitymiselle. Sisäiset palkkiot vetoavat tarvehierarkian ylimpiin tarpeisiin. Mielenkiintoinen ja haasteellinen työ lisää tekemiseniloa ja työtyytyväisyyttä. Täten työn tulisi aina olla taitoihin nähden haasteellista ja mielenkiintoista, sen tulisi luoda onnistumisen, kehittymisen ja vastuun kokemuksia. (Aaltonen ym. 2011, 52 – 53.)

3 ALAIS JA JOHTAMISTYÖSKENTELY

3.1 Alaistyöskentely

Hyvät alaistaidot koostuvat tunnollisuudesta, reiluudesta, kohteliaisuudesta, epäitsekkyydestä ja halusta auttaa muita. Työtyytyväisyys, sitoutuminen ja hyvät alaistaidot ovat yhteyksissä toisiinsa. Ihminen joka omaa hyvät alaistaidot, toimii työyhteisössä rakentavasti. Huomioi, auttaa ja neuvoo muita omasta tahdostaan. Tukemalla muita, kannustamalla ja vastuuta kantamalla, hän huolehtii työkavereistaan ja esimiehestään. Alaistaitoinen työntekijä luo omalla esimerkillään työyhteisöön me-henkeä, jossa esiintyy toisten huomiontia, ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta. Nämä ovat perusasioita ihmisten välisissä kanssakäymisissä, mutta usein nykyajan työkiireiden keskellä laiminlyötyjä. Hyvä työntekijä tai esimies arvostaa muita työntekijöitä, ei latista toisia, ja on kannustava. Alaistaidot tulevat esille aktiivisessa toiminnassa, työn kehittämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä. Työntekijä, joka tietää omat taitonsa ja puutteensa välittää tämän tiedon eteenpäin esimiehilleen. Hyvä työntekijä tietää omat mahdollisuutensa vaikuttaa työpaikan asioihin, on selvillä työyhteisön tavoitteista ja pyrkii saavuttamaan päämäärät. Hän haluaa auttaa muita ja kehittää työyhteisöä, olla aktiivisesti esillä ja ilmaista mielipiteensä. (Kaivola ja Launila 2007, 66 – 67.)

Alaistaitoihin liittyy kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Usein palautteen antaminen mielletään vain esimiesten työnkuvaan. Kuitenkin palautteen antaminen kuuluu koko työyhteisölle. Palaute antaa pohjan työntekijän ja esimiehen kehittymiselle tehtävissään. Työntekijät ja esimiehet tarvitsevat palautetta, miten he suoriutuvat töistään ja mitä odotuksia heille on. (Kaivola ja Launila 2007, 67.)

Alaistaidot ja esimiestaidot muodostavat vastinparin. Yhdessä ne luovat edellytykset työyhteisön toimivuudelle ja kehittymiselle. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja siihen myös kannustetaan. Huono esimies ei innosta työntekijöitä kehittämään itseään ja työmotivaatio laskee. Kiinnittämällä huomiota työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön alaistaitoja voidaan kehittää onnistuneesti. (Kaivola ja Launila 2007, 68.)

Henkilön oman osaamisen ja taitojen kehittäminen, sekä tietojen päivittäminen ovat alaistaitojen kehittämistä. Kehittyminen vaatii jatkuvasti perustehtävien ja tavoitteiden yhteistä tarkastelua. Niiden arviointia ei tule kuitenkaan jättää vain esimiehen tehtäväksi, vaan niitä tulisi tarkastella yleisesti. Myöskään työilmapiirin vaaliminen ja kehittäminen, ei ole vain työnjohdon tehtävä, vaan sen tulisi olla koko työpaikan yhteinen tehtävä. (Kaivola ja Launila 2007, 68.)

