

---

# TYÖNJOHTO RAKENNETUSSA VIHERYMPÄRISTÖSSÄ



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö  
Maisemasuunnittelun koulutusohjelma

Lepaa, kevät 2014

*Essi Pettinen*

Essi Pettinen



LEPAA  
Maisemasuunnittelun koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Essi Pettinen	<b>Vuosi</b> 2014
<b>Työn nimi</b>	Työnjohto rakennetussa viherympäristössä	

---

## TIIVISTELMÄ

Työnjohto rakennetussa viherympäristössä on esimiestyötä viheralalla. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan viheralan työnjohtajien työnkuvaa ja tehtäviä rakennetussa viherympäristössä eli viherrakentamisen ja ylläpidon alalla. Esimiestyötä on tutkittu paljon ja työnjohtokoulutuksia järjestetään alakohtaisesti. Tämän työn tilaaja Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun biotalouden täydennyskoulutuskeskus järjestää viheralan työnjohtokoulutusta.

Opinnäytetyön tavoitteina oli saada haastattelututkimuksella tietoa yksityisen ja julkisen sektorin töiden eroista sekä kerätä mielipiteitä työnjohtokoulutuksen parantamiseksi. Teoreettisessa viitekehysessä käsitellään työnjohdon tehtäviä jotka liittyvät olennaisesti viheralan työnjohtoon. Haastattelututkimuksella kerättiin tietoa täydennyskoulutuksen käyneiltä työnjohtajilta jotka toimivat julkisen ja yksityisen sektorin viheralan työnjohtotehtävissä. Julkinen sektori käsittää tässä kunnan ja seurakunnan työt, yksityinen sektori yritykset ja yrittäjät.

Täydennyskoulutuksesta saa parhaimmillaan sekä käytännön ohjeita työelämään että uusia kontakteja verkostoonsa. Koulutuksissa käytännön työelämää kokeneet luennoitsijat koetaan parhaimmiksi koska heillä on todellisia kokemuksia työelämän erilaisista tilanteista. Avoimen keskustelun tärkeys niin koulutuksessa kuin työelämässäkin nousi esille. Yksi keino koulutuksen kehittämisessä voisi olla keskustelun lisääminen esimerkiksi paneelikeskustelujen muodossa jolloin ääneen saataisiin enemmän osallistujia.

**Avainsanat** työnjohto, viherala, esimiestyö

**Sivut** 30 s. + liite 1 s.



LEPAA  
Degree Programme in Landscape Design

---

<b>Author</b>	Essi Pettinen	<b>Year</b> 2014
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Work Management in Green Areas	

---

**ABSTRACT**

Leadership and work management in green areas corresponds to management and supervision in amenity horticulture. The focus of the thesis lies in the sectors of managing work in green areas, more specifically in the construction and maintaining of parks, gardens and recreational areas. There has been a copious amount of studies concerning leadership and management. In addition, training in management is being arranged in different fields of business. The commissioner of the thesis, HAMK Center for Continuing Education in Bio-Economy, provides training in management in amenity horticulture.

The aim of the thesis was to gather information through interviews focusing on the differences of tasks between private and public sectors and to collect opinions on improving the management training. The theoretical basis of the thesis provides an insight to the tasks of management essential to the management of work in green areas. The interviewees had all participated in management training and are working in both private and public sectors as managers in amenity horticulture. In this study the public sector includes municipal and congregational work whereas the private sector consists of private enterprises and entrepreneurs.

At its best continuing education offers practical advice necessary in working life and provides also new contacts to the social networks of the participants. Lecturers with practical experience are considered to be the best as they have the most realistic views on different situations in the working environment. The importance of open discussion during the training was emphasized as a way to improve the management training. This could be achieved for example through a panel discussion where more participants could take part in the discussion.

**Keywords** work management, supervision, amenity horticulture

**Pages** 30 p. + appendice 1 p.



---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖNJOHTO JA SEN TEHTÄVÄT.....	3
2.1	Työnjohtajan asema.....	3
2.2	Töiden suunnittelu.....	3
2.3	Organisointi ja delegointi.....	3
2.4	Henkilöstöjohtaminen.....	5
2.4.1	Työmotivaatio ja työhyvinvointi.....	5
2.4.2	Ohjaus, seuranta ja valvonta.....	7
2.5	Työn kehittäminen.....	7
2.6	Yksityinen ja julkinen johtaminen.....	8
3	VIHERALAN ERITYISPIIRTEET.....	9
3.1	Kausivaihtelu.....	9
3.2	Työturvallisuus.....	10
3.3	Viheralan suhdanneherkkyys.....	12
3.4	Tulevaisuuden haasteet.....	12
3.4.1	Organisaatiomuutokset.....	13
3.4.2	Uuden teknologian hyödyntäminen.....	13
3.4.3	Uusia materiaaleja ja menetelmiä.....	14
4	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT.....	14
4.1	Haastattelututkimuksen lähtökohdat.....	15
4.2	Teemahaastattelun runko.....	15
5	TULOSTEN ANALYYSI.....	15
5.1	Taustatiedot.....	16
5.2	Tärkeimmät tehtävät organisaatiossa.....	17
5.3	Ominaisuudet työnjohtajana.....	18
5.4	Töiden organisointi ja ajankäyttö.....	18
5.4.1	Työn sujuminen.....	18
5.4.2	Tehtävät joihin työaika enimmäkseen kuluu.....	19
5.4.3	Tehtävä jota kehittämällä työaika voisi säästää.....	20
5.4.4	Haasteellisinta työssä.....	20
5.4.5	Palkitsevinta työssä.....	21
5.5	Osaaminen ja delegointi.....	22
5.5.1	Osaamisen konkretisoituminen työssä.....	22
5.5.2	Tiedonhaku ja avun saanti työtehtäviin.....	23
5.5.3	Delegointi.....	23
5.6	Työnjohtokoulutuksen kehittäminen.....	23
5.7	Tulevaisuus.....	24
5.7.1	Alan kehitys.....	24
5.7.2	Terveisiä tuleville viheralan työnjohtajille.....	25
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	26
7	LÄHTEET.....	28
Liite 1	Teemahaastattelun runko	

## 1 JOHDANTO

Johtaminen ja esimiestyö mielletään hyvin samankaltaisiksi tehtäviksi. Molemmissa vaikutetaan alaisiin, tehdään työtä ihmisten kanssa ja asetetaan tavoitteita joihin pyritään pääsemään suunnitelmallisesti. Johtamista on tutkittu jo Aristoteleen ajoista lähtien mutta esimiestyön teorioita on varsinaisesti kehitetty teollistumisen myötä. Esimiestyön tarkoitus on vähentää kaaosta organisaatioissa ja lisätä niiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Alun perin esimiestyön ensisijaisiksi tehtäviksi nimettiin suunnittelu, organisointi, henkilöstöhallinta ja kontrollointi eli ohjaus ja valvonta. Nämä mielletään edelleen tyypillisiksi osa-alueiksi esimiestyössä. Johtamistyön on mielletty liittyvän enemmän mielipiteiden ja visioiden johtamiseen, laajemman kokonaisuuden ja tavoitteiden hallintaan ja niihin vaikuttamiseen. Johtamisen ja esimiestyön kentät ovat käytännössä niin sekoittuneet ja limittyneet että niitä voi käsitellä yhtenä kokonaisuutena. (Northouse 2010, 9, 11.) Työnjohto on omalla vastuualueellaan toimivan henkilön harjoittamaa esimiestyötä. Alakohtaisia kirjoituksia ja koulutuksia työnjohdosta ei välttämättä löydy joka alalle. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työnjohdon tehtäviä yleisellä tasolla ja käsitellään viheralan erityispiirteitä työnjohtajan näkökulmasta.

Työnjohdon osa-alueet ovat teoriassa samat joka alalla ja niitä täytyy käytännössä soveltaa alakohtaisesti. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun biotalouden täydennyskoulutuskeskus järjestää viheralan työnjohtokoulutusta. Koulutus on suunnattu viheralan yrittäjille, yritysten, kuntien ja seurakuntien työnjohtotehtävissä toimiville ja se on suunniteltu yhteistyössä Viherympäristöliiton kanssa. Koulutukseen osallistuneilta on kerätty palautetta ja kurssin sisältöä on jatkuvasti pyritty muokkaamaan tarvetta vastaavaksi. Yleisesti jatko- ja täydennyskoulutusta pidetään erittäin hyödyllisenä, ei pelkästään sen tarjoaman opin vaan myös uusien ihmiskontaktien vuoksi. Tilaisuus jossa on läsnä alan ammattilaisia eri sektoreilta ja toimintaympäristöistä voi avata uusia keskusteluja ja näkökulmia totuttuihin tapoihin ja tuoda myös konkreettisia uusia menetelmiä työhön.

Erilaiset ja eri kokoiset organisaatiot pitävät sisällään eri muotoisia työnjohtotehtäviä ylemmästä johdosta ja hallinnosta suorittavaan työnjohtoon. Yksityisen ja julkisen sektorin työnjohtotehtävät eroavat toisistaan työn tavoitteiden ja toiminnan edellytysten kautta. Julkisella sektorilla on tullut muutoksia organisaatioihin kunta- ja seurakuntaliitosten myötä sekä tilaaja-tuottaja-mallin yleistyessä joka on erottanut työn toteuttajan omaksi yksiköksen irti työn tarpeellisuuden kartoittamisesta ja rahallisten resurssien myöntämisestä.

Työnjohtajaksi opitaan työn tekemisen myötä. Erilaisia taitoja ja kykyä havainnoida työyhteisön tilanteita karttuu työssä jossa ollaan tekemisissä ih-

misten kanssa. Esimiestyössä ihmissuhdetaidot ovat koetuksella yleensä moneen suuntaan: mahdollisesti oman esimiehen, alaisten sekä asiakkaiden kanssa täytyy olla tekemisissä ja selviytyä erilaisista ongelmatilanteista. Työhyvinvointi tarkoittaa niin fyysistä kuin henkistäkin hyvinvointia ja jaksamista töissä. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa paljon työhyvinvointiin, ja siihen esimiehellä on paljon vaikutusvaltaa. Ihmisten kanssa työskennellessä ei voi välttyä yllätyksiltä ja juuri näiden yllättävien tilanteiden käsittely on osa hyvän esimiehen taitoja.

Tässä työssä käytetty käsite 'rakennettu viherympäristö' pitää sisällään rakennetun ympäristön käsitteet kuten kaupunkiympäristö, asuinympäristö ja kaupunkikuva, sekä viheralueista kuten virkistysalueet, puistot, puutarhat ja viherkaistat. Viheralaan kuuluvat viheralueiden suunnittelu, rakentaminen, ylläpito sekä niitä palveleva materiaalien tuotanto, kauppa, hallinto sekä alan koulutus, neuvonta ja tutkimus (YSA). Viheralan ylläpito- ja rakennustyöt ulottuvat rakennettujen viheralueiden lisäksi lähiliikunta- ja leikkipaikoille, urheilukentille, uimapaikoille sekä taajamametsiin ja ulkoilureiteille.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on esitellä selkeästi ne työnjohdon osa-alueet jotka erityisesti liittyvät viheralan työnjohtotehtäviin sekä selvittää tutkimuksen avulla ajankohtaisia viheralan työnjohtajien näkemyksiä alansa tehtävistä ja kehityksestä. Tuloksia voi hyödyntää viheralan työnjohtokoulutuksen kehittämisessä ja ne antavat pohdittavaa etenkin uraansa aloitteleville viheralan työnjohtajille.

Aluksi tarkastellaan työnjohtoa yleisellä tasolla niiltä osa-alueilta jotka liittyvät olennaisesti viheralan työnjohdon erityispiirteisiin. Kolmannessa luvussa nostetaan esiin juuri viheralaan liittyviä erityispiirteitä joista on kerätty tietoa asiantuntijahaastatteluilla ja lähdekirjallisuudesta. Työn tutkimusaineistoa ja tutkimusmenetelmiä sekä tulosten analyysi käydään läpi omista luvuistaan.

Aika on rahaa. Tämän työn tutkimuksen teemojen valintaan on vaikuttanut pohdinta siitä mikä työnjohdon tehtävissä on ongelmallista ja miten sitä voisi parantaa. Ajankäytön haasteet lienevät hyvin yleisiä työnjohtajien arjessa. Yllätykselliset sattumat työssä, monimuotoiset työtehtävät ja tiuhaan vaihtuva työväki viheralalla tuovat haasteita ajan riittävyyteen työnjohdossa. Lisänsä tuovat erilaiset hallinnolliset tehtävät kokouksineen ja paperitöineen. Pelkän ajan tekeminen omalle työlleen jotta saisi mahdollisuuden keskittyä tehtävään voi tuottaa hankaluuksia.

