

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Kehittämishanke

**TYÖHYVINVOINTI
AIKUISKOULUTUSORGANISAATIOISSA**
- näkökulmina liikunta, terveys ja psyykinen hyvinvointi

Holkko, Merja
Lähdesluoma, Marjaana
Mansikkaviita, Ari
Vanha-Viitakoski, Kristiina

Työn ohjaaja Sirpa Levo-Aaltonen
Tampere 2009

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Holkko, Merja; Lähdesluoma, Marjaana; Mansikkaviita, Ari; Vanha-Viitakoski, Kristiina
Työhyvinvointi aikuiskoulutusorganisaatioissa – näkökulmina liikunta, terveys ja psyykinen hyvinvointi
60 sivua
Lokakuu 2009
Työn ohjaaja Sirpa Levo-Aaltonen

TIIVISTELMÄ

Työmme tavoitteena on herättää keskustelua työhyvinvoinnin tilasta aikuiskoulutusorganisaatioissa. Pohdimme työhyvinvointia aikuiskoulutuskeskuksissa henkilöstön näkökulmasta. Liikunta, terveys ja psyykinen hyvinvointi olivat punainen lanka hakiessamme tutkittua tietoa aiheesta. Halusimme tuoda esiin liikunnan ja terveyden vaikutukset työhyvinvointiin yleisesti. Tutkimme liikunnan, terveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin osioita työhyvinvoinnin näkökulmasta kirjallisuudesta ja tehdyistä tutkimuksista.

Liikunnan, terveyden ja yleisen asenteen näkyminen työhyvinvoinnin kehittämisessä olivat tausta-ajatuksena suunnitellessamme aiheeseen liittyviä kyselyjä. Kyselyjen tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin osa-alueista esimiestyön ja tiimityöskentelyn merkitystä aikuiskoulutusorganisaation työhyvinvoinnin kannalta. Kyselyillä aikuiskoulutusorganisaatioissa halusimme selvittää, miten tiimityöskentely sujuu, miten esimiehet suhtautuvat työhyvinvointiin ja mitä kehitettävää/hyvää on esimiehien toiminnassa työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Kyselyt toteutettiin strukturoiduilla kyselylomakkeella aikuiskoulutusorganisaation esimiehille ja tiimissä työskenteleville. Tutkimusten mukaan tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi niin tiimityöskentelyssä kuin esimiesten itsearviointissa nousi tiedottaminen ja yleinen viestintä sekä palkitsemisen ja palautteen antamisen tärkeys. Heikko tiedonkulku ja puutteellinen viestintä heikentävät tiimityöskentelyn laatua sekä työhyvinvointia. Kyselymme nostivat tarpeen lisätutkimukselle aikuiskoulutusorganisaatioissa. Saadut tutkimustulokset auttavat kehittämiskohteiden valinnassa tulevaisuutta ajatellen.

Avainsanat: työssä jaksaminen, työhyvinvointi, liikunta, terveys, tiimityö

TAMK University of Applied Sciences
Teacher Education Centre
Development Project for the Teachers' Education

Holkko, Merja; Lähdesluoma, Marjaana; Mansikkaviita, Ari; Vanha-Viitakoski,
Kristiina

Occupational wellbeing in adult education organization – aspects: exercise, health and
physical wellbeing

60 pages

October 2009

Thesis supervisor Sirpa Levo-Aaltonen

ABSTRACT

The aim of our work is to arouse conversation of the state of wellbeing at work in an adult educational organization. We consider wellbeing at work from the personnel's point of view. Exercise, health and psychic wellbeing were the thread running through the search for studied information on the subject. We were aiming at bringing out the effects of exercise and health on the wellbeing at work in general. We studied the fields of exercise, health and psychic wellbeing from the perspective of wellbeing at work. We used literature and researched information to study the subject.

The appearance of exercise, health and general attitude in developing wellbeing at work was the idea behind the planning of our questionnaires. The target of the questionnaires was to find out the importance of manager work and team work when it comes to wellbeing at work in an adult educational organization. With the help of our questionnaires we wanted to find out how well the team work succeeds, what kinds of attitude managers have towards wellbeing at work and what there is to develop/especially good in managers' operations if examined from the perspective of wellbeing at work.

The questionnaires were structured forms for both the managers and the team members of an adult educational centre. Based on the received questionnaires the most important results show that in both managers' and team members' answers the biggest need for development is in notifying, general communications and the importance of rewarding and giving feedback. Poor flow of information and insufficient communication weakens the quality of team work and wellbeing at work. Our questionnaire showed the need of further research on the matter in adult educational organizations. The results of this study help in choosing targets for development in the future.

Key words: wellbeing at work, exercise, health, teamwork

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Fyysisen kunnon ja kilpaurheilun merkitys	8
2.1	Taustaa	8
2.2	Kansallisen liikuntatutkimuksen tuloksia	13
2.3	Eräiden lajien harrastajaprofiileja	16
2.4	Peruseriaatteita fyysisen kunnon parantamiseen	19
2.5	Fyysisen kunnon mittaaminen	21
3	Työhyvinvoinnin osatekijöitä	23
3.1	Hyvinvointi opetustyössä	23
3.2	Työpaikan ergonomia	24
3.3	Liikunta hyvinvoinnin tukena	26
3.4	Unen ja ravinnon merkitys hyvinvoinnille	28
3.5	Työhyvinvointi ja työkyky	29
3.6	Aikuiskoulutusorganisaation työhyvinvoinnin tukitoimet	30
4	Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä	31
4.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi	31
4.2	Palkitsemisjärjestelmä osana työhyvinvointia	32
4.3	Tutkimusongelma	33
4.4	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä	34
4.5	Kyselyn toteuttamisen työkalut	35
4.6	Eettiset kysymykset ja kyselyn toteutus	36
4.7	Tulosten analysointi	38
4.8	Johtopäätöksiä tuloksista	42
5	Tiimityön merkitys työhyvinvoinnille	45
5.1	Onnistunut tiimityöskentely toimii työhyvinvoinnin edistäjänä	45
5.2	Selvitys tiimityöskentelystä	47
5.2.1	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	47
5.2.2	Toteuttaminen	48
6	Pohdinta	54
7	Yhteenveto	57
8	Lähteet	58

1 Johdanto

Tämän päivän työelämässä työhyvinvoinnin merkitys kasvaa jatkuvasti. Työn uudelleen organisointi ja tehtävänkuvien muokkaaminen ovat tätä päivää, työn vaativuus kasvaa ja työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän osaamista ja jaksamista työssään. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat pohdinnan arvoisia asioita jokaisella työpaikalla. Työhyvinvointi, siihen liittyvät arvot ja käytännön asiat ovat olleet liikkeelle paneva voima monissa keskusteluissamme. Keskeisenä nousee yksilön itsensä mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin liikunnan ja terveyden sekä terveiden elämäntapojen avulla. Liikkumalla ja nukkumalla tarpeeksi sekä syömällä terveellisesti takaamme oman hyvinvointimme. Fyysisesti ja psyykkisesti hyvinvoiva ihminen voi hyvin myös työpaikallaan. Liikunnan, terveyden ja ravinnon merkitys on olennainen osa työhyvinvointia.