3.1.1 Alaisesta työntekijäksi

Mikään työ ei valmistu ilman työntekijää. Työ ei ole vain työn suorittamista ja palkan ansaitsemista, vaan se voidaan nähdä yhtenä elämän perustekijänä. Lisäksi ihminen viettää työpaikallaan suurimman osan valvellaoloajastaan. Työntekijän roolia työpaikan organisaatiossa ei voida pitää yhdentekevänä. Työntekijän rooli, ja organisaatio muodostavat systeemikonaisuuden, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Työntekijä joutuu työssään jatkuvasti tutkimaan ja määrittelemään suhdettaan itsensä ja työroolinsa välillä. Työntekijöistä on käytetty nimitystä alainen, joka terminä nykyään vääristää työntekijän roolia ja merkitystä osana kokonaisuudesta. Alaiskäsitteen mukana ovat myös asenteet muovautuneet niin, että työntekijän paikka on tarkasti määritelty, eikä hänellä ole oikeutta puuttua ylempien tasojen asioihin tai tekemisiin. Tämä asetelma on ruokkinut vallankäyttöä johtamisen apuvälineenä joskus epäoikeudenmukaisella tavalla. Työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin tai esittää kritiikkiä on rajattu siten, että työntekijä on katsonut viisaammaksi väistyä takalalle. Nykyään olemme kuitenkin enemmän riippuvaisia keskinäisestä yhteistyöstä. (Kaivola ja Launila 2007, 69 - 70.)

Työyhteisön ratkaiseva menestystekijä on henkilöiden kyky toimia osana yhteisöä. Hyvä työntekijä on itsenäinen mutta ymmärtää myös riippuvuutensa muista työntekijöistä. Tämä edellyttää hyvää itsetuntoa, joka sallii toisten erilaisuuden ja tavan tehdä töitä. Tällöin työntekijät arvostavat toisiaan ja toimivat yhteisten päämäärien eteen. Hyvä työntekijä on hyvä työkaveri sekä kollegoilleen että esimiehilleen. Tukea ja apua annetaan molemminpuolisesti ja suhde työntekijöiden välillä on positiivinen. Hyvä työntekijä ymmärtää esimiesten aseman ja antaa tukea esimiehelleen, jotta hänkin voi suoriutua tehtävistään hyvin. Yhdessä työntekijä ja esimies toteuttavat perustehtävien suorittamista, toimivaa johtamista, työssä kehittymistä ja työhyvinvointia. Työntekijä ottaa vastuuta omasta toiminnastaan, työyhteisöstä ja toimii ammattitaitonsa ja yhteisönsä kehittämisen puolesta. Asiat selviävät keskustelemalla suoraan asianomaisille ja luottamus työntekijää kohtaan kasvaa. Hyvä työntekijä pyrkii aktiivisesti kohti ongelmanratkaisuja, on valmis muuttamaan omia näkökantojaan, kuuntelee muita ja luo omalta osaltaan hyvää työilmapiiriä. (Kaivola ja Launila 2007, 72 - 75.)

3.2 Johtamistyöskentely

Esimies- ja johtamistaidot ovat sekä stressinhallinnan, työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden kannalta merkityksellinen tekijä. Perinteisessä johtamistavassa oletuksena on, että vastuu ja päätöksentekovalta pysyy esimiehellä. Tämänpäivän johtamisessa korostuu enemmän inhimillisuus. Esimieheltä toivotaan enemmän aikaa ymmärrykselle ja kuuntelemiselle. Se edellyttää sitä, että työntekijällä ja esimiehellä on halua toimia aidosti yhteistyössä. Koko organisaation menestyminen ei ole kiinni yksittäisistä henkilöistä vaan yhteistyön tuloksista. (Kaivola ja Launila 2007, 37 – 39.)