## 2 TYÖNJOHTO JA SEN TEHTÄVÄT

Työnjohto on alasta riippumatta esimiestyötä omassa asemassaan oli roolina sitten johtamistyö pienyrittäjänä, ison organisaation toimihenkilönä tai toimialavastaavana, yksityisen tai julkisen sektorin töissä. Työnjohtajalla on asemaansa kuuluvien oikeuksien lisäksi velvollisuuksia. Esimies käyttää johto- ja valvontavaltaa alaisiinsa työnantajan edustajana. Omasta työstä ja työryhmästä huolehtiminen kuuluu jokaisen esimiehen velvollisuuksiin. Erilaiset organisaatiot vaativat esimieheltä erilaisia taitoja työn luonteen mukaisesti. (Kangas 2000, 24.)

### 2.1 Työnjohtajan asema

Organisaation sisällä muodostuu aina erilaisia valta-asemia sekä työnjohdossa ja esimiestyössä että työntekijöiden kesken. Kaksi vallitsevaa muotoa valta-aseman syntymiseen ovat viran tai toimen myötä saatu asema-kohtainen valta ja henkilökohtainen, vaikutusvaltainen auktoriteetti. Johtajan asema joka on hierarkkisesti alaisten yläpuolella sisältää laillisen johto- ja valvontavallan, palkitsemisen vallan ja työtehtävään määräysvallan. Henkilökohtainen valta muodostuu persoonallisesta auktoriteetista jonka syntyyn vaikuttavat henkilön ihmissuhteet alaisiinsa tai kanssatyöntekijöihinsä, heidän osoittama kunnioitus henkilön osaamista tai kokemusta kohtaan ja henkilön asema mielipidejohtajana. Johtajan asemassa oleellista on tehdä yhteistyötä alaisten kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi jotta valta-aseman tuoma määräysvalta ei muodostuisi johtajan käyttämäksi negatiiviseksi pakotteeksi alaisia kohtaan ja johtajan omien ei-organisaation kehitystä palvelevien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Northouse 2010, 8–9.)

### 2.2 Töiden suunnittelu

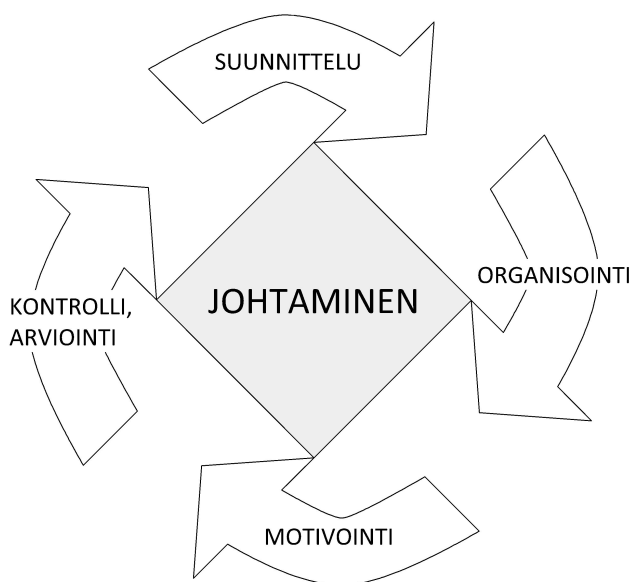
Töiden suunnittelu on tärkeä tehtävä joka luo pohjan käytännön työlle. Suunnitteluun kuuluu päätöksentekoa ja valintoja eri vaihtoehtojen kesken, asioiden tärkeysjärjestyksestä sopimista sekä yllätyksiin ennalta varautumista eli riskien kartoittamista. Hyvällä suunnittelulla pyritään tekemään käytännön työ johdonmukaiseksi ja minimoimaan ongelmatilanteet. Huolellisesti suunniteltu työ säästää paljon aikaa toteutusvaiheessa. Yllätyksiä kuitenkin tulee aina ja suunnitelmassa täytyy olla sitä varten myös joustoa. Suunnittelu kuuluu jokaiselle työntekijälle, jokaisen tulee suunnitella omat työnsä. Esimies opastaa työntekijänsä suunnittelemaan työnsä ja vastaa koko työryhmän toimintojen suunnittelusta. Mitä itsenäisemmin työntekijät suoriutuvat tehtäviensä suunnittelusta ja toteuttamisesta, sitä enemmän esimiehelle jää aikaa esimerkiksi työn kehittämiseen. (Kangas 2000, 25.)

### 2.3 Organisointi ja delegointi

Töiden organisoinnilla pyritään yhdistämään erilaiset voimavarat mahdollisimman tehokkaalla tavalla jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. Voimavarat ovat käytettäviä resursseja, kuten henkilöstön määrä, aika, raha, tieto

ja taito. Myös työnjohtajan oma aika on yksi resursseista ja ajan hallinta liittyy organisointiin. (Kangas 2000, 29.) Ajankäytön kannalta hyvä organisointi ja järkevä delegointi ovat tärkeitä tuomaan työnjohtajalle mahdollisuuden keskeyttömään työskentelyyn.

Johtajan tehtävien delegointi tarkoittaa työtehtävien osittaista siirtämistä työntekijän tehtäväksi, johtajan sijainen tekee kaikki tai suurimman osan johtajan töistä. Delegointi on lyhyt- tai pidempiaikainen määräaikainen tehtäväsiirto jossa toimeksiannon kesto ja työn ehdot sovitaan aina erikseen työnjohdon ja työntekijän välillä. Kuviossa 1 on kuvattu delegointiprosessia, jossa johdetaan toiminnan suunnittelua, organisointia, työntekijöiden motivointia ja kontrolloidaan ja arvioidaan toimintaa. (Perkka-Jortikka 2002, 114.)



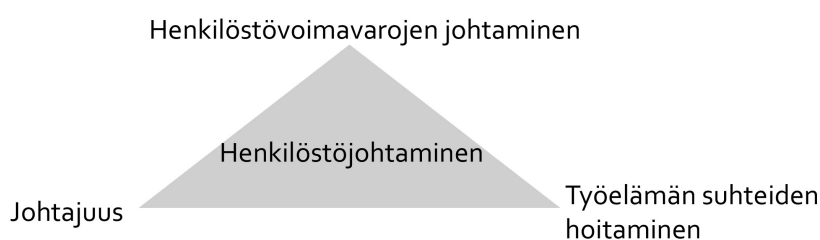
Kuvio 1. Delegointiprosessi (mukailtu, Perkka-Jortikka 2002, 114)

Ajan säästämiseksi delegointi on usein välttämätöntä. Delegoinnista hyötyvät niin esimies kuin työntekijätkin: se on hyvä henkilöstön kehittämiskeino, delegoimalla työnjohtajalla on mahdollisuus keskittyä toiseen tehtävään, siten voidaan testata ja vahvistaa työntekijän vastuunkantokykyä sekä testata työyhteisön kontrolli- ja arviointirakenteita. Delegointi siis tarjoaa työyhteisölle ja työntekijälle mahdollisuuden opetella uusia tehtäviä ja kantaa osavastuuta niistä. Esimies kuitenkin kantaa viime kädessä vastuun töistä. Delegointi vaatii opettelua kuitenkin myös esimieheltä; täytyy tunnistaa milloin henkilö on kykenevä ottamaan lisää vastuuta ja puuttua mahdollisiin virheisiin ajoissa. (Kangas 2000, 29–30; Perkka-Jortikka 2002, 114–115.)



## 2.4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöä voi pitää yhtenä yrityksen resursseista eli voimavaroista (Kangas 2000, 37). Henkilöstö aiheuttaa kustannuksia mutta parhaimmillaan se on myös kilpailuetu. Henkilöstö on voimavarana samalla hauras ja sen vaihtuminen kerralla aiheuttaisi todennäköisesti yrityksen toiminnan loppumisen (Strömmer 1999, 10). Kuviossa 2 esitetään henkilöstöjohtamisen kentän jaottelu kolmeen pääalueeseen: johtajuus, työelämän suhteiden hoitaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Käytännön johtamis-työssä asiat sulautuvat toisiinsa ilman selviä rajoja.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (mukailtu, Strömmer 1999, 12)

Johtajat ja esimiehet johtavat yksiköidensä työntekijöitä; motivoivat, rohkaisevat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät ja määrittelevät tavoitteita. Työelämän suhteita hoidetaan työnantajan ja työntekijöiden välillä noudattaen ja halliten työehtosopimusten määräyksiä ja käsittelemällä ihmissuhteita ja riitatilanteita asianmukaisesti. Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään henkilöstön määrän, osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation säätelyyn tarvittavat toimenpiteet kuten rekrytoinnin, perehdyttämisen ja kouluttamisen, palkitsemisen ja ohjaamisen. Kaiken johtamisen työn tulee toimia sekä lyhyen aikavälin prosessien ja ihmisten että pitkän tähtäimen strategioiden hyväksi. (Strömmer 1999, 12–15)

### 2.4.1 Työmotivaatio ja työhyvinvointi

Toimivassa työyhteisössä saadaan ihmisten osaaminen hyvin käyttöön. Kiireä ja kaavoihin kangistunut työilmapiiri tuottaa poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Hyvin toimivassa työyhteisössä viihdytään jopa eläkeikään asti. Erehtymisistä osataan ottaa oppia. Vastuuta opitaan jakamaan, jolloin joustavuus lisääntyy ja monimuotoisuus kasvaa. Henkilöstö pystyy vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin ja ennakoimaan tulevia haasteita. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio, Pahkin 2004, 15.) Viheralalla, jos-

sa on luonnostaan paljon henkilöstön vaihtuvuutta, korostuu vanhojen työntekijöiden yhä uudelleen samaan työpaikkaan palaamisen tärkeys. Tuttujen työntekijöiden kanssa on helpompi työskennellä ja esimerkiksi töihin perehdytyksessä päästään huomattavasti helpommalla. *"Itse annan mielelläni vastuun toteutuksesta tiiminvetäjille ja työntekijöille, sillä vastuun saaminen on työntekijälle motivoivaa. Kun saa vastuuta, usein suhde työhön syvenee ja kun siihen saa vaikuttaa, motivaatio paranee edelleen."* (Forssell, haastattelu 22.4.2014)

Ruohotie & Honka (1999, 17 – 19) kuvaavat luotettavaa työmotivaatiota kolmen työtilanteessa vaikuttavan tekijäryhmän kautta. Ne ovat taulukossa 1. esitetyt työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Yksilölliset erot näkyvät persoonallisuus-ryhmän tekijöissä: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Työntekijöiden hyvä työmotivaatio näkyy laajalle organisaation sisällä. Työnjohdolla on paljon vaikutusta henkilöstön kokemaan työn mielekkyyteen työn ominaisuuksien, sisällön, vastuun ja vaihtelevuuden kautta. Työympäristö muodostuu työnantajan antamien mahdollisuuksien ja rajoitteiden sekä vaihtelevien työskentelyolosuhteiden kautta. Kaikkeen työnantaja saati työnjohtaja eivät voi vaikuttaa, kuten säätilaan joka niin usein on viheralan työntekijöiden kohdattavissa, mutta työn suunnittelulla, organisoinnilla ja ohjauksella on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Jo pienetkin sosiaaliset tai rahalliset edut voivat tehdä vaikutuksen työssä viihtymiseen.