Suorittamisen, tehokkuuden, tuloksellisuuden ja menestymisen kova paine vaivaa koulujärjestelmää kuin verenpainetauti, niin aikuiskoulutusorganisaatioissa kuin muissakin organisaatioissa. Pedagogisen hyvinvoinnin tutkimiseksi yksilön hyvinvoinnin lisäksi tulisi myös tarkastella yhteisöllistä hyvinvointia koulutusjärjestelmän kaikilla tasoilla. Tämä tulisi tehdä koulutusorganisaatioiden erilaisissa konteksteissa. Ikäkaudesta riippumatta tavoiteltu oppiminen edellyttää riittävää hyvinvointia. Hyvinvointiin päästään oppimalla. Pedagoginen hyvinvointi edellyttää meiltä osallisuutta ja toimimista. (Lappalainen, Kuittinen & Meriläinen 2008, 209 - 211.)

Tavoitteena on käsitellä aikuisten liikunnan harrastusta ja sen kehittymistä Suomessa sekä sen avulla miettiä työelämän ja liikuntaharrastuksen rajapintoja ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Esimerkkinä vertaillaan huippu-urheilun psyykkisen valmennuksen lähtökohtia työelämän haasteisiin. Antaako aktiivinen liikuntaharrastus myös muita kuin fyysisen kunnon tuomia etuja työelämään, tähän asiaan vastaamme loppuyhteenvedossa. Työhyvinvoinnin osana ovat myös työturvallisuus, henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen. Työssä jaksaminen oli Terveys 2015-ohjelman yksi tavoite. Ohjelmassa tarkoitus on jaksaa töissä kolme vuotta kauemmin kuin vuonna

2000. Ottawan perusasiakirjoissa (WHO 1986) on yksi terveyttä edistävä strategia, jonka mukaan työyhteisössä työntekijällä on mahdollisuus kehittää ja ylläpitää omaa terveyttään. Sosiaali- ja terveysministeriön 2001 julkaisussa työympäristön, työelämän sosiaalisten suhteiden ja työn psykofyysisten vaatimusten tulee edistää terveyttä ja olla eri-ikäisille työntekijöille sopivat. (Rouvinen-Wilenius 2008, 8.) ”Työyhteisössä jaksamisen kannalta on tärkeää, että visionäärinen viitekehys tarjoaa ihmisille niin psykologisen turvallisuuden kuin psykologisen vapaudenkin persoonallisen potentiaalin käyttämiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Nykypäivän työyhteisön tulee luoda mahdollisuuden työntekijälle kasvaa ja vahvistua työssään myös ihmisenä.” (Heikkilä-Laakso 1999, 14.)

Uusien tutkimusten mukaan, kuten arvata saattaakin, ihminen arvostaa työssään ennen rahaa työn haasteellisuutta ja mielekkyyttä, sekä hyvää työilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Työssä jaksamista voidaanakin pitää henkilöstöjohtamisen lopputuloksena sekä tärkeänä tekijänä työssä menestymisen kannalta. Hyvinvointi työssä auttaa meitä kaikkia jaksamaan paremmin työssämme. Hyvinvointi muodostuu monista eri tekijöistä. Yksi keskeinen tekijä on työilmapiiri. Työnteossa yksi keskeinen motivaatiotekijä on työn ilo ja sitä ei saisi unohtaa siinäkään vaiheessa kun työntekijästä otetaan kaikki mahdolliset tehot irti. Työssä jaksamista ja hyvinvointia voi kaikki myös harjoitella itse. Nykänen kutsuu hyvinvoinnin äidiksi rentoutumista ja isäksi itsetuntemusta (kaikkihan me tarvitsemme äitiä ja isää). (Nykänen 2007, 1 - 5.)

Voimakas koherenssin tunne eli elämän ymmärrettävyys, hallittavuus ja mielekkyys, ennustavat elämässä pärjäämistä ja korkeaksi koettua terveyden tunnetta. Työyhteisön sosiaalinen pääoma lisää koko yhteisön hyvinvointia, siksi se on tärkeä osa yksittäisen työntekijän työkykyä ja toiminnan tuloksellisuutta. Organisaation työilmapiiri on yhteydessä koherenssiin ja näin myös yhteydessä hyvinvointiin. (Rouvinen-Wilenius 2008, 23 - 26.)

Työn tavoitteena on herättää keskustelua työhyvinvoinnin tilasta aikuiskoulutusorganisaatioissa. Mikä on esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin kannalta ja mitä aikuiskoulutusorganisaatioissa paljon käytetyllä tiimityöskentelyssä on kehitettävää? Yksilön itsensä mahdollisuutta vaikuttaa työhyvinvointiin, tutkimme liikunnan ja terveyden näkökulmasta. Selvitämme, mitkä tutkimukset tai teoria tukevat

liikunnan, terveyden, ravinnon ja psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmasta työssä jaksamista sekä työhyvinvointia. Aikuiskoulutusorganisaation esimiestyön ja tiimityöskentelyn toimivuuden pyrimme saamaan esille kyselyjen avulla tiimissä toimivien ja esimiesten näkökulmasta heidän tekemästä itsearviointista. Kyselylomakkeiden aihealueiden laadinnassa on otettu huomioon liikunnan, terveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin näkökulma, joiden avulla tutkimamme teoriat kytkeytyvät kyselyihin.

2 Fyysisen kunnon ja kilpaurheilun merkitys

2.1 Taustaa

Kuntoilun imagoa alettiin samalla kertaa kehittää liikemiesmäisellä häikäilemättömyydellä: Juoksemisesta tai oikeammin hölkkäämisestä, joksi kuntonsa rapistumaan päästäneen liikemiehen kamppailua eteenpäin alettiin kutsua, tuli tehdä luonnollinen asia. Markku Katajan vuonna 1985 kirjoittama artikkeli kuvaa aikuisliikunnan ja kilpaurheilun välistä murrosta, joka alkoi 1970 - 1980 luvun vaiheilla. (Kataja 1985, 276.)

Maaseudulla vielä sotien jälkeen toimeentulo edellytti jatkuvaa ruumiillista työtä. Ihmiset eivät halunneet vähältä vapaa-ajaltaan, muuta kuin ruumiillista ja henkistä lepoa. Kenenkään ei tarvinnut kohottaa kuntoaan liikkumalla vapaa-aikanaan. Kilpaurheilijoita, varsinkin hiihtäjiä ja yleensä kestävyysurheilijoita, kunnioitettiin ja ihailtiin, mutta kestävyysurheilun vaatimaa harjoittelua ei yleisesti hyväksytty, sitä saatettiin pitää jopa työn välttelemisenä. Niinpä maantiejuoksu rinnastettiin työpakoisuuteen, ehkä laiskuuteen. Yleinen mielipide oli, että työstä saa riittävästi liikuntaa, eikä harjoittelua sen lisäksi tarvita. Urheiluun liittyvästä lajiharjoittelusta ei normaalikansalaisilla juurikaan ollut tietoa. Kovaa työmiestä kunnioitettiin ja pidettiin yleisesti luotettavampana kuin teillä juoksentelevaa tyhjänjuoksijaa. Kansan kunnioituksen sai vasta menestyttyään kilpailuissa, kuntosurheilulle ei ollut juurikaan kannattajia. Maalta muutettiin kaupunkeihin ja alettiin tehdä 8-tuntista työpäivää eli maalaisen elämänrytmi muuttui ja lisääntyvä vapaa-aika mahdollisti myös harrastustoiminnan. Toisaalta jossain mielessä maalta muuttaneille juoksentelu puistoissa oli osittain paluuta juurilleen. Yhteiskunnallinen murros johti muutenkin ihmisen toimintatapojen muutokseen. Toimihenkilöistyminen ja palvelusektorin kasvu muuttivat työn luonnetta erilaiseksi. Työ muuttui fyysisesti vähemmän kuormittavaksi. Siirtyminen viisipäiväiseen työviikkoon ja kokonaistyöajan lyheneminen lisäsivät vapaa-aikaa sekä mahdollisuuksia kuntoiluun. Tätä kautta myös hyvinvointivaltiossa liikuntaan suunnatut resurssit lisääntyivät. Kunnalliset toimet kohensivat kuntoliikunnan edellytyksiä ja ihmisiä aktivoitiin päättäjiensä taholta säännölliseen