Johtajuus ei ole enää yksinomaan vain esimiehen tehtävä, vaan se syntyy esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta. Työntekijät ja esimiehet jakavat keskustelemalla tietojaan toisille ja sitä kautta syntyy uusia ideoita. Sillä ei ole merkitystä kuka ideoitaan jakaa, koska kaikkien työyhteisössä on tehtävä töitä yhteisten päämäärien eteen. Onnistumiset ovat tällöin yhdessä koettuja, ja vastuu

ja valta jakautuvat laajemmin työyhteisössä. Etenkin projekteissa ja tiimeissä korostuu johtajuuden jakaminen olosuhteiden ja tehtävien mukaan. Jokaiselle on kuitenkin omat vastuut ja velvoitteet määriteltynä. Lähtökohtana on osapuolten osaamisen hyödyntäminen päätöksenteossa ja suunnittelussa. Motivaatio ja sitoutuminen työhön syntyy, kun työntekijä tuntee voivansa vaikuttaa asioihin. (Kaivola ja Launila 2007, 39 – 40.)

Yhteistyötä painottavassa johtamistavassa henkilö ja rooli tulevat tasapainoon. Esimiehet ja alaiset eivät voi enää piiloutua roolien taakse, vaan heidän on otettava osaa työpaikan tapahtumiin kokonaisvaltaisina henkilöinä. Uudenlainen johtajuus perustuu vuorovaikutukselle. Jokaisen tulisi pystyä tuomaan omia näkemyksiään yhteiseen keskusteluun. Työntekijöiden on luotettava omiin kykyihinsä, kun esimies ei voi tarjota valmiita ratkaisuita. Erilaisten näkökulmien välttämättömyys korostuu, koska nykypäivänä työ vaatii monenlaista osaamista ja organisaatiot ovat monimutkaisempia. (Kaivola ja Launila 2007, 40.)

3.2.1 Yhteisöllinen johtaminen

Yhteistyöllä saadaan aikaan ratkaisuja uusiin ja monimutkaisiin haasteisiin. Yhteisöllinen johtaminen on yhteistyötä ja jaettua johtajuutta, joka yhdistää tehokkuuden ja mielekkyyden. Sen tavoitteena on saada erinomainen tulos yhteisen kehittymisen ja innostumisen myötä, kivijalkananaan luottamus, joka syntyy yhteisesti kokemalla ja jakamalla osaamista ja ideoita. Luottamuksen aikaansaamiseksi työpaikan avoimuuden merkitys on keskeistä kaikilla tasoilla, työntekijöiden keskinäisissä suhteissa, työnjohdon ja työntekijöiden välillä, sekä suhteessa asiakkaisiin. Toimiva vuorovaikutus työpaikalla on edellytyksenä hyvälle tuloksille. Yhteisöllinen johtaja antaa jokaiselle työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta omasta työstään. Kun työyhteisöä johdetaan yhteisöllisesti, siinä jokaisella on mahdollisuus tällöin kehittyä ja oppia työssään. Jokainen näkee oman panoksensa tärkeänä yhteisten päämääröjen tavoittamisessa. Johtaja luo edellytyksiä yhteiselle oppimiselle, yhteistyölle, joustaville työtavoille ja mahdollisuuksille hyödyntää erilaisia näkökulmia. Koska työyhteisössä on vahva luottamus, osaaminen ja tietotaito ovat yhteisiä. Yhteisöllinen johtaminen on myös osaamisen johtamista. Siinä selvitetään osaamisen tarpeet tavoitteiden saavuttamisessa sekä, se miten tarvittavaa osaamista hankitaan ja ylläpidetään. Esimiehen tehtävänä on luoda ja ylläpitää toiminnan edellytyksiä myötävaikuttamalla siihen, miten työntekijät haluavat ponnistella yhteisten tehtävien ja tavoitteiden puolesta. Esimiehen ominaisuuksissa korostuu kyky ymmärtää muita ja tehdä itsensä ymmärretyksi muille. (Kaivola ja Launila 2007, 42 – 44.)

3.2.2 Mitä johtaja tekee

Johtaminen on perinteisesti jaettu asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen, joista asiajohtamista on pidetty tärkeämpänä. Työntekijöiden osaamisen ylläpito, innostaminen, motivointi ja työhyvinvointi eivät ole olleet ensisijaisia johtajan tehtäviä. Jos johtamista ajatellaan näin kahtia jaettuna, on vaarana toisen puolen korostuminen. Käytännössä käy niin, että konkreettisiin asioihin on helpompi tarttua. Johtajuudessa tulisi integroida asia-, ja ihmisjohtamisen piirteitä siten, että niitä ei jaotella

kahteen eri kategoriaan vaan ne olisivat yhtenä kokonaisuutena. Nykypäivänä esimiehen tehtävä ei ole pelkästään työntekijöiden johtamista, vaan myös työntekijöiden tukemista. Esimiehet eivät voi enää edustaa lopullista totuutta tai varmuutta asioihin. Hyvä johtaja antaa tilaa ja mahdollisuuksia työntekijän osaamiselle ja kehittymiselle, sekä yhdessä työntekijöiden kanssa pyrkii tekemään asioihin selkoa. (Kaivola ja Launila 2007, 44 – 45.)

Kaikilla työntekijöillä on oikeus hyvään johtamiseen, ja johtajan velvollisuutena on huomioida työntekijät ainutlaatuisina ja arvokkaina yksilöinä. Työntekijöiden kohtelu kaavamaisesti samalla tavalla voi johtaa erilaisiin konflikteihin ja virhetulkintoihin. Hyvältä johtajalta edellytetään kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, sekä kykyä tukea ja kannustaa työntekijöitä siten, että yksilöt huomioidaan omana itsenään. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että työn tavoitteet ovat selvät ja toiminta sen mukaista. (Kaivola ja Launila 2007, 46.)

Työntekijät toivovat, että johtaja olisi enemmän läsnä työpaikalla. Toivotaan, että johtaja kävisi työpisteissä katsomassa työn edistymistä, vaikka johtaja ei itse osallistuisi kyseiseen tehtävään konkreettisesti tai hänellä ei olisi kauheasti kokemusta kyseisestä työstä. Hänellä tulisi kuitenkin olla jonkinlainen käsitys siitä, mitä työ pitää sisällään. Työmaalla kiertävä johtaja synnyttää luottamusta ja lisää työhyvinvointia työntekijöillä, jos hän samalla esittää arvostusta ja kiinnostusta muiden työhön. Läsnäolo työpisteissä antaa työnjohtajalle tietoa työpaikalla tapahtuvista asioista joka nopeuttaa ja auttaa oikeiden päätösten tekemisessä. (Kaivola ja Launila 2007, 50.)

3.2.3 Minkäläistä johtajaa tarvitaan

Esimiehillä on usein kohtuuttoman suuret odotukset, heiltä odotetaan kykyä selviytyä tilanteesta kuin tilanteesta. Päätösten pitää olla nopeita ja hyviä, vaikka informaatiota olisi niukasti. Tulisi osata lukea ihmisten käyttäytymistä ja luonteenpiirteitä ensisilmäyksellä ja osattava toimia oikein joka tilanteessa. Vaatimukset esimiehille nousevat usein mahdottomiksi. Johtamisessa, kuin muissakin elämäntilanteissa asetetaan itselle turhia paineita, tämä taas aikaansaa turhautumista ja motivaation laskemista. Kun hyväksyy itsensä parhaansa tekevänä ja riittävän hyvänä, ylimääräiset paineet puutoavat harteilta. Hyvä itsetunto antaa johtajalle luvan olla väärässä, ja ottaa opiksi virheistään. Henkilön oma persoona on mukana kaikessa työnteossa. Johtajan tulisi olla tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Kun henkilö on tietoinen omasta itsestään, toimintatavoistaan ja ajatusmalleistaan, on helpompi toimia halutunlaisesti ja iloita toisten onnistumisista pitämättä tätä uhkana itselleen, silloin voidaan olettaa, että henkilöllä on terve itsetunto. (Kaivola ja Launila 2007, 54 – 57.)

Vaikka johtaminen on pitkälti sanoilla johtamista, ei pidä unohtaa tekojen merkitystä. Työntekijät odottavat esimieheltä, että he tekevät ja toimivat sanojensa mukaisesti. Pidetyistä lupauksista pidetään kiinni ja toiminta on sanojen mukaista. Johtajat toimivat eräänlaisina esimerkkeinä ja samaisutumisen kohteena omalla työpaikallaan. Näin ollen on merkityksellistä minkäläistä käyttäytymistä johtaja edustaa. Hyvä johtaja tunnistaa vallitsevat realiteetit, toimii hötkyilemättä ja kykenee omalla

toiminnallaan ja olemuksellaan rauhoittamaan työntekijöitä ja pitämään yllä hyvää työilmapiiriä. (Kaivola ja Launila 2007, 60 – 61.)

Johtaminen perustuu aina jonkinlaiseen ihmiskäsitykseen ja siihen minkälaisia piirteitä pidetään keskeisinä. Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa tyyliin johtaa ja paljastuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Jos johtajalla on pessimistinen käsitys, hän valitsee autoritaarisen, käskyttävän johtamistyylin. Hän näkee ihmiset laiskuuteen taipuvaisina ja epäluotettavina. Hän käsittelee työntekijöitä objekteina ja uskoo, että vain hänellä on tieto ja taito hallussa. Autoritaarinen johtaja esiintyy jäykästi ja virallisesti vuorovaikutus tilanteissa. Optimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja pitää ihmisiä arvokkaina ja ainutlaatuisina. Tällöin johtajan tyyli johtaa on toista arvostava, neuvotteleva ja työntekijän kehittymistä kannustava. Johtaja ei pidä itseään kaikkitietävänä ja taidellisenä. Johtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuudella on vahva kytkös siihen miten työntekijät voivat töissään. Se vaikuttaa myös identiteettiin ja omanarvontuntoon. Epäoikeudenmukainen kohtelu voi johtaa erilaisiin unihäiriöihin, sekä stressi- ja sydänoireisiin. Oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla taas lisää työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaolojen määrää. Johtaja, joka on oikeudenmukainen, kohtelee työntekijöitä samojen pelisääntöjen mukaan. Oikeudenmukaisuus näkyy erityisesti päätöksenteossa. Päätökset tehdään oikean tiedon perusteella ja jokainen jota päätös koskee, tulee kuulluksi. Oikeudenmukaisesti toimiva johtaja kykenee toimimaan viisaasti, tunnustaa virheensä ja kykenee purkamaan väärin perustein tehdyn päätöksen. (Kaivola ja Launila 2007, 62 – 63.)

4 TYÖN SUORITUSTAPA JA TULOKSET

4.1 Osaamiskartoituslomake

Osaamiskartoituslomaketta lähdettiin suunnittelemaan siltä pohjalta, että korttiin olisi valittuna rakentamisen osaamisalueet pääpiirteittäin, ja jotka palvelevat parhaiten yrityksen osaamisalueita. Kyselylomakkeen työlajit ovat koottu tiivistettyinä ratu- aikataulukirjasta. Erikoisosaamisia lomakkeeseen en valinnut, koska yleensä ne tuotetaan aliurakoina, kuten esimerkiksi teräsrakennetyöt. Lomakkeen toimivuutta testattiin muutamalla työntekijällä, jonka jälkeen viimeistelin lomakkeen ja luovutin yritykselle.

4.2 Tulokset

Työntekijä oppii arvostamaan omaa ammattiaan enemmän ja motivoituu työstään kun hän täyttää arviontilomakkeen. Lisäksi työntekijälle tulee tunne siitä, että häntä arvostetaan ja hänen panostaan pidetään tärkeänä. Ajatuksena yrityksellä on käydä kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa, joissa käydään läpi työntekijän täyttämä lomake ja siinä ilmenevät kehityskohteet. Tämä tarjoaa mahdollisuuden yritykselle lisäkouluttaa työntekijöitä ja työntekijän kehittyä työssään paremmaksi. Jatkossa osaamiskartoituslomaketta voidaan kehittää juuri näiden kehityskeskusteluiden pohjalta. Korttiin voidaan lisätä esimerkiksi henkilön erikoisosaamisalueita ja kursseja.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehitellä Rakennustyö Salmiselle osaamiskartoituslomake työntekijöiden tämänhetkisen osaamisen tason selvittämiseksi. Pidän työtäni onnistuneena ja täyttämiltäni henkilöiltä saadun palautteen perusteella kyselypohja on toimiva. Aikaansaadun osaamiskartoituslomakkeen avulla yritys saa nopeasti käsityksen henkilöstön tämänhetkisestä osaamisesta. Yrityksen johto voi käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa ongelmakohtia ja mihin suuntaan henkilön osaamista lähdetään kehittämään. Työnjohto, työntekijät ja yrityksen johto hyötyvät välittömästi kehityskeskustelusta.

Käsittelin motivaatiota sekä alais- ja johtamistyöskentelyä teoriaosuudessa. Kävi ilmi, että kun työntekijä on tyytyväinen työympäristöönsä ja työtehtäviinsä, hänen motivaatio ja innokkuus töiden tekemiseen kasvaa. Myös kun työntekijä tietää, että työnjohto arvostaa henkilön tekemää työtä, se kannustaa ihmistä parempiin tuloksiin. Työnjohdon kannalta paras tapa johtaa työntekijöitä, on käsitellä ihmisiä yksilöinä, kannustamalla ja tukemalla. Työnjohtaja hyötyy myös kun palautetta saa työntekijöidenkin suunnalta.

Lopputuloksena saatu tekstipohjainen kysely katsottiin toimivammaksi vaihtoehdoksi, kuin esimerkiksi tabletin tai tietokoneen avulla tehty netti-pohjainen kysely. Kortista löytyy 49 kohtaa jotka käsittelevät rakentamista pääpiirteittäin. Korttiin olisi voinut sisällyttää enemmänkin työnimikkeitä. Kuitenkin nyt kyselyyn päätyneet työnimikkeet katsottiin riittäväksi. Kortin täyttämiseen työntekijältä menee n.10minuuttia, jonka käyttää hyvin vaikka kahvitunnin aikana. Kortissa on työntekijän itsearviointi ja työnjohdon arviointi henkilöstä. Mietittiin myös vertaisarviointia työkaverin täyttämänä. Kuitenkin rakennusalalla työntekijät vaihtavat monesti työpistettä, ja usein voivat myös työskennellä yksin joissain kohteissa, joten tähän korttiin en tehnyt vertaisarviointi kohtaa.

Sain työstäni hyviä vinkkejä ihmisten motivoimiseen, oman motivaation ylläpitoon, sekä osaamisen kehittämiseen, joita voi käyttää hyväksi työelämässä.

LÄHTEET

AALTONEN, Tapio, PAJUNEN, Heikki ja TUOMINEN, Kallu 2011. Syty ja sytytä. 3. painos. Helsinki: Talentum.

KAIVOLA, Taru ja LAUNILA, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerrus.

MÄKI, Tarja ja KOSKENVESA, Anssi 2007. Ratu Aikataulukirja 2008. Jyväskylä: Gummerrus.

Rakennustyö Salminen Oy www-sivu. Saatavissa: <http://www.rakennustyo.net/>

Konsulttitoimisto renecon energiablogi www-sivu.

Saatavissa: <http://www.konsulttitoimistoreneo.wordpress.com/page/2/>

LIITE 1: TYÖNTEKIJÄN OSAAMISKORTTI

Nimi Ammatti
 Henkilötunnus Työkokemus
 Osoite Työsuhde

Kurssit & KoulutuksetVoimassa

Työntekijän osaaminen:

Työntekijä arvioi oman osaamisensa työvaiheittain asteikolla 0 – 4, jossa

0	En tarvitse
1	Tarvitseen lisäkoulutusta
2	Hallitsee opastetusti
3	Hallitsen itsenäisesti
4	Hallitsen erinomaisesti

Työnjohto arvioi työntekijän osaamisen työvaiheittain asteikolla 0 – 4, jossa

0	Ei tarvitse
1	Tarvitsee lisäkoulutusta
2	Hallitsee opastetusti
3	Hallitsee itsenäisesti
4	Hallitsee erinomaisesti

MAARAKENNUSTYÖT

Työlaji	Arvioija	0	1	2	3	4
---------	----------	---	---	---	---	---

Salaojitus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Kaivojen asennus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Viemäröinti	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

tiivistys tärylevyllä	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

BETONIRAKENNUSTYÖT

Työlaji	Arvioija	0	1	2	3	4
---------	----------	---	---	---	---	---

Muottityö	Arvioija	0	1	2	3	4
anturat	oma					
	tj					

Muottityö	Arvioija	0	1	2	3	4
perusmuurit	oma					
	tj					

Muottityö	Arvioija	0	1	2	3	4
Seinät	oma					
	tj					

Muottityö	Arvioija	0	1	2	3	4
pilarit	oma					
	tj					

Raudoitus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	tj					

Betonointi	Arvioija	0	1	2	3	4
muottivalu						

MUURAUUS JA KIVITYÖT

Työlaji	Arvioija	0	1	2	3	4
---------	----------	---	---	---	---	---

Tiilimuuraus

Väliseinämuuraus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Julkisivumuuraus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Hormimuuraus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Harkkomuuraus

Perustusmuuraus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Väliseinämuuraus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

PUUTYÖT

Työlaji	Arvioija	0	1	2	3	4
---------	----------	---	---	---	---	---

Ulkoseinän puurunko	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Alapohjan puurunko	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

VP ja YP runko	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Verhous, koolaus ja ponttilaud.	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Ovi- ja ikkunatyö

karmitus ja sovitus (ikkunat)	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

karmitus ja sovitus (ovet)	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Puuelementtityöt

Ulkoseinäelementti asennus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Väliseinäelementti asennus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Kattoristikko asennus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Väliseinätyöt, kattotyöt

Kevyt väliseinä. runko ja levytys	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Levytyö

Katon sisäpuolinen levytys kipsilevy, puukuitu, lastulevy	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Lattian levytys	Arvioija	0	1	2	3	4
kipsilevy, vaneri, puukuitu lastulevy	oma					
	TJ					

Seinän levytys	Arvioija	0	1	2	3	4
kipsilevy, vaneri, tuulensuoja	oma					
	TJ					

Alakattotyöt	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Listoitus	Arvioija	0	1	2	3	4
ovi-, ikkuna-, jalkalistat	oma					
	TJ					

ERISTYS JA SAUMATYÖT

Työlaji	Arvioija	0	1	2	3	4
---------	----------	---	---	---	---	---

Lämmöneristelevyt runkoon	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Lämmöneriste Ylä- ja alapohjat	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Äänenvaimennuslevytys	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Äänenvaimennusvilloitus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Vedeneristys

Perustukset	Arvioija	0	1	2	3	4
Liuossively	oma					
	TJ					

Perustukset	Arvioija	0	1	2	3	4
kermieristys	oma					
	TJ					

Vesikatto	Arvioija	0	1	2	3	4
kermieristys	oma					
	TJ					

Sisäpuolinen vedeneristys	Arvioija	0	1	2	3	4
bitumisively	oma					
	TJ					

Palokatkyöt

Palomaalaus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Palomaalaus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Palokittaus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

PINTATYÖT

Työlaji	Arvioija	0	1	2	3	4
---------	----------	---	---	---	---	---

Rappaustyöt	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Tasotetyöt, seinät ja katot	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Maalaus	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Pintojen hionta	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Tapetointi	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Laatoitus seinät, lattiat	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Mattotyöt	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Parkettityöt	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

KORJAUSRAKENNUSTYÖT

Työlaji	Arvioija	0	1	2	3	4
---------	----------	---	---	---	---	---

Purkutyöt	Arvioija	0	1	2	3	4
Piikkaus, roilotus ja rei'itys	oma					
	TJ					

timanttityöt	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Oikaisutyöt, seinät ja lattiat	Arvioija	0	1	2	3	4
	oma					
	TJ					

Yhteenveto:

Arvioija	0	1	2	3	4
Keskiarvo					
Keskiarvo					