Taulukko 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

<b>Persoonallisuus</b>	<b>Työn ominaisuudet</b>	<b>Työympäristö</b>
<b>1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset</b>  <b>2. Asenteet</b> – työtä kohtaan – itseä kohtaan  <b>3. Tarpeet</b> – kasvutarpeet – liittymistarpeet – toimeentulotarpeet	<b>1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus</b> – vastuu, itsenäisyys – palaute, tunnustus  <b>2. Saavutukset, eteneminen</b> – saavutukset – kehittyminen	<b>1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät</b> – palkkaus, sosiaaliset edut – työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus  <b>2. Sosiaaliset tekijät</b> – johtamistapa – ryhmäkiinteys, -normit – sosiaaliset palkkiot – ilmapiiri

Työntekijän ammattitaito ja työn hallinta edistävät työhyvinvointia. Merkitystä on myös iällä, sukupuolella, terveydentilalla sekä aikaisemmilla kokemuksilla ja elämäntilanteella. Työn hallintaa lisää yhteistyökyvykkyys. Työntekijällä on omia odotuksia työstään ja hänen tulee voida päteä siinä ja saada oikeudenmukaista kohtelua sekä kokea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. Lisäksi työn pitää olla turvallista. Myönteinen vuorovaikutus ja

sopiva vaatimusten ja selviytymiskeinojen suhde johtavat tyytyväisyyteen kun työ tarjoaa riittävästi haasteita mutta ei kuormita liikaa ja siitä saadaan positiivista palautetta. Jos tilanteiden koetaan olevan hallinnassa voi tapahtua ammattitaidon ja jopa persoonallisuuden kehittymistä. Kielteinen vuorovaikutus ja liiallinen kuormitus ilman riittäviä selviytymiskeinoja luovat stressiä, itsetunnon laskua ja jopa ammattitaidon kaventumista ja elämäntapojen huononemista. Sopiva määrä kuormitusta motivoi vastaamaan uusiin haasteisiin ja tuo palkitsevuutta. Ratkaisevaa on kuinka pitkiä kuormitusjaksot ovat ja kuinka henkilökohtaisesti työntekijä kokee onnistumiset ja epäonnistumiset. Pahimmillaan pitkään jatkunut kuormitus johtaa työuupumukseen. (Työturvallisuuskeskus.) Työmotivaatio toimii samalla työhyvinvoinnin lähteenä. Työhyvinvoinnista välittäminen kuuluu koko työyhteisölle, mutta työnjohdolla on valtaa puuttua ja vaikuttaa asioihin henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi.

### 2.4.2 Ohjaus, seuranta ja valvonta

Työn ohjaus, seuranta ja valvonta ovat työnjohtajan tehtäviä, joilla varmistetaan työn tavoitteiden saavuttaminen. Näihin prosesseihin kuuluu työntekijän opastus tehtävässä eli ohjaus, työn sujumisen seuranta jolla pyritään puuttumaan mahdollisiin ongelmiin varhaisessa vaiheessa ja välttämään niitä, sekä valvonta jolla kontrolloidaan tavoitteiden saavuttamista hyväksyttävien keinoin. Työnjohdon tehtävänä on valvoa laatua, pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista, antaa positiivista palautetta, olla läsnä ja taustalla pitää huolta siitä, että kaikki työt valmistuvat määrättyssä ajassa ja laadussa. Työnjohdon tehtävä on myös neuvotella poikkeamista, käsitellä reklamaatiot ja pitää huolta siitä, että työntekijät saavat hoitaa tehtävänsä rauhassa. (Forssell, haastattelu 22.4.2014)

### 2.5 Työn kehittäminen

Työn ja työyhteisön kehittäminen voi olla pitkän tai lyhyen aikavälin tavoite. Vaikuttaminen vie asioita eteenpäin ja positiiviset kokemukset kehittämistyöstä helpottavat uusien muutoksien toteutusta. Kehittämisen mahdollistaa ajatus siitä että ihmiset ja asiat voivat muuttua. (Multanen ym. 2004, 12–15) Kehittämisen lähtökohdانا on tieto siitä, mihin yrityksen tai työpaikan toiminnassa tähdätään, ja toisaalta tieto yrityksen tai työpaikan nykytilasta ja –asemasta. (Tuure, Vesilahti & Riikonen, 2013, 67) Eli työn kehittämistä tehdään tarpeen mukaan, punniten mikä osa-alue työpaikalla, kuten työtyytyväisyys, työmotivaatio tai työn laatu, kaipaa muutosta. Näihin voidaan vaikuttaa lisäämällä kannusteita ja parantamalla työn ominaisuuksia. Keinoja näin perusteltuun työn kehittämiseen voivat olla esimerkiksi:

- Peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen, jolla vaikutetaan työn kokonaisuuteen ja vaihtelevuuteen ja lisätään omien kykyjen käytön mahdollisuuksia.

- Mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen, jolloin työntekijä pääsee kokemaan prosessin mahdollisimman alusta loppuun ja saa kokea työn palautteen ja suoriutumisen kautta pätemisen tunteen.
  - Omatahtisen työskentelyn ja vapaavalintaisen työmenetelmän salliminen, jolloin työntekijä saa itsenäisyyden tunteen ja kokee hallitsevansa työprosessia.
  - Suunnittelutehtävien lisääminen, joka auttaa työntekijää sisäistämään työtavoitteensa ja tuo itsenäisyyden ja vallan tunteiden kautta tyydytystä työstä.
  - Valvontatehtävien lisääminen, joka vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja vastuuntuntoa.
  - Itseohjautuvien työryhmien muodostaminen, jolla lisätään työn kannustearvoa työn itsenäisyyden ja vastuun kautta.
- (Ruohotie & Honka 1999, 148–150)

## 2.6 Yksityinen ja julkinen johtaminen

Yksityisen ja julkisen sektorin johtamisopit ovat taustaltaan hyvin samankaltaiset. Eroja löytyy kuitenkin muun muassa tavoitteiden asettamisessa ja strategisessa ajattelussa. Erityisesti erot näkyvät strategisessa liikkumavarassa, toimintavaltuuksissa ja tehtävissä. Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioilla on toisistaan poikkeavat tehtävät ja tavoitteet. Julkisen organisaation toiminta liittyy yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen ja sen tehtävistä säädetään laeissa ja asetuksissa. Toiminnan tuloksellisuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen ei ole yhtä selväpiirteistä kuin yksityisen yrityksen toiminnan taloudellisten tulosten mittaaminen. Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä on enemmän yhteisiä kuin erottavia piirteitä, käytännön sisällöissä on kuitenkin painotuseroja. Henkilöstön motivointi ja työyhteisön konfliktien ratkaisu ei riipu siitä työskennelläänkö suuressa vai pienessä organisaatiossa tai julkisella vai yksityisellä sektorilla. (Virtanen & Stenvall 2010, 15, 38–39.)

Julkinen organisaatio ohjautuu ylhäältä alaspäin; se saa toimintavaltaa poliittisen päätöksenteon kautta. Julkiset organisaatiot ja johtajat vastaavat usein yleishyödyllisistä toiminnoista ja palveluista ja tämä vaikuttaa heidän suhtautumiseensa toimintaympäristöönsä. Yksityinen organisaatio toimii talouden ehdoilla ja alhaalta ylöspäin; palvelujen ja tuotteiden on mentävä kaupaksi. Tämä kilpailutilanteessa toimiminen heijastuu yksityisen sektorin työnjohdon töihin ja tehtäviin. Julkisilla organisaatioilla on monia erilaisia sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita joiden odotuksia ja tarpeita täytyy ottaa huomioon päätöksenteossa. (Virtanen & Stenvall 2010, 36.)

### 3 VIHERALAN ERITYISPIIRTEET

Kaupunkiluonnolla on tärkeä merkitys asukkaiden hyvinvoinnille. Etenkin kaupunkirakenteen tiivistymisen ja täydennysrakentamisen myötä monipuolisten ja helposti saavutettavien ja virkistävien lähiviheralueiden merkitys korostuu entisestään. Asuinympäristön vihreys kaupungissa on yksi tärkeä asuinpaikan valintakriteeri. Esteettiset hyödyt, asuinympäristön kauneus ja vihreä ikkunamaisema ovat tärkeitä viheralueiden ominaisuuksia kuten myös niiden maisemalliset arvot, viihtyisyys ja kunnossapito. (Pelkonen & Tyrväinen 2005, 3, 16 – 17.) Viheralueet tarjoavat ekosysteemipalveluja joita ovat sadevesien imeytyminen, pienhiukkasten sitominen ilmasta, melun ja kuumuuden torjuminen ja tuulelta suojaaminen sekä luonnon monimuotoisuuden lisääminen ja virkistäytymisen edistäminen. Jo viiden minuutin kävely metsässä parantaa mielenrenteyttä ja esimerkiksi mittava puiden istuttaminen tuo kaupungille hyötyä sekä arvon lisäyksenä että terveysmenojen säästöinä. (Närhi, 2014.) Viheralueiden käyttäjiä ovat kaikki alueilla liikkuvat ihmiset kuten yksityiset pihan omistajat, kaupunkipuistojen, puistometsien ja leikki- ja liikuntapaikkojen käyttäjät sekä hautausmaalla vierailevat omaiset. Viheralan työnjohtaja työskentelee siis monipuolisissa tehtävissä monenlaisten sidosryhmien kanssa.

Tässä työssä käytetään käsitteitä valvova ja osallistuva työnjohtaja tarkoittaen sitä, että organisaation koosta ja työnjohtajan asemasta riippuen työnjohto voi olla ns. valvovaa jolloin työnjohtaja ei osallistu käytännön töihin vaan johtaa ja organisoi työtä hallinnollisella tasolla, tai osallistuvaa, jolloin työnjohtaja on mukana töissä ja vastaa omasta alueestaan tai työmaastaan. Pienyrittäjä osallistuu töihin ja vastaa kokonaisuudessaan töistä ja kantaa lisäksi vastuunsa työnantajana. Mitä pienempi organisaatio, sitä enemmän käytännön taitoja työnjohtajalta vaaditaan, isommassa organisaatiossa työnjohto on hallinnollisempaa ja usein esim. kaupallisen alan opinnoista tai työkokemuksesta on silloin paljon hyötyä. Asemasta riippumatta viheralan työnjohtajalla täytyy olla oman alan kokemusta jotta osaa organisoida oikeat resurssit oikeisiin töihin ja ymmärtää töitä sillä tasolla että voi ratkoa ongelmatilanteita. Lienee itsestään selvää että luonnollisin ja paras reitti edetä työnjohtajaksi lähtee käytännön töistä jolloin saa juuri sen tarvittavan kokemuksen ja näkemyksen erilaisten töiden vaatimuksiin.

#### 3.1 Kausivaihtelu

Viheralan työt rakentamisen ja ylläpidon puolella rytmittyvät vahvasti vuodenaikojen aiheuttamien kausivaihtelujen mukaan. Työntekijöille tämä tarkoittaa töiden määräaikaisuutta yleensä huhtikuusta lokakuuhun, mutta vakituiselle työnjohtajalle kausivaihtelu tuo organisaation koosta ja tyypistä riippuen erilaisia vaiheita omiin tehtäviin sekä töiden jatkuvuuden taakamiseksi.

Kausivaihtelu tuo viheralalle oman haasteensa työntekijöiden palkkaami-

seen ja opastukseen. Jos joka vuosi joutuu opastamaan uudet työntekijät töihin, se voi olla hyvin raskasta työnjohdolle. Vanhojen työntekijöiden saaminen uudestaan helpottaa, mutta töiden määräaikaisuus tekee siitä epävarmaa. Jos organisaatiossa on halua ja mahdollisuuksia järjestää työntekijöille töitä myös talveksi olisi pysyvyys helpompi taata. Monille työntekijöille esimerkiksi lumitöiden teko ei ole kuitenkaan houkutteleva vaihtoehto sillä siihen usein liittyy epävarmuutta työn riittävydestä ja rankkoja työvuoroja silloin kun töitä on. Esimerkiksi seurakuntapuutarhurina työskennellyt Taavi Forssell kertoi suunnitelleensa talvikaudella seuraavan kauden töiden järjestyksen ja aikataulutuksen, henkilötarpeen eri tehtäviin eri aikoina, lomien sijoittelun ja rekrytoinnin. Suuremmat materiaalihankinnat ja investoinnit pyritään tekemään talvikaudella. Käytännön suunnittelun taustalla on taloudellinen suunnittelu joka alkaa jo kesällä, sillä budjettien teko aloitetaan usein edellisen kauden ollessa vielä kuumimmillaan. *"Näin ollen siis ainakin seurakuntasektorilla kesäkaudella ja syksyllä joudutaan usein tekemään kustannuslaskentaa ja budjetointia seuraavaa kautta varten, vaikka kausi on vielä kesken. Vasta budjettien valmistuttua voidaan alkaa käytännössä tehdä materiaalihankintoja ja laittaa investointeja vireille."* (Forssell, haastattelu 22.4.2014.)