liikuntaharrastukseen, kuten esimerkiksi erilaiset kampanjat ja kunto-ottelut olivat suosittuja. (Itkonen 1996, 226.)

Markku Ojasen mukaan Liikunta ja tiede -lehdessä empiiriseen aineistoon vedoten väitetään, että sellaiset lajit kuten tennis, golf ja koripallo ovat sosiaalisia, luovia ja arvostettuja, vaativia ja tuloskeskeisiä, kuten taas aerobic, pyöräily, kävely ja hölkkä olisivat vain yksin harrastettavia, toistavia, tavanomaisia, rytmisiä ja eivätkä olisi vaativia. (Ojanen 1991, 29.) Vääristyneenpää tietoa voi tulla vain liikuntatieteellisen tutkimuksen huipulta! Jokainen vähänkin enemmän juoksua harrastanut ihminen tietää, että juokseminen on äärimmäisen vaihtelevaa, vaativaa ja monipuolista ja se voi toki olla myös sosiaalista. (Roos 1995, 10 - 11.)

Työelämässä ja urheilupsykologiassa löytyy kuitenkin yhteneväisyyksiä. Urheiluvalmennus mielletään helposti pelkäksi fyysiseksi suorittamiseksi, kuitenkin psyykkisen valmennuksen yhtenä tehtävänä on yksinkertaisesti pitää urheilijan motivaatio korkealla. Rento mieliala parantaa positiivisen harjoitusvaikutuksen syntyä, mikä taas on edellytys siihen, että yksilö kehittyy huippusuorittajaksi. Psyykkisen urheiluvalmennuksen osa-alueista löytyy myös kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin syntymisen perusteet. Urheilupsykologian kirjallisuutta on runsaasti ja ne ovat luonteeltaan yleis- tai lajikohtaisia teoksia. Liukkonen & Jaakkola vertaavat pienimuotoisesti tutkimuksessaan, onko urheilun psyykkinen valmennus oma irrallinen erikoisalue vai voiko samoja asioita hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä? (Liukkonen & Jaakkola 2003, 15.)

Kaiken valmennustoiminnan tärkeämpänä lähtökohtana tulee kuitenkin olla ihmisen persoonallisuuden eheän kehityksen ja hyvinvoinnin turvaaminen. Urheilijoiden harjoittelun ja kokonaiselämäntilanteen yhteensovittaminen on välttämätöntä tasapainoisen harjoittelujärjestelmän luomiseksi. Työelämän kannalta tarkasteltaessa voimme todeta, että työsuojelun tärkeämpänä lähtökohtana tulee olla ihmisen persoonallisuuden eheän kehityksen ja hyvinvoinnin turvaaminen. Lisäksi työntekijän työnteon ja kokonaiselämäntilanteen yhteensovittaminen on välttämätöntä tasapainoisen työolosuhteen luomiseksi. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 15.)

Tavoitejärjestelmän ”purkaminen” päivittäiseksi sisäistetyksi toimintaohjelmaksi luo perustan motivaatiolle ja työelämässä kehityskeskustelun sisäistäminen toimintamalliksi luo perustan motivaatiolle. Hermolihasjärjestelmän toimintakyky tehostuu rentoutusharjoittelun avulla ja rentoutusharjoittelun avulla voidaan myös ennalta ehkäistä fyysistä sekä psyykkistä yliharjoittelutilaa. Näin myös voidaan ennalta ehkäistä yliharjoittelutilasta syntyvää harjoittelumotivaation laskua. Rentoutusta harjoittelemalla voidaan myös ennalta ehkäistä työstä aiheutuvaa fyysistä ja psyykkistä yllärasitustilaa sekä siitä syntyvää työmotivaation laskua. Kilpailutilanteessa vireystila on yksilöllinen. Joku tekee parhaat suorituksensa rauhallisissa, kun taas joku tekee ne jännittyneessä mielentilassa. Kilpailutilanteet urheilussa ovat ihmiselle aina psyykkisesti vaativia tapahtumia. Työelämässä tulee harvemmin kuin urheilussa vastaan tilanne, jossa työntekijä joutuu laittamaan kaikki fyysiset ja psyykkiset voimavarat peliin. Työelämässä toiminta perustuu usein tiimityöskentelyyn, jossa johtajallakin on mahdollista jakaa vastuuta. Tiimityöskentely auttaa jakamaan vastuita tasaisemmin eikä ääritilanteita pääse syntymään. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 15.)

Urheilija voi oppia itse säätämään stressireaktioitaan. Näitä keinoja ovat mm. rauhoittumiskyvyn kehittämällä rentous- ja mielikuvaharjoittelun avulla, erilaisten pelko ja stressitilanteiden läpikäymisellä mielikuvissa, ahdistavien tuntemusten taustalla olevien tekijöiden uudelleen jäsentämisellä sekä kilpailumielialan siirrolla mielikuvissa tulevaan kilpailuun. Onnistuneella rentoutumis- ja mielikuvaharjoittelulla urheilija luo itselleen olosuhteen, jossa huippusuoritus kilpailussa on mahdollinen. Kilpailussa usein on se tilanne, jossa urheilijat ovat fyysisesti samalla tasolla, mutta henkisesti painetta kestävin voittaa. Aikuisten tasolla kilpaillut työntekijä soveltaa usein myös kilpailu-uran aikana oppimiaan menetelmiä sujuvasti myös työelämään. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 15.) Edellä mainittu on yksi syy, miksi ex-urheilija voi erottautua edukseen työyhteisön kohdatessa kriisejä tai haastavia tilanteita.

Mentaalisella harjoittelulla tarkoitetaan mielen avulla tehtäviä harjoituksia, jotka voivat liittyä monenlaisiin erilaisiin tehtäviin. Yleisimpiä mentaalisen harjoittelun muotoja ovat rentoutusharjoitukset ja ideamotorinen liikekuvittelu sekä tulevan suoritustilan läpikäyminen mielikuvissa. Automaatiotilan syntyminen kilpailussa edellyttää sitä, että koettu haaste ja koetut kyvyt ovat tasapainossa sekä riittävän korkealla. Jos tulevan kilpailun haaste paisuu mielessä liian vaativaksi tai käsitys omista mahdollisuuksista tai

tilannekohtaisesta kunnosta ei ole riittävä, niin urheilija ei pysty huippusuorituksiin. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 15.)

Urheilussa automaatiotilan saavuttaminen vaatii yleensä riittävästi oikeita harjoitteita ja harjoitteluvuosia, työelämässä se tarkoittaa ammattitaitoa. Kouluttajan kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että jokin epävarmuustekijä vie huippusuorituksen. Yleensä henkilö, jonka luonteenpiirteitä on perusteellisuus kaikessa tekemisessä, kärsii esim. liian kiireellisestä tuntien valmistelusta – se näkyy epävarmuutena. Aika moni kouluttaja kuuluu tähän perusteellisten ryhmään. Onko kouluttajan yksi tärkeimpiä luonteenpiirteitä kyky tehdä ratkaisuja tilanteen mukaan – tietty väljyys valmisteluissa ja seurauksena huippusuoritus?

Mielikuvaharjoittelun avulla voidaan mm. tehostaa keskittymistä ja eläytymistä suorituksiin. Mielikuvaharjoittelulla voidaan myös valmistautua ennalta mahdollisiin psyyken tasapainoa horjuttaviin stressitekijöihin kilpailutilanteessa. Luentotilannetta voi verrata myös kilpailutilanteeseen. Aikuiskoulutuksessa opetustilanne on kestävyysasuoritus, koska opetusvelvoite on useasti koko päivä. Muissa oppilaitoksissa opettajien varsinainen luokkaopetus päivässä voi olla vain muutamia luentoja, jotka voidaan rinnastaa keskimatkan juoksuun. Mitä lyhyempi suoritus, sen vähemmän on varaa virheisiin ja sen tärkeämpää on osata vaihtaa ”askelmerkkejä” tilanteen mukaan. Erilaisten mielikuvaharjoitteiden kautta myös opettaja voi luoda itselleen toimintamalleja, joilla parannetaan mahdollisuutta kehittyä hyväksi opettajaksi – siis tehdä opetustilanteessa huippusuoritus. Mielikuvaharjoitteet ovat erityisen tärkeitä opettajanuran alkuvuosin, kokemuksen kautta yllättävät tilanteet luonnollisesti vähenevät. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 16.)

Jokaiseen harjoitusohjelmaan tulisi sisältyä psyykinen ja kasvatuksellinen suunnitelma. Suunnitelma pitäisi sisältyä sekä pitkän aikavälin suunnitelmaan että yksittäiseen harjoitteeseen liittyen. Jokainen harjoitus kehittää joka tapauksessa myös psyykkisiä ominaisuuksia. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 16.) Ammatillisessa opetuksessa keskitytään pääsääntöisesti substanssiosaamiseen. Psyykkiset ja kasvatukselliset asiat korostuvat yleensä vasta ongelmatilanteissa. Urheilussa harjoitteluvaikutuksen syntyyn vaikuttaa ratkaisevasti urheilijan henkinen tasapaino. Käytännössä, jos ei tässä huomioida urheilijan ulkopuolisen elämäntilanteen

vaikutuksia, harjoitukset laaditaan siten, että tärkeät harjoitukset urheilija tekee niin henkiset kuin fyysiset energiavarastot täynnä. Ammatillisen opettajan on sisäistettävä hyvin myös opetettavan alan vaatimat henkiset vaatimukset. Opetussuunnitelmat tulisi laatia siten, että myös koulutettavien psyykkinen valmius paranee työelämän vaatimalle tasolle. Mikäli ajatellaan asiaa työhyvinvoinnin kannalta, on tärkeää, että työntekijät saavat mahdollisuuden myös psyykkiseen palautumiseen.

Voidakseen ohjelmoida psyykkistä valmennusta, tarvitaan yksityiskohtaista tietoa lajin psykologista vaatimuksista (Liukkonen & Jaakkola 2003, 16). Urheilussa kaikki harjoitusohjelmat perustuvat kunkin lajin lajiansalysiin. Lajiansalysissä on määritelty ne kunkin lajin fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, joilla huipulle päästään. Työhyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää, että tehtävän fyysiset ja henkiset vaatimukset ovat tiedossa. Esimerkkinä johtavassa asemassa olevilla on oltava tiedot ja taidot perusjohtamisesta, muutoin koko organisaatio alkaa voida huonosti, suorituskyky laskee ja huippusuoritukset jäävät väliin.

Säännöllisin väliajoin on tärkeää analysoida esim. kilpailukauden jälkeen, ovatko kaikki urheilijan sosiaaliseen elämäänpiiriin sekä psyyken tasapainoon liittyvät seikat kunnossa (Liukkonen & Jaakkola 2003, 16). Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää toimiva tiimityö ja sen merkitys. Työkavereiden on huomattava ja kannettava vastuuta siitä, jos joku alkaa voida henkisesti huonosti.

Psyykkiset tekijät, joista Liukkonen ja Jaakkola ovat teoksessaan Psyykkinen valmennus hiihtourheilussa, katsoneet olevan hyötyä kilpahiihdossa ovat seuraavat: itseluottamus, pitkäjänteisyys, periksi antamattomuus, rohkeus, pettymysten sietokyky, stressitilanteiden hallinta, tavoitteiden asettelukyky, rakentava ajattelukyky, luovuus, rentoutumiskyky, rauhoittumiskyky ja keskittymiskyky. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 23.) Nämä edellä luetellut ominaisuudet, tutkijat ovat nimenneet urheilijalle tärkeiksi ominaisuuksiksi, ovat tärkeitä myös työelämässä. Tästä voidaan päätellä, että urheilupsykologian tunteminen on etu myös työelämässä. Johtajan ja työntekijän tulisi nähdä työtehtävät myös urheilusuorituksena, jossa pyritään hyvään suoritukseen kehittämällä niitä osa-alueita, jotka työntekijällä on heikkoja, mutta työn tuloksellisuuden kannalta tärkeitä.

Urheilupuolelta tuttuja ovat harjoittelukaudet, joiden aikana ominaisuuksia pyritään parantamaan ja kehittämään kokonaisuus, joka mahdollistaa huipputuloksen syntymisen. Myös urheilupuolella on tuttua, että ominaisuudet kehittyvät hitaasti, työ vaatii sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä. Valitettavasti nykyajan työelämä haluaa valmiita osaajia, joita valitettavasti todellisuudessa on vähän tarjolla. Jos ajatellaan, että ominaisuuksien harjaantuminen on pitkäjänteistä työtä, oikealla yksilöiden kehittämisellä saadaan lähelle eläkeikää päässeille työntekijöille uutta nostetta. Esim. suunnistuksessa usein kokemuksen tuomilla taidoilla korvataan vanhuuden aiheuttamaa fyysistä heikkoutta. Yhteenvetona voisi todeta, että elinikäinen oppimiskäsitys tukee pitkäjänteisen valmennuksen perusideaa. Lisäksi elinikäisessä oppimisessä tulisi ottaa oppia urheiluvalmennuksen suunnitelmallisuudesta, paljon aikuiskoulutuksessa esillä oleva henkilökohtaistaminen tukee tätä koulutuksen oppimissuuntaa. Lisäksi voisi todeta, että kilpaurheilun ja valmennuksen tunteminen ja kokemus ovat erikoisosaamista myös työelämässä.

2.2 Kansallisen liikuntatutkimuksen tuloksia

Liikunnan harrastamisen toistoissa näyttää tapahtuneen muutoksia ajan kuluessa. Aiempaa suurempi osa väestöstä näyttää harrastavan liikuntaa vähintäänkin kolmesti viikossa. Liikuntaa harrastavien suureen määrään vaikuttaa oleellisesti se, että kävelylenkkeilyllä on suuri suosio. Kävely on usein pääliikuntamuoto juuri yli 50-vuotiailla ja sitä tehdään löysävauhtisesti lähes päivittäin. Kävelylenkkeilyn suosiota nostaa myös se, että tässä tarkastelussa ei ole tehty eroa hyötyliikunnan ja kuntoliikunnan välillä. Kävelylenkkeilyksi on luokiteltu kaikki jossain muodossa kävelyä harrastavat riippumatta tarkoituksesta hyötyliikunta vs. kunto- ja terveysliikunta. (Kunto 2006.)

Suomen kuntoliikuntaliitto ry:n, Nuori Suomi ry:n, Suomen Olympiakomitean, Helsingin kaupungin ja Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n yhdessä teettämän Kansallisen liikuntatutkimuksen tuloksissa todetaan aikuisten liikunnan harrastamisesta ja sen kehittymisestä seuraavaa (Kunto 2006):

- Enemmistö, 72 prosenttia, sanoo harrastavansa ainakin jonkinlaista liikuntaa vähintään kolmesti viikossa.

- Lähes joka toinen (49 %) liikkuu vähintään neljästi viikossa.
- Viikoittain jonkin tyyppistä liikuntaa harrastaa viidesti tai useammin runsas kolmannes (37 %).

Muutettaessa prosenttiluvut väestömääräestimaateiksi, havaitaan yli miljoonan suomalaisen liikkuvan vähintään viidesti viikossa. Yli puoleltoista miljoonan suomalaisen ohjelmaan kuuluu vähintään neljä viikoittaista liikuntakertaa ja noin 2,3 miljoonaa liikkuu ainakin kolmesti viikossa. (Kunto 2006.)

Keski-ikäiset ja ikääntyneet harrastavat liikuntaa useammin kuin nuoremmat. Miesten ja naisten välillä on eroa siinä, kuinka usein liikuntaa harrastetaan. Tuloksista käy kuitenkin ilmi se, että naisten keskuudessa on yli kymmenen prosenttiyksikköä enemmän sellaisia, jotka liikkuvat miltei päivittäin. Aiempaan nähden naiset ovat lisänneet liikunnan harrastamisen kertoja viikossa, naisten keskuudessa lähes päivittäin liikkuvien osuus on noussut 39 prosentista 42 prosenttiin. Miesten kohdalla voidaan puhua pikemminkin tapojen säilymisestä ennallaan. (Kunto 2006.)

Kansallisesta liikuntatutkimuksesta selviää, että 2,3 miljoonaa suomalaista liikkuu säännöllisesti ainakin kolme kertaa viikossa. Luku on yllättävän suuri ja näin hyvä liikunnan harrastamisen määrä näkyy varmasti työhyvinvointina myös työpaikoilla. Muiden väestöryhmien välillä havaituista liikuntaharrastuskertojen eroista voidaan päätellä seuraavaa: alueelliset erot prosenttiosuuksissa ovat erittäin pienet, tarkasteltiinpa asiaa maantieteellisesti tai paikkakuntatyyppin mukaan. On myös oikeutettua sanoa, että liikunta-aktiivisuus on kutakuinkin yhtä suurta koko maassa, niin etelässä kuin pohjoisessa, idässä tai lännessä; suurissa asutuskeskuksissa tai haja-asutusalueilla. (Kunto 2006.)

Maaseutumaisissa kunnissa on ehkä hieman keskimäärää enemmän niitä, jotka eivät kuntoile harrastusmielessä niin usein kuin väestö keskimäärin. Johtavassa asemassa olevat ylempinä toimihenkilöinä työskentelevät eivät tällä mittarilla liiku aivan yhtä usein kuin alemmissa työtehtävissä toimivat. Tämä saattaa selittyä sillä, että ylempät sosiaaliryhmät eivät koe hyötyliikuntaa (esim. työmatkaliikunta) tai vapaa-ajan kävelyä samassa määrin liikunnan harrastamiseksi kuin alemmat sosiaaliryhmät. Lisäksi havaitaan, että eläkeläiset ovat aktiivisin ryhmä (52 % viidesti viikossa), mikä johtuu

siitä, että kävelylenkkeily dominoi liikunta-aktiivisuutta etenkin varttuneemmissa ja vähemmän koulutusta saaneissa väestöryhmissä. Tämän mittarin tulokset kielivät siitä, että väestö ja etenkin varttunut osa väestöstä liikkuu mutta ei sitä, onko liikkuminen intensiteetiltään kuntoa kohentavaa. Saattaa olla niin, että työntekijät, alemmat toimihenkilöt, yrittäjätaustaiset, kotiäidit ja -isät sekä eläkeläiset ovat lisänneet liikunnan harrastuskertojen määrää. Johtavassa asemassa toimivat näyttäisivät pikemminkin vähentäneen kuin lisänneen harrastuskertoja viikossa. Ehkä on niin, että johtajat ovat pyrkineet korvaamaan määrää lisäämällä tehoja. (Kunto 2006.)

Tutkimustuloksessa mielenkiintoista on se, että liikunnan harrastamisella ei ole maantieteellisiä eikä muitakaan eroja esim. kaupunkien ja maaseudun välillä. Yleisenä käsityksenä on, että kaupunkiseutujen monipuolinen harrastustarjonta lisää ihmisten liikunta-aktiivisuutta. Ilmeisesti kuntoliikunta keskittyy tavallisiin perusasioihin eli kävelyyn ja juoksuun, joita voi harrastaa ilman erityisiä suorituspaikkoja. Työhyvinvoinnin kannalta merkittävä tieto on se, että johtavassa asemassa olevat henkilöt, eivät liiku yhtä paljon kuin työntekijät. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa fyysiseen ja henkiseen työkykyyn vaikuttava kuntoliikunta jää toissijaiseen asemaan yrityksessä, jossa ei johtavassa asemassa olevatkaan miellä kuntoliikuntaa hyödylliseksi. Toisaalta yrityksiin ei myöskään synny kannustavaa liikuntakulttuuria, jolloin liikunnan harrastaminen entisestään vähenee. (Kunto 2006.)

Muiden väestöryhmien keskimääräisestä poikkeavista lajimääristä voidaan yhteenvetona todeta mm. se, että johtajista ja ylemmistä toimihenkilöistä moni sanoo harrastavansa neljää lajia tai enemmän, myös opiskelijoista keskimääräistä useamman liikuntaohjelmassa on vähintään neljä lajia. Työntekijöistä, yrittäjistä ja maanviljelijöistä useampi kuin muista ryhmistä ei harrasta lainkaan liikuntaa. Maaseudun asukkaiden lajivalikoima on kapeampi kuin taajamien ja eritoten pääkaupunkiseudun ihmisten, mikä voi osaksi selittyä lajitarjonnan yksipuolisuudella. (Kunto 2006.)

Johtavassa asemassa olevat harrastavat vähemmän, mutta monipuolisesti. Varmasti hyvät palkkatulot mahdollistavat myös käyttää maksullisia liikuntapaikkoja Tulosten mukaan enemmistö aikuisväestöstä liikkuu terveyttä edistävällä tavalla. Eli terveyden kannalta riittävästi. Tuloksia tulkittaessa on pidettävä mielessä se, että tutkimuksessa on

selvitetty liikuntaa ja kuntoilua harrastuksena, eikä se siis pidä sisällään esim. työliikuntaa. Työliikunta on jossain ammattiryhmissä valtaosa kokonaisliikunnasta ja se sisältää myös terveystiikunnan kriteerit täyttäviä osia. Terveyttä edistävän liikunnan tunnusmerkit täyttyvät aiempaa useammin ja riittävästi liikkuvien osuus on kasvanut. Vaikka riittämättömästi liikkuvia on vähemmän, on lukumäärä suuri. Tämän mukaan riittämättömästi 19 - 65-vuotiaita liikkuvia aikuisia suomalaisia on 1,4 miljoonaa. (Kunto 2006.)

Tulokset osoittavat terveyttä edistävän liikuntaharrastuksen lisääntyneen. Tästä voidaan päätellä, että myös työhyvinvointi on liikunnan avulla parantunut. Terveyttä edistäväksi kuntoiluksi lasketaan liikunta, jota harrastetaan vähintään kolme kertaa viikossa ja se on luonteeltaan sykettä nostavaa ripeää, reipasta ja voimaperäistä. Naisista suurempi osa kuin miehistä liikkuu terveyden kannalta riittävästi. Näistä naisista iän mukaan erottuvat 19 - 25-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat, joista keskimäärää useampi harrastaa tällä uudella tavalla määriteltynä kuntoilua riittävässä määrin. Kaikkein eniten riittämättömästi liikkuvia on keski-ikäisten 35 - 49-vuotiaiden parissa (67 %). Eri ammattiryhmien väliset erot tällä mittarilla eivät ole suuria. Näyttäisi kuitenkin siltä, että johtajien, yrittäjien ja viljelijöiden keskuudessa on muita enemmän niitä, jotka eivät täytä harrastusliikunnassa terveyttä edistävän liikunnan tunnusmerkkejä. (Kunto 2006.)

Keski-ikäiset eivät tutkimuksen mukaan liiku riittävän tehokkaasti, toisaalta varsinkin keski-ikäisen alkupuolella liikunta on usein lapsien kanssa tapahtuvaa liikuntaa. Keveissä peleissä rasitus ei ole aikuiselle riittävää, mutta kasvatuksen ja yhteiskunnan kannalta nuorisotoiminta on erittäin arvokasta. Mielenkiintoista on, että johtajat ja yrittäjät tyytyvät kevyisiin liikuntamuotoihin.

2.3 Eräiden lajien harrastajaprofiileja

Suomalaisen aikuisväestön eniten suosima liikuntamuoto on edelleen kävelylenkkeily, kuten usein myös työpaikoilla. Kävelylenkkeilyä harrastaa yhteensä reilu 1,8 miljoonaa suomalaista 19 - 65 -vuotiasta. Toiseksi suosituinta meillä on pyöräileminen, joka on noin 828 000 kyseiseen ikäluokkaan kuuluvan valinta. Hiihto kuuluu 747 000 suomalaisen harrastuksiin. Kun vielä mainitaan uinti ja kuntosaliharjoittelu, kaikki

useamman kuin puolen miljoonan suomalaisen aikuisen harrastamat liikuntamuodot on huomioitu. (Kunto 2006.)

Kuuden lajin osalta tarkastellaan erikseen eri väestöryhmien keskimääräisiä osuuksia. Esimerkeiksi on valittu lajeja, joiden imago ja harrastajajoukko poikkeavat toisistaan selvästi. Hiihto edustaa perinteistä suosioltaan suurta perusliikuntalajia. Aerobic ja kuntosaliharjoittelu ovat uudempia jo paikkansa vakiinnuttaneita sisäurheilulajeja. Salibandy, golf ja rullaluistelu edustavat tässä tarkastelussa trendikkäitä, harrastajamäärää kasvattaneita lajeja. Seuraavassa on yhteenvetoa tuloksista. Sukupuolen mukaiset erot hiihdon harrastamisessa tutkimuksen tulosten mukaan ovat melko vähäisiä. Hiihtoa harrastavat vanhat enemmän kuin nuoret. Alle 25-vuotiaista vain 9 prosenttia hiihtää. Yli 50-vuotiaiden ryhmässä vastaava hiihtävien osuus on 31 prosenttia. (Kunto 2006.)

Muodollisen koulutuksen kasvaessa ja/tai sosiaalisen aseman kohotessa, alttius hiihtolenkille lähtemiseen kasvaa. Keskimääräistä innokkaammin hiihtoa harrastavat ylemmät toimihenkilöt ja johtavassa asemassa olevat, nämä samat ryhmät tapaavat harrastaa myös laskettelua muuta väestöä useammin. Pääkaupunkiseudulla (18 %) hiihdetään vähäisemmässä määrin kuin muun tyyppisissä kunnissa. Muissa kuin pääkaupunkiseudun kunnissa hiihtämistä harrastavien osuus on 20 - 30 prosentin luokkaa. Keskimääräistä enemmän hiihtämään lähtevät itä- ja pohjoissuomalaiset. Pohjois-Suomessa lajin harrastajien osuus on kolmasosan luokkaa. Tuloksista kuitenkin näkyy se, että hiihdon suosio on lisääntynyt pääkaupunkiseudulla ja vähentynyt Pohjois-Suomessa. (Kunto 2006.)

Kuntosaliharjoittelussa nuoret ovat vanhoja innokkaampia, samoin pääkaupunkilaiset verrattuna muun tyyppisillä paikkakunnilla asuviin. Opiskelijoista keskimääräistä useampi käy kuntosalilla harrastamassa. Miesten ja naisten välillä kuntosaliharrastamisessa ei juuri ole eroa, vielä reilu kymmenen vuotta sitten, naiset harrastivat kuntosaliharjoittelua miehiä useammin. Miehiä on tullut lisää kuntosaliharjoittelun piiriin, kun taas naisia on siirtynyt ohjattujen naisliikuntapalveluiden käyttäjiksi, jotka tapahtuvat usein kuntosaleilla, mutta eivät ole kuntosaliharjoittelua. (Kunto 2006.)

Suhteellisesti ajatellen salibandyn suosio on yhtä suuri kautta maan, niin maan eri osissa kuin erityyppisillä paikkakunnilla koko lailla yhtä suuri prosenttiosuus ilmoittautuu pelin harrastajaksi. Salibandyllä kuitenkin on harrastajajoukostaan tulevia kuvaavia luonteenpiirteitä, näitä luonteenpiirteitä kuvaavat hyvin sanat miehinen, nuorekas, toimihenkilömäinen ja opiskelijamaailmaan kuuluva. Jos salibandyä kuvataan luonteeltaan miehiseksi, niin aerobicia harrastavat miehet muodostavat marginaalisen ryhmän. (Kunto 2006.)

Aktiivinen joukko aerobicin harrastajista koostuu käytännössä täysin naisista. Kaikista aerobicin harrastajista miehiä on vain alle prosentti (reilu 1 000). Aerobicia harrastavat naiset ovat pääasiassa nuoria alle 35-vuoden ikäisiä. Moni aerobicia harrastavista naisista on opiskelijoita tai toimihenkilöammattissa työskenteleviä kaupunkien naisia. (Kunto 2006.)

Golfia harrastavat löytyvät todennäköisimmin pääkaupunkiseudulta, jossa on johtavassa asemassa tai toimihenkilöinä työskenteleviä. Golfin suosio on lisääntynyt neljässä vuodessa käytännössä kaikkialla Suomessa. Rullaluistelun suosio on lisääntynyt etenkin viimeksi kuluneen kahdeksan vuoden aikana. Rullaluistelu on yhtä suosittua miesten ja naisten keskuudessa ja harrastajat ovat leimallisesti nuoria tai keski-ikää lähestyviä, opiskelijoita sekä ylempiä toimihenkilöitä/johtavassa asemassa olevia. Harrastajakunta rullaluistelussa on maantieteellisesti jakaantunut varsin tasaisesti ympäri koko maan, kuten salibandyssakin. (Kunto 2006.)

Työikäisten fyysiseen kuntoon kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Hyvänä esimerkkinä on Jalasjärven kunnan Terveysten edistämishanke, joka on käynnissä jo toista vuotta. Tavoitteena on luoda toimintamalleja kuntoilun aloittamiselle ja harrastuksen jatkamiselle, sekä synnyttää uutta yritystoimintaa liikuntaharrastuksen ympärille. Yhteiskunnan tavoitteet ovat taloudelliset eli on halvempaa ehkäistä sairauksia kuin hoitaa niitä. Yksilön tavoitteet ovat inhimilliset eli on kivempi juosta polulla kuin terveyskeskuksessa. (Kunto 2006.)

2.4 Perusperiaatteita fyysisen kunnan parantamiseen

Kuntoilussa kyse on pääasiassa peruskestävyyden parantamisesta, yleiskunnosta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan peruskestävyyttä. Kilpa- ja kuntourheilun yhteiset tekijät liittyvät peruskestävyyteen. Kuntoilijalle riittää perustaso, kilpaurheilijalle se on perusta maksimaalisen hapenoton kehittämiseksi. Seuraavassa tarkastellaan fyysisen kunnan harjoitusperiaatteita työkyvyn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Kunto 2006.)

Yleisesti puhutaan harjoitusvuosista, jolloin riittävä perustaso luodaan. Toisaalta puhutaan urheilijoista, joilla perusta ei kestä. Kyse on kääntäen samasta asiasta eli peruskunto nousee nopeasti, mutta kilpaurheilun vaatima perustaso vaatii vuosien työtä. Huonolla pohjalla tehdyt toistuvat maksimaaliset harjoitteet johtavat nopeasti ylipärasitustilaan, joka oireiltaan muistuttaa huonoa fyysistä kuntotilaa kovasta harjoittelusta huolimatta. Tärkeää on edetä realistisin tavoittein. Hallitsematon innokkuus kuntoilussa voi aiheuttaa kilpaurheilun tavoin ylipärasitustilan. (Kunto 2006.)

Miten parantaisin peruskestävyyttä? Yleisperiaate on vähintään kolme kertaa viikossa liikuntaa. Näillä kolmella kerralla liikuttaessa hengästytään ja hiotaan noin tunti kerrallaan. Kolme kertaa viikossa ei vielä paranna kuntoa, vaan riittää sen hetkisen kunnan ylläpitämiseen. Paitsi, jos liikuntaharrastus alkaa ihan liikkumattomuustasolta. Miten kovaa pitäisi liikkua? Nykyään sykemittarit on onnistuneesti lanseerattu myös kuntoilijoille. Kuntoilijoille sykemittarin merkitys on kuitenkin vähäinen. Hyöty on ehkä paras kuntoilun aloittamisen alkuvaiheessa, jolloin helposti vauhti kiihtyy liian suureksi ja lenkit menevät ns. kulutuksen puolelle. (Kunto 2006.)

Sykerajat jaetaan aerobiselle ja anaerobisille alueille. Vauhdit jaetaan peruskestävyys-, vauhtikestävyys ja maksimikestävyysalueisiin. Kilpaurheilussa puhutaan peruskestävyyden lisäksi nopeuskestävyydestä, vauhtikestävyyydestä jne. Kuntourheilija voi keskittyä ainoastaan peruskestävyysalueelle (aerobinen), mikäli peruskestävyyden lisäksi kuntourheilija haluaa kehittää muita ominaisuuksia, ovat erilaiset pelit todella hyvä vaihtoehto. Peleissä sykkeet vaihtelevat luonnostaan ja yleiskoordinaatio paranee. Yksinäisen lenkkeilyn vastapainona pelit ovat sosiaalinen tapahtuma. Peleissä

joukkuehenkeä on helppo kokea. Yksi hyvä esimerkki on sähly; siinä säännöt ovat helpot ja jokainen voi pelata kykyjensä mukaan. (Kunto 2006.)

Aerobinen alue on yksinkertaistettuna se rasiustila, jossa hengityselimistö pystyy tuottamaan lihaksen tarvitseman hapen, mikäli rasituksessa ylitetään hengityselimistön kapasiteetti, lihaksessa alkaa muodostua maitohappoa, jolloin ylitetään ns., anaerobinen kynnyks. Maitohapon muodostus ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen prosessi, yleisesti puhutaan maitohapoista, mutta mittauksissa mitataan laktaatteja. Kuitenkin hyvässä kuntoilussa pyritään pääsääntöisesti liikkumaan aerobisella alueella, joka vaihtelee yksilöllisesti. Hyvä koettu vanha sääntö on, että jos lenkin aikana pystyy puhumaan kaverin kanssa, harjoittelu on kuntoilun kannalta oikealla sykealueella. Teoriassa harjoittelusykkeet lasketaan maksimisykkeestä, joka vaihtelee melkoisesti eri henkilöillä. Nuoremmilla ihmisillä maksimisyke on helposti yli 200 kertaa minuutissa, kun taas vanhemmilla ihmisillä se voi jäädä 150 paikkeille. Karkeasti voisi ajatella, että peruskestävyysalue on noin 50 - 70 % maksimisykkeestä. (Kunto 2006.)

Puuduttava yksipuolinen liikunnan harrastaminen voi johtaa motivaation ja harjoitusvaikutuksen laskuun. Yksipuolisessa liikunnassa eri lihaksisto ei kehity kokonaisvaltaisesti, vaan seurauksena ovat helposti rasitusvammat. Rasitusvammojen ehkäisemiseksi liikuntaharrastus pitäisi olla riittävän monipuolista. Maaseutuseuduilla peruskuntoilua voi monipuolistaa vuoden ajan vaihtelujen mukaan. Talvella harrastetaan hiihtoa, kesällä, keväällä, ja syksyllä voidaan harrastaa esim. juoksua, kävelyä, pyöräilyä ja suunnistusta, soutuja jne. Välipalaksi ja sosiaaliseksi tapahtumaksi voisi harjoitella kuntosalilla tai pelata sählyä. (Kunto 2006.)

Maraton on ollut monen haave ja aikuisuuden mittari, tästä syystä SLU:n järjestämät maratonkoulut ovat olleet juoksijoiden suosiossa. Maraton koulussa kyse on vuoden mittaisesta ohjatusta juoksuharjoittelusta, jonka loppuhuipentuma on täysmittainen maraton. Yleensä se on Helsinki City tai Tukholma -maraton. Juostuaan maratonin, aika moni on jäänyt lajin pariin ja on jatkanut aktiivisesti urheilu-uraa myös maraton-koulun jälkeenkin. Kunnissa perusliikuttajia ovat yleensä urheiluseurat, jotka ovat entistä enemmän järjestäneet harrastustapahtumia myös kuntourheilijoille. Urheiluseurat ovat tulevaisuudessakin tärkeitä yhteistyökumppaneita myös yrityksille. (Kunto 2006.)

2.5 *Fyysisen kunnan mittaaminen*

UKK-kävelytestejä järjestetään aikuiskoulutuskeskuksissa henkilökunnalle. UKK-kävelytestissä kävellään tasamaalla kaksi kilometriä. Testi antaa kuvaa sydän- ja verenkiertoelimistön kestävyyskunnosta. UKK-kävelytesti on työkalu terveyden edistämiseksi. UKK-instituutti on kehittänyt testin mittaamaan terveyskunnan kestävyyskunto osa-alueita. Kävelytesti sopii lähes kaikille 20 - 65 -vuotiaille. Erittäin hyväkuntoiselle testi ei ole luotettavin. Testin tulos ilmoitetaan kuntoindeksinä. Tulokseen vaikuttavat testattavan ikä, sukupuoli, pituus, paino, kävelyyn kulunut aika ja sydämen syke kahden kilometrin jälkeen. Testitulosta verrataan muihin samanikäisiin. UKK-kävelytesti soveltuu laaja-alaiseen väestön terveyskunnan mittaukseen. Raja-arvona henkilöiden kokonais- ja sydänkuolleisuusvaaraan keski-ikäisillä miehillä voidaan pitää maksimihapenkulutuksena noin 30 ml/min/kg. Vastaava kuntoindeksi on noin 70, jota pidetään terveyskunnan kannalta välttämättömänä. Kuntoluokkana 70 on kuitenkin keskimääräistä huomattavasti matalampi, tavoitellaan siis kuntoindeksi arvona 100. (Oja & Hynninen 2002, 1 - 10.)

Maksimaalinen hapenottokyky on suoraan suhteessa kestävyyskuntoon. Suomalaisen 30-vuotiaan miehen hapenottokyky on noin 40ml/kg/min. Liikuntaa harrastamattomalla hapenottokyky laskee vuodessa yhdellä prosentilla. Jo kolmanneksella tulos on jäänyt alle keskiarvon oman ikäisiin verrattuna. Ylipainon ja liikkumattomuuden seurauksena tyypin 2 diabetes lisääntyy räjähdysmäisesti. Ennusteen mukaan vuosina 2010 - 2015 diabeetikoiden määrän pelätään nousevan yli 400 000 ja tällöin kustannukset diabeteksen osalta ovat 20 % kokonaisterveydenhuollosta. (Jouppila & Sajanti 2009.) UKK-kävelytestimittauksien tulokset aikuiskoulutuskeskuksissa ovat usein osoittaneet hapenottokyvyn ja kestävyyskunnan heikon tason.

Stressiin sopeutuminen vahvistuu liikunnan avulla. Palautuminen työpäivän aikana sekä työpäivän ja työviikon jälkeen on turvattava sopivalla työn tauotuksella. Pitkäkestoinen ja rauhallinen liikunta rentouttaa, parantaa unen saantia ja se myös vilkastuttaa hermostollista tietojenkäsittelyä sekä muistia. (Fogelholm ym. 2007, 59.) Käypä hoitosuositus 2008 suosittelee terveyden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi kohtuudella kuormittavaa kestävyysliikuntaa vähintään 30 minuuttia viitenä päivänä viikossa. Vaihtoehtoisesti voi harrastaa raskaampaa liikuntaa 20 minuuttia vähintään kolmena

päivänä viikossa, lihasvoimaa kehittävän ja ylläpitävän liikunnan (kaksi kertaa viikossa) kera.

Omien kielteisten tunteiden muokkaaminen myönteisemmiksi auttaa kehittämään suojaa sydän- ja verisuonisairauksia vastaan. Kuormittavat ärsykkeet aiheuttavat sykkeen ja verenpaineen nousua, lihasjännitystä sekä muuttavat hormonieritystä. Verenkierto heikentyy ja staattinen lihasjännitys kasvaa pitkäkestoisessa jännitystilassa. Elimistö alkaa antaa oireita jännitystilassa olevalle erilaisilla kiputiloilla, joista yleisimmin päänsärky ja hartiakivut. Jännitystilasta johtuvat elimistön vakavammat sairaudet ja toimintahäiriöt ovat myös mahdollisia. Tunneperäinen kuormitus aiheuttaa myös tiedostamatonta lihasjännitystä. Lihaksien jännittyneisyys aiheuttaa heikentyneen kuona-aineiden poistumisen. Aivot alkavat pitämään jännitystilannetta normaalina ja aineenvaihdunta joutuu lisäämään sydämen supistustehoa ja lyöntitiheyttä, jolloin verenpaine alkaa nousta. (Nykänen 2007, 36 - 41.) Rentoutuminen auttaa elimistöä vapautumaan sekä psyykkisistä että fyysisistä lukoista ja siksi jokaisen pitäisi opetella rentoutumaan. Jokaisen pitäisi rentouttaa itsensä myös työpäivän kuluessa. Rento mieli ja keho toimivat parhaiten. Näin myös kuluu voimavaroja vähemmän. (Aalto 2006, 34.)

3 Työhyvinvoinnin osatekijöitä

3.1 Hyvinvointi opetustyössä

Opetustyössä ei tahdota mieltää ”oikeaksi työksi” työn yhteistä suunnittelua ja yhteisten asioiden hoitamista. Yhteistoiminnallinen kehittäminen olisi kuitenkin tarpeellista hyvinvoinnin kannaltakin. Ulkoinen tekeminen on helpompi mitata kuin työn sisältö. Kiireisesti touhuava työntekijä näyttää tehokkaammalta, kuin ajattelutyötä tekevä. Opetusmaailmassa opettaja itse on haavoittuvimmin. Persoonaa käytetään usein työvälineenä ja sosiaalinen paine yhdenmukaisesta ajattelusta henkilöityy. (Rajakaltio 1999, 35.)

Kiireen painetta koetaan opettajan työn kuormittavuuden, muutospaineiden, vaatimusten ja epäselvien tavoitteenasettelujen myötä. Kiire aiheuttaa levottomuutta, ahdistuneisuutta ja voimattomuutta, kiire myös ylläpitää riittämättömyyden sekä osaