



Elmeri Nurmi

# Työhyvinvoinnin merkitys rakennus- alalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Rakennustekniikka

Insinöörityö

26.10.2023

# Tiivistelmä

Tekijä: Elmeri Nurmi  
Otsikko: Työhyvinvoinnin merkitys rakennusalalla  
Sivumäärä: 65 sivua  
Aika: 26.10.2023

Tutkinto: Insinööri (AMK)  
Tutkinto-ohjelma: Rakennustekniikka  
Ammatillinen pääaine: Rakentamisen projektihallinta  
Ohjaajat: Lehtori, Riikka Jääskeläinen

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työhyvinvoinnin merkitystä rakennusalalla sekä löytää keinoja sen parantamiseksi. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen sekaisin netti- ja kirjalähteitä sekä ulkomaisia ja kotimaisia tutkimuksia. Opinnäytetyö käsitteli työhyvinvoinnin merkitystä yksilön ja organisaation näkökulmista.

Työssä keskityttiin enemmän henkisen kuin fyysisen työhyvinvoinnin puoleen, koska yleensä alan työhyvinvointia koskevat opinnäytetyöt keskittyvät niemenomaan työtapaturmiin ja tr-mittareihin.

Työn alussa määriteltiin oleellisia termejä, jonka jälkeen työhyvinvoinnin merkitystä pohdittiin yksilötasolla muun muassa motivaation ja stressin kautta, minkä jälkeen paneuduttiin organisaation näkökulmaan esimiestyön ja työilmapiirin avulla.

Opinnäytetyön lopussa summattiin hyvän työhyvinvoinnin merkityksiä rakennusalalla työskenteleville ja alan yrityksille sekä keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan parantaa niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

---

Avainsanat: työhyvinvointi, motivaatio, stressi, johtajuus

## Abstract

Author: Elmeri Nurmi  
Title: The Significance of Occupational Welfare in Construction Industry  
Number of Pages: 65 pages  
Date: 26 October 2023

Degree: Bachelor of Engineering  
Degree Programme: Civil Engineering  
Professional Major: Project Management of Construction  
Supervisors: Senior Lecturer, Riikka Jääskeläinen

---

The aim of this thesis was to study the significance of occupational welfare in construction industry and to find ways to improve it. The graduate study was carried out as a literature review using a mixture of online and written sources, as well as foreign and domestic studies. The thesis dealt with the significance of occupational welfare from individual and organizational perspectives.

The thesis is more focused on the mental than the physical aspect of occupational welfare, because usually the theses of this kind focus on accidents at construction site and tr (residential construction)- safety observation method.

The graduate study began by defining relevant terms, followed by a discussion of the significance of occupational welfare, at first from the individual level which was discussed through motivation and stress, and then from the organizational perspective through leadership and work atmosphere.

The thesis concluded with a summary of the reasons why a good occupational welfare is significant in construction industry, covering both the individual and the organizational perspectives and figuring out at the same time ways in which occupational welfare can be improved at both levels.

---

Keywords: occupational welfare, motivation, stress, leadership

# Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	2
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	2
2.2	Työhyvinvoinnin portaat	2
2.3	Yksilön työhyvinvointi	4
2.3.1	Fyysinen työhyvinvointi	4
2.3.2	Psyykinen työhyvinvointi	6
2.3.3	Sosiaalinen työhyvinvointi	9
2.4	Organisaation työhyvinvointi	12
2.4.1	Esimiestyö	13
2.4.2	Työilmapiiri	14
3	Motivaatio	16
3.1	Motivaatio käsitteenä	16
3.1.1	Sisäinen motivaatio	16
3.1.2	Ulkoinen motivaatio	16
3.2	Työmotivaatio	17
3.2.1	Työn imu	20
4	Stressi	22
4.1	Stressin määritelmä	22
4.2	Stressin aiheuttajia rakennusalalla	22
4.2.1	Aikataulullinen vastuu	24
4.2.2	Taloudellinen vastuu	24
4.2.3	Työn määrä	25
4.3	Keinoja stressin hallintaan	25
4.3.1	Palautuminen	26
5	Työhyvinvoinnin vaikutuksia yritykselle	28
5.1	Tuottavuus	28
5.2	Henkilöstön vaihtuvuus/sitouttaminen	29
5.3	Työnantajamielikuva	35

5.4	Sairauspoissaolot	37
6	Työhyvinvoinnin johtaminen	40
6.1	Johtaminen ja esimiestaidot	40
6.2	Eri sukupolvien johtaminen	45
6.3	Kulttuurierojen huomiointi esimiesasemassa	47
6.4	Tunneällyn merkitys johtamisessa	51
7	Tulokset	53
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	55
	Lähteet	56
	Kuvaluettelo	63
	Taulukkoluetelo	64

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus työhyvinvoinnin merkityksestä rakennusalla. Rakennusosalalla vallitsee yhä niin sanottu ”kova jätkä”-mentaliteetti, missä perinteisesti ei kiinnitetä paljoa huomiota henkiseen työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työn tavoitteena on nostaa esille työhyvinvoinnin merkittävyyttä sekä keinoja, joilla rakennusalan työhyvinvointia voidaan kehittää. Aiheen tärkeys korostuu varsinkin nykyään, kun rakentamisen trendinä on aina vain nopeammin valmistuvat työmaat, minkä seurauksena vastuuhenkilöiden kiire ja stressitasot nousevat. Tämä on ilmennyt muun muassa työuupumuksina alalla.

Opinnäytetyön alussa määritellään työhyvinvoinnin käsitteitä ja teoriaa keskittyen aiheeseen yksilötasolla. Lisäksi käydään läpi työstressiä ja motivaatiota. Lopuksi summataan työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaatiotasolla ja esimiehen roolia työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työssä aihetta on käsitelty sekä yksilö että organisaatiotasolla ja työstä on selkeästi luettavissa hyvän työhyvinvoinnin edut.

Opinnäytetyö on suunnattu rakennusalan yrityksille ja sen tarkoituksena saada aikaan enemmän keskustelua alan työhyvinvoinnista sekä konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen. Opinnäytetyön merkityksenä on toimia apuna ja informaatiolähteenä yrityksille millaisilla asioilla työhyvinvointiin voi vaikuttaa sekä miten hyvä työhyvinvointi palvelee yritystä.

## 2 Työhyvinvointi

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin määrittelemiseen on useita eri tapoja. Käsite voidaan karkeasti jakaa kolmeen osa-alueeseen: **työkykyyn ja terveyteen, jaksamiseen** (stressi, työuupumus ja masennus) sekä **työn imuun** (työtyytyväisyys, -viihtyvyys ja onnellisuus). Kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna työhyvinvointi nähdään vuorovaikutussuhteena yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan välillä. Tällöin työssä koettua hyvinvointia tarkastellaan fyysisen ja psykososiaalisen työympäristön, työn ja työntekijän sekä organisaation ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset huomioiden. Voidaankin todeta, että sosiaalisen työympäristön (työilmapiiri ja esimiesten ja alaisten väliset suhteet) merkitys yksilön kokemalle hyvinvoinnille on iso. (1.) (2.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan Työhyvinvointi linjataan seuraavasti:

*”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi”.* (3.)

Lisäksi ministeriön mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa positiivisesti motivoiva johtaminen ja ilmapiiri työyhteisössä. Terve työhyvinvointi kasvattaa sekä työn tuotavuutta että työhön sitoutumista ja vähentää sairauspoissaolojen määrää. (3.)

### 2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat ovat Päivi Rauramon kehittänyt viisiportainen malli, joka käsittelee työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti niin fyysisiltä, psyykkisiltä kuin sosiaalisiltakin osa-alueilta. Työhyvinvoinnin portaat -malli on johdettu kuuluisan psykologi Abraham Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Maslowin tunnettu viisiportainen tarvehierarkia perustuu tämän kehittämäänsä motivaatioteoriaan. Tarvehierarkiassa ihmisen perustarpeista (fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja itsensä toteuttaminen) on muodostettu pyramidi, jota pitkin

pääsee eteenpäin, kun alemman tason tarpeet ovat tyydytetty. Rauramon mallissa peilataan samaa ideaa keskittyen työympäristöön. (4.) (5.)

Rauramon ensimmäinen porraskeskittyy yksilön terveyteen. Työn määrä tulee olla suhteutettu oikein työntekijän voimavaroihin nähden. Tämä mahdollistaa riittävän määrän vapaa-aikaa palautumiseen ennen kuin seuraava työvuoro alkaa. Työterveyshuolto on myös nostettu tärkeäksi tällä portaalla ja sitä kautta myös sairauksien hoito ja ennaltaehkäisy. (5.)

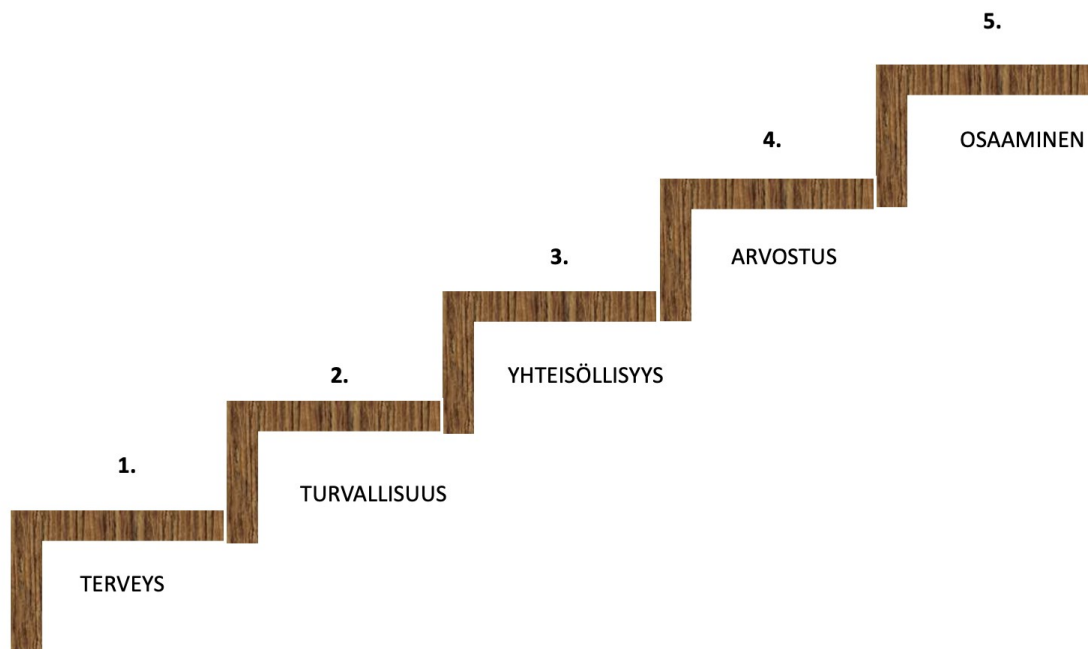
Turvallisuus-portaassa keskitytään työmiljööseen. Turvallinen ja luottamuksellinen työympäristö on tärkeä osa turvallisuuden tunteen luomista. Ilman kannustavaa ja terveellistä työympäristöä on vaikea saada turvallista tunnetta. Lisäksi saavuttaakseen stressittömän tilan työntekijän tulisi kokea, että hänellä on riittävä toimeentulo ja työpaikka on vakituinen. (5.)

Kolmas taso liittyy ihmissuhteisiin. Ihmissuhteet vaikuttavat niin itsetuntoon, kuin yhteenkuuluvuuteenkin. Hyvin toimiva työyhteisö ja hyvä työilmapiiri lisäävät työmotivaatiota sekä työn tuloksellisuutta. (5.)

Arvostuksen portaalla Rauramo painottaa, miten tärkeää on kokea työnsä merkitykselliseksi. Tämän takia työstä tulisi saada säännöllisin väliajoin rakentavaa palautetta, mikä mahdollistaa työn kehittymisen ja onnistumisen kokemukset. Myös esihenkilön järjestämät kehityskeskustelut työntekijän kanssa katsotaan saavan aikaan arvostuksen tunteen. (5.)



Viides eli osaamisen porras kulminoituu itsensä toteuttamiseen ja uuden oppimiseen. Oppiminen jaetaan viiteen periaatteeseen: itsensä johtaminen, omien käsitysten kehittäminen, jaettu visio, tiimioppiminen ja systeemijattelu. (5.)



Kuva 1 Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012)

## 2.3 Yksilön työhyvinvointi

Yksilön työhyvinvointi voidaan määritellä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin kautta. Nämä kulkevat käsikädessä työhyvinvoinnin portaiden tasojen 1,2 ja 3 kanssa. Rakennusalan luonteesta johtuen yleensä oma tehtävänimike määrittelee, mikä työhyvinvoinnin alue on isoimmalla rasituksella.

### 2.3.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttaa mm. työn kuormittavuus, työasennot ja työn riskialttius. Hyvään fyysiseen hyvinvointiin voi vaikuttaa esimerkiksi riittävällä määrällä unta, kehon huollolla ja hyvällä työergonomialla. Huolehtimalla fyysisestä hyvinvoinnistaan työntekijä alentaa todennäköisyyksiään sairastua tai

altistua työtapaturmille. Fyysinen työhyvinvointi on erityisen tärkeää etenkin rakennusalalla, joka on tunnetusti fyysinen ala. (6.)

### **Työergonomia**

Rakennusalalla työergonomia on merkittävässä roolissa, kun puhutaan fyysisestä työhyvinvoinnista. Tiedostettavaa on, että työergonomia ei tarkoita vain oikeanlaista työskentelyasentoa. Käsite kattaa paljon muutakin, kuten mm. ääniympäristön, valaistuksen ja lämpötilan. Työmaalla ollessa työergonomia on siis koetuksella useammalla kuin yhdellä tavalla. Varsinkin talvella, kun valoa on vähän ja lämpötila on pakkasella. Isoimmat yksittäiset fyysiset riskit ovat kuitenkin erilaisissa nostoissa ja vaikeissa työasunnoissa, minkä takia on tärkeää, että työnjohto pitää huolen tikkaiden ja työkoneiden kunnosta ja siitä, että kaikki työntekijät ottavat turvallisuusasiat tosissaan. Huono työergonomia on myös merkittävä syy ammattitautien syntymiselle. (7.) Työterveyslaitos määrittelee ammattitaudit seuraavasti:

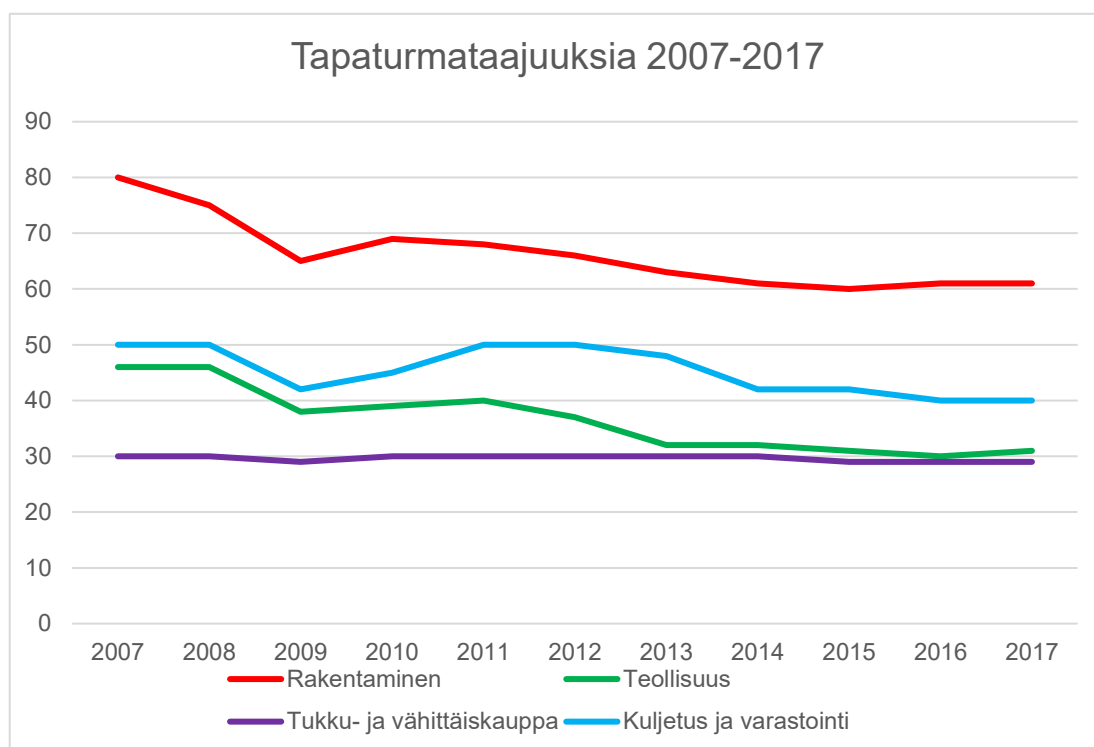
*”Ammattitaudit ovat sairauksia, joiden pääasiallinen aiheuttaja on jokin työssä oleva fyysikaalinen, kemiallinen tai biologinen tekijä.”*  
(8.)

Rakennusalla esiintyy monia ammattitauteja, kuten erilaiset hengitystieallergiat, meluvammat, yläraajojen vammat ja asbestisairaudet. (9.)

### **Työtapaturmat**

Rakennusalalla on tunnetusti valtava määrä työtapaturmia. Erilaiset silmä, käsi ja nivelvammat ovatkin valitettavan yleisiä. Vakaviakin tapaturmia ja kuolemia sattuu vielä nykyäänkin aika ajoin, mutta niitä on onneksi saatu kitkettyä tehokkaasti pois. Rakennusalan työtapaturmat ovatkin vähentyneet 1990-luvulta eteenpäin, vaikka tehtyjen työtuntien määrä on kasvanut. Positiivinen kehitys suunta on useamman eri tekijän summa mm. suojarusteet ovat kehittyneet huomattavasti. Muutokseen on vaikuttanut tekniikan ja varusteiden lisäksi myös yleinen ilmapiirin ja asenteen muutos työturvallisuutta kohtaan. Muutos asenteeseen lähtee johtotasolta. (10.) Nykyään työtapaturmatilastoja käytetään

myös markkinointivälineenä. Mitä vähemmän rakennusyrityksen työmailla tapahtuu tapaturmia sitä enemmän he voivat eri tilastojen valossa erottua kilpailijoihin nähden mm. sijoittajien silmissä.



Kuva 2 Tapaturmataajuuksia tapaturmatiheillä toimialoilla 2007–2017. (Työterveyslaitos 2020).

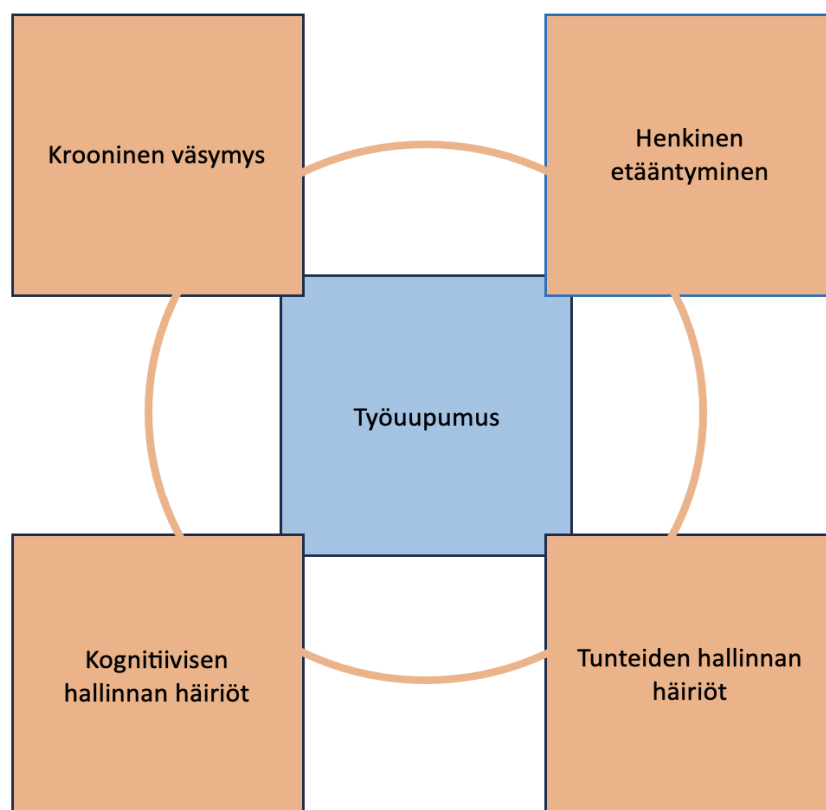
### 2.3.2 Psykkinen työhyvinvointi

Psyykkisellä työhyvinvoinnilla viitataan päänsisäiseen/mielen hyvinvointiin. Siinä missä fyysisen työhyvinvoinnin rasitus korostuu erityisesti normaalilla duunarilla, niin psyykinen työhyvinvointi on kovemmalla koetuksella työnjohdolla. Vastuu, työn keskeytykset, sekä stressi työn aikataulusta ja laadusta kuormittaa työnjohdon psyykkistä hyvinvointia. Keinoja psyykkisen puolen ylläpitämiseen löytyy työhyvinvoinnin portaista. Positiivinen ilmapiiri ja kannustavat työkaverit auttavat jaksamaan stressin keskellä. On myös tärkeää, että työtä ei ole liikaa, tästä on hyvä keskustella oman esimiehen kanssa.

## Työuupumus

Rakennustyöntekijöiden terveydestä ja sitä vaarantavista tekijöistä puhuttaessa keskustelu alkaa yleensä luettelemalla yleisimmät fyysiset vammat, kuten silmävammat, sormialueen vammat ja erilaiset putoamiset ja kaatumiset. Fyysisiä vammoja toki sattuukin alla paljon, mutta samaan aikaan kuulee ja näkee joka puolella (niin toimistolla kuin työmaallakin) työuupumuksen merkkejä, mutta siitä ei puhuta läheskään yhtä paljon.

Työuupumuksen eli burnoutin kehittyminen on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa eri tekijät henkilöstä riippuen. Usein nämä tekijät ovat työntekijän työolosuhteet ja elämäntilanne ylipäätään. Yleisimpiä piirteitä työuupumukselle on negatiivinen suhtautuminen työhön, motivaation puute ja voimattomuus. Burnout vaikuttaa kehoon sekä henkisesti että fyysisesti. (11.)



Kuva 3 Työuupumusoireryhmän neljä ydinoiretta (mukaillen työterveyslaitos.)

Suomessa rakennusalalla työskentelevistä vain 47 % kokee palautuvansa työn aiheuttamasta rasituksesta hyvin. Työnjohtajan näkökulmasta varsinkin jatkuvat ylityöt koetaan raskaina työssäjaksamista haittaavana tekijänä. 25 % toimialalla työskentelevistä kokee työnsä henkisesti vähintään melko raskaaksi ja noin puolet kokevat joutuvansa kiirehtimään saadakseen työnsä tehtyä. (12.)

Yhdysvalloissa vuonna 2020 tehdyn tutkimuksen mukaan 83 % rakennusalla työskentelevistä on kärsinyt kohtalaisista tai vakavista mielenterveyden ja työssäjaksamisen ongelmista. (13.) Myös Isossa-Britanniassa on tehty tutkimusta työuupumuksesta ja sen on todettu olevan kaikkein todennäköisintä rakennus-  
alalla. (14.)

Surullinen fakta on, että rakennusalalla nilkan nyrjähtämisestä puhutaan enemmän kuin mielenterveysongelmista, koska mielenterveysongelmat eivät näy samalla tavalla tapaturmatilastoissa. Burnoutin takia pakkolomalle jäävän osaavan työntekijän hinta on pitkässä juoksussa aika paljon kalliimpaa yritykselle kuin hyöty mitä muutaman prosentin parannus tapaturmatilastoissa yritykselle antaa.

Mielenterveysongelmista vaikenemista voi selittää myös rakennusalalla yhä valitseva ”kova jätkä”-mentaliteetti. Kynnys hakea ammattiapua saattaa olla korkea, koska sympaattiset tai tunteelliset rakennusmiehet ovat suhteellisen harvinaisia käsitteitä. Toki alalle tulee myös koko ajan kasvavissa määrin naisia, jotka ovat usein emotionaalisesti miehiä enemmän läsnä, mutta silti Suomessa rakennusalan työntekijöistä 91 % on miehiä. (15.) (16.)

Työntekijöille mentaalisesti raskaimpia tilanteita ovat usein muutokset organisaatiotoiminnassa. Muutokset voivat koskea esimerkiksi työtehtävien uudelleen järjestelyä tai työvoiman vähentämistä. Haastavissa tilanteissa esimiehen ja työkavereiden tuki on erityisen tärkeää.

### **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat sekä seurantakeino ja apu työntekijän henkilökohtaisessa ohjauksessa että organisaation tapa kerätä tietoa kehittämissuunnitelmia

varten. Kehityskeskustelut ovat hyvä työkalu antaa palautetta työn jäljestä ja kartoittaa yhdessä urasuunnitelmia. Ilman tavoitteita tai visiota tulevaisuudesta työn mielekkyys saattaa kadota ja tämä kuormittaa psyykkistä hyvinvointia. Kehityskeskusteluita tulisi pitää vähintään kerran vuodessa, tarvittaessa useimminkin. Kehityskeskustelut ovat myös yrityksen etu, niiden avulla saadaan parempi tietämys muun muassa henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja toiveista, joiden avulla työpaikalla voidaan välttyä kalliilta ulkopuolisilta rekrytoinneilta, kun vapaana olevasta työtehtävästä kiinnostunut henkilö voikin jo olla palkkalistoilla eri toimenkuvassa. Kehityskeskustelut ovat investointi organisaatiolta, minkä avulla parannetaan yrityksen tuloksentekeyttä ja tehokkuutta. (17.)

Rakennusalan kiristynvä aikataulutrendi (lisääntyvä kiire) on osasyynä, miksi esimiehillä on vaikea löytää aikaa kahdenkeskisille keskusteluille jokaisen alaisen kanssa. Usein palaute annetaan palaverien aikana tai lopputuloskeskusteluissa. Tästä johtuen moni rakennustyöläinen kokee, että he eivät saa tarpeeksi henkilökohtaista palautetta omasta työstään. Vaikka yhteisiä kokouksia järjestetään rakennusalalla jatkuvasti, ei henkilökohtaisia tapaamisia ole riittävästi. (18.)

### 2.3.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi määräytyy pitkälti työyhteisön toimivuuden mukaan (työhyvinvoinnin portaista kolmas kohta). Mukava työilmapiiri ja hyvä sisäinen vuorovaikutus luovat turvallisen ja hyväksyvän työympäristön mihin on helppo tuntua kuuluvansa. Rakennusalalla ryhmätyötaidot ovat erittäin tärkeitä, koska työskentely tapahtuu lähes poikkeuksetta isommissa tai pienemmissä ryhmissä. Sosiaalista työhyvinvointia voi kuormittaa esimerkiksi huono tiedonkulku, epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen. Ryhmässä työskennellessä onkin hyvä muistaa muita kunnioittava käytös ja avoin asenne muiden ideoita ja mielipiteitä kohtaan. Myrkyttynyt ilmapiiri vaikuttaa suoraan ryhmän työskentelyyn ja tulokseen. (6.)

## Kiusaaminen

Työpaikkakiusaaminen on ongelma, jota esiintyy työyhteisössä valitettavan usein. Kaikentyyppiselle häirinnälle ja kiusaamiselle tulisi olla nollatoleranssi. Kiusaaminen vaikuttaa kiusatun fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen ja saattaa jättää arvet loppuelämäksi. Samalla se myrkyttää koko työyhteisön ilmapiirin. Kaikentyyppinen nöyryyttävä, loukkaava tai vihamielinen käytös luetaan työpaikkakiusaamiseksi. Häirintätilanteita voi kuitenkin joskus olla hankala tulkita, koska ihmiset kokevat eri tilanteet eri tavalla. Hyvänä sääntönä kuitenkin toimii, että mikäli häiritseväksi koettu käytös ei lopu huomautuksista huolimatta, kyse on kiusaamisesta ja tällöin siihen tulisi siihen puuttua. (19.)

Työpaikkakiusaaminen voi tapahtua suoraan tai epäsuorasti. Suorassa kiusaamisessa kiusaaja kohdentaa teot itse suoraan kiusattuun ilman välikäsiä, esimerkiksi haukkumalla tai uhkailemalla. Epäsuorakiusaaminen ei ole yhtä ilmeistä. Epäsuoraa kiusaamista on esimerkiksi johonkin työtehtävään liittyvän tarpeellisen tiedon pimittäminen tai sosiaalinen syrjintä. (20.) Esimerkkejä työpaikalla tapahtuvista kiusaamisen muodoista taulukossa 1.

Taulukko 1 Aikuiseen kohdistuva kiusaamiskäyttäytyminen työpaikalla jaoteltuna viiteen eri kategoriaan (Rayner C, Hoel H. 1997.)

Kiusaamisen muoto	Esimerkki
Työaseman uhkaaminen	Työsaavutusten vähättely
Henkilökohtaisen arvon mitätöiminen	Nimittely
Eristäminen	Tärkeän tiedon pimittäminen
Ylityöllistäminen	Jatkuvat turhat keskeytykset, mahdottomat määräajat
Epävarmuuden tunteen aiheuttaminen	Vastuun vähentäminen, merkityksetömien työtehtävien antaminen

Työpaikkakiusaamisen seurauksia on tutkittu paljon, ja tutkimuksissa on löydetty yhteys mielenterveysongelmiin, kuten masennukseen ja ahdistuneisuuteen. Lisäksi kiusatuilla on havaittu mm. keskittymiskyvyn häiriötä, apatiaa ja sosiaalisten tilanteiden pelkoa. Psykkisten haittojen lisäksi työpaikkakiusaaminen lisää myös joidenkin fyysisten sairauksien esiintyvyyttä, kuten esimerkiksi sydänsairauksien. (21.) (22.)

Työpaikkakiusaaminen ei vaikuta pelkästään kiusattuun henkilöön, vaan kaikkiin kiusaamista todistaneisiin työntekijöihin. On tutkitusti todistettu, että työpaikkakiusaamista todistaneet henkilöt ovat stressaantuneempia töissä verrattuna niihin henkilöihin jotka työskentelevät terveessä työilmapiirissä. Tilannetta todistaneilla henkilöillä on lisäksi todettu esiintyvän enemmän stressin aiheuttamia psyykkisiä oireita, kuten unihäiriötä, masennusta ja ahdistuneisuutta. Lisäksi koko henkilöstön moraalitilanne työntekoa kohtaan laskee, minkä lisäksi organisaatio kärsii myös mainehaitoista, jotka vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen muun muassa rekrytoinneissa. (23.)

Työpaikkakiusaamisella on tutkittu myös olevan suora yhteys sairauspoissaolujen ja sairauslomien määrään. Riski sairauspoissaoloihin voi olla kiusaamisen uhreilla jopa 1,5-kertainen verrattuna muihin työntekijöihin. Kiusaamisesta johtuvat sairauspoissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus ovat suoraa menoa yritykselle, mitkä olisivat potentiaalisesti vältettävissä muun muassa luomalla organisaatioon tiukkaa nollatoleranssikulttuuria kiusaamista kohtaan ja korostamalla työilmapiirin merkitystä yrityksen arvoissa. (24.)

### **Riitatilanteet**

Erilaiset riitatilanteet ja konfliktit ovat normaaleja jokaisessa työyhteisössä. Ne voivat olla esimerkiksi tiimin sisäisiä tai eri tiimien välisiä riitoja. Usein riitatilanteet johtuvat kommunikaatio-ongelmista. Näiden tilanteiden eskaloituminen saattaa johtaa tilanteeseen, jota ei kyetä ratkaisemaan. Yhteistyöongelmat saattavat vaikuttaa tuhoisasti yrityksen toimintakykyyn, sillä kommunikaation



heikentyessä työyhteisössä tärkeitä asioita saattaa jäädä kertomatta, mitä seuraa lumipalloefekti ja lopulta kriittisiä työtehtäviä jää tekemättä. (25.)

Riitatilanteiden ilmetessä tulisi saman tien fokusoitua tilanteen käsittelemiseen, eikä jättää konfliktia tulehtumaan pahemmaksi. Tilanteeseen puuttumatta jättäminen voi johtaa suurempaan työyhteisön sisäiseen ongelmakierteeseen, jota on erittäin vaikea enää pysäyttää. Konfliktitilanteen raportointivastuu ei ole vain tietyillä nimetyillä henkilöillä työyhteisössä, vaan jokaisella työntekijällä, ketkä tilanteen havainnoivat. Mikäli konflikti kärjistyy tietyn pisteen yli, on syytä kääntyä työyhteisösovittelun puoleen. Työyhteisösovittelu on puolueeton käsittely, jossa on mukana ulkopuolinen sovittelija, jotta puolueettomuus toteutuisi. Sovittelijan tehtävä on ohjata keskustelua etsimättä syyllisiä ja kuunnella osapuolia neutraalisti sekä pyrkiä löytämään kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Sovittelija tulee myös pitää huoli siitä, että osapuolet ovat aktiivisesti keskustelussa mukana, ja että sovittelu tapahtuu hyvässä hengessä. (25.)

## 2.4 Organisaation työhyvinvointi

Organisaation työhyvinvoinnin määrittely on hieman haastavampaa kuin muut työhyvinvoinnin määritelmät. Usein organisaation työhyvinvointia lähestytään yksilön työhyvinvoinnin kautta. Organisaatio työhyvinvointi on organisaatiokohmainen asia eikä se ole millään tasolla riippuvainen toimialasta. Organisaatiotasoon työhyvinvointia käsitellään erilaisten tunnuslukujen kautta, joiden avulla mitataan työhyvinvoinnin vaikutusta organisaation toimintaan ja näin myös tulokellisuuteen. Näitä tunnuslukuja ovat esimerkiksi organisaation suorat ja epäsuorat kustannukset, jotka johtuvat huonosta organisaation työhyvinvoinnista. Yritykselle tulevat suorat kustannukset voidaan määritellä selkeästi laskemalla esim. sairaslomista ja tapaturmista johtuvat kustannukset. Epäsuoria kustannuksia taas on vaikeampi määritellä, mutta niiden vaikutuksia ei voi kyseenalaistaa. Epäsuoria kustannuksia on mm. ”me-hengen” heikkeneminen, mikä johtaa työtehon laskemiseen ja innovatiivisuuden vähenemiseen, mistä seuraa tuottavuuden laskua. (26.)

Organisaation henkilöstöön käyttämiä resursseja saadaan pienentymään mm. työtaturmien, sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläköitymisten vähentyessä. Työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestymiselle voidaankin jakaa välittömiin ja välillisiin talousvaikutuksiin (taulukko 2). (26.)

Taulukko 2 Työhyvinvoinnin vaikutukset (Manka ym. 2012).

Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Tehokas työaika	Työn tuottavuus	Tuloksellisuus
Sairaus- ja tapaturmakulut	Työn laatu	Organisaation maine
Kehitystoiminta	Työnantajamaine	Organisaation palvelukyky
Yksilötuottavuus	Asiakastyytyväisyys	
Työprosessin toimivuus	Työvoiman riittävyys	
Työkyvyttömyyseläkemaksut ja kuntoutushyvitykset	Innovatiivisuus ja uudistumiskyky	

#### 2.4.1 Esimiestyö

Esimiehen tehtävä on luoda työntekijöille terveellinen työympäristö, jossa on työhyvinvointia edistävät puitteet, ja hänen tehtävänsä on huolehtia, että työntekijöiden fyysistä tai henkistä hyvinvointia ei kuormiteta liikaa. Esimiehellä tulisi-kin olla hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Esimieheltä saatu tuki ja opastus ovat keskeisimpiä työn voimavaroja. Terveellisessä työympäristössä työskentelevä tietää, että esimiehen tuki on läsnä hankalissakin tilanteissa eikä työntekijällä ole pelkoa yksin jäämisestä. Esimiehen tuen tiedostaminen on erittäin arvokasta työhyvinvoinnin kannalta. Olennaista on, kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti kaikissa tilanteissa, vaikka henkilökohtaiset arvo-  
maailmat eivät aina kohtaisikaan. (27.)

Rakennusalalla esimiehen työskentelyssä tyytymättömiä ollaan tiedottamisen tasoon, liian vähäiseen kannustamiseen ja suunnitelmallisuuden puutteeseen. Lisäksi esimiehen palautteen osalta koetaan, että se kohdistuu liikaa esimerkiksi työmaan tavoitteiden toteutumiseen kuin henkilökohtaiseen palautteeseen hyvin tehdystä työstä. Monet kokevat saavansa enemmän positiivista palautetta ja tukea kollegoilta kuin esimieheltään. Esimiestyön tärkeyttä havainnoi hyvin se, että rakennusalalla esimieheensä tyytymättömät suunnittelevat useammin työpaikan vaihtoa kuin ne, jotka ovat tyytyväisiä tilanteeseensa. (12.) (18.)

#### 2.4.2 Työilmapiiri

Työilmapiirin voidaan sanoa olevan työntekijöiden kokemus työympäristön sosiaalisesta laadusta. On hyvä tiedostaa, että työtyytyväisyys ja työilmapiiri ovat kaksi eri asiaa. Työilmapiiri koostuu koko työyhteisön toimesta, eikä se ole yksin johtoportaan vastuulla. Työilmapiiristä puhuttaessa sillä ei tarkoiteta vain työssä viihtymistä, vaan suurempaa kokonaisuutta, johon yritystoiminnassa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. (28.)

Hyvän työilmapiirin ja psyykkisen työhyvinvoinnin merkitystä organisaatiolle vähätellään harmittavan usein rakennusalalla muun muassa ”kova äijä”-mentaliteetin takia. Useiden tutkimusten mukaan työilmapiirin ja yrityksen tuloksellisuuden välinen korrelaatio on selvästi nähtävissä. Hyvällä työilmapiirillä on parantavia vaikutuksia muun muassa työntekijöiden terveyteen ja innovatiivisuuteen vähentäen samalla esimerkiksi stressiä, työuupumusta ja kyynisyyttä työpaikalla. Hyvä työhyvinvointi perustuu ihmisten väliseen avoimuuteen, arvostukseen ja luottamukseen. Pitää myös muistaa, että hyvällä ja terveellä ilmapiirillä ei suinkaan tarkoiteta satumaata, missä negatiivisille ajatuksille ei ole sijaa, vaan tulee tiedostaa, mikä ero on tunteen kokemisen ja ilmaisun välillä. Hyvän ilmapiirin taustalla on hyvin käyttäytyvät ja sivistyneet ihmiset, jotka osaavat ilmaista tunteitaan asiallisesti. Vastaavasti huonon ilmapiirin työpaikassa työyhteisön vuorovaikutus on huonolaatuista. (29.) (28.)

Rakennusalan työilmapiirin ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämishankkeessa havaittiin, että noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä piti työilmapiiriä rakennusalalla kannustavana ja 60 % työntekijöistä koki saavansa tarvittaessa apua lähimmältä työkaveriltaan. Työyhteisön yhteishenkeä pidettiin yleisesti ottaen hyvänä (86,5 %). (12.)

Suomalaisen Työn Liiton tekemän tutkimuksen mukaan hyvän työhyvinvoinnin tärkeimmäksi tekijäksi todettiin juuri hyvä työilmapiiri. Toiseksi tärkein tekijä oli työn motivoivuus ja kolmanneksi tärkein työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työn toimenkuvaan ja sisältöön. Vähiten työhyvinvointiin todettiin vaikuttavan palkka. (30.)

Tutkimuksia on myös tehty organisaation työilmapiirin vaikutuksesta sairauspoissaoloihin. Näistä selvisi, että yrityksissä, joissa työilmapiiri oli huono, sairauspoissaoloja oli 70 % enemmän kuin yrityksissä, joissa työilmapiiri koettiin hyväksi. Työilmapiirin ja sairauspoissaolojen määrän todettiin vaikuttavan selvästi toisiinsa, sillä työilmapiirin parantuessa sairauspoissaolot vähenivät. Huonon ilmapiirin työpaikoilla työntekijät kokivat herkemmin niin fyysisiä kuin henkisiäkin oireita, joista yleisimmät oli pitkäkestoinen stressi, jännittyneisyys ja unettomuus. (31.)

## 3 Motivaatio

### 3.1 Motivaatio käsite

Kaikki ihmisen tekeminen liittyy motivaatioon. Motivaatio on psyykkinen tila, joka määrittelee sen, millaisia valintoja ihminen tekee ja missä vireystilassa hän on niitä tehdessään. Motivaatio perustuu eri motiiveihin, joita voi olla esimerkiksi erilaiset palkinnot, halut ja tarpeet. Motiivit saavat ihmisen tavoittelemaan päämääriään. Motivaatio jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, riippuen tuleeko motiivi puhtaasti omasta halusta vai onko se riippuvainen esimerkiksi ympäristöstä tai tietyistä palkkiosta. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei kyseinen jaottelu ole aina niin mustavalkoista. Motiivit ovat dynaamisia ja ne muuttavat muotoaan ihmisissä jatkuvasti samalla kun uusia motiiveja syntyy. Ne voivat olla myös ristiriidassa toistensa kanssa. Klassinen esimerkki tästä on vapaa-ajan tavoitteiden ja urakehityksen ristiriitaisuus keskenään. (32.) (33.)

#### 3.1.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisessä motivaatiossa motiivit tulevat yksilöstä itsestään ja toiminta on omaehtoista, eikä henkilö tarvitse mitään ulkoisia palkintoja tai pakotteita tekemiseensä. Sisäisen motivaation motiiveina voi toimia esimerkiksi ilo, merkityksellisyys tai mielihyvän kokemukset. Sisäinen motivaatio voidaan myös jakaa kolmeen luokkaan perustuen tyydyttääkö tekeminen toiminnallista, tiedollista vai taidellista halua. Sisäisen motivaation katsotaan yleisesti olevan pitkäkestoisempaa kuin ulkoisen motivaation. (34.) Tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet henkilöt ovat luovempia, tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja tehokkaampia kuin ulkoisesti motivoituneet. (35.)

#### 3.1.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio toimii pääasiassa palkkioiden toivon tai rangaistuksen pelon avulla, ei niinkään ihmisen aidon halun perusteella. Työtä ei tehdä oman tahdon takia, vaan koska sitä on pyydetty tehtäväksi. Ulkoinen motivaatio voi

olla esimerkiksi työpaikalla ylennys ja palkka tai opiskelijalle numerot ja deadlinet. Ulkoiset motivaation lähteet harvemmin tuottavat pitkäkestoista motivaatiota. (36.)

### 3.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio koostuu pääsääntöisesti työntekijän persoonallisuudesta, työn ominaisuuksista ja työympäristöstä (taulukko 3). On sanomattakin selvää, että yksilölliset erot vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja työn jälkeen. Voidaan kuitenkin määritellä yleisesti ottaen kolme eri persoonallisuustekijäryhmää, jotka työnantajan olisi hyvä tunnistaa. Nämä ryhmät ovat tarpeet, asenteet ja mielenkiinto. Työntekijän mielenkiinnosta työtänsä kohtaan riippuu paljolti, miten esimerkiksi raha vaikuttaa tämän käytökseen. Tutkimusten mukaan voidaan todeta, että mitä antoisammaksi työ koetaan, sitä vähemmän rahapalkalla on merkitystä työntekijälle. Motivaatio ei myöskään lisäännä palkan korottamisella varsinkaan silloin, jos niin sanottu tyytyväisyysraja on ylitetty. Palkan tulee olla kuitenkin kohdallaan, jotta työntekijän energia ei kulu tyytymättömyyden ja arvostuksen puutteen tunteeseen, vaan itse työn tekoon. Palkan suuruutta pidetään kuitenkin enemmän oikeudenmukaisuuskysymyksenä kuin keskeisenä motiivointikeinona. (37.) Esimerkiksi jos kahdelle samaa työtä tekeväälle (joista toinen tykkää työstään ja toinen ei) tarjotaan palkankorotusta vähemmän mielenkiintoisesta tehtävästä niin todennäköisesti työstään aidosti pitävä hylkää tarjouksen, kun taas henkilö, joka ei ole innostunut nykyisestä tehtävästään ottaisi uuden paikan vastaan paremmasta palkasta motivoituneena. (38.)

Työntekijän asenteet määrittelevät tämän suoritusmotivaatiota. Henkilön motivaatio menestyä työssään ja edetä urallaan on usein pienempi, mikäli tämä on tyytymätön esimiehensä tai firmaansa toimintaan. Työmotivaatioon vaikuttaa myös henkilön minäkuva, minkä takia organisaatioissa olisi hyvä olla alusta alkaen hyvä ja kannustava työilmapiiri, jotta epäonnistumiset eivät vaikuttaisi työntekijöiden näkemykseen omasta itsestään. Yksilön tarpeista esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarve ja arvostuksen tarve ovat yksiä tärkeimpiä hyvän

työmotivaation edellytyksiä. Myös Maslowin motivaatioteoriassa tarpeiden täytymisen saavuttaminen on huomioituna merkittävästi. (38.)

Yksilön persoonallisuuden lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa myös työn ominaisuudet. Työtehtävien mielekkyys ja vaihtelevuus vaikuttaa paljon siihen miten paljon työ antaa työntekijälle. Lisäksi muun muassa asianmukaisen palautteen saanti, riittävä autonomia päätöksissä ja työssä kehittyminen vaikuttavat yksilön haluun menestyä työtehtävässään. (39.)

Kolmas työmotivaatioon vaikuttava tekijä on työympäristö. Työilmapiiri, työkaverit ja esimies ovat kaikki isossa roolissa hyvän työympäristön luomisessa. Myrkyllinen työilmapiiri, jossa esimerkiksi kiusaamiseen ei puututa sen ansaitsemalla vakavuudella, laskee auttamatta työmotivaatiota. Esimies vaikuttaa työilmapiiriin merkittävästi, koska hän asettaa mallin, miten työpaikalla suhtaudutaan esimerkiksi epäonnistumisiin ja väärinymmärryksiin.

Taulukko 3 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä työorganisaatiossa (Ruuhontie P. Honka J. 1999.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinnon kohde, harrastukset	Työn sisältö, työn mielekkyys ja -vaihtelevuus (vastuu, itsenäisyys, palaute ja tunnustus)	Taloudelliset ja fyysiset tekijät (palkkaus, sosiaaliset edut, työolosuhteet ja työnjärjestely (työturvallisuus))
Asenteet työtä- ja itseään kohtaan	Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	Sosiaaliset tekijät johtamistapa, ryhmäkiinteys, työyhteisön normit, sosiaaliset palkkiot ja organisaation ilmapiiri
Tarpeet (liittymisen-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarve)		

Henkilöstön motivaatioon vaikuttaa sekä heidän oma toimintansa, ja ajatuksensa että organisaation näkemykset ja toiminta. On myös hyvä muistaa, että työntekijät ajattelevat ja käsittelevät asioita tunnepohjaisesti. Kaikki tieto ja aistihavainnot, joita aivomme saavat aiheuttavat ensin reaktion ihmisen tunneaivoissa, jossa määritellään, onko havainto mielihyvää vai kipua tuottava. Mielihyvän tunteen kohdalla ihminen pystyy oppimaan tehokkaammin ja ajattelemaan avoimemmin ja luovemmin. (40.) Henkilöstön motivoinnissa monesti unohdetaan tunteiden vaikutus ja fokusoidutaan liikaa järjen tason motivointiin. Motivoinnissa kannattaa järjestason huomioinnin lisäksi varmistua, että työntekijällä on positiivisia emootioita tavoitetoimintaa kohtaan. Suositeltava tapa aloittaa työntekijöiden motivointi on luomalla ensin hyvä yhteys johdettavaan, jonka jälkeen ylläpitää luotua yhteyttä. Tämän jälkeen kannustetaan työntekijää nostamaan esille omat näkemyksensä asioista esimiehen kuunnellessa ja reflektoidessa kuulemaansa. Alaisen näkemyksen kuuleminen ja huomiointi saa tämän sitoutumaan ja motivoitumaan paremmin suunnitelmaa tai päämäärä koskien. Näillä keinoilla lisätään myös työntekijän luottamusta itseensä siitä, että hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään, mikä lisää motivaation lisäksi myös työn iloa. On myös tärkeää asettaa työntekijöille useita saavutettavissa olevia välitavoitteita eikä vain muutamaa isoa ja haastavaa virstanpylvästä, koska tavoitteisiin pääseminen ja onnistumisen tunne ovat vahvoja motivaation luoja. Lisäksi odotusten toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen lisäävät henkilöstön motivaatioita sitoutumista vielä enemmän silloin, kun niistä saadaan palautetta. Rakentavan palautteen saaminen usein innostaa työntekijöitä pyrkimään parhaaseensa. Innostumisen tunne on oleellinen tekijä motivaation ja sitoutumisen lisäämisessä. (41.)

Nykyisin työelämässä tärkeäksi tekijäksi motivaation kannalta on noussut myös oman osaamisen jatkuva päivittäminen. Työssä viihtymisen ja menestymisen kannalta on tärkeä tietää oman osaamisen realistinen tila. Olleessaan tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksista, niitä pystyy hyödyntämään ja kehittämään. Riittämätön osaaminen työtehtäväänsä kohtaan heikentää motivaatiota työskennellä. (37.)



Henkilökohtaisen motivaation lisäksi on tärkeää panostaa organisaation sisällä yhteenkuuluvuuden tunteeseen, sillä ihmisillä on luontainen tapa hakea sosiaalisia kontakteja ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kaiken tyyppiset organisaation järjestämät tapahtumat lisäävät sekä motivaatiota että sitoutumista yritykseen. Tämän takia on tärkeää, että yrityksessä järjestetään erilaisia virkistys- ja teemapäiviä, joissa henkilöstö pääsee ryhmäytymään. Myös organisaation edustustehtävillä on psykologinen merkitys työntekijälle. Tällöin työntekijä pääsee rakentamaan suhdettaan organisaatioonsa täysin uudesta näkökulmasta. (37.)

### 3.2.1 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan pitkäkestoista tunnetilaa, missä yksilö kokee työnsä mielekkääksi ja on uppoutunut ja motivoitunut työhönsä. Työn imua kokeva työntekijä näyttäytyy ulospäin energisenä ja työllensä omistautuneena. Työn imu on usein yhteydessä muun muassa työhön sitoutumiseen, terveyteen, onnellisuuteen ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työn imua ei kuitenkaan sovi sekoittaa työholismiin, jossa työn imun tavoin työllä on kyllä merkitystä tekijälleen, mutta tämä ei välttämättä koe iloa työstään tai vapaa-ajastaan. Työn imulla on iso merkitys siihen, miten mielekkäänä työ koetaan. (42.)

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisista työssäkävijöistä 66 % kokee työn imua vähintään kerran viikossa. (43.) Rakennusalalla noin 75 % työnjohtajista kokee vähintään kerran viikossa innostusta työtänsä kohtaan ja suurin osa heistä kokee, että töihin on mielekästä lähteä aamulla. Alan duunareiden tyytyväisyys omaa työtänsä kohtaan on parempi kuin työnjohtajien, sillä heistä 90 % on tyytyväisiä työhönsä vähintään kerran viikossa. (18.)

Työn imulla on myönteisiä vaikutuksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksilötasolla se vaikuttaa muun muassa fyysiseen ja psyykkiseen mielenterveyteen sekä parempaan työsuoritukseen. Usein työn imua kokeva työntekijä auttaa mielellään työkavereitaan ja tartuttaa näin työn imun tunnetta myös työyhteisössä, mikä vaikuttaa lopulta myös organisaatio tasolla taloudelliseen menestymiseen.

Työn imua voidaan edistää usealla eri tavalla. Työn imun tunteeseen liittyy vahvasti erilaiset voimavarat, jotka auttavat työntekijää saamaan onnistumisen tunteen ja halun pyrkiä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Näitä voimavaroja voidaan jaotella sekä yksilö että organisaatiotasolle. Voimavaroja parantamalla ja ylläpitämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työn imun esiintyvyyteen työpaikalla. Yksilötason voimavarat liittyvät suoraan työtehtävään esimerkiksi työn monipuolisuus, tavoitteiden ja roolijaon selkeys, palkitsevuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Organisaatiotason voimavaroja ovat muun muassa ilmapiiiri työpaikalla, käytännöt ja asenteet yrityksessä, jotka tukevat muun elämän yhteensovittamista työn kanssa sekä innovatiiviset toimintatavat. Myös työyhteisön, kuten esimiehen ja työkavereiden tuki ja arvostus ovat hyviä voimavaroja. (43.)

Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että työn imulle voidaan määritellä yleisesti kolme tärkeintä voimavaraa riippumatta työntekijän ammatista (tutkimuksessa oli mukana 87 työpaikkaa ja 11 500 työntekijää). Tutkimuksen mukaan tärkein voimavara on työn kehittävyys eli toisin sanoen mahdollisuudet oppia uutta ja kehittyä työssään. Toiseksi tärkein voimavara on välittömän palautteen saanti työstänsä ja kolmanneksi tärkein on toimivassa ja inspiroivassa tiimissä työskentely, missä on mielekästä ja voimaannuttavaa olla osana. (43.)

## 4 Stressi

### 4.1 Stressin määritelmä

Terveyskirjaston mukaan stressi määritellään seuraavasti:

*”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihmiseen kohdistuu niin paljon haasteita ja vaatimuksia, että sopeutumiseen käytettävissä olevat voimavarat ovat tiukoilla tai ylittyvät.” (44.)*

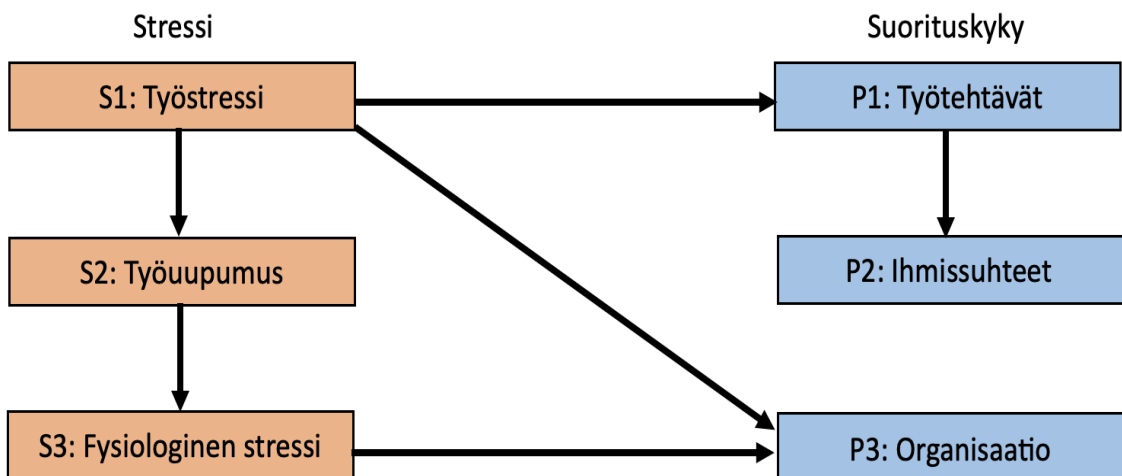
Stressiä voi aiheuttaa niin myönteiset kuin kielteisetkin syyt eikä se ole aina haitallista. Varsinkin lyhytaikaista stressiä pidetään usein hyvänä asiana, koska se voi olla yksilöä motivoiva ärsyke. Riippuu myös paljon yksilön muutoksensietokyvystä, kuinka helposti asiat stressaavat ja kuinka paljon painetta kestää. Stressin haitalliset vaikutukset tulevat kuitenkin yleensä esille stressin ollessa pitkäaikaista, jolloin keho ei pääse palautumaan, vaan niin sanottu kehon paniikkitila on jatkuvaa. Stressiä voi aiheuttaa muun muassa jatkuva kiire, liiallinen vastuu, melu ja äkilliset muutokset elämäntilanteessa. Työpaikoilla usein myös epämääräinen työnjako ja tuen puute ja kiusaaminen aiheuttavat stressiä. (44.)

Stressistä aiheutuvat oireet ovat enimmäkseen fyysisiä, vaikka stressi itsessään on kokemuksena psykologinen. Stressaavassa tilanteessa normaaleita stressin fyysisiä oireita ovat esimerkiksi nouseva syke, hikoilu ja päänsärky. Tavallisia psyykkisiä oireita taas ovat muun muassa ahdistuneisuus, levottomuus, ärtymys ja aggressiot. Myös univaikeudet ovat tyypillisiä pitkäaikaisessa stressissä. (44.)

### 4.2 Stressin aiheuttajia rakennusalalla

Työperäinen stressi on rakennusalalla tyypillistä johtuen alan ominaispiirteistä, joihin luetaan esimerkiksi projektien aikana tapahtuvat loputtomat muutokset sekä projektien luonteiden jatkuva monimutkaistuminen. Stressiä tulisikin osata hallita ja johtaa asianmukaisesti. (45.)

Rakennustyöntekijöillä on iso riski kärsiä mielenterveysongelmista, jotka johtuvat muun muassa pitkistä päivistä ja rasittavista työtehtävistä, mikä taas johtaa huonoon tasapainoon työ- ja yksityiselämän välillä. Maskuliininen työpaikkakulttuuri luo epärealistisia oletuksia siitä, että vaikeista tilanteista tulisi selviytyä yksin sekä siitä, kuinka paljon stressiä tai työuupumusta tulisi sietää. Ei ole täysin väärin väittää, että alalla tarvitaan asennemuutosta. Organisaatioiden tulisi asettaa etusijalle työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ja riskit ennen kuin esimerkiksi stressistä johtuvat vaikutukset etenevät liian pitkälle. Ennakointi ja asian tosissaan ottaminen ovat välttämättömyys, jotta työpahoinvoinnista johtuvia vaikutuksia pystyttäisiin pienentämään. Koko alan laajuinen keskittynyt pyrkimys muuttaa työntekijöiden ajattelutapaa parantaisi kaikkien terveyttä ja hyvinvointia alalla. (46.)



Kuva 4 Stressin ja suorituskyvyn välinen yhteys (mukaillen Leung ym. 2011).

#### 4.2.1 Aikataulullinen vastuu

Rakennusalalla aikataulullinen vastuu on yksi isoimpia stressitekijöitä läpi projektin ajan aina suunnitteluvaiheesta kohteen luovutukseen asti. Projektin aikana on lukemattomia liikkuvia osia, jotka on koordinoitava huolellisesti, jotta päästään haluttuun lopputulokseen eli onnistuneeseen tuottavaan kohteeseen. Keskeinen haaste aikataulujen hallinnassa on tehtävien riippuvuus toisistaan. Viivästyksset yhdellä alueella voivat häiritä koko prosessia luomalla dominoefektin, mitä ei saada pysäytettyä. Aikataulunhallinnasta vastaavien henkilöiden on navigoitava tätä monimutkaista riippuvuuden verkkoa, tunnistettava kriittiset polut ja tehtävä reaaliaikaisia säästöjä viivästysten lieventämiseksi. Varsinkin rakentamisvaiheessa, kun aikataulut ovat lukkoon lyötyjä niin yllätyksien ilmestyessä paine pysyä ennalta määrätystä aikataulussa on kova. Tilannetta ei auta se, että nykypäivänä trendinä on aina vain kireämmät aikataulut, koska usein projektia suunnitellessa halvin ja nopein tarjous voittaa urakan. Joten jo lähtökohtaisesti uudet projektit suunnitellaan siten, että häiriöille varatut päivät on jätetty minimiin.

#### 4.2.2 Taloudellinen vastuu

Rakennushankkeet vaativat huolellista budjetointia ja tarkkaa hallintaa resursien kuten materiaalien, työvoiman ja laitteiden osalta. Muuttuvat olosuhteet ja yllätykset työmaalla tuovat usein mukanaan odottamattomia kuluja. Työnjohtajilla on jatkuva paine pitää kustannukset alhaalla ja suunnitella työtehtävät siten, että työntekijöillä on koko ajan riittävästi hommaa ja, että esimerkiksi erilaiset vuokratut nostimet ovat työmaalla vain sen aikaa, kun niitä eniten tarvitaan. Talouden hallinta kulkee käsikädessä aikataulujen kanssa. Usein hyvin suunnitellut työvaiheet menevät helpommin kerralla kuntoon kuin kiireessä tehdyt. Iso kustannuserä muodostuukin moneen kertaan tehdyistä työvaiheista.

### 4.2.3 Työn määrä

Rakennustyömaan työnjohtajien rooli on keskeinen rakennusalalla. Valitettavasti alalla on ollut jo pitkään huutava pula osaavista ja kokeneista työnjohtajista, mikä lisää työmäärää nykyisten työnjohtajien arjessa. Liiallisella työmäärällä voi olla useita haitallisia vaikutuksia. Päivittäinen kiire ja jatkuva paine kulluttavat energiaa ja voi heikentää työntekijän terveyttä. Pitkät työpäivät ja mahdolliset viikonlopputyöt voivat myös viedä voimavaroja muilta elämänalueilta ja vaikuttaa negatiivisesti muun muassa perhe- ja kaverisuhteisiin. Edellä mainitut voivat myös johtaa suhteellisen lyhyessäkin ajassa fyysiseen tai henkiseen työuupumukseen.

Liiallinen työmäärä saattaa heikentää myös työn laatua. Kun työnjohtajat ovat ylikuormitettuja, heillä on vähemmän aikaa ja resursseja keskittyä yksityiskohtiin ja varmistaa, että kaikki tehtävät suoritetaan asianmukaisesti. Tämä voi johtaa virheisiin ja laadun heikkenemiseen, joita pitää myöhemmin palata korjaamaan.

### 4.3 Keinoja stressin hallintaan

Organisaatioiden tulisi hyödyntää työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden tunnistamisessa esimerkiksi työterveydenhuoltoa ja erilaisia kyselyitä ja arviointeja, joiden avulla voidaan tehdä tarvittavat käytännöntason toimenpiteet hyvinvoinnin ylläpitoon tai parantamiseen jokaisen työntekijän osalta. Muita tapoja organisaation hyvinvoinnin parantamiseen ovat muun muassa erilaiset henkilöstölle pidettävät aiheeseen liittyvät esitelmät ja workshopit. Terveyttä ja hyvinvointia voi myös parantaa työpaikoilla erilaisilla rentoutumiseen ja tarkoitetuilla tiloilla.

Sosiaalisen tuen kuten tukea antavan työympäristön ja lähikollegoiden on myös havaittu olevan yhteydessä parempaan henkiseen työhyvinvointiin ja pienemmän työuupumukseen rakennusalalla. Suositeltavaa onkin, että alan työntekijät järjestävät säännöllisesti tapahtumia keskenään työn ulkopuolella. Tällä voidaan edesauttaa sosiaalisten suhteiden kehittymistä ja ryhmähengen kasvatusta.

(46.)

On tärkeää, että tunnistettaisiin liiallisen työn määrän vaikutukset sekä yksilö- että organisaatiotasolla ja ryhdyttäisiin toimiin niiden hallitsemiseksi. Yksilötasolla selvät vastuunjaot työnjohtajien välillä on elintärkeää ja vähentää stressiä, koska silloin kaikilla on selvät sävelet, kuka hoitaa mitäkin. Lisäksi työnjohtajien ajanhallinta ja tärkeimpien tehtävien priorisointi voivat auttaa stressinhallinnassa. Projektitiimin tukeminen ja resurssien asianmukainen jakaminen voi auttaa vähentämään kuormitusta.

Organisaatiotasolla tulisi myös tunnistaa liiallisen työ määrän ongelma ja pyrkiä tarjoamaan työnjohtajille heidän tarvitsemaansa tukea ja resursseja. Tämä voisi sisältää esimerkiksi lisähenkilöstön palkkaamisen, koulutuksen tarjoamisen ja työaikojen järkevän suunnittelun. Johtoasemassa olevilla on myös merkittävä rooli työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvän stigman vähentämisessä. Työntekijän on koettava olonsa mukavaksi tilanteessa, jossa hän tuo epäkohtia esimiehen tietoisuuteen. Tässä voi auttaa esimerkiksi avoimen oven käytäntö johtajan osalta. (46.)

#### 4.3.1 Palautuminen

Työstä palautuminen on olennainen osa työntekijöiden hyvinvointia niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Hyvin levännyt ja palautunut työntekijä on yleensä produktiivisempi ja suoriutuu työtehtävistään paremmin kuin huonosti palautunut kollegansa. Yksi keskeisimmistä tekijöistä palautumisessa on uni. Siksi on ensisijaisen tärkeää, että työpäivien pituus pysyy kohtuullisena ja että työntekijöille jää riittävästi aikaa levätä ja irrottautua työasioista päivän jälkeen.

Palautumista tapahtuu myös työpäivän aikana, erityisesti lounas- ja kahvitauoilla. Nämä hetket tarjoavat mahdollisuuden rentoutumiseen ja työasioista irtautumiseen, mikä edistää työpäivän sujuvuutta ja auttaa jaksamaan paremmin. (47.)

Työstä palautumisen kannalta on tärkeää huomioida myös vaihteleva sosiaalinen elämä. Sen sijaan, että viettäisi vapaa-aikaa passiivisesti esimerkiksi sohvalla löhöten, kannattaa panostaa palautumiseen mielekkäiden harrastusten, ystävien tapaamisen tai liikunnan parissa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että liikunta auttaa merkittävästi stressin sietämisessä ja vähentää ahdistusta sekä masentuneisuutta. (46.)

Lisäksi on tärkeää tarjota mahdollisuus keskusteluun ja huolien jakamiseen toisen ihmisen kanssa. Tämä voi helpottaa mieltä painavien asioiden käsittelyä ja keventää kokonaiskuormitusta. Yhteisöllisyys ja tuki ovat tärkeitä elementtejä työstä palautumisessa, ja ne voivat auttaa työntekijöitä selviytymään paremmin työn haasteista. (47.)



## 5 Työhyvinvoinnin vaikutuksia yritykselle

### 5.1 Tuottavuus

Yksilön motivaatiolla työtänsä kohtaan on iso merkitys yrityksen tuottavuuteen. Tehokas ja motivoitunut työntekijä tuo enemmän tulosta yritykselle verrattuna yksilöön, joka tekee työtänsä vain seuraavan palkan perässä. Parhaat tulokset saavutetaankin nimenomaan silloin kun organisaation henkilöstö aidosti viihtyy työtehtävissään. Myös onnettomuus- ja virheiden riski kasvaa, kun työtä tehdään niin sanotusti puolivaloilla ja keskittyminen ei ole sata prosenttista. Virheiden korjaus taas syö aikaa ja yrityksen tuottoa. Työmotivaation laskiessa on tyypillistä, että myöhästelyt ja tarpeettomat sairauspoissaolot (saikutus) lisääntyvät. Tällä on suora vaikutus yrityksen kustannuksiin, sillä työnantaja joutuu maksamaan tästä aiheutuneet kulut. (48.)

Joka toisella suomalaisella työpaikalla luottamus johtoportaan ja henkilöstön välillä on haasteellinen, lisäksi työntekijöitä ei kohdella yksilöinä. Tämä on huomattava epäkohta ottaen huomioon, miten vahvasti tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi ja tuottavuus paranevat nimenomaan, kun yksilölle annetaan vapaus kehittää omaa työtänsä aktiivisesti. Lisäksi erilaiset työelämän joustot sekä mahdollisuudet vaikuttaa omiin työaikoihin ovat olennainen osa työntekijöiden viihtyvyyttä ja jaksamista. Yksilöiden työhyvinvointi heijastuu muun muassa pidempinä työurina ja työntekijöiden sitoutumisena organisaatioon, mikä taas vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen (taulukko 4). (49.)

Työhyvinvointiin laitettut resurssipanostukset maksavat itsensä takaisin moninkertaisena ajan kuluessa (Työterveyslaitoksen mukaan yhden euron sijoitus työhyvinvointiin tuottaa kuusi euroa takaisin). Yrityksen panostaessa työhyvinvointiin panostaa se samalla myös työpaikan kilpailukykyyn ja sitä kautta taloudelliseen menestykseen. (49.)



Kuva 5 Työhyvinvointi organisaation talouden näkökulmasta (Työterveyslaitos 2015).

## 5.2 Henkilöstön vaihtuvuus/sitouttaminen

Henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa määritellään tietyn ajanjakson aikana aloittaneiden ja lähteneiden työntekijöiden määrällä suhteutettuna koko henkilöstömäärään. Vaihtuvuus ei pienissä määrin ole välttämättä huono asia, jos organisaatiossa on tarvetta saada uutta verta taloon. Ongelma muodostuu kuitenkin silloin, jos vaihtuvuus alkaa olemaan liian suurta tai on tunnistettavissa tiettyjä yhtäläisyyksiä henkilöiden välillä ketkä haluavat lähteä (yleensä osaavat henkilöt tietävät oman arvonsa eivätkä jää organisaatioihin, joissa omaa ääntä ei saa kuuluviin). Rakennusalalla henkilöt, jotka kokevat oman esimiehensä työskentelyn heikoksi vaihtavat työpaikkaa todennäköisemmin kuin ne, jotka kokevat sen hyväksi. (18.)

Vaihtuvuuteen johtavat syyt voidaan jakaa ulkoisiin (tuotanto- ja työvoimamarkkinoiden tilanne) ja sisäisiin (organisaation näkökulma ja työntekijän näkökulma)

tekijöihin. Yleensä sitoutumista käsitellään organisaatiossa sisäisien tekijöiden näkökulmasta, koska organisaatio ei voi paljoa vaikuttaa ulkoisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi toimialan taloudelliseen suhdannevaihteluun. (50.)

Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on tärkeää niin tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan laadun kuin jatkuvan uudistumisen ja kehittymisenkin kannalta. Sitoutuminen organisaatioon merkitsee vankkaa uskoa yrityksen päämääriin ja arvoihin, sekä voimakasta halua ponnistella organisaation eteen ja pysyä sen jäsenenä. Aiemmin tässä opinnäytetyössä kolmannessa pääluvussa on käsitelty motivaation merkitystä työhön. Motivaatio liittyy myös sitoutumiseen, mutta lienee hyvä mainita, että sitoutuminen on yläkäsite motivaatiolle. On myös hyvä erottaa työsitoutuminen ja työtyytyväisyys toisistaan. Siinä missä työtyytyväisyys on vastike työtehtävistä saaduille kokemuksille, työhön sitoutuminen on tunnepohjainen kohtuullisen pysyvä vastike organisaation uskonnista. (51.)

Organisaation yksi tärkeimmistä intresseistä tulisi olla sen oma henkilöstö. Työntekijöiden tarpeita tulisi priorisoida ensimmäisenä samaan aikaan, kun heitä sitoutetaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin löytää ja sitouttaa osaavat henkilöt eli niin sanotut hyvät tyypit osaksi organisaatioita. Organisaatioon sitoutuneet työntekijät eivät pelkästään paranna yrityksen tulosta, vaan nostavat myös samalla organisaation työnantajamielikuvaa sekä sisäisesti että ulkoisesti, mikä taas potentiaalisesti sitouttaa edelleen uusia työntekijöitä firmaan. (52.)

Sitoutuminen työntekijän näkökulmasta voidaan katsoa kulminoituvan kolmeen komponenttiin, jotka ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan henkilön tunneperäistä samaistumista organisaatioon. Tällöin työntekijän sitoutuminen organisaatioon on haluamiseen perustuvaa. Tämä komponentti vaikuttaa ennen kaikkea henkilöstön emotionaaliseen suhtautumiseen organisaatiota ja työtänsä kohtaan. Affektiivisellä komponentilla on myös isoin yksittäinen vaikutus yksilön valintaan pysyä organisaatiossa ja ehkäistä lähtemisen tarpeen tunnetta. Jatkuvan sitoutumisen

komponentti ei puhtaasti perustu niin sanottuun vilpittömään sitoutumiseen, vaan taustalla vaikuttaa myös työstä saavat palkkiot sekä paine asioiden menettämisen pelosta. Esimerkiksi tietoisuus kaikesta siitä, mitä organisaation jättämisestä aiheutuu tai saattaa aiheutua voi nostattaa pelon tunteen, mikä saa henkilön pysymään nykyisessä yrityksessään. Toisin sanoen jatkuvan sitoutumisen komponentin mukaan joissain tapauksissa yksilön tarpeen tunne kuulua organisaatioon voittaa halun tunteen lähteä. Normatiivinen komponentti taas on sitoutumista, mikä johtuu velvollisuuden tunteesta sitoutua organisaatioon. Yhteistä näille kolmelle komponentille on se, että tavallisesti työntekijä kokee kaikkia näitä sitoutumisen muotoja eriasteisina työskennellessään organisaatiossa. Sitoutuminen organisaatioon muodostuukin loppupeleissä kaikkien kolmen komponentin pohjalta. (53.) On myös huomioitavaa, että liiallisella organisaatioon sitoutumisella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi jatkuvuuden komponentin on todettu ennakoivan osittain työuupumusta, kyynisyyden muodostumista ja muutosvastaisuutta. Näiden tuntemusten pohjalta työntekijä saattaa kokea, etteivät hänen laittamat investoinnit organisaatioon ole vaivan arvoisia. (54.)

Organisaation näkökulmasta sitoutunut henkilöstö on yksi yrityksen isoimmista voimavaroista. Työntekijöiden osaaminen peilautuu suoraan yrityksen osaamisen tasoon. Sitoutuneen henkilöstön avulla organisaatio pystyy muun muassa pitämään hyvät suhteet pitkäaikaisiin asiakkaisiinsa, kun avainhenkilöt pysyvät talossa ja tietokatoa ei pääse syntymään. Yrityksen prioriteettilistalla korkealla tulisikin olla osaavien henkilöiden pitäminen omilla palkkalistoilla. Tutkimusten mukaan työntekijän taidoista ja työtehtävästä riippuen yhden henkilön firman vaihdos maksaa organisaatiolle välittöminä kuluina noin 20 000–100 000 €. (55.) Tähän kun lasketaan päälle vielä aika ja resurssit, mitä kuluu uuden henkilön rekrytointiin, perehdyttämiseen ja kouluttamiseen ja siihen, että tämä alkaa aidosti itsenäisesti tuottamaan yritykselle rahaa, voidaan melko turvallisesti väittää, että kalliiksi tulee.

Mitä ylempänä organisaatiossa henkilö toimii, sitä vaikeampaa ja kalliimpaa tätä on korvata. On siis järkevämpää sijoittaa enemmän resursseja nykyisten

työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen, kuin etsiä korvaajia vanhojen vaihtaessa firmaa tyytymättömyyden takia. Sitoutuneella henkilöstöllä vaikute-taan myös asiakkaiden luottamukseen, mikä parantaa myös organisaation mai-netta. (55.)

Työntekijän sitoutumisen tasoon vaikuttaa myös työsopimuksen laatu. Tutki-musten perusteella määräaikaisten työntekijöiden sitoutuminen on heikompa-a kuin toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella työskentelevien, mikä on tie-tenkin järkeen käypää. Toistuvat peräkkäiset määräaikaiset sopimukset luovat tunteen, että työntekijään ei välttämättä luoteta tai häntä ei arvosteta. Luonnolli- sesti tämä aiheuttaa sitoutumisen puutetta organisaatioita kohtaan, koska hen- kilö ei koe vastavuoroisuutta sitoutumisen kanssa. (55.)

Organisaatiolla ja sen sisällä olevilla työryhmillä tulisi olla yhteinen päämäärä, joka luo ja vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä. Työntekijät haluavat kokea ole- vansa osa tiimiä, joka toteuttaa itselle tärkeitä asioita. Sitoutunut työtiimi paran- taa yksilöiden panostusta työsuoritukseen. Sitoutuneessa tiimissä tieto kulkee hyvin ja henkilöiden välinen epäsuotuisa kilpailu jää yhteisen tavoitteen varjoon. Luottamus kaikkien osapuolten välillä luo joustoa ja vapautta työsuorituksiin. Tehokas tapa henkilöstön sitouttamiseen onkin tavoitteiden yksinkertaistaminen ja luottamuksen kasvattaminen. (56.) Lisäksi rekrytointivaiheessa olevien uu- sien työntekijöiden sitouttamisen kannalta tärkeää on kertoa heille realistiset ta- voitteet ja suorittaa huolellinen perehdytys. Hyvän perehdytyksen lisäksi yhtä tärkeä sitouttamista lisäävä tekijä on, että työntekijälle annetaan riittävästi aikaa omaksua ja oppia uudet työtehtävät. Tämä asia tuntuu usein unohtuvan nyky- päivän hektisessä ja kiireisessä työelämässä, jossa odotetaan tehokkaita ja no- peita tuloksia saman tien. Työntekijän panos-tuotossuhde paranee varmasti pit- källä aikavälillä enemmän, mikäli hän on saanut riittävästi aikaa työtehtävien op- pimiseen.

Hyvään sitouttamiseen kuuluu myös positiivisen energian lisääminen. Erilaisia positiivisuutta lisääviä tekijöitä on esimerkiksi:

- Työntekijöiden kykyjen tunnistaminen, mikä auttaa tavoitteiden saavuttamisessa
- Yrityksen tavoitteet ja arvot ovat koko organisaation tiedossa
- Organisaatio parantaa tuottavuutta ja innovatiivisuutta teknologian avulla
- Organisaation järjestämät koulutukset. (57.)

Yksi sitouttamisen muoto on myös työntekijöiden palkitseminen. Palkitsemisen muotoja on kahta erilaista:

1) Taloudellinen palkitseminen

2) Aineeton palkitseminen

Taloudelliseen palkitsemiseen luetaan kuuluvaksi alalla kilpailukykyinen kuukausittainen palkka, palkan korotukset sekä erilaiset työnantajan tarjoamat luontoisedut, kuten auto- ja asuntoedut sekä mahdollisesti osakkeet. Aineeton palkitseminen jaetaan edelleen sosiaalisiin palkintoihin (työstä saatu palaute, statussymbolit ja julkinen tunnustus) ja urapalkintoihin (uralla etenemismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen). (58.)

Taloudellinen palkitseminen voi kuitenkin jopa heikentää sitoutumista työhön ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi tähän vaikuttava tekijä on monien palkitsemisjärjestelmien painetta luova ja kontrolloiva perusvaikutus, mikä voidaan kokea rajoittavan itsemääräämisoikeutta työpaikalla, joka taas on tärkeä motivaattori työntekijälle. Työntekijät ovat motivoituneempia ja suoriutuvat töistään paremmin työympäristöissä, joissa ulkoisten kannustimien ja kontrolloinnin sijaan kannustetaan autonomiaan. Lisäksi ulkoiset kannustimet esimerkiksi

tulospalkkiot voivat sekoittaa työntekijän motiivit, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti työn laatuun, jos rahabonuksen saaminen nousee liian tärkeäksi. (37.)

Myös Maslowin tarvehierarkian mukaan rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat rajalliset. Rahaa tärkeämpiä keinoja ovat muun muassa työviihtyvyys, kannustaminen, lisäkoulutusmahdollisuudet ja yleisesti työpaikan ilmapiiri. Näillä kaikilla on valtava merkitys työntekijän sitoutumiselle työnantajaan. Lisäksi esimiehen toimintatavoilla on koko ajan isompi ja isompi vaikutus työryhmän ilmapiiriin ja motivaatioon. (35.)

Rakennusalalla on jo jonkin aikaa ollut trendinä, että varsinkin työnjohtajat saattavat vaihtaa työnantajaa jokaisen valmistuneen työmaan jälkeen, ellei useammin. Tämä johtuu osaavien työnjohtajien puutteesta, mikä taas on seurausta useammasta eri tekijästä kuten siitä, että rakennusmestarikoulutus korvattiin insinöörikoulutuksella vuonna 2001, jonka jälkeen rakennusmestareita ei koulutettu moneen vuoteen. Lisäksi osaajapulaan vaikuttaa myös se, että uudet sukupolvet ovat pienempiä määrällisesti kuin vanhemmat sukupolvet ja se, että 90-luvun laman seurauksena alalta lähti paljon osaavaa henkilöstöä. Tämän takia työnjohtajien sitouttaminen organisaatioon taloudellisin kannustimin on erittäin vaikeaa tällä hetkellä, koska he voivat melkeinpä sanella oman hintansa. Organisaatioiden olisikin järkevämpää panostaa enemmän muihin sitouttamisen keinoihin ja pyrkiä luomaan työympäristö, missä on hyvä työhyvinvointi ja mistä ei halua lähteä vähän korkeamman palkan takia.

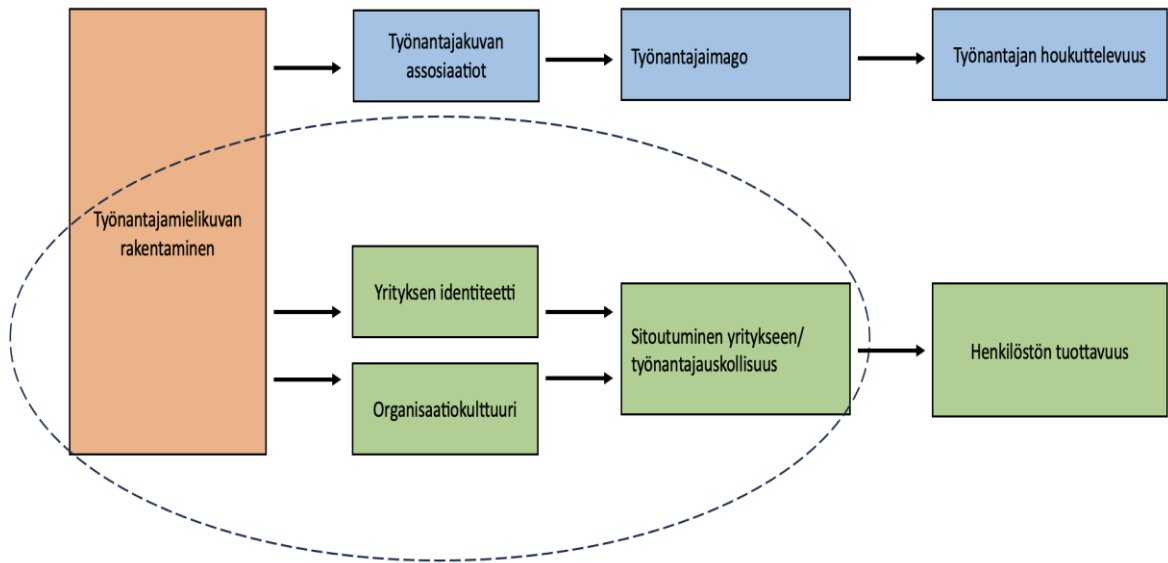
Niin sanotulla psykologisella sopimuksella onkin tänä päivänä isompi merkitys työntekijän pysyvyyden kannalta kuin aiemmin. Psykologinen sopimus tarkoittaa molemmiin puolista ymmärrystä siitä mitä työntekijä ja organisaatio toisiltaan haluaa. Työntekijän näkökulmasta psykologinen sopimus voidaan määritellä sillä, kuinka omistautuneesti työntekijä työskentelee tiiminsä ja organisaationsa eteen ja mitä vastuita ja oikeuksia hän kokee omaavansa. Psykologinen sopimus on niin sanottu hiljainen sopimus eli siitä ei niinkään puhuta fyysistä työsopimusta tehdessä, vaan se on enemmänkin mielen sisäinen malli, joka on muodostunut aiempien kokemusten kautta. Esimerkiksi minkälaisia asioita palkan lisäksi

organisaatiolta voidaan odottaa vastineeksi omasta työpanoksesta, muun muassa mielekkäät työtehtävät ja oppimismahdollisuudet sekä henkistä- ja käytännön tukea ja vastavuoroisesti työnantaja odottaa muun muassa työtehtävien tekemistä täydellä teholla eikä puolivaloilla sekä sitoutumista organisaatioon.

### 5.3 Työnantajamielikuva

Uutta työpaikkaa hakiessaan ihmiset yleensä päätyvät organisaatioon, johon he kokevat samaistuvansa parhaiten. Työntekijät ovat valmiimpia sitoutumaan sellaiseen yritykseen, jossa arvot ja mielikuvat organisaatiosta kohtaavat käsitykseen omasta itsestään. Työnantajamielikuva on organisaation kannalta yksi merkittävimmistä keinoista saada osaavia henkilöitä taloon. Työnantajamielikuva kertoo millaisena työnantajana ja työpaikkana organisaatio koetaan esimerkiksi työntekijöiden, ja työnhakijoiden keskuudessa. Työnantajamielikuva koostuu muun muassa henkilöstön tyytyväisyydestä, organisaation hyvin toimivasta viestinnästä ja näkyvyydestä sekä yrityksen aitoudesta ja arvoista. Työnantajamielikuvalla on siis tärkeä rooli heti alusta asti, ennen kuin henkilö on edes päättänyt sitoutua organisaatioon. Varsinkin rakennusalalla, missä nykyään kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovempaa kuin koskaan aiemmin. On myös tutkittu, että työntekijät, jotka kokevat olevansa niin sanotusti sopiva ”match” organisaation kanssa ovat valmiimpia sitoutumaan yritykseen, eivätkä koe tarvetta vaihtaa yritystä. Yksi parhaista pitkän aikavälin taktiikoista erottua muista yrityksistä onkin työnantajamielikuvan rakentaminen, koska se on ominaisuus, jota on vaikea muiden kopioida ainakaan nopeasti (59.) (60.)





Kuva 6 Työnantajamielikuva (mukaillen Backhaus, K. & S. Tikoo 2004).

Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen mielikuvaan. Sisäinen mielikuva muodostuu organisaation sisällä siitä miten nykyiset työntekijät kokevat ja näkevät työnantajan. Ulkoinen mielikuva taas koostuu organisaation ulkopuolisten henkilöiden kuten yhteistyökumppaneiden, potentiaalisten työnhakijoiden ja työntekijöiden perheenjäsenten saamasta kuvasta organisaatiosta työnantajana. Työnantajamielikuvalla on merkittävä taloudellinen merkitys muutoinkin kuin vain rekrytoidessa uutta henkilöstöä. (61.)

Työnantajamielikuvaa kehittäessä organisaation ensimmäinen mielenkiinnonkohde tulisi olla sisäinen työnantajamielikuva, eli miten henkilöstö voi, viihtyvätkö he, miksi viihtyvät tai miksi eivät viihdy. Vasta sisäisten asioiden ollessa kunnossa voidaan viestiä myös ulospäin, millainen työskentelykulttuuri organisaatiolla on ja millaisia työntekijöitä rekrytoidessa etsitään. Sisäisen työnantajamielikuvaan vaikuttaa muun muassa yrityskulttuuri, työhenkilöstö, työvälineet, yrityksen johtaminen ja toimitilat. Yrityksen arjesta tulee kertoa rehellisesti ja todenmukaisesti, tavoitteena saada päteviä ja samanhenkisiä henkilöitä yritykseen. (61.) (62.)

Organisaation ulkoista työnantajamielikuvaa voidaan helpommin manipuloida. Haluttua mielikuvaa voidaan luoda tai muokata eri kanavien kuten omien verkkosivujen, sanomalehtien ja sosiaalisen median kautta. Kaikkien etujen mu- kaista kuitenkin olisi, että myös ulkoinen mielikuva lähentelisi totuutta. Yrityksen sivuilta tulisi esimerkiksi selvittää, mitä organisaatio tarjoaa työnantajana ja millai- sia projekteja on käynnissä tällä hetkellä sekä minkälaisia mahdollisuuksia he voivat tarjota työnhakijalle. (62.)

Yleisellä tasolla voidaan arvioida kuinka iso budjetti työnantajamielikuvan kehittä- miseen tulisi varata riippuen organisaation koosta. 1–10 henkilön kokoisessa yrityksessä työnantajamielikuvan kehittämiseen riittää vuositasolla noin 2 000–5 000 €. Keskisuuren yrityksen (yli 30 henkilö) kehittämiseen tulisi varta noin 10 000–20 000 € vuodessa ja isojen yritysten vuosi budjetin tulisi alkaa 20 000 €. Isommissa yrityksissä pelkästään rekrytointi tarvekin on isompi, kuin pienissä, joten työnantajamielikuvan kehittämisbudjetinkin tulee luonnollisesti olla isompi. Budjetilla voidaan tehdä esimerkiksi erilaisia tapahtumia ja koulutuksia työnteki- jöille tai markkinointitoimenpiteitä. (63.)

Hyvän työnantajamielikuvan rakentamisen tulokset näkyvät parhaiten pitkän ajan kuluessa. Työtä sen eteen tulisi tehdä silti taukoamatta. Työnantajamieli- kuvaan panostamalla avoimien hakemusten määrä organisaatiossa kasvaa ja ha- kemuksia tulee silloinkin, kun paikkoja ei ole auki. Säännöllisesti tehtyjen henki- löstötyytyväisyyskyselyjen avulla nähdään helpoiten mihin suuntaan työnantaja- mielikuva on milloinkin menossa ja onko tehty toimenpiteet tuottaneet halutun tuloksen. Myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus kertoo siitä, että työntekijämieli- kuvaan ei ole panostettu tarpeeksi. (63.)

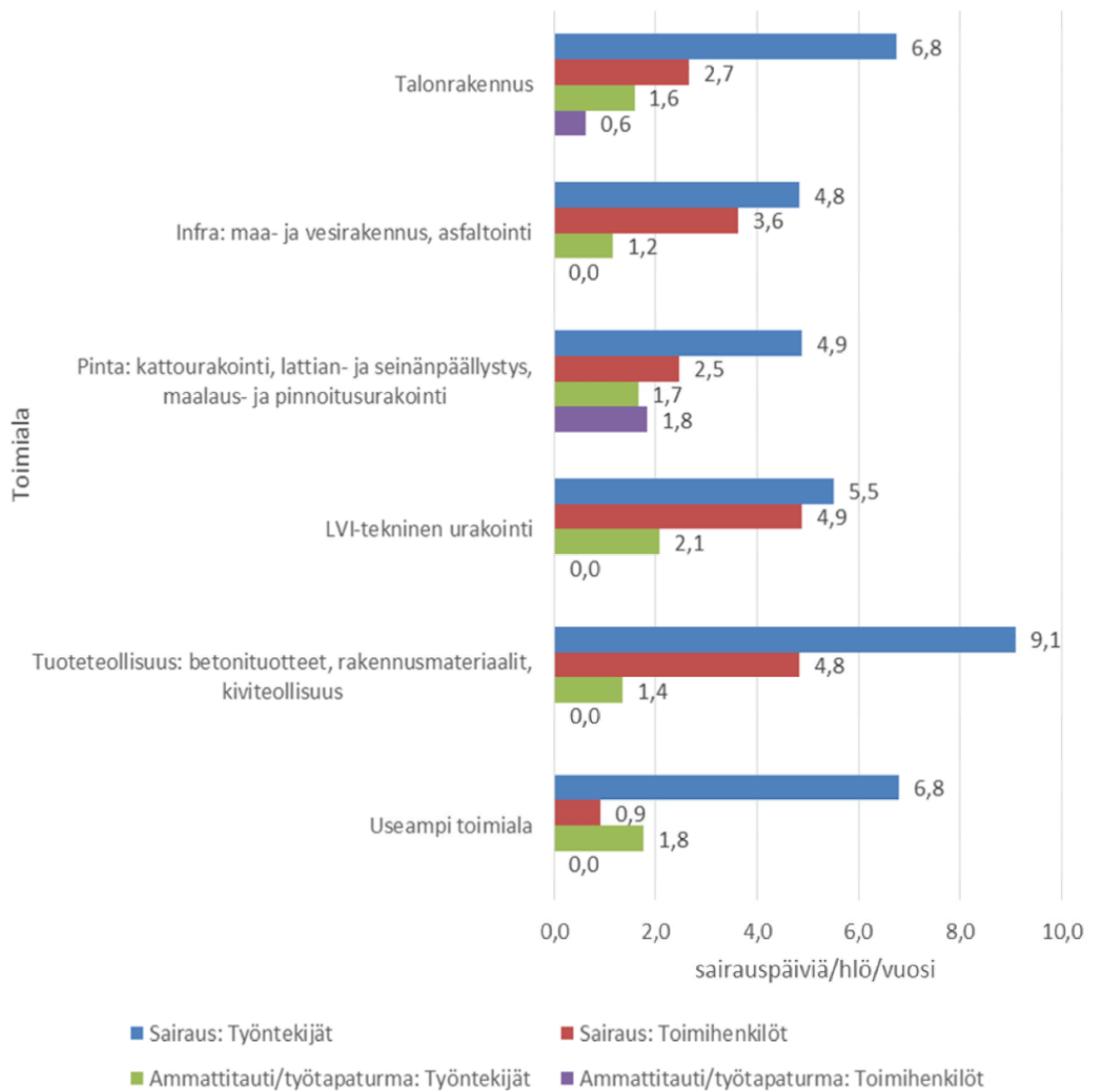
#### 5.4 Sairauspoissaolot

Nykyisin Suomessa toiseksi suurin sairauspoissaolojen aiheuttaja on mielenter- veysongelmat ottaen kaikki alat huomioon. Eniten poissaoloja aiheuttaa selkä- vaivat. Ammattitaitoisista ja hyvistä työntekijöistä ei ole organisaatiolle paljoa hyötyä, jos he joutuvat olemaan poissa töistä henkisen tai fyysisen sairauden

takia. Rakennusalan ammattiryhmissä työkyvyttömyyseläkkeelle jäänti on yleisempää kuin muilla aloilla. Sairauspoissaolojen tapaan myös suurimmat työeläkkeelle jäämisen syyt piilevät mielenterveys- sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksissa (yli puolet työkyvyttömyyseläkkeelle jäävistä). (64.)

Rakennusalalla pitkiä yli kahden viikon pituisia sairauspoissaoloja ennakoivia tekijöitä ovat muun muassa tupakointi, lihavuus, korkea ikä, materiaalien käsittely käsin ja keuhkojen aiheuttamat rajoitukset. Lyhyemmät, alle kahden viikon pituiset sairauspoissaolot taas ovat todennäköisimpiä alle 40-vuotiailla, tupakoijilla ja työntekijöillä, joilla on huono työskentelyasento selälle. (65.) Niin kuin valtakunnallisestikin, myös rakennusalalla toinen merkittävä työkykyyn vaikuttava tekijä on psyykkiset tekijät. Yleisimmät oireet ovat voimattomuus ja väsymys, joita joka kolmas alalla toimiva kokee. Lisäksi unettomuutta ja ärtyneisyyttä oin noin joka viidennellä työntekijällä. (65.)

Rakennusalalla sairauspoissaoloja aiheuttaa myös päihdeongelmat. Suomessa miehillä suurin alkoholiongelman riski on rakennustyöntekijöillä. (66.) Alkoholi-riippuvaisilla työntekijöillä taas on 100 % enemmän yli kymmenen päivän sairauspoissaoloja kuin vähän alkoholia käyttävillä työntekijöillä. (67.) Sairauspoissaolojen määrään vaikuttaa suorien terveydellisten tekijöiden lisäksi mm. kyvyttömyys vaikuttaa työhön, huonot päätöksentekomahdollisuudet ja työpaikalla koettu epäreilisuus (keskiarvoja sairauspoissaoloista kuvassa 7). Suomessa sairauspoissaolojen osuus on noin 5 % yritysten palkkakustannuksista, ja niiden kustannukset kansantaloudelle on noin 3 miljardia euroa vuodessa. (26.) (68.) Riippuen työpaikasta ja palkkatasosta yhden poissaolopäivän laskennallinen hinta on noin 200–350 €. Arvioitu summa saadaan työpanoksen menetyksestä ja muista ylimääräisistä kuluista. Potentiaalinen henkilöstön vaihtuvuus taas aiheuttaa rekrytointi ja koulutuskustannuksia. Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä menee aikaa ja tämän takia heidän tuottavuutensa on aluksi matalampi kuin osaavan työntekijän. Myös varhainen eläkkeelle jäänti voidaan laskea henkilöstön vaihtuvuuden muodoksi. (26.)



Kuva 7 Sairauspoissaolojen keskiarvo toimialan ja ammattiaseman mukaan (Työterveyslaitos 2014)

## 6 Työhyvinvoinnin johtaminen

### 6.1 Johtaminen ja esimiestaidot

Johtoasemassa olevien henkilöiden osaamisen vaatimustaso on kehittynyt paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Esimiestyössä on havaittu kolme kehityssuuntaa, jotka ovat nähtävissä nykypäivän johtamisessa. Tulevaisuuden esimiehillä tarvitaan enemmän ja enemmän innostavuutta, visionäärisyyttä, kykyä tukea ja osoittaa arvostusta. Toisena kehityssuuntana on kasvavissa määrin vuorovaikutustaidot, joita projektiluontoisessa toiminnassa tarvitaan ja kolmantena asiantuntemuksen ja tiedon tarpeen lisääntyminen, mitä tämän päivän osallistava johtaminen korostaa. Vastaavasti taas esimerkiksi käskyttäminen, yksityiskohtainen ohjeistaminen ja valvonta ovat väistyviä piirteitä. (69.)

Rakennusalalla johtamiseen liittyvät ongelmat ja puutteet pohjautuvat useimmiten koulutuksen vajavaisuuteen. Rakennusmestarin ja -insinöörin tutkintoihin ei sisälly ihmisen johtamista nimeksikään asti, mikä on hassua ottaen huomioon, että linjoista valmistutaan lähtökohtaisesti johtoasemaan. Puhumattakaan alamme omasta johtajien kultakaivoksesta eli muuntokoulutusmahdollisuudesta, missä yritys muovaa jöröjukasta tunneälykkään johtajan muutaman kirjekurssin avulla. Johtajuudessa kypsymättömät esimiehet omaavat usein aivan liian kapean kuvan johtamisesta. Esimerkiksi, jos johtamista ajatellaan vain teknisenä ja numeerisena suorituksena, ratkaisut jäävät melko yksipuolisiksi ja kapea-alaisiksi.

Hyvä johtaminen on vuorovaikutusta, jossa esimiehellä ja työntekijällä on oma roolinsa. Johtamisen tulisi aina olla yksilöllistä, vaikka johdettavien verkosto olisikin laaja. Vanhemman aikakauden johtamistyyli ja -opit, joissa auktoriteetti saadaan pelolla ja perusperiaatteena on, että johtaja káskee ja alainen kumartaa, eivät ole relevantteja eikä tehokkaita enää millään työpaikalla. Nykyään tiedostetaan jo paremmin, että johtoasemassa olevalla henkilöllä on muitakin vastualueita kuin tulostavoitus. Organisaation toiminnan tulisi perustua vastuun jakamiseen, luottamukseen ja merkityksekkään työn tekemiseen arvostaen

henkilöstön hyvinvointia. Nykyajan johtajalta vaaditaan tietotaitoa ihmisen älyllisten resurssien toimintatavoista ja siitä, miten niitä tuetaan oikein. Modernin ajan esimiehen tulee myös ymmärtää, että nykypäivänä organisaatiossa johtoasemassa oleminen vaatii paljon kompleksisempia taitoja (joita listattuna alla) kuin takavuosien asemaan ja hierarkiaan perustuvassa käskytyksessä:

- Optimistisen, luotattavan ja innostavan ilmapiirin luonti
- Emotionaalinen ja psykologinen tuki sekä tunneälykäs johtaminen
- Etäjohtaminen
- Yrityskulttuurin rakentaminen
- Yhteisöjen ja verkostojen johtaminen
- Hyvät sosiaaliset taidot (tarkoittaa muutakin kuin hyvän puheen pitämistä)
- Tekninen osaaminen. (70.) (40.)

Johtajan tärkein yksittäinen ominaisuus on empatia eli kyky ymmärtää toisia ihmisiä ja sitä, miltä heistä tuntuu. Johtajan on tiedettävä mikä henkilöä motivoi, mitä työntekijä toivoo ja toisaalta myös mitä tämä pelkää. Esimiesten täytyy ymmärtää alaisiaan syvemmällä tasolla kuin pelkästään työsuoritusten perusteella. Tämän jälkeen esimies on valmiimpi löytämään keinot, joilla vapauttaa työntekijän potentiaalin. Hyvän johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut ihmisistä ihmisinä eikä vain ajatella heitä rahantekovälineinä. Toinen johtajan tärkeä ominaisuus on itsetuntemus. Johtajan on tunnistettava omat vahvuudet ja heikkoudet ja hänen on pystyttävä arvioimaan omaa toimintaa objektiivisesti ennen kuin hän pystyy auttamaan alaisiaan optimaalisesti. (71.)



Kuva 8 Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia (Hyppänen 2013)

Tutkimusten mukaan esimiestyöllä ja johtamistaidoilla on suurin yksittäinen merkitys siihen millaisena työntekijät kokevat työhyvinvoinnin työpaikalla. Johtamistavalla on vaikutusta niin yksittäisen henkilön kuin koko työyhteisönkin työhyvinvointiin. Epäinhimillinen ja jatkuva paineistus henkilöstöä kohtaan kasvat-  
taa virheiden todennäköisyyttä huonontaan samalla työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Huonolla työhyvinvoinnilla organisaatiossa on todistetusti negatiivinen vaikutus työn tuloksellisuuteen. (72.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa oleellista on ennakointi ja jatkuva parantaminen. Myös tavoitteiden määrittäminen ja sisältö, sekä vastuualueiden määrittäminen ja työhyvinvoinnin mittaaminen (taulukko 5) ovat esimiehelle hyviä keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kehityksen seurantaan. Mitä pidemmälle ongelmat, kuten työyhteisön tulehtunut ilmapiiri etenevät, sitä enemmän kokonaiskustannuksia kertyy työnantajalle pitkällä aikavälillä. Johdon järjestämät yksittäiset

työhyvinvoinnin parannus projektit kuten henkilöstö- tai liikuntapäivät eivät korvaa vuosia sivuutettua järjestelmällistä työtä työhyvinvoinnin eteen. (69.)

Taulukko 4 Työhyvinvoinnin mittareita (Virolainen 2012)

Ennakoivia mittareita	Reagoivia mittareita
Organisaatioilmapiirimittaukset	Tapaturmat ja ammattitaudit, määrä ja laatu
Kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut	Lääkärikustannukset sekä hoitojen käyttömäärät
Henkilöstön haastattelut	Työkyvyttömyyskustannukset
Toimitusvarmuus	Työtaturmakustannukset
Koulutusseuranta	Sairauspoissaolot
Terveystarkastukset	Henkilöstön vaihtuvuus

Niin sanotussa älykkään johtamisen mallissa on viisi eri johtamistyyliä ja alaisen valmiustasoa, joista jälkimmäisellä tarkoitetaan työntekijän halukkuutta ja kyvykkyyttä jakamaan johtajuuden tuomat tehtävät ja velvollisuudet. Työntekijöiden valmius määritellään arvioimalla heidän osaaminen, motivaatio, vastuullisuus, itsenäisyys ja sitoutuminen. Esimiehen johtamistyylin ja alaisen valmiustason välillä täytyy olla tietty suhde (kuvattuna alla) toimiakseen:

- Käskemistyyli (annetaan tehtävä ja valvotaan sen toteutus)
  - Vaatii passiivista alaista
- Valmentamistyyli (annetaan ohjeita, tuetaan ja opetetaan työntekijää)
  - Vaatii vastaanottavaista alaista



- Osallistava tyyli (tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa)
  - Vaatii aktiivista alaista
- Delegoiva tyyli (delegoidaan laajoja tehtäväkokonaisuuksia antaen tarvittaessa apua)
  - Vaatii itsenäistä alaista
- Valtuuttava tyyli (työntekijä tai tiimi toimivat itsenäisesti ilman ohjausta)
  - Vaatii kykyä toimia väliaikaisena esimiehenä. (73.)

Tästä voidaankin todeta sama asia kuin aiemminkin eli, että henkilöstöä täytyy johtaa eritavoilla riippuen heidän persoonallisuudestaan ja johtajan tulee ymmärtää, että kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Johtajan on tunnettava alaisensa henkilökohtaisesti hyvin, jotta hän pääsee vaikuttamaan yksilöllisesti jokaiseen. Tällöin työntekijöistä saadaan maksimit irti ja he toimivat tehokkaammin. Esimiehen tulisi toimia alaisilleen innostajana, suunnan selkeyttäjänä olosuhteiden luojan ja osaamisen kehittäjänä. Hyvä esimies osaa kaivaa työntekijän potentiaalin esiin kannustamalla ja rohkaisemalla oikeaan aikaan. Kokeilemalla, oppimalla ja yrittämällä luodaan yrityskulttuuria, jossa luovalle ajattelulle annetaan tilaa. Kannustava johtaja saa työntekijät pysymään samassa työpaikassa pidempään. Tukeva ja kannustava asenne on myös ratkaiseva tekijä uuden työntekijän sitouttamisessa, sillä ihmiset ovat yleensä herkimmillään juuri työsuhteen alussa. Esimies onkin avainasemassa hyvien lähtökohtien luomisessa työsuhteelle muun muassa hyvän työilmapiirin ja pitkän tähtäimen urakuvan avulla. (74.)

Vastaavasti huonosti johdetussa tiimissä toistuvat erilaiset ongelmat (esimerkkejä listattuna alla), jotka johtuvat muun muassa luottamuspulasta, konfliktien pelosta, sitoutumisen puutteesta, vastuun välttelystä ja tulosten huomiotta jättämisestä:

- Tiimiläiset eivät uskalla pyytää apua tai antaa rakentavaa palautetta

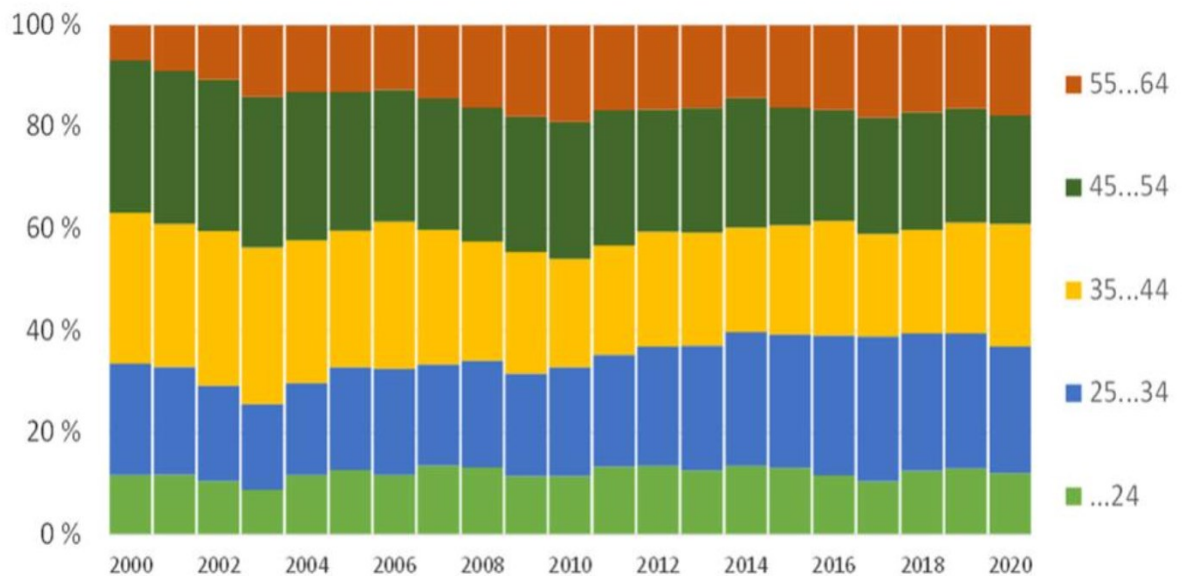
- Tiimiläiset epäröivät tarjota apuaan oman vastuualueensa ulkopuolella
- Ei onnistuta hyödyntämään kaikkia tiimiläisten näkökulmia tai mielipiteitä
- Tiimissä vallitsee epäonnistumisen pelko ja jälkiviisauden kulttuuri
- Tiimiläiset myöhästyvät deadlineista eivätkä selviä hankkeiden ratkaisuissa osa-alueissa
- Tiimi häviää jatkuvasti kilpailijoilleen. (75.)

## 6.2 Eri sukupolvien johtaminen

On yleisesti ottaen tiedostettua, että ikä vaikuttaa asenteisiin. Ennakkoluulot toisista ikäryhmistä vaikuttavat työelämässä puolin ja toisin, siinä missä nuorta pidetään naivina tai tämän taitoja kyseenalaistetaan niin konkareiden teknologia-aidot ja jäljellä olevat työvuodet saattavat mietityttää johtoporrasta. Ikä vaikuttaa myös siihen, miten muutokseen suhtaudutaan. Nuoremmille on usein helpompaa tottua ja hyväksyä jatkuva muutos kuin vanhemmille ihmisille, jotka ovat usein kangistuneet tiettyihin toimintatapoihin. Eri sukupolvet ovat aina käyttäytyneet eri tavoilla ja arvostaneet eri asioita työelämässä. Yksi ihmiskunnan vanhimmista marmatusluupeista on tyytymättömyys uuteen sukupolveen. Jo antiikin ajoista asti on puhuttu nuorison olevan lellittyjä ja pilalla. (76.) Nuorten käsitys työstä ja työntekemisestä on eri kuin vanhemmilla sukupolvilla, koska maailma kehittyy ajan kuluessa ja esimerkiksi nykypäivänä eletään erilaista todellisuutta kuin viisikymmentä vuotta sitten. Suuret ikäluokat arvostivat työkeskeisyyttä, rahaa ja pysyvyyttä siinä missä nuoremmat sukupolvet kiinnittävät enemmän huomiota terveyteen, hyvinvointiin, arvoihin ja vapaa-aikaan. Tästä johtuukin, että nuoremmat sukupolvet ovat keskimäärin vähemmän sitoutuneet työnantajaansa kuin vanhempi sukupolvi. (77.)

Vanhan ajan käskemiseen ja kontrollointiin perustuva johtamisen tyyli ei toimi enää Y- ja Z-sukupolviin, koska nykyään tiedostetaan paremmin osaavan

työntekijän arvo yritykselle ja se, että mikäli työolosuhteet ovat huonot, niin työpaikkaa voi todellakin myös vaihtaa. Uuden sukupolven katsotaan arvostavan uraan keskittyvää työllistymistä, jolloin samaan organisaatioon sitoutumista ei välttämättä pidetä relevanttina. Uuden sukupolven avoimuuden kohdatessa vanhan ajan pojittelu- ja työttelykulttuurin, saattaa aiheutua yhteentörmäyksiä työpaikalla. Vanhan koulukunnan mallisessa johtamisessa työntekijä sitoutetaan työhönsä ja organisaatioonsa tarjoamalla tälle sopivassa suhteessa keppiä ja porkkanaa. Nykysukupolville tämä ei riitä, koska on opittu tiedostamaan, että elämässä on tärkeämpiäkin asioita kuin työ. Tästä syystä nykyjohtamisessa tulee osata tulkita mikä johtamistyyli sopii kenellekin. Johtajan vastuulla on tasapainotella uuden ja vanhan sukupolven kanssa, jotta kummastakin saadaan paras irti tiimissä. (78.)



Kuva 9 Talonrakennuspuolen ikäjakauma vuosina 2000–2020. (Nippala, E. & Vainio, T. 2021).

Rakennusalalla johtamistavoissa on myös eroja riippuen siitä, missä projektin vaiheessa työskennellään, esimerkiksi ollaanko suunnittelu- vai toteutusvaiheessa. Siinä missä toimistolla projektia kehitellessä suunnittelutiimin johtaminen saattaa olla hyvinkin nykypäivää niin työmaalle päästäessä ollaankin jo todennäköisesti vanhassa tutussa päällekkäin huutelussa. Nuoret sukupolvet ovat valoa tuova toivo tässä asiassa. Ehkä työmaaympäristötkin, joissa vanhoilliset ja epäasialliset käyttäytymismallit yhä vallitsevat, saadaan vielä muutettua joku päivä sivistyneiksi työpaikoiksi.

### 6.3 Kulttuurierojen huomiointi esimiesasemassa

Ulkomainen työvoima on rakennusalalla todella yleistä. Ulkomaisen työvoiman osuus on vaihdellut alalla 3,7–10,5 % välillä viimeisen vuosikymmenen aikana. (79.) On siis tärkeää, että esimiehet osaavat vastata muun muassa kulttuurierojen ja kielitaidon mukana tuleviin haasteisiin. Monikulttuurisessa organisaatiossa erilaisten kokemusten ja näkemysten määrä on isompi kuin monokulttuurisessa organisaatiossa. Tämä voi olla joko hyödyksi tai haitaksi organisaatiolle, riippuen ollaanko organisaatiossa avoimia uusia kulttuureille ja työskentelytavoille vai onko ilmapiiri enemmän syrjivä ja epätasa-arvoinen. Valitettavasti rakennusalalla monikulttuurisuus nähdään usein pelkästään ongelmana, kulttuurierot kyllä tiedostetaan, mutta niitä pidetään pääasiassa ongelmana. Näkemällä monikulttuurisuus vain haasteena pyritään automaattisesti minimoimaan kulttuurisen moninaisuuden vaikutukset yrityksessä. (80.)

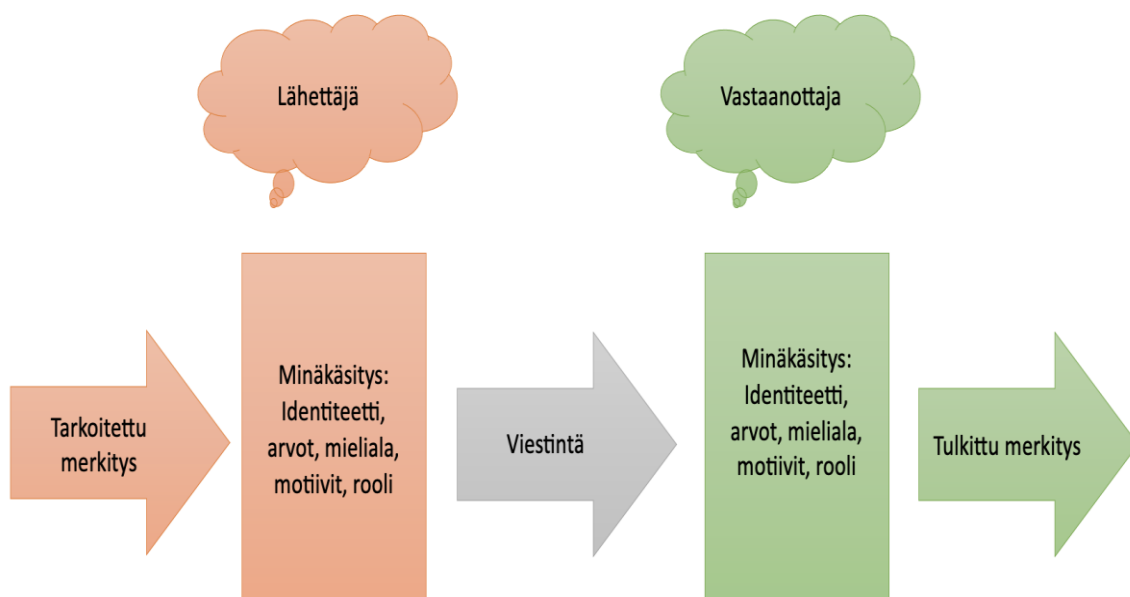
Kulttuurieroista johtuvat konfliktit työpaikoilla syntyvät usein niissä tilanteissa, kun ihmisillä on eri käsitykset tietyistä toimintatavoista ja kumpikin pitää omaa tapansa ainoana oikeana. Suhtautuminen muun muassa aikaan, sopimuksiin, täsmällisyyteen, oma-aloitteisuuteen ja auktoriteetteihin voivat poiketa valtavasti eri kulttuurien välillä. Neljä yleistä haastetta monikulttuurisissa työympäristöissä ovat:

- **Sujuvan yhteisen kielen löytäminen sekä erilaiset aksentit** (tiimin jäsenet ketkä eivät kuulu yrityksen etniseen dominanttiryhmään saattavat

kokea kielellisiä haasteita. Tämä on turhauttavaa koko tiimille, koska tiimi menettää usein paljon tietoa kyseisessä tilanteessa)

- **Konfliktit päätöksenteossa** (kuinka kauan kukin on tottunut käyttämään aikaa ongelman ratkaisun luomiseen, osa kokee turhauttavana liian pitkän pyörittelyn ja toiset taas hermostuvat liiasta hätäilystä)
- **Suora ja epäsuora kommunikaatio** (suorassa kommunikaatiossa ongelmasta kysytään suoraan ilman kiertelyä ja se voidaan kokea työkeäksi joissain kulttuureissa. Toisissa kulttuureissa taas epäsuora kommunikaatio voidaan kokea turhauttavana, koska itse ongelmaa ei suoraan sanota, vaan asiasta vihjataan hienovaraisesti erilaisilla vihjeillä ja vastaanottajan tulee lukea rivien välistä mistä kenkä puristaa.)
- **Hierarkian aiheuttamista asenteista johtuvat konfliktit** (kulttuurit, joissa hierarkiaa käytetään paljon ovat tottuneet tiettyyn kohteluun asemansa mukaan ja kokevat nöyryytystä ja uskottavuuden vähenemistä ilman sitä) (81.)

Yllä olevasta listasta voidaan todeta, että puolet haasteista liittyy kommunikaatioon ja siihen tulisikin panostaa ensimmäisenä tiimiä luodessa. Yhteistyön laatuun vaikuttaa merkittävästi myös yhteiset arvot, aikomukset ja käytöstavat tiimiläisten välillä. (82.)



Kuva 10 Vuorovaikutus viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä (mukaillen Szilagy, A. D. & Wallace, M.J. 1987)

Kulttuurierot ilmenevät monesti myös aikakäsityksissä. Kulttuuriset aikakäsitykset voidaan ajatella jakaantuvan kolmeen eri ryhmään: multiaktiivinen, lineaarinen ja reaktiivinen. Nämä jakaantuvat osittain myös maantieteellisten alueiden mukaan. Lineaarista eli yksiulotteista aikakäsitystä esiintyy usein länsimaissa ja ylipäätään kaikissa tulosorientoituneissa maissa, joissa on niin sanottu "aika on rahaa" mentaliteetti. Lineaarissa aikakäsityksessä esimerkiksi ajankäyttöä suunnitellaan tarkasti ja täsmällisyyttä ihannoidaan, kun taas muun muassa myöhästelyä pidetään välinpitämättömyytenä, loukkauksena tai arvostuksen puutteena. (83.)

Multiaktiivista aikakäsitystä esiintyy muun muassa Latinalaisessa Amerikassa ja Etelä-Euroopassa. Näissä kulttuureissa ihmiset tykkäävät tehdä asioita päällekkäin samanaikaisesti, eikä aikaa tai täsmällisyyttä pidetä niinkään jalustalla, vaan ihmissuhteet menevät kaiken edelle. Esimerkiksi multiaktiivisessa kulttuurissa elävä ei jätä kahdenvälistä keskustelua kesken, vaikka hänen olisi määrä olla jo jossain muualla sillä hetkellä, koska hänen mielestään on inhimillisempää saattaa keskustelu loppuun kuin keskeyttää se tylästi. Hetkessä eläminen

koetaan aikatauluja tärkeämmäksi. Multiaktiivisissa maissa aika koetaan subjektiivisena hyödykkeenä, joka on sidottu erilaisiin tapahtumiin tai ihmisiin ja sitä voidaan manipuloida ja venyttää kelloon katsomatta (83.)

Reaktiivinen eli syklinen aikakäsitys on yleistä esimerkiksi Aasiassa. Siinä missä lineaarisessa aikakäsityksessä ajatellaan hyödyntämättömän ajan olevan ajan tuhlausta, syklisessä aikakäsityksessä esimerkiksi päätöksiä tehdään usein pitkään pohtien, koska ajan uskotaan aina palaavan omaan sykliseen ympyräänsä ja tämän ajatellaan tuovan mukanaan samat mahdollisuudet ja riskit kuin nykyisyydessäkin. Reaktiivisen kulttuurin edustajat eivät ole yleensä ensimmäisinä aloittamassa keskusteluita tai kertomassa omia mielipiteitään, vaan he kuuntelevat ensin muita ja muodostavat sen perusteella oman mielipiteensä. Non-verbaalinen kommunikointi on yleensä reaktiivisen kulttuurin edustajien vahvuuksia. (83.)

Hyvä esimies ei väheksy tai tuomitse muita, eikä myöskään tuo esille omia arvojaan, kulttuuriaan tai normejaan muita parempina. Esimies, joka on kulttuurisesti älykäs, kykenee ymmärtämään paremmin erilaisten toimintatapojen motiivit, ja sitä kautta osaa paremmin johtaa tiimiään. On myös tärkeää, että esimies kommunikoi uskottavasti ja asiallisesti monikulttuurisuudesta työntekijöidensä kanssa, koska hän toimii esimerkkinä ja riman asettajana henkilöstön asenteille monikulttuurisuutta kohtaan. Konfliktin syntyessä esimiehen tulisi opastaa osapuolia puhumaan keskenään siitä, mistä heidän omat näkemyksensä on peräisin, sillä on helpompaa hyväksyä ja ymmärtää toisen näkökantaa, kun niille kuuluu kulttuurisen perustelun. Lisäksi tehokas keino ehkäistä konflikteihin johtavia tilanteita on monikulttuurisuudesta kouluttaminen työpaikoilla, sillä yleensä ennakkoluulot ja väärät asenteet johtuvat yksinkertaisesti tietämättömydestä.

## 6.4 Tunneällyn merkitys johtamisessa

Tunteisiin vaikuttaminen vaatii johtajalta tunneälyä ja kykyä lukea ja tulkita työntekijöiden eri tunnetiloja. Tunteisiin vaikuttaminen vaatii myös hyviä viestintätaitoja, jotta viestitty asia tullaan ymmärretyksi oikealla tavalla. Vakuuttavat ja taitavat kommunikaatiotaidot omaava esimies kykenee motivoimaan ja osallistamaan alaisiaan tehokkaasti. (84.) Johtoasemassa olevana henkilönä yksi haastavimpia tehtäviä on löytää työntekijöiden yksilölliset motivaattorit työtänsä kohtaan. Esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut ovatkin tässä tärkeässä roolissa. Näissä keskusteluissa johtajalta vaaditaan jo jonkin asteista tunneälyä, koska hänen on ymmärrettävä alaisen ajatusmaailmaa ja hänen tuntemuksiaan esimerkiksi, mitkä asiat työntekijästä tuntuvat hankalilta tai vaikeilta.

Yksityiselämässä tunneällyn merkitys ymmärretään usein helpommin kuin työelämässä. Yleinen käsitys on, että tunteet eivät kuulu bisnekseen. Työelämä on rationaalista ja loogista informaation siirtelyä ja käsittelyä, missä tunteet tekevät vain hallaa. Useiden tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että ne yritykset, joissa tunneälyä painotetaan ja arvostetaan, menestyvät paremmin kuin ne, joissa fokusoidutaan vain faktoihin ja numeroihin. (85.) Tunnetaitojen, kuten osuvan itsearvioinnin, yhteistyökykyisyyden, optimismin ja kyvykkyyden hallinta stressiä on todettu johtavan korkeampaan tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen ja henkilöstön sitoutumiseen. (85.)

Tunneälykykyys edellyttää erityisesti seuraavaa neljää peruskyvykkyyttä:

- **Tietoisuutta itsestä** (Ihminen osaa tunnistaa ja tietää omat tunteensa ja niiden vaikutukset itseensä ja muihin. On ymmärrettävä, kuinka itse käyttäytyy paineen alaisena tai konfliktitilanteessa ja miten omat tunnetilat lautuvat ja purkautuvat)
- **Itseohjautuvuutta** (Tietoisuus omien tunteiden triggereistä ja kyky vaikuttaa ja hallita omia tunteita sekä mielihohteita)



- **Sosiaalisia taitoja** (Kyky kuunnella ja vaikuttaa toisiin sekä ihmissuhteiden ylläpitoon)
- **Empatiaa** (Myötätunto ja herkkyys toisia ihmisiä ja heidän tarpeitaan kohtaan sekä kykyä tunnistaa ja lukea toisten tunteita.) (85.)

Rakennusalan haastavissa projektiluonteisissa tehtävissä on paljon hankalia turhautumisen täyteisiä hetkiä, jolloin taito kontrolloida itseään ja omia tunteitaan on kriittistä. Työmailla tapahtuu jatkuvasti tilanteita, joiden hallinta vaatii joustavuutta ja kykyä nähdä ja priorisoida isoa kokonaiskuvaa pienten väittelyvoittojen sijaan. Tässäkin kommunikaatiotaitojen merkitys on valtava, koska suurimmat ylilyönnit ja virheelliset tulkinnat ovat yleensä puutteellisten vuorovaiikutustaitojen takia jättänyt tulkinnan varaa, minkä takia väärinymmärrys on tapahtunut. Myöskään positiivisen kanssakäymisen merkitystä ei voi olla korostamatta liikaa. Huipputiimien hyvin tiedetty tunnusmerkki onkin positiivisuus. (86.)

## 7 Tulokset

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin merkitystä rakennusalalla tutkittiin sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Työhyvinvoinnin merkitys alalla näkyi niin työntekijöiden produktiivisuudessa ja työnjäljessä kuin organisaatioiden henkilöstön vaihtuvuudessa ja tuottavuudessaakin. Yksilötasolla työhyvinvoinnin merkitystä tutkittiin fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. Fyysinen työhyvinvointi kulminoitui rakennusalalla parhaiten työergonomiaan ja toisaalta myös työtapaturmiin. Psykkiset tekijät kuten stressi ja motivaatio määrittelivät pitkälti työntekijän innostusta ja jaksamista työtänsä kohtaan. Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikutti työyhteisö ja sen ilmapiiri, mikä taas heijastui psyykkiseen työhyvinvointiin. Kaikki kolme osa-aluetta näyttelivät isoa roolia muun muassa sairauspoissaolojen määrässä, minkä todettiin olevan iso vaikuttava tekijä sekä yksilön, että organisaation työhyvinvoinnissa. Yksilön näkökulmaa on helpoin kiteyttää Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaiden kautta, missä käsiteltiin yksilön työhyvinvointia terveyden, työympäristön, ihmissuhteiden, työpaikalla koetun arvostuksen ja oman osaamisen kautta.

Työntekijöiden tyytyväisyydentasolla työnantajaansa kohtaan oli iso merkitys henkilöstön vaihtuvuuteen, joka taas oli yhteydessä kalliisiin uudelleenkoulutuksiin ja tietokatoihin. Jatkuvasti tiukentuvien projektiaikataulujen todettiin laittavan alan johtoportaalle kovaa painetta ja kiirettä, mikä saattoi heijastua pitkässä juoksussa esimerkiksi työuupumuksina ja sairauspoissaoloina. Rakennusalan nykytilanteessa, jossa osaavista työntekijöistä on pulaa, on erittäin merkityksellistä ja arvokasta pitää osaavat työntekijät tyytyväisinä ja terveinä.

Tässä opinnäytetyössä organisaation näkökulmaa tarkasteltiin esimiestyön ja työpaikan ilmapiirin kautta. Johtoasemassa olevilla oli iso vaikutus ilmapiiriin ja siihen, miten työpaikalla suhtauduttiin esimerkiksi epäonnistumisiin, erilaisuuteen ja siihen miten asioista kommunikoidaan. Huonolla työilmapiirillä oli tutkustusti merkittävä negatiivinen taloudellinen vaikutus organisaation menestyksessä muun muassa laskevan motivaation, nousevan stressitason ja -henkilöstövaihtuvuuden takia. Niin sanotut ”hyvät tyytit” eli yritykselle arvokkaat osaavat

työntekijät eivät pysyneet huonon työilmapiirin työpaikoissa, vaan etsivät arvostustaan muualta.

Hyväksi havaittuja keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen yksilötasolla oli esimerkiksi selvät vastuunjaot työnjohtajien välillä ja kriittisimpien työtehtävien priorisointi suoritusjärjestyksessä. Molemmat edellä mainitut auttoivat stressinhallinnassa. Myös palautuminen oli iso osa henkilökohtaista hyvinvoinnin ylläpitämistä ja tutkimuksista kävi ilmi, että palautumista tapahtuu jo työpäivän aikana kahvi- ja lounastauoilla, minkä takia taukojen pitäminen työpäivän aikana olikin suositeltavaa, vaikka olisikin kiire. Myös työpäivän jälkeinen palautuminen oli tärkeää niin fyysisen kuin psyykkisenkin hyvinvoinnin kannalta, joten erilaisten harrastusten tai aktiviteettien tekemistä suositeltiin hyvien yöunien lisäksi.

Organisaatiotasolla työhyvinvointiin vaikutettiin positiivisesti muun muassa varmistamalla, että työntekijät aidosti pitävät työtehtävistään, koska sisäisesti motivoituneen työntekijän todettiin olevan tehokkaampi ja alttiimpi työn imulle sekä sitoutuneen todennäköisemmin organisaatioon kuin ulkoisesti, esimerkiksi palkasta, motivoituneen työntekijän. Tämän takia esimiehen ja alaisen välinen suhde todettiin erittäin tärkeäksi. Tärkeää oli myös rakentaa terveellistä organisaatiokulttuuria, missä kannustetaan puhumaan mielenterveyteen liittyvistä kysymyksistä ja ylipäätään puhumaan työkavereille tai esimiehelle, jos tuntuu, että ei selviä esimerkiksi työmäärästä. Välittämällä omasta ja toisten jaksamisesta voitiin vähentää työuupumuksien määrää ja saada pitkäkestoisempia työuria ja -suhteita aikaan. Lisäksi erilaisilla organisaatiossa järjestettävillä ilmapiiri- ja terveyskyselyillä ja terveyteen liittyvillä workshopeilla voitiin seurata ja ylläpitää hyvää työhyvinvointia.

## 8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvoinnin merkitystä rakennusalalla kirjallisuuskatsauksen avulla. Työssä käytettiin sekaisin netti- ja kirjallisteitä sekä ulkomaisia ja kotimaisia tutkimuksia. Opinnäytetyö alkoi termien määrittelemisellä ja jatkui työhyvinvoinnin merkitykseen pohtimisella motivaation ja stressin kautta, minkä jälkeen paneuduttiin organisaation näkökulmaan johtamisen ja työilmapiirin avulla.

Tuloksissa todettiin, että työhyvinvoinnin merkitys alalla näkyi muun muassa sairauspoissaolojen määrässä, henkilöstön sitoutumisessa organisaatioon ja organisaation tuottavuudessa. Työhyvinvoinnin parantamiseen parhaat keinot yksilötasolla olivat stressinhallintakeinot kuten selvät vastuunjaot ja työtehtävien priorisointi, sekä hyvästä palautumisesta huolehtiminen ennen seuraavaa työpäivää. Lisäksi myös stressaavien- tai mieltä painavien asioiden jakaminen perheen, kavereiden tai esimiehen kanssa todettiin parantavan työhyvinvointia.

Organisaatiotasolla hyvän työhyvinvoinnin saavuttamiseen ja ylläpitämiseen vaikutti muun muassa esimiehen ja alaisen välinen luottamus ja yhteys, missä esimies osaa johtaa ja tukea alaista tälle sopivalla tavalla. Lisäksi opinnäytetyössä käytetyissä tutkimuksissa todettiin, että mielekkään työtehtävän löytäminen ja positiivinen ilmapiiri lisäsivät työntekijän tuottavuutta ja työssä kokemaa imua. Myös jatkuva työilmapiirin mittaaminen ja siihen panostaminen johtivat parempaan työhyvinvointiin sekä parempaan työpaikkaimagoon. Yhteneväinen ilmiö, mikä toistui erilähteissä, oli nykyaikaisen älyllisen ja tunneälykkään johtamisen merkitys niin yksilön kuin organisaationkin työhyvinvoinnille.

Rakennusalalle on viime vuosina ollut tyypillistä jatkuva kiireen ja stressin tunteen kasvaminen sekä organisaatioon sitoutuneisuuden väheneminen. Syitä ovat esimerkiksi pula osaavista työntekijöistä ja kiristyvät aikataulutrendit projekteille. Tärkeää olisi niin yksilöiden, organisaatioiden kuin koko alankin kannalta pitää parempaa huolta nykyisistä osaajista, keskittymällä työhyvinvoinnin parantamiseen.

## Lähteet

1. Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Aikuiskasvatus. Verkkojulkaisu. <https://doi.org/10.33336/aik.94120> Viitattu 2.10.2023
2. Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. Premissi, 4.
3. Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://stm.fi/tyohyvinvointi> Viitattu 1.8.2023.
4. Maslow H. A. 1987. Motivation and personality. Third edition. Revised by Robert Frager, James Fadiman, Cynthia McReynolds, Ruth Cox. 1970. Library of congress Cataloging-in-Publication Data. R.R. Donnelley 6 Sons Company.
5. Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2 uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Porvoo 2012.
6. Koivuranta, J. s.a. Työhyvinvointi. socom.fi. <http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/08/tyohyvinvointi.pdf>
7. Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Tammerprint Oy. Tampere. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136841/978-952-261-059-1\\_Ergonomia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136841/978-952-261-059-1_Ergonomia.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
8. Työterveyslaitos. Ammattitaudit. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/ammattitaudit> Viitattu 2.8.2023
9. Tapaturmavakuutuskeskus 2018. Ammattitauti. Verkkojulkaisu. <https://www.tvk.fi/tyotapaturma-ja-ammattitautivakuutus/korvaaminen/ammattitauti/> Viitattu 2.8.2023
10. Rakennusteollisuus 2019. Työturvallisuus rakennusalalla, perustietoa. Verkkojulkaisu. <https://www.rt.fi/Tietoa-alasta/Tyoturvallisuus/Rakennusteollisuus-rakennusalalla-perustietoa/> Viitattu 3.8.2023
11. Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. UNI-press.

12. Rakennusteollisuus 2011. RILMA 2011 – Rakennusalan työilmapiiri ja henkilöstön hyvinvointi 2011 – kehittämishanke. <https://www.rt.fi/globalassets/ajankohtaista/ajankohtaista-liitteet/rilma.pdf> Viitattu 2.10.2023
13. BC building trades 2020. 83% of construction workers have experienced a mental health issue. Verkkojulkaisu. <https://bcbuildingtrades.org/83-of-construction-workers-have-experienced-a-mental-health-issue/> Viitattu 3.8.2023
14. Delamere 2021. Burnout Britain: The effects of the glorification of grind culture. Verkkojulkaisu. <https://delamere.com/blog/burnout-britain-the-effects-of-the-glorification-of-grind-culture> Viitattu 3.8.2023
15. Sihti 2021. Työuupumuksen ehkäiseminen rakennusalalla. Verkkojulkaisu. <https://www.sihti.fi/tyouupumuksen-ehkaiseminen-rakennusalalla/> Viitattu 3.8.2023
16. Finnish institute for health and welfare 2023. Work and income. Verkkojulkaisu. <https://thl.fi/en/web/gender-equality/gender-equality-in-finland/work-and-income> Viitattu 3.8.2023
17. Työpiste 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syyttymään työssä. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa> Viitattu 4.8.2023
18. Savinainen, M. 2013. Rakentajan työhyvinvointi. Rakennustieto.fi. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130701.pdf>
19. Skurnik-Järvinen, H. 2013. Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet. Bookwell Oy. Helsinki.
20. Neuman J, Baron R. Aggression in the workplace. Book: Giacalone R, Greenberg J. Antisocial behavior in organizations. London: Sage Publications 1997. Niedl K. Mobbing/bullying am Arbeitsplatz. München: Rainer Hampp 1995.
21. Lahelma E, Lallukka T, Laaksonen M, Saastamoinen P, Rahkonen O. Workplace bullying and common mental disorders: a follow up study. Journal of Epidemiology and Community Health 2011.
22. Kivimäki M, Virtanen M, Vartia M, Elovainio M, Vahtera J, Keltikangas-Järvinen L. Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. Occupational and Environmental medicine 2003.

23. Vartia M. Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian journal of work, environment and health* 2001.
24. Kivimäki M, Elovainio M, Vahtera J. Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine* 2000(b)
25. Järvinen, P. 2014. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Talentum. Helsinki.
26. Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD – Books on Demand, Helsinki.
27. Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Tampere: Tammerprint Oy. [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf)
28. Aro, A. 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent. Helsinki.
29. Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus. Jyväskylä.
30. Airila, A. & Eljala, J. 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Verkkajulkaisu. <https://suomalainentyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoil-mapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/> Viitattu 28.9.2023
31. Pölkki, M. 2003. Tutkimus: Huono työilmapiiri vie usein sairauslomalle. Verkkajulkaisu. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004126396.html> Viitattu 28.9.2023
32. Terveysverkko. Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy. Verkkajulkaisu. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/> Viitattu 13.9.2023
33. Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo 2006. *Taitolajina työ*. Edita, Helsinki.
34. Deci, E. L., & Flaste, R. 1996. *Why we do what we do: Understanding self-motivation*. Penguin, Yhdysvallat.
35. Hakonen, A. ja Nylander, M. 2015. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Juva: PS-kustannus.
36. Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York.

37. Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
38. Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Helsinki.
39. Timpe, Dale A. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin & Göös.
40. Ojala, L. ja Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.
41. Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Tallinna: Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys ry.
42. Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2008. Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikheet työelämässä: kolmen vuoden seurantalutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. Työelämän tutkimus. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87548>
43. Työterveyslaitos Työn imu. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu> Viitattu 18.9.2023
44. Terveyskirjasto 2022. Stressi. Verkkojulkaisu. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976> Viitattu 18.9.2023
45. De Silva, N., Samanmali, R. & De Silva, H. (2017). Managing occupational stress of professionals in large construction projects. Journal of Engineering, Design and Technology.
46. Campbell, M. & Gunning, J. (2020) Strategies to improve mental health and well-being within the UK construction industry. Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Management, Procurement and Law
47. Työterveyslaitos. Uni ja palautuminen. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/uni-ja-palautuminen> Viitattu 1.8.2023
48. Työturvallisuuskeskus 2016. Tuottavuus ja työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. [http://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiesty](http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/johtaminen_ja_esimiesty) Viitattu 23.9.2023



49. STTK. # 6euroatakaisin. Verkkojulkaisu. [https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/10/STTK\\_6euroatakaisin.pdf](https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/10/STTK_6euroatakaisin.pdf) Viitattu 23.9.2023
50. Vanhala, S. 1981. Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkiasuja B-51. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
51. Mowday, R. T., L. W. Porter & R. M. Steers (1982). Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
52. Delery, J.E. and D. H. Doty (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*.
53. Meyer, J. P. & N. Allen (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
54. Genevičiūtė-Janonienė, G. & A. Endriulaitienė (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.
55. Lampikoski, Kari. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.
56. Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu. 2005. Haasteena Luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Publishing Oy. Helsinki.
57. Kesti, Marko, 2004. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finna, Helsinki.
58. Kauhanen, Juhani, 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Han saprint Oy, Vantaa.
59. Chew, J. & C. C.A. Chan (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*.
60. Lee, T., S. Ashford., J. Walsh & R. Mowday (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*.
61. Korpi, T. & Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Helsinki: Management Institute of Finland.

62. Kuutti, T. & Mäkinen O. 2019a Mistä työnantajamielikuva muodostuu?
63. Kuutti, T. & Mäkinen O. 2019b Työnantajamielikuvatyön budjetointi 2019
64. Työterveyslaitos 2020. Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet lyhentävät työuria ja haastavat hallituksen työllisyystavoitteita. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tuki-ja-liikuntaelinten-sairaudet-lyhentavat-tyouria-ja-haastavat-hallituksen-tyollisyystavoitteita> Viitattu 27.9.2023
65. Työterveyslaitos (2014). Rakennusalan terveys (RATE)- kehittämisshanke-rakennusalan sairauspoissaolojen seuranta ja työhyvinvointitarjoitin. [https://www.rt.fi/globalassets/tyoelama/rate-hanke/loppuraportti\\_rate.pdf](https://www.rt.fi/globalassets/tyoelama/rate-hanke/loppuraportti_rate.pdf)
66. The European journal of public health (2015). Alcohol-induced morbidity and mortality by occupation: A population-based follow-up study of working Finns. Verkkojulkaisu. [https://www.researchgate.net/publication/280868356\\_Alcohol-induced\\_morbidity\\_and\\_mortality\\_by\\_occupation\\_A\\_population-based\\_follow-up\\_study\\_of\\_working\\_Finns](https://www.researchgate.net/publication/280868356_Alcohol-induced_morbidity_and_mortality_by_occupation_A_population-based_follow-up_study_of_working_Finns) Viitattu 5.10.2023
67. Työterveyslaitos 2018. Alkoholien suurkuluttajilla on paljon poissaoloja mielenterveyshäiriöiden takia. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/alkoholin-suurkuluttajilla-on-paljon-pitkia-poissaoloja-mielenterveyden-hairioiden-takia/> Viitattu 5.10.2023
68. Terveystalo 2021. Sairauspoissaolojen ja tekemättömän työn kustannukset sekä työterveyden vaikuttavuus. Verkkojulkaisu. <https://www.terveys-talo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/sairauspoissaolojen-ja-tekemattoman-tyon-kustannukset-seka-tyoterveyden-vaikuttavuus> Viitattu 11.9.2023
69. Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. 3.p. Keuruu. Edita Publishing Oy.
70. Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.
71. Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. WSOY.
72. Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
73. Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

74. Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.
75. Lencioni, P. 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. 2. painos. Tampere. Päiväosakeyhtiö.
76. Gillard J. 2018. The 2 500-year-old history of adults blaming the younger generation. Verkkojulkaisu. <https://historyhustle.com/2500-years-of-people-complaining-about-the-younger-generation/> Viitattu 29.9.2023
77. D'Amato, A. & R. Herzfeldt (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. Journal of Managerial Psychology.
78. Tienari, J. ja Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
79. Vaahtera, L. 2020. Tulevaisuuden rakentajat. Tampere, Talonrakennusteollisuuden Sisä- Suomen Piiri ry.
80. Adler, N.J. (1991). International Dimensions of Organizational Behavior. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
81. Brett, J., Behfar, K. & Kern, M. C. (2006) Managing multicultural teams. Harvard Business Review.
82. Shokef, E. & Erez, M. (2006) Global Work Culture and Global Identity. Research on Managing Groups and Teams.
83. Lewis, R. D. & Salminen, E. (1996). Kulttuurikolareita. Helsingissä: Otava.
84. Harvard Business School Press, 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Art-Print Oy.
85. Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia. Viro: Talentum Media.
86. Toivanen, H. 2013. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Vaasa: Oy Fram Ab.

## Kuvaluettelo

- 1 Työhyvinvoinnin portaat mukaillen Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2 uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Porvoo 2012.
- 2 Tapaturmataajuuksia tapaturmatiheillä toimialoilla 2007–2017. Työterveyslaitos 2020. Rakennusalan työturvallisuuden kehitys- nolla tapaturmaa rakennusteollisuudessa 2020- hanke. Verkkojulkaisu. [https://www.rt.fi/globalassets/tyoturvaluettelo/2020\\_sekalainen/raportti\\_fin.pdf?utm\\_source=eJokka+2/2020+%7c+Aiheina+mm.+nolla+tapaturmaa,+turvallisuuksiin,+koronaohjeita,+hiljainen+hetki&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=eJokka](https://www.rt.fi/globalassets/tyoturvaluettelo/2020_sekalainen/raportti_fin.pdf?utm_source=eJokka+2/2020+%7c+Aiheina+mm.+nolla+tapaturmaa,+turvallisuuksiin,+koronaohjeita,+hiljainen+hetki&utm_medium=email&utm_campaign=eJokka) Viitattu 10.10.2023
- 3 Työuupumusoireyhmän neljä ydinoiretta mukaillen Työterveyslaitos. Stressi ja työuupumus. Verkkojulkaisu <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus> Viitattu 10.10.2023
- 4 Stressin ja suorituskyvyn välinen yhteys mukaillen Leung, M., Chan, Y. & Dongyu, C. (2011). Structural linear relationships between job stress, burnout, physiological stress, and performance of construction project managers. Engineering, Construction, and Architectural Management.
- 5 Työhyvinvointi organisaation talouden näkökulmasta. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti 2015. Verkkojulkaisu. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx> Viitattu 9.10.2023
- 6 Työnantajamielikuva mukaillen Backhaus, K. & S. Tikoo (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development international.
- 7 Sairauspoissaolojen keskiarvo toimialan ja ammattiaseman mukaan. Työterveyslaitos (2014). Rakennusalan terveys (RATE)- kehittämishanke-rakennusalan sairauspoissaolojen seuranta ja työhyvinvointitarjotin. [https://www.rt.fi/globalassets/tyoelama/rate-hanke/loppuraportti\\_rate.pdf](https://www.rt.fi/globalassets/tyoelama/rate-hanke/loppuraportti_rate.pdf)
- 8 Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia. Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. 3.p. Keuruu. Edita Publishing Oy.
- 9 Talonrakennuspuolen ikäjakauma vuosina 2000–2020. Nippala, E. & Vainio, T. 2021. Rakentamisen yhteiskunnalliset vaikutukset. Verkkojulkaisu. <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tieto- alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/> Viitattu 9.10.2023

- 10 Vuorovaikutus viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä mukaillen Szilagyi, A. D. & Wallace, M.J. (1987). Organizational behavior and performance. London: Scott, Foresman and company.

## Taulukkoluetelo

- 1 Aikuiseen kohdistuva kiusaamiskäyttäytyminen työpaikalla jaoteltuna viiteen eri kategoriaan. Rayner C, Hoel H. A summary review of literature relating to workplace bullying. Journal of community applied social psychology 1997.
- 2 Työhyvinvoinnin vaikutukset. Manka, M-L. Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tammerprint Oy, Tampere.
- 3 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä työorganisaatiossa. Ruohontie P. Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki.
- 4 Työhyvinvoinnin mittareita. Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand, Helsinki.