Töiden aloittamiseen liittyy myös byrokraattisia puolia kun kaikkien työntekijöiden työsuhteet täytyy saada alkamaan myös hallinnollisesti. Työntekijöiden perehdyttäminen on oma lukunsa, joka vie aikaa keväällä. *"Itse toteutin tapaa, jossa kaikki työntekijät kutsuttiin yhteiseen perehdytystilaisuuteen ennen työkauden alkua. Tässä perehdytyksessä käytiin läpi työsuhteisiin ja työnantajaan liittyvät asiat, työturvallisuus teorian osalta jne. Työntekijät tulivat töihin porrastetusti muutaman viikon välein ja tällöin aloitettiin henkilökohtainen fyysiseen työpaikkaan, välineisiin, laitteisiin ja töihin liittyvä perehdytys. Tässä voitiin lähteä suoraan käytäntöön, kun "paperihommat" oli jo saatu tehtyä talviaikana."* Kevät tuokin kiireisen alun töille, joiden alkua etenkin yksityisellä sektorilla ilmastollinen kevään eteneminen määrää ja voi aiheuttaa muutoksia suunniteltuihin aikatauluihin. Ajoissa aloitettu rekrytointi takaa sen että työntekijät ovat selvillä hyvissä ajoin ennen kauden alkua. Kauden arki lähtee rullaamaan kun kaikki työntekijät on saatu perehdytettyä. Syksyllä talven tuleminen tuo yleensä päätöksen töille maan jäätyessä. Syksy on myös hyvää verkostoitumisen aikaa, kun suurimmat kesän kiireet ovat takana. (Forssell, haastattelu 22.4.2014.)

### 3.2 Työturvallisuus

Työturvallisuus on tärkeä osa-alue johon työnjohto vaikuttaa suoraan ja välillisesti: työnjako, työaikataulu, annetut materiaalit ja välineet sekä perehdytys kaikki vaikuttavat oleellisesti työturvallisuuteen. Viheralalla käytetään paljon kausityövoimaa, harjoittelijoita ja ulkomaisia työntekijöitä jolloin työkokemuksen vähyys tai kielitaidottomuus voivat aiheuttaa väärin työtapojen tai menetelmien käyttöä, sekä väärinymmärryksiä ja niistä

seuraavia vaaratilanteita työssä. Työhön perehdyttäminen on tärkeä ja oleellinen osa työturvallisuutta. Perehdytyksellä uusi työntekijä saa tietoa turvallisesta työskentelystä ja koneiden käytöstä, mutta hyvä perehdytys auttaa myös tutustumaan uuteen työpaikkaan ja luo näin hyvää henkeä työyhteisöön. Myös vanhat työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä siirtyes-sään uuteen työtehtävään tai käyttämään uusia työvälineitä ja -menetelmiä. Työhön perehdyttämisessä on tietysti huomioitava työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus jotta saatu informaatio on riittävä. Annettu- jen ohjeiden riittävyys ja ymmärrys on varmistettava etenkin nuorten työn- tekijöiden, harjoittelijoiden ja ulkomaisten työntekijöiden kanssa. Myös työn sujumisen seuraaminen etenkin edellä mainittujen ryhmien kohdalla kuuluu perehdyttämisjaksoon. (Aaltonen 2006, 4, 9–10.)

Viheralan rakentamis- ja ylläpitotyöt ovat monipuolisia, fyysisesti usein keskiraskaita töitä, joita tehdään ulkona vaihtelevissa olosuhteissa. Samal- la työmaalla voi työskennellä samaan aikaan muitakin toimijoita kuin vi- heralan ammattilaisia, tyypillisesti talonrakentamisen ammattilaisia. Työs- kentelytapojen ja välineiden lisäksi myös työympäristön turvallisuus ja terveellisyys on huomioitava. Ongelmat työympäristössä voivat johtua siellä työskentelevien ihmisten toiminnasta tai organisatorisista tai tekni- sistä ratkaisuksista. Fyysisestä työstä johtuvat tuki- ja liikuntaelinten sairau- det ovat koko EU:n alueella yleisin työperäinen vaiva. Näiden taustalla ovat usein työympäristön mitoitukselta ja olosuhteista mutta myös työn organisoinnista johtuvat tekijät, kuten työtahti, työaikajärjestelyt tai yksi- toikkoainen työ. Turvallisuuden lisäksi siisteys ja järjestys työmailla lisää- vät viihtyvyyttä ja motivaatiota sekä vähentävät turhaa työtä. Vaikka vi- heralan tarpeisiin on kehitetty monenlaisia työtä helpottavia erityistyöko- neita, työt vaativat voimankäyttöä ja hankalia työasentoja. Kiinteistön- ja maisemanhoitotöissä tapaturmataajuus on lähes samaa luokkaa kuin ra- kentamisessa ja siis yli kaksinkertainen kaikkien alojen keskimääräiseen tapaturmataajuuteen nähden. (Tuure & Forssell 2013, 8–11.) Tilastokes- kuksen mukaan vuoden 2011 aikana Suomessa sattui yhteensä runsaat 142 000 työtapaturmaa. Suurin osa kaikista työtapaturmista eli runsaat 119 000 tapausta sattui työpaikoilla tai työliikenteessä, kun vastaavasti hieman yli 23 000 työtapaturmaa sattui työmatkoilla.

Useissa organisaatioissa, etenkin julkisella sektorilla ja isoissa yksityisissä organisaatioissa, vaaditaan nykyään työntekijöiltä työturvallisuuteen liitty- viä pätevyyskortteja, kuten työturvallisuuskortti, tieturvakortti tai tulityö- kortti. Näiden korttien haltijaa on koulutettu vastaavan aiheen turvalliseen työskentelyyn ja riskien huomioimiseen. Kukin kortti on voimassa määrä- ajan, yleensä viisi vuotta, jonka jälkeen koulutus täytyy käydä uudestaan kortin uusimiseksi. Tällainen yleisen tason koulutus ja perehdytys ja kou- lutuksen kertaus ovat hyvä lisä työntekijöiden tiedon lisäämiseen, mutta mikään turvakortti ei poista työpaikka- tai työmaakohtaista perehdytystä. (Työturvallisuuskeskus.)

### 3.3 Viheralan suhdanneherkkyys

Sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoiden taloudellinen asema on altis yleisen taloustilanteen suhdanteiden vaikutukselle. Mannerkorpi (2014, 34) pohtii seurakuntien talouden tulevaisuutta kolumnissaan Yhteisövero-osuudesta valtionapuun? Nykyisin kirkko saa osuuden yhteisöveron tuotosta korvauksena lakisääteisten uskonnollisten yhteisöjen yhteiskunnallisista tehtävistä aiheutuvien kustannusten korvaamiseksi. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi hautaustoimi ja kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten ylläpito. Nykyjärjestelmässä yhteisöveron tuoton suhdanteet aiheuttavat heilahtelua ja arvaamattomuutta seurakuntien talouteen. Valtioneuvoston talouspoliittinen ministerivaliokunta on päättänyt selvitettyjen rahoitusvaihtoehtojen mukaan että kirkko voi halutessaan siirtyä yhteisöveroista lakisääteiseen valtionapuun. Valtionavun jakamisen perusteena olisi seurakunnan jäsenmäärä tai kunnan asukasmäärä eikä kunnassa toimivien yhteisöjen maksamat verot. Kirkolliskokous päättää asiasta toukokuussa 2014 ja muutos astuisi voimaan 2016.

Yhdyskuntapalvelujen toimintamallin uudistaminen on tuonut monille kaupungeille uutena haasteena palvelujen tuottamisen tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Se edellyttää palveluja tilaavien yksiköiden erottamista niistä tuottavista. Palvelujen tuottajat työskentelevät lähellä asiakkaita eli kaupunkilaisia ja keskittyvät palvelujensa tarjoamiseen, palvelutuotteidensa kehittämiseen ja toimintansa tehokkuuteen. Palvelujen tilaajayksiköt taas selvittävät mitä palveluita kaupunkilaiset tarvitsevat ja mistä ne edullisimmin voi hankkia. Tämä aiheuttaa muutoksen kaupungin budjetin rakenteelle. Kaupungin budjetti on tietysti rajallinen ja taloustilanteen heilahtelut vaikuttavat myös budjetista osoitettuihin määrärahoihin. Määrärahoja annetaan ainoastaan palvelujen tilaajille, jotka maksavat hankkimistaan palveluista tuottajille. Tuottajat joutuvat kilpailemaan tilauksista palvelumarkkinoilla. (Tampereen kaupungin yhdyskuntapalvelujen toimintamalli, 2005.)

### 3.4 Tulevaisuuden haasteet

Viheralaan vaikuttavat kulttuuristen ilmiöiden lisäksi ekologiset tekijät. Ilmastomuutos on yksi globaaleista tulevaisuuden haasteista, jonka vaikutukset koskevat myös meitä, ja joka täytyy ottaa huomioon rakennetun ympäristön suunnittelussa, rakentamisessa ja ylläpidossa. Muutoksia tulee kansallisella tasolla sekä Euroopan tasolla säännösten ja vaatimusten myötä. Viheralan työnjohdolle tämä merkitsee tarvetta perehtyä ja asennoitua aiheeseen etenkin vallitsevien trendien, kuten hulevesien käsittelyn ja viherkattojen suhteen, mutta myös kestäväen kehityksen näkökulmasta uusien materiaalien ja kierrätysmenetelmien kautta. Biodiversiteetin suojeleminen ja ekosysteemipalvelujen hyödyntäminen luovat kestäväää ympäristökehitystä ja samalla lisäävät viheralan arvostusta, kehitystä sekä kiinnostusta etenkin nuorten arvomaailmassa. (Närhi 2012, 14–16.)



Viheralan asema ja merkitys ovat vahvistumassa edelleen. Yhteiskunnan ja haasteiden muutokset vaikuttavat kehitykseen, jonka voimakkuuteen taas vaikuttavat viheralan toimijat itse sekä päätökset jotka ohjaavat viheralaa. Se miten haasteisiin suhtaudutaan luo suuntaa viheralan tulevaisuudelle. Uudistukset ja muutokset voivat tuoda mahdollisuuksia viheralan töihin jos niitä osataan ja halutaan hyödyntää alan kehittämiseksi. Ikärakenteen muutos merkitsee erilaisia painotuksia viheralueiden suunnitteluun ja ylläpitoon, kun ikääntyvälle väestölle tulee taata lähiviheralueiden saavutettavuus, esteettömyys ja turvallisuus. Osaavien työntekijöiden saaminen töihin viheralalle vaatii alan vetovoiman lisäämistä nuorten keskuudessa. Tämä vaatii viheralan profiloitumista tavalla joka nuoria kiinnostaa, kuten arvomaailman ja ympäristövaikutusten korostamista. Lisäksi asiantuntemuksen tarve korostuu urakoinnin tilaamisessa, jota yhä enemmän tehdään, ja jossa tilaajan on hallittava kilpailuttaminen, projektin- ja työmaan hallinta sekä valvonta. (Närhi 2012, 14–15)

### 3.4.1 Organisaatiomuutokset

Organisaatio ja ympäristö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Jos toisessa osapuolella tapahtuu muutoksia se vaikuttaa myös toiseen. Kangas (2000) poimii Ylikosken (1993) näkemyksen organisaation uudistumisesta jossa uudistus tapahtuu pääasiassa kahdella tavalla. Joko toimintaa sovitetaan ympäristöä tarkkailemalla tai jälkijättöisesti pakon sanelemana. (Kangas 2000, 6.) Monesti organisaation sisälle muodostuu omia pieniä epävirallisia ryhmiä mielipidejohtajien ympärille. Mielipidejohtajat voivat olla aktiivisia asiantuntijoita joiden arvostus perustuu heidän tietoihinsa, taitoihinsa tai persoonallisiin ominaisuuksiinsa. Näiden ryhmien kesken ihmisten on mahdollista purkaa paineita ja saada henkistä tukea, mutta myös vaikuttaa organisaation toimintaan. Organisaation muutoksissa voidaan tukea muutoksen onnistumista kehittämällä työyhteisöä ja henkilöstön hyvinvointia. (Kangas 2000, 8; Multanen ym. 2004, 12.) Julkisen sektorin kuntien ja seurakuntien liitokset aiheuttavat omanlaisiaan organisaatioiden muutoksia sekä kunnilla yleistynyt palvelurakenteen muutos jonka myötä on tullut käyttöön tilaaja-tuottaja-malli (Närhi 2012, 14).

### 3.4.2 Uuden teknologian hyödyntäminen

Uutta teknologiaa tulee viheralallekin mukaan jatkuvasti uusien laitteiden ja järjestelmien muodossa. Monesti uudet laitteet helpottavat ja nopeuttavat töiden tekemistä ja uudet järjestelmät ja ohjelmistot parhaimmillaan parantavat töiden organisointia ja dokumentointia sekä parantavat tiedon kulkua organisaatiossa. Työtuntilaput ovat jo suurelta osin muuttuneet sähköisiksi. GPS-paikannusta voi käyttää monin tavoin esimerkiksi inventointiin tai vaikka työmaamuistutukseen puhelimen paikkamuistutuksen muodossa. Vihertyöntekijät ovat usein töissä aivan muualla kuin työnjohtaja. Tiedonkulku voi siksi olla erityisen hankalaa ja varata paljon siihen miten työnjohtaja ehtii kulkea paikan päälle. Erilaiset organisointiohjelmistot

kannettavilla laitteilla voivat olla tulevaisuudessa yhä vahvemmin tiedotuskanavina myös viheralalla. Päivittäiset työmaan etenemiset voisi raportoida siten että koko työyhteisöllä olisi mahdollisuus nähdä mitä missäkin tapahtuu.

### 3.4.3 Uusia materiaaleja ja menetelmiä

Piharakentamisen trendit elävät jatkuvasti ja vaikutteita puutarhamuotiin tulee paljon Keski-Euroopasta. Työnjohtajan täytyy pysyä mukana muutoksissa ja tuntea uusimmat materiaalit ja menetelmät mutta myös osata soveltaa niitä meidän ilmasto-oloihimme. Yleisen kiinnostuksen lisäntyessä puutarha-alaan yksityishenkilöt tietävät yhä enemmän erilaisista materiaaleista ja toivovat sellaisia omaan pihaansa. Järkevien ja sovittuun budjettiin mahtuvien ratkaisujen soveltaminen on osa työnjohtajan ammattitaitoa.

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Tiedonkeruumenetelmä valitaan tutkittavan ilmiön mukaan siten että halutun tiedon tarkkuus ja autenttisuus ovat riittävät. Haastattelututkimus on yksi laadullisen eli kvalitatiivisen tiedonkeruun menetelmistä. Teemahaastattelu yksilöhaastatteluna tuottaa tarkkaa ja luotettavaa tietoa mutta samalla nauhoitetun haastattelumateriaalin litterointi eli kirjoittaminen tekstimuotoon sekä aineiston analysointi vievät paljon aikaa. Laadulliseen tutkimukseen ei voida yleensä etukäteen määritellä haastateltavien määrää samalla tavalla kuin kvantitatiiviseen tutkimukseen tilastotieteen menetelmillä, vaan saatua tietoa analysoidaan jatkuvasti ja etsitään tuloksista toistuvia vastauksia. Tätä ilmiötä kutsutaan myös tulosten saturaatioksi, jossa vastaukset alkavat toistaa itseään, eikä uusi haastateltava enää tuo uutta tietoa tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Kerättävän aineiston määrään vaikuttaa myös tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön; jos aihe on erittäin tuttu, päästään vähemmällä tutustumisella. (Kananen 2010, 48, 53 – 54) Tämän työn tekijälle viheralan työnjohto ilmiönä oli tuttu lähinnä alaisen näkökulmasta.

Tähän opinnäytetyöhön tehty haastattelututkimus oli työn käytännön osuus. Haastattelun suunnitteluun, käytännön toteutukseen, litterointiin sekä tulosten analysointiin kului huomattavan paljon aikaa. Tutkimuksen aikana kuitenkin työ sai uutta sisältöä ja haastattelut sujuivat hyvässä hengessä. Moni haastateltu totesi itsekkin saaneensa jälleen uusia ajatuksia työhönsä teemahaastattelussa käytyjen keskustelujen myötä. Haastattelut toteutettiin keväiden 2013 ja 2014 aikana. Aikaa haastattelutilanteeseen kului tunnista kahteen tuntiin.

#### 4.1 Haastattelututkimuksen lähtökohdat

Haastateltavat valittiin Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun biotalouden täydennyskoulutuskeskuksen työnjohtokoulutuksen käyneistä henkilöistä, jolloin saatiin mahdollisuus kerätä samalla palautetta kurssista vielä pidemmän ajanjakson jälkeen. Tarkoituksena oli saada kymmenen haastateltavaa joista puolet edustaisivat julkista sektoria ja puolet yksityistä, mutta määrää karsittiin haastattelujen alettua kahdeksaan joista viisi oli julkisen sektorin edustajia ja kolme yksityisen. Karsiutumiseen vaikuttivat käytännön ajankäytölliset syyt mutta samalla kuitenkin tulokset saturoituvat siten että aineisto tuntui riittävältä. Julkiselta puolelta oli seurakunnan ja kunnan työnjohtajia, yksityiseltä ison organisaation ja pienyritysten edustajia.

#### 4.2 Teemahaastattelun runko

Teemat haastattelurunkoon valittiin vahvasti työnjohtokoulutuksen kurssiaineistojen sisältöjen sekä kurssien jälkeen kerättyjen palautteiden mukaan. Näin pyrittiin liittämään haastattelututkimus työnjohtokurssiin ja sen kehittämiseen. Haastateltavien taustatietoja kysyttiin jotta saisi kuvan siitä minkälaisen koulutuksen ja kokemuksen kautta henkilö on päätenyt nykyiseen asemaansa. Liitteessä 1 on tässä työssä käytetyn teemahaastattelun runko. Haastattelun teemat olivat:

- Taustatiedot (ja tehtävät organisaatiossa)
- Töiden organisointi ja ajankäyttö
- Osaaminen ja delegointi
- Tulevaisuus

Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi samat asiat ennalta laaditun kysymysrunnon mukaisesti vapaasti keskustellen. Näitä teemoja avattiin lisäkysymyksillä. Usein kysymyksiä tai termejä piti vielä tarkentaa haastattelutilanteessa jotta haastateltava ymmärsi mitä kysymyksellä pyrittiin selvittämään. Teemahaastattelussa oleellisinta on se, että se etenee tiettyjen teemojen mukaan, eikä yksityiskohtaisen kysymysten pohjalta. Esitettävät kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden muoto voi vaihdella (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Teemat haastattelussa olivat laajoja ja monella tavalla ymmärrettävissä joten kaikki lisäkysymykset käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi tulosten vertailukelpoisuuden säilymiseksi.

## 5 TULOSTEN ANALYYSI

Haastattelujen analyysissä sisällöllinen aines luokitellaan esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. Näin saadaan kiteytettyä runsaasta ja kirjavasta tekstimassasta kerrottujen asioiden sisältöjä ja rakennetta ja pystytään tarkastelemaan tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen

esiintymistä teksteissä. Aineistoa tarkastellaan huolellisesti ja sitä tiivistetään ja tulkitaan. Analysoinnissa käydään vuoropuhelua teorian, empirian ja tutkijan oman ajattelun kanssa kunnes saadaan kasaan jotain enemmän kuin vain aineistoa alkuperäismuodossaan. (Kauppinen & Puusniekka 2006) Tämän tutkimuksen nauhoitetut haastattelut purettiin tekstimuotoon poimien tärkeimmät ja oleellisimmat seikat. Koko haastattelua ei siis kirjoitettu täysin sanasta sanaan mutta asiaan liittyvät vivahteet kirjattiin mukaan. Haastattelut käsitellään anonyymisti jotta itse haastattelutilanteesta saatiin mahdollisimman avoin ja keskustelusta vapaata ja totuudenmukaista. Kerätystä materiaalista nousi esille paljon ennalta arvattavia seikkoja työnjohtajan haasteista.

### 5.1 Taustatiedot

Taulukossa 2. on esitetty haasteltujen työnjohtajien työskentelyorganisaation koko, alaisten määrä, aika kuinka kauan on ollut nykyisissä tehtävissä sekä koulutuksen tasot. Töihin osallistuva tai valvova työnjohtaja tarkoittaa tässä sitä, osallistuuko työnjohtaja käytännön töihin kentällä vai keskittyykö yksinomaan hallinnollisiin töihin. Jokaisella haastatellulla on pitkä kokemus viheralalta, useilla esimerkiksi sekä puutarha-alalta että viher töistä. Työnjohtokokemusta oli lähes kaikilla myös pidemmältä ajalta aikaisempien kokemusten kautta ennen nykyistä asemaa. Haastateltavien koulutuksen taso vaihteli puutarhurista hortonomiksi ja usealla oli jonkinasteinen kaupallinen koulutus kuten merkonomin tutkinto. Hallinnollisessa työssä merkonomin tutkinto koettiin hyödylliseksi.

Taulukko 2. Teemahaastattelun haastateltavien taustatietoja

Haastateltu henkilö	Organisaation koko, alaisten määrä	Ollut nykyisissä tehtävissä noin vuotta	Töihin osallistuva/valvova työnjohtaja	Koulutus
A: kunta-organisaatio	Suuri organisaatio, 4 vakituista alaista, n. 60 kausityöntekijää	20 vuotta	Valvova	puutarhuri
B: seurakunta-organisaatio	Keskisuuri organisaatio, 1 vakituinen alainen, 27 kausityöntekijää	8 vuotta	Valvova, tarpeen mukaan osallistuva	puistopuutarhuri, opistotason hortonomi
C: kunta-organisaatio	Suuri organisaatio, keskimäärin 7 alaista	8 vuotta	Valvova, tarpeen mukaan osallistuva	puutarhuri, merkonomi
D: seurakunta-organisaatio	Suuri organisaatio, 6 vakituista alaista, 35 kausityöntekijää	2,5 vuotta	Valvova	puutarhuri, hortonomi, merkonomi
E: kunta-organisaatio	Suuri organisaatio, 5 vakituista alaista, 3-6 kausityöntekijää	2 vuotta	Valvova, tarpeen mukaan osallistuva	puutarhuri, hortonomi
F: yksityinen organisaatio	Suuri organisaatio, 6 vakituista alaista, 15 kausityöntekijää	1 vuosi	Valvova	puutarhuri, hortonomi
G: yksityinen organisaatio	Pieni organisaatio, 6-10 kausityöntekijää	3 vuotta	Osallistuva	puutarhuri
H: yksityinen organisaatio	Pieni organisaatio, 5 kausityöntekijää	3 vuotta	Osallistuva	puutarhuri, puutarhateknikko

## 5.2 Tärkeimmät tehtävät organisaatiossa

Seurakuntaorganisaatioiden työnjohtajat mieltävät tärkeimmäksi tehtäväkseen luonnollisesti hautausmaan toiminnasta vastaamisen. Kaikkien vastauksissa ilmeni jotain hallinnollisia tehtäviä kuten töiden suunnittelua, valvomista tai raportointia sekä henkilöstöhallinnollisia tehtäviä rekrytoinnista palkanlaskentaan. Yksityisen sektorin työnjohdon tehtävissä nousi vahvasti esille tarjousten tekemiseen liittyvät työt kuten työmaakäynnit, tarjouslaskenta ja työmaan suunnittelu. Tässä näkyi heti eroavuus julkiseen sektoriin jossa taloudellisen tuloksen tekeminen ei ole lähtökohtana työlle.

### 5.3 Ominaisuudet työnjohtajana

Haastattelussa pyydettiin henkilöitä kuvailemaan itseään työnjohtajana. Oikeudenmukaisuus oli yhtenevä termi kaikkien vastauksissa. Henkilö F kuvasi itseään: *"Olen kiltti, oikeudenmukainen, haluan luottaa alaisiini, en nipota turhaan. Pidän huolta."* Henkilö E totesi olevansa *"lepsy. Kun anna työntekijöille joustoa, tiedän että he tulevat joskus myös vastaan."*

Kiltteys toistui useassa vastauksessa mutta oli henkilö H omasta mielestään myös "työpiiska". Tasapuolinen kohtelu kaikkia alaisia kohtaan koettiin yleisesti tärkeäksi. Henkilö B kertoi näyttävänsä omalla esimerkillään miten työpaikalla täytyy toimia ja käyttäytyä. Hänelle ja henkilö G:lle oli erityisen tärkeää että työpaikalla ei huudeta kenellekään, ei alaisille, esimiehille eikä asiakkaille.

### 5.4 Töiden organisointi ja ajankäyttö

Organisointi mainittiin monesti yhtenä tärkeimmistä työtehtävistä. Hyvällä organisoinnilla pyritään säästämään työaika ja venyttämään budjetoidut resurssit tarvittaviin tehtäviin. Suunnittelun ja organisoinnin tehtäviin tarvitaan alan työkokemusta jotta pystytään hahmottamaan vaihtelevia tilanteita erilaisissa työtehtävissä. *"Käytännön kokemus harjaannuttaa työnjohtajan näkemään jo työmaan suunnittelussa että mitä ongelmia siellä voi tulla. Suunnittelu ja organisointi vievät aikaa mutta jos ne tehdään kerralla kunnolla vältetään kaksinkertaiselta työltä,"* henkilö G kertoo omasta kokemuksestaan.

#### 5.4.1 Työn sujuminen

Oma motivaatio työhön vaikuttaa paljon siihen miten työtehtävien hoitaminen sujuu. Pitkä viheralan ja työnjohdon kokemus helpottavat työskentelyä. Henkilö B kuvailee vankan kokemuksen työhön kasvaneen vähitellen työmäärän ja vastuualueiden laajenemisen mukana. Tähän liittyen useissa vastauksissa todettiin vastuualueiden kasvaneen oman työuran aikana niin paljon että olisi todella haastavaa tulla uutena työnjohtajana suoraan nykyiseen laajaan tehtävänkuvaan. Henkilö F mainitsee että kun *"kaikilla on selkeät tehtävät mitä tehdään, systeemi toimii."* Avoimuus työpaikalla on monelle tärkeää. *"Hyvät keskusteluvälit alaisiin ja esimiehiin pitävät välit yksinkertaisina ja avoimina,"* toteaa henkilö B. Negatiivisia-kin kokemuksia tuli ilmi. Henkilö C kertoo: *"Työt sujuvat, kun perusasiat ovat kaikilla kunnossa; palkkaus, työajat, työn rasittavuus ja kiinnostus työtä kohtaan, halu tehdä työtä. Yt-neuvottelut ja töiden ulkoistaminen syövät motivaatiota. Huono yhteishenki töissä harmittaa."*

Töissä jaksaminen askarruttaa ja siihen on halua panostaa, niin alaisten kuin johdonkin jaksamiseen. Liiallisen työmäärän kuormitus nähtiin vakavana uhkana työhyvinvoinnille, niin työnjohtajan kuin äärimmilleen venytetyn henkilöstön hyvinvoinnille. Erilaiset hyvinvointia lisäävät terveys- ja

kuntoiluharrastukset auttavat jaksamaan töissä. Henkilö H piti erityisen tärkeänä huolehtimisen henkisestä hyvinvoinnista: *"Toivoisin että kaikki työnjohtajat pääsevät jossain vaiheessa henkisen hyvinvoinnin koulutukseen."* Samalla hän pohti että työelämän ihmissuhteet toimivat samalla periaatteella kuin mitkä tahansa ihmissuhteet: *"Kun oma itsetunto on kunnossa, suhtautuminen toisiinkin onnistuu rauhallisesti."* Työnantaja voi mahdollistaa erilaisia hyvinvointia lisääviä tapahtumia, jos sellaiseen löytyy työyhteisössä halua. Asenne on ratkaiseva tekijä myös hyvinvoinnin edistämisessä, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin.

Välittäminen, tervehtiminen ja kuulumisten kysely ovat pieniä seikkoja joilla voi helposti saada aikaan ilmapiirin jossa jokainen tuntee itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Joskus työnjohtajakin kaipaa esimiestä; henkilöä jolta voi pyytää varmistusta päätöksiin ja joka kantaa vastuuta töistä. Haastateltu henkilö B kertoi miten paljon merkitystä pelkällä esimiehen läsnäololla on kun henkilöstö työskentelee usealla työmaalla. Jos työnjohtaja ei ehdi joka päivä nähdä eri alueilla työskenteleviä työntekijöitään, voi muodostua väärinkäsityksiä heidän työnsä tärkeydestä: *"On tärkeää että työnjohtajaa näkee työmailla, se luo alaisiin välittämisen tunteen ja helpottaa asioista keskustelua kun voi tavata kasvotusten, eikä vain puhelimitse."* Jo pieni kiinnostuksen osoittaminen työntekijöiden töitä kohtaan ylläpitää motivaatiota ja mielekästä ilmapiiriä työyhteisössä. Sama haastateltava kaipasi itse enemmän palautetta omalta esimieheltään, jolta hän ei koe saavansa tarpeeksi tukea työhönsä. Etenkin isompien päätösten teossa esimiehen tuki on tärkeää, jos hän on kuitenkin viime kädessä vastuun kantaja.

### 5.4.2 Tehtävät joihin työaika enimmäkseen kuluu

Henkilöstöhallinnolliset asiat olivat organisoinnin ohella eniten aikaa vieviksi nimetyt tehtävät. Viheralan kausivaihtelu tuo luonnollisesti vaihtelua työnjohdon ajankäyttöön. Työkautella matkustelu työmaiden välillä ja työporukoiden luona vie lähes jokaiselta haastatellulta paljon aikaa. Tämä korostui etenkin kunnallisen organisaation töissä jossa työntekijät levittäytyvät hyvinkin laajoille alueille. Seurakunnillakin on yleensä paljon eri kohteita kuten monta eri hautausmaata joissa seurakuntapuutarhurin täytyy käydä hoitamassa tehtäviään. Usea haastateltu mainitsi myös sen että toimistotyötä on niin paljon ettei aikaa jää tarpeeksi henkilöstöhallinnollisiin töihin. Toimistotyötä kuvattiin paperinpyörittelyksi ja byrokratiaksi, joilla tarkoitettiin töiden raportointia ja dokumentointia erilaisilla järjestelmillä ja erilaisia hallinnollisia ja talouden hoitamisen asioita. Yrittäjän työnkuvaan kuuluu haastattelujen perusteella hallinnollisten asioiden hoitaminen iltaisin ja viikonloppuisin fyysisen työpäivän jälkeen. Henkilö H kertoo että: *"yrittäjänä ei voi ajatella kahdeksan tunnin työpäivää. Kesällä työpäivätkin ovat 14-tuntisia ja sen päälle tulee sitten hallinnolliset asiat."*

Töiden suunnittelu on aikaa vievää mutta tärkeää. *"Kun kerran on panos-*

*tettu siihen että työohjeet ovat selkeät ja ymmärretty, säästyy aikaa ja rahaa kun saadaan kerralla valmista ja kunnollista työtä aikaan,"* toteaa henkilö G. Hänen mukaansa pienyrityksellä ei ole aikaa eikä varaa tehdä paljoa virheitä. Työmaat ja työt on suunniteltava huolellisesti ja hyödynnettävä kokemuksen tuomaa taitoa tunnistaa mahdollisia ongelmatilanteita jo ennakkoon. Yrittäjälle töiden organisointi on työnjohdon tärkein tehtävä.

#### 5.4.3 Tehtävä jota kehittämällä työaikaa voisi säästää

Kahdessa vastauksessa tähän tuli ilmi että työssä käytettävien järjestelmien kehitys on jo viety niin pitkälle ettei niissä enää nähty kehittämisen tarvetta. Muuten erilaisten töiden dokumentoinnin ja raportoinnin työkalujen kehittäminen koettiin sellaiseksi minkä avulla voisi saada työaikaa tehokkaampaan käyttöön. Jatkuvat muutokset järjestelmissä ja menetelmissä kuitenkin voivat hidastaa ja hankaloittaa työtä. Henkilön C mukaan päällekkäiset erilaiset tai epätäydelliset järjestelmät hidastavat ja turhauttavat muutenkin byrokratian uuvuttamaa työnjohtoa ja voivat lisätä henkistä kuormitusta jos järjestelmien opettelu koetaan hankalaksi. Muutamakin haastateltu oli sitä mieltä että muutoksia ei pidä tehdä muutoksen vuoksi vaan tarpeen mukaan. Kausivaihtelun hiljaisina aikoina työnjohtajalla on mahdollisuus kehittää organisoinnin järjestelmiä ja dokumentointia seuraavaa kautta varten.

Organisaation sisällä toimivien roolien selkeyttäminen tuli henkilön C kertomana yhtenä seikkana jolla ajan käyttöä voisi tehostaa, mikä tukee aiemmin käsiteltyä työn sujumista henkilön F mukaan. Kaikenlainen byrokratia ja siihen liittyvä paperityö oli kaikkien mielestä raskasta hoitaa ja siihen joudutaan käyttämään paljon aikaa jonka viettäisi mieluummin toisenlaisissa tehtävissä. *"Hyvä tiedonkulku organisaation sisällä nopeuttaa toimintaa. Tiedon pimittäminen ei palvele ketään,"* muistuttaa henkilö E.

#### 5.4.4 Haasteellisinta työssä

Henkilöstöhallinnolliset tehtävät miellettiin usein myös psykologin työksi ja siinä koettiin ongelmia. Väistämättä työnjohto joutuu käsittelemään riitatilanteita ja muita kriisejä työpaikalla missä on ihmisiä töissä. Tällaisiin ihmiskemiaongelmiin koettiin saadun konkreettisiakin neuvoja ja apuja työnjohtokoulutuksesta ja se mainittiin hyvänä osana koulutusta. Yhä pienenevien resurssien venyttäminen tarvittaviin töihin tuo haasteita työnjohtajille niin käytännön töiden suorittamiseen kuin hyvän työilmapiirin säilyttämiseen kiristyneessä tilanteessa. Näistä selviytymiseen tarvitaan hyviä psykologisia taitoja henkilöstön käsittelemiseen sekä käytännön organisointikykyä töiden tehokkaampaan suorittamiseen. Laadusta ei olla helposti valmiita tinkimään, mutta liian hyvää työtä ei ole varaa enää tehdä. Työnjohdon on onnistuttava tekemään selväksi, mikä on se työn tarkkuuden taso jota työntekijöiden tulee tavoitella jotta kaikki tarvittavat työt eh-



ditään tehdä. Tämä voi aiheuttaa työntekijöille henkistä räsitystä jos työ on totuttu aikaisemmin tekemään huolella. Työntekijä haluaa kokea ammattityötyytyvyyttä työstään tekemällä sen hyvin, ja työnjohtajan tehtävä on organisoida työt siten että ilmapiiri säilyy positiivisena. Henkilö E vertasi ihmisten johtamista työpaikalla ja armeijassa siten, että *"sotilaita on helpompi johtaa kuin työntekijöitä koska sotilaat tottelevat yksinkertaisesti hierarkiaa, mutta työpaikalla aikuiset ihmiset voivat kiukutella kuin lapset."*

Resurssien vähentäminen näkyy selkeästi julkisella sektorilla vihertöiden järjestämisessä. Yksityisen sektorin kilpailutilanteen kiristyminen ja osaan työvoiman rekrytointi koettiin haastaviksi. Henkilö F kertoo koko kilpailutilanteen menneen pääkaupunkiseudulla niin kireäksi ja tarjouslomakkeiden tekemisen niin hankalaksi ettei enää edes kiinnosta yrittää päästä mukaan kilpailuun. *"Menee monta työpäivää ja on niin hankalaa ja kaiken lisäksi hinnat on poljettu niin alas että ei enää kiinnosta."*

Hankalien asiakkaiden kohtaaminen ja negatiivinen palaute koetaan haastavaksi myös, vaikka samalla palaute auttaa terävöittämään omaa työtä: *"Aina välillä tulee hankalia tapauksia lankoja pitkin ja välillä kävelee toimistoon. Haaste on pitää itsensä hillittynä eikä sanoa sitä mikä ensin tulee mieleen. Työmaillakin joku kuntalainen tietää aina miten työ olisi pitänyt tehdä ja mitä me tehdään väärin,"* huokaa henkilö E. Toinenkin haastateltu otti esille hankalat asiakkaat työmaalla: *"Joskus pitää muistuttaa ihmisille että ei me tänne pahaa tultu tekemään vaan hyvää,"* kertoo henkilö G. Vanhojen työntekijöiden kanssa saattaa joskus olla työntekijän asenteesta kiinni kuinka hyvin uusiin menetelmiin ja välineisiin perehdyttäminen ja niiden käyttäminen onnistuvat. Haastateltu henkilö G on joutunut työnjohtajana tasapainoilemaan perehdyttämisessä ja opastamisessa siinä kuinka tarkasti työtehtävät voi selostaa ilman että työntekijä kokee opastamisen turhaksi mutta saa tarpeeksi tietoa työn suorittamiseen turvallisesti ja hyvin.

#### 5.4.5 Palkitsevinta työssä

Hyvä palaute on luonnollisesti palkitsevaa. Palautetta saadaan asiakkailta ja alueiden käyttäjiltä, alaisilta ja omilta esimiehiltä. Oman käden jälki ja tyytyväinen asiakas tai esimies mainittiin monen vastauksissa. Jos hankalat asiakkaat ja ihmiset koettiin haastaviksi, saadaan ihmisistä ja vaihtelevista tilanteista myös iloa. Henkilö C pitää tehtäviensä vaihtelevuutta itsellään palkitsevana: *"Erilaisten ihmisten kanssa työskentely ja vapaa ajan käyttö ja se, kun on erilaisten toimijoiden kanssa työskentelyä, tuo vaihtelua työhön."* *"Palkitsevaa on onnistuminen ja asioiden eteenpäin vieminen. Ihmisten kanssa työskentely: se kuluttaa, mutta siitä myös saa paljon,"* pohtii D. Koulutusta vastaavien tehtävien tekeminen oli palkitsevaa henkilölle F. Asiakastytytyväisyyden tuomaa palkitsevuutta henkilö E kuvasi näin: *"Hyvä palaute kuntalaisilta, suullisesti ja se kun näkee käytännössä rakennettujen ja ylläpidettyjen kohteiden olevan ahkerassa käy-*

*tössä."*

## 5.5 Osaaminen ja delegointi

Monelle haastatellulle kysymys: "Mistä tiedät että osaamisesi riittää?" herätti pohdintaa siitä miten osaaminen konkretisoituu käytännössä. Samalla heräsi keskustelua siitä kuinka tarkasti työnjohtajan on osattava tehdä käytännön töitä jos hän ei itse niihin osallistu eikä toimi perehdyttäjänä. Yksityisen sektorin työnjohtajat olivat vahvasti sitä mieltä että pienyrityksen täytyy olla moniosaaja koska hänellä on työnantajan vastuut, hallinnollinen johtaminen sekä käytännön työt hoidettavanaan. Julkisella puolella pohdittiin organisaation koon vaikutusta tarvittavaan osaamiseen ja muutama henkilö kertoi kokemuksestaan että esimerkiksi pienessä seurakunnassa seurakuntapuutarhurin on osattava tehdä kaikkia hautausmaan töitä mutta isossa seurakuntayhtymässä vastuualueita on jaettu eri henkilöille ja niissä on omat virkansa hallinnollisille hautaus-toimen johtajille. Delegointi miellettiin enemmänkin työn jakamiseksi ja lomien mahdollistajaksi kuin vastuun jakamiseksi tai henkilöstön kehittämiseksi, eli delegoinnin käsite ja tarkoitus eivät olleet kunnolla selvillä. Muutama työnjohtaja tunnusti delegoinnin olevan hankalaa joko siksi että ei ole ketään kenelle voi delegoida tai siksi että ei osaa itse jakaa vastuutaan ja tehtäviään muiden hallittavaksi.

### 5.5.1 Osaamisen konkretisoituminen työssä

Joskus oma osaaminen konkretisoituu tilanteissa joissa perehdyttää työntekijää töihin: *"Kun lähtee opastamaan uutta tekijää hommiin, siinä konkretisoituu se miten paljon minulla on tietotaitoa ja osaamista,"* kertoo henkilö D. Henkilö G oli vahvasti sitä mieltä että: *"Työnjohtajan täytyy olla se joka tietää; selvittää ongelmat ja ratkaisee kysymykset. Kaikkea ei voi osata mutta kaikesta täytyy tietää."* Osa osaamista on tietää mistä tietoa ja apua saa. Joskus tieto lisää tuskaa; asioiden eteenpäin vieminen vaatii monipuolista selvittelyä. Henkilö A totesi: *"Pitäisi olla Pelle Peloton että osaisi kaiken, tehtävät ovat niin moninaisia. Kun ei enää tee työtä suoritavalla tasolla, ei tarvitse esim. osata korjata ruohonleikkuria. Pitkä kokemus alalta auttaa, osaa tehdä työnsä."* *"Palaute kaikilta osapuolilta kertoo miten on onnistuttu ja onko tarvetta lisäkoulutukseen. Etenkin negatiivinen palaute tulee asiakkailta hyvin nopeasti,"* mieltää henkilö C.

Välillä voi tulla tilanteita jotka vaatisivat sellaista kertaluontoista erikoisosaamista ettei ole järkevää itse käyttää aikaa asian opetteluun ja tekemiseen, vaan mieluummin ulkoistaa työn ja keskittyy sen valvomiseen. Henkilö B oli kokenut tällaisen tilanteen. Hän pohtii että osaamisen riittävyys tulee ilmi siinä jos pystyy sanomaan esimiehelleen että kyllä voin hoitaa tämän työn, vai tuleeko sellainen olo että ei tiedä miten työ tehdään. Osaaminen riittää *"kun pystyy vastaamaan esimiehen antamiin haasteisiin,"* sanoo E, henkilö H taas toteaa että: *"Osaamisen riittäminen voi lähteä itse-tunnosta."*

### 5.5.2 Tiedonhaku ja avun saanti työtehtäviin

Etenkin henkilöt C,D ja F pitivät ison organisaation sisäistä tiedonkulkua ja tiedonhakuprosessia hyvin toimivana ja työtä helpottavana. Kaikki haastatellut julkisen sektorin työnjohtajat olivat samaa mieltä että oman talon sisältä saa tarvittaessa apua ja neuvoja tehtäviin. Isossa organisaatiossa täytyy vain tietää mitä ja keneltä lähtee kyselemään. Kuntien välinen yhteistyökin koettiin erinomaiseksi avuksi työssä kun tietoa pystyy jakamaan ja saa erilaisista tehtävistä ja tilanteista. Henkilö H:lla on kokemuksia erilaisten väylien kautta verkostoitumisesta: *"Erilaiset sosiaalisen media ryhmät ja palstat voivat olla omanlaisensa apuverkosto. Google auttaa."*

### 5.5.3 Delegointi

Viherrakentamisen ja -ylläpidon työnjohtaja voi joutua pakon edessä delegoimaan töitä eri työmaiden luottohenkilöille. Yllättävät tilanteet voivat tuoda kiireellisiä vastuutehtäviä joihin työnjohtaja ei yksin ehdi venymään. Tutut työntekijät tulevat tällaisissa tilanteissa tärkeään asemaan viheralan tiuhaan vaihtuvan kausityöväen keskellä. Monessakaan viherrakentamisen ja -ylläpidon organisaatiossa ei ole montaa vakituista työnjohtajaa tai tiiminvetäjää alan kausiluontoisuuden takia. Henkilö B pohti: *"Ei minulla ole kuin yksi raukka kenelle voin delegoida, en halua kuormittaa häntä liikaa. Mutta kyllä minussa on sitä vikaa että pidän liikaa itselläni, että voisin opetella delegoimaan."* C oli omien kokemustensa kautta sitä mieltä että jaetun vastuun rajojen pitää aina olla selvillä jotta vältytään väärinymmärryksiltä siinä kenen vastuulla erilaiset tehtävät käytännössä ovat. Väärinymmärryksistä voi seurata tilanne jossa työmaalla on useampi henkilö jotka ovat omasta mielestään päteviä tekemään päätöksiä ja johtavat toiminnan epäselvään tilanteeseen sekä vaikuttavat työilmapiiriin negatiivisesti. Haastattelutilanteessa henkilö B innostui: *"Erilaisia tehtäviä voisi harkinnan mukaan enemmänkin delegoida."*

## 5.6 Työnjohtokoulutuksen kehittäminen

Koulutus on aina hyödyksi. Koulutuksen, tapahtumien, kuten messujen, ja tapaamisten avulla voi ylläpitää ja hankkia uutta osaamista. Tällaisissa tilaisuuksissa on mahdollisuus verkostoitua ja saada uusia kontakteja työelämään, jopa uusia työmahdollisuuksia. Työturvallisuuden yhteydessä pitäisi haastatellun henkilön H mukaan puhua enemmän myös henkisestä jaksamisesta, "henkisestä ergonomiasta", samaan tapaan kuin fyysisestäkin kuormituksesta ja ergonomiasta. Henkisen hyvinvoinnin koulutusta järjestetäänkin erikseen ja haastatellun mukaan jokaisen työnjohtajan olisi syytä osallistua siihen jossain vaiheessa työuraansa.

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä että käytännön työelämän luennoitsi-

jat pystyvät kertomaan todellisista tilanteista ja näistä saadaan parhaiten ohjeita omaan työhön. Henkilö D haluaisi että olisi oikeita työelämän luennoitsijoita, sillä *"he osaavat esittää oikeita kysymyksiä ja heillä on hyvä tietämys oikeasta esimiestyöstä."* Henkilö H pohti sitä miten usein kurssilla asiat puhutaan ylhäältä alaspäin. Erilaiset väittelynomaiset keskustelut eri alojen edustajien välillä toisivat kurssille vapaamuotoisempaa keskustelua. *"Mietitään vanhoja asioita uusilla tavoilla."* Spontaani keskustelu asioiden oikeilla nimillä voi avata vanhoja periaatelukkoja joita syntyy kun on tehty pitkään samoja töitä samoilla menetelmillä. *"Parhaiten asiat oppii kurssin tupakkapaikalla, siellä ne asiat puhutaan niiden oikeilla nimillä kun kaksi ammattilaista vaihtaa mielipiteitään ja keskustelee kouluttajan sanomisista. Tämä uusi tupakkalaki on heikentänyt oppimis-mahdollisuuksia."*

## 5.7 Tulevaisuus

Viheralan ammattilaiset toivoisivat suomalaisen työn ja osaamisen arvostuksen lisääntymistä. Yhtenä pelkona on osaavan henkilöstön väheneminen ja palkkausten vaikeutuminen kun hintoja poljetaan niin alas etteivät suomalaiset työntekijät enää suostu tekemään työtä sellaisella korvauksella kuin työnantaja tarjoaa. Henkilö C tunsu työnsä tulevaisuuden olevan jo uhattuna organisaationsa yt-neuvotteluiden takia. Myös henkilö D totesi että viherala on sellainen josta karsitaan helposti kun tulee heikot ajat. Kuntapuolen vihertöiden ulkoistaminen ei ole A:n mukaan aina niin helppoa: *"Käytännössä työt eivät suju tai töitä ei tehdä kunnolla. Perustoiminnot pitäisi jättää kunnille ja ulkoistaa järkevissä mittasuhteissa erikoisosaamista tai -kalustoa vaativia töitä."* Henkilö E näki viheralan tulevaisuuden positiivisena: *"Uskon että viherala vieläkin nostaa päätään, suhdanteiden mukaan, varmasti on myös laskuja mutta aina vaan entistä enemmän viherasiat nousevat esille."*

### 5.7.1 Alan kehitys

Henkilö H näki alan kehityksen kulkevan talouden tilanteiden mukana: *"Yksityisellä sektorilla huono taloustilanne vähentää yksityisasiakkaiden määrää mutta voi lisätä julkiselta puolelta saatavia töitä kun kunnat ja seurakunnat päätyvät ulkoistamaan töitään. Heikon talouden aikaan yksityisasiakkaat tekevät mieluummin itse kuin tilaavat työn ammattilaiselta."* Henkilö G muistutti tässä yhteydessä suunnittelijan tehtävää viherrakentajan näkökulmasta. *"Suunnittelijan tulee osata ottaa asiakkaan käytettävissä oleva budjetti jo suunnittelun alkuvaiheessa jotta työstä tulee käytännössä toteutuskelpoinen ja urakoitsija pystyy tarjoamaan työtä kannattavalla hinnalla."*

Ympäristöasiat ja kestävä kasvimateriaali tulivat esille kahden haastatellun vastauksista. Henkilö E näkee ympäristöpuolen hedelmällisenä yhteistyökumppanina. *"Ainakin meidän kunnassa on hyviä keskusteluja siitä että kaiken ei tarvitse olla rakennettua, luonnonmukaisestakin saadaan kivan"*

*näköistä ja samalla saadaan enemmän monimuotoisuutta ja ihmisille viihtyisä ympäristö." Henkilö F kritisoi viheralan markkinointia. "Kaikenlaisia uusia materiaaleja tulee kokoajan. Suomi on kuitenkin pohjoinen maa joten tarvitaan ammattitaitoa kasvien ja materiaalien käyttämisessä. Taimimateriaalia tuodaan niin paljon ulkomailta että uusien kasvitautien ja tuholaisten leviäminen Suomeen on konkreettinen uhka."*

### 5.7.2 Terveisiä tuleville viheralan työnjohtajille

Yleisesti haastatellut työnjohtajat olivat sitä mieltä että koulutus kannattaa aina, mutta vasta työkokemuksen kautta pitäisi edetä työnjohtajaksi. Hyviä hermoja tarvitaan ja kärsivällisyyttä. Alku on aina rankkaa uutena työnjohtajana. Henkilö B paljastaa: "Kyllä täältä itkien lähdettiin monet kerrat silloin alussa!"

Haastateltujen työnjohtajien terveisiä tuleville viheralan työnjohtajille:

A: *"Koulutus kannattaa aina, sieltä saa uusia kontaktejakin. Kontaktit ovat tärkeitä eri sektoreidenkin välillä. Organisointi kannattaa tehdä kunolla: mieluummin tuunaa kaksi tuntia kuin lähtee vartin miettimisellä liikkeelle. Siinä säästää kaikkien aikaa, rahaa ja hermoja. Lehmän hermot tarvitaan."*

B: *"Opetelkaa monipuolisesti tekemään käytännön töitä. Käytännön kokemuksen kautta on hyvä edetä työnjohtajaksi. Ihmisten kanssa työskennellessä oppii aina jotain uutta. Psykologinen työ on loppumaton suo."*

C: *"Tehkää laadukasta työtä mutta älkää ottako liian paljon töitä vastuulenne jotta jaksatte kauan työssänne."*

D: *"Jotta tällä alalla pärjää, täytyy olla ammattilainen ja pysyä ajan hermoilla, uusia ihmisiä tulee koko ajan kouluista. Helpolla ei kyllä pääse! Hyville ihmisille löytyy kyllä töitä. Alussa joutuu tekemään monenlaista työtä. Toivoisin että nuoretkin hakisivat rohkeasti töihin, ei sitä opi kuin tekemällä."*

E: *"Yhteistyössä on voimaa! Yhteistyön ja työnjohdollisen vastuun jakaminen helpottaisi monen elämää."*

F: *"Tsemppiä ja rohkeutta pysyä ajan tasalla. Kärsivällisyyttä, kukaan ei ole tehtävään valmis. Pitää tutustua ihmisiin, ei voi olla työnjohtaja jos haluaa vaan pysyä omissa oloissaan. Oman elämän hallinta pitää olla kunnossa että jaksaa olla työnjohtaja, on se niin rankkaa. Ole oma itsesi."*

G: *"Mahdollisimman paljon käytännön opettelua ennen kuin menee johtamaan sitä työtä. Hyvä kaivinkonekuskikin on aloittanut sieltä montun pohjalta lapio kädessä, silloin on hyvä konekuskiki kun tietää ne lapiotyöt. Papereita osaa moni pyöritellä kun on kouluja käynyt, mutta käytännön osaaminen on ammattipätevyyttä."*

H: *"Viileyttä, järkevyyttä, tunnetta sekä tietoa ja taidon ylläpitämistä tarvitaan. Kaikkiin työtovereihin suhtautuminen positiivisella asenteella ja tasa-arvoisesti. Pitää ihmistä ihmisenä eikä käyttää sitä, vaan toimii ihmisen kanssa yhteistyössä. Omasta jaksamisesta ja itsekunnioituksesta täytyy*

*pitää huolta. Ammattietiikka on sitä että ei mennä sieltä missä aita on matalin, vaan toimitaan moraalisesti niin että voi katsoa itseään vielä illalla peilistä. Täytyy olla myös rohkeutta kieltäytyä tehtävistä jotka ovat oman etiikan vastaisia. Punnitse oletko kykenevä työnjohtajaksi."*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työnjohdon pyörää ei voi keksiä loputtomasti uudestaan. Urallaan etenevä uusi työnjohtaja oppii töitä tehdessään, kokenut työnjohtaja voi oppia näkemään vanhoja asioita uudella tavalla. Minulle alaisena on aina merkinnyt töissä hyvin paljon se minkälaista työnjohto on. Työnjohtaja vaikuttaa hyvin paljon työilmapiiriin ja hyvän työnjohdon alaisuudessa työntekijöillä on selkeä työnkuva ja mahdollisuus antaa ja vastaanottaa palautetta työhön liittyvistä asioista. Esimiestyötä voi ja kannattaakin opiskella jos haluaa siinä kehittyä ja antaa oman panoksensa viheralan arvostuksen lisäämiseen. Viheralan työnjohtaja saa työskennellä niin monenlaisten sidosryhmien parissa että opittavaa riittää enemmän kuin on aikaa sisäistää. Kontakteja kannattaa luoda jo opiskeluaajoista lähtien ja pitää niitä yllä eri sektoreiden ja toimialojen välillä. Mahdollisimman laaja asiantuntijaverkosto auttaa luomaan hedelmällistä yhteistyötä.

Henkilöstöjohtamisen tärkeys korostui tutkimuksessa erilaisten työpaikoilla koettujen henkilöstöhallinnollisten ongelmien kautta. Ihmisten kanssa työskennellessä täytyy osata tulla toimeen kaikenlaisten luonteiden kanssa ja käyttää sopivia keinoja asioiden eteenpäin viemiseksi. Sosiaaliset ja psykologiset taidot korostuvat riitatilanteiden hallinnassa ja ongelmien selvittämisessä. Työnjohtokoulutuksesta on koettukin saadun konkreettista apua tällaisiin tilanteisiin. Jokapäiväinen kanssakäyminen vaikuttaa työilmapiiriin vahvasti monella tasolla joista osa tapahtuu rivien välistä, jolloin työnjohtajan sanomisesta ja tekemisestä tulkitaan halutulla tavalla. Negatiivisessa ilmapiirissä väärinkäsityksiä tulee helpommin kuin positiivisessa. Työilmapiiri tietysti vaikuttaa työssä viihtymiseen ja henkilöstön pysyvyyteen, joten työnjohtaja saa olla tarkkana siitä miten hän hoitaa vuorovaikutuksen alaisiinsa.

Itselleni ympäristöasiat ovat tärkeä aspekti vapaa-ajalla sekä töissä. Yleisesti viheralan ja ympäristön vuorovaikutusta korostetaan yhä enemmän, ja on ollut hienoa todeta tätä työtä tehdessä että viherympäristön hyviä vaikutuksia kaupunkikuvaan on tutkittu ja luonnonmukaisesti tehdyistä alueista on keskustelua käytännönkin tasolla. Työnjohtajan asemassa olevalla on mahdollisuuksia vaikuttaa viheralan ympäristökuormituksellisiin asioihin, ainakin oman organisaationsa sisällä, esimerkiksi päästöjä tuottavien koneiden ja polttoaineiden valinnalla sekä niiden käytön valvomisella. Työssä käytettävät materiaalit ja jätteiden lajittelu ja kierrätys tuovat omat haasteensa erilaisille viheralan työmaille töiden suunnitteluun ja toteutukseen. Yleensä rajalliset resurssit keskittyvät itse työhön eivätkä sen tuottamien jätteiden käsittelyyn, eikä materiaalihanannoissa ole varaa teh-

dä niitä ekologisimpia valintoja. Joissain tapauksissa, kuten hautausmailla, on jätteiden lajittelu viety kuitenkin hyvinkin pitkälle tilojen ja varusteiden salliessa. Se minkälaisia asenteita työnjohto lähettää ympärilleen, alaisille ja asiakkaille, vaikuttaa vähitellen viheralan profiloitumiseen.

Viheralan työnjohtokoulutuksen kehittämisen yhteydessä esiin tullut avoimen keskustelun tärkeys viestii halusta tuoda mielipiteitä ja kokemuksia julki. Tätä kannattaa vaalia antamalla koulutuksessa lisää tilaa ja herätteitä keskustelun avaamiseksi. Yhtä lailla avoin ilmapiiri ja hyvät keskustelusekä tiedonkulkuyhteydet luovat työelämässä pohjan toimivalle työyhteisölle jossa on myös halua ja mahdollisuuksia kehittää työtä.

## 7 LÄHTEET

- Aaltonen, Marika. 2006. Puutarha ja työturvallisuus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu Teema-haastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus
- Kananen, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. 111
- Kangas, Pirkko. 2000. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Mannerkorpi, Markku. 2014. Yhteisövero-osuudesta valtionapuun? Viherympäristö 2, 34.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L.-M., Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö – Avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Northouse, Peter, G. 2010. Leadership: Theory and Practice. 5th ed. CA, USA: Sage
- Närhi, Seppo. 2012. Viherala vahvistuu – nopeammin tai hitaammin. Viherympäristö 1, 14–15.
- Pelkonen, Juha, Tyrväinen, Liisa. 2005. Kaupunkiviheralueiden koetut arvot ja merkitys asukkaille Länsi-Vantaalla. Helsingin yliopisto, Metsäekologian laitos.
- Perkka-Jortikka, Katriina. 2002. Työyhteisöjohtaminen -vastuuta ja motiivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ruohotie, Pekka, Honka, Juhani. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Strömmer, Riitta. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tuure, Veli-Matti, Forssell, Taavi. 2013. Turvallisesti viheralan töissä. Viherympäristö 2, 8–11
- Tuure, Veli-Matti, Vesilahti, Keijo, Riikonen, Anu. 2013. Työn kokonaisvaltainen kehittäminen. Viherympäristö 1, 67–68



Virtanen, Petri, Stenvall, Jari. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

INTERNET:

Närhi, Seppo. 2014. Viheralueet parantavat kaupunkiympäristön laatua. 13.02.2014. Viherympäristö, uutiset. Viitattu 14.4.2014.

<http://www.viherymparisto.fi/viherymparisto/uutiset/artikkeli/viheralueet-parantavat-kaupunkiympariston-laatua.html>

Saaranen-Kauppinen, Anita, Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luku 7.1 Analyysin äärellä. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.5.2014.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Tampereen kaupungin yhdyskuntapalvelujen toimintamalli 2005. Viitattu 14.4.2014

<http://www.tampere.fi/tiedostot/52cFE7kVH/yraportti040315.pdf>

Tilastokeskus. 2013. Työtaturmia 142 000 Suomessa vuonna 2011. Viitattu 15.4.2014. [http://tilastokeskus.fi/til/ttap/2011/ttap\\_2011\\_2013-11-27\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/ttap/2011/ttap_2011_2013-11-27_tie_001_fi.html)

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen työkuormitus. Viitattu 27.4.2014. [http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen\\_tyokuormitus](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus)

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuuskortti. Viitattu 19.5.2014.

<http://www.tyoturvallisuuskortti.fi/kortti>

HAASTATTELUT:

Forssell, Taavi. 2014. Kouluttaja, tutkintovastaava TTS Työtehoseura ry:ssä. Sähköpostihaastattelu 22.4.2014.

Teemahaastattelut:

Henkilö A kunnan viheralueiden ylläpidon työnjohtaja haastattelu 12.3.2013

Henkilö B seurakuntapuutarhuri haastattelu 13.3.2013

Henkilö C kaupungin kunnossapidon työnjohtaja haastattelu 13.3.2013

Henkilö D seurakuntapuutarhuri haastattelu 19.3.2013

Henkilö E kunnanpuutarhuri haastattelu 20.3.2013

Henkilö F työnjohtajatoimihenkilö isossa yksityisessä organisaatiossa  
haastattelu 27.3.2013

Henkilö G työnjohtaja pienessä yksityisessä yrityksessä haastattelu  
17.1.2014

Henkilö H yrittäjä haastattelu 4.2.2014

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

### TAUSTATIEDOT:

Työskenteletkö julkisella sektorilla vai yksityisessä yrityksessä?

- minkäkokoinen organisaatio, kuinka monta alaista keskimäärin

Kuinka kauan olet ollut työnjohtajana viheralalla, miten päädyit nykyiseen asemaasi?

- koulutuksesi
- aikaisempi viheralan kokemuksesi

Kuvaile nykyisiä tehtäviäsi

- mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi
- oletko osallistuva/valvova työnjohtaja (osallistuva työnjohtaja on mukana töissä työmaalla, valvova työnjohtaja keskittyy työn ohjaukseen ja valvontaan, ei osallistu fyysisesti työhön)

Millaiseksi työnjohtajaksi kuvaillet itseäsi?

### TÖIDEN ORGANISOINTI JA AJANKÄYTTÖ:

Mistä työn sujuminen on kiinni?

- oletko motivoitunut työhösi
- miten hahmotat vastuullasi olevat kokonaisuudet
- mitkä ovat haasteellisimmat työtehtäväsi
- minkä koet palkitsevimmäksi työssäsi
- oletko hyötynyt työnjohtokoulutuksestasi jossain erityisissä tilanteissa

Mihin työaikasi enimmäkseen kuluu?

- talouteen liittyvät työtehtävät
- henkilöstöhallinnolliset asiat
- töiden organisointi ja henkilöjohtaminen
- koulutus
- matkustaminen
- tiedonhaku
- työturvallisuus

Mikä olisi mielestäsi tehtävä, jossa olisi työajan säästämiseksi eniten kehitettävää?

### OSAAMINEN JA DELEGOINTI

Mistä tiedät että osaamisesi riittää?

Mistä saat lisätietoa tai apua tehtäviisi?

Pystytkö delegoimaan tehtäviä tarvittaessa jotta säästät omaa aikaasi?

Jos voisit jättää jonkin osa-alueen pois vastuultasi, mikä se olisi?

### TULEVAISUUS

Miten haluat ja pystyt vaikuttamaan alasi kehitykseen ja omiin työtapoihisi?

Miten ajattelet alasi kehittyvän tulevaisuudessa. Mitä ajattelet tästä?

Millaista osaamista tarvitset tulevaisuudessa?

- missä tehtävissä näet itsesi viiden vuoden päästä

Mitä terveisiä lähettäisit tuleville viheralan työnjohtajille?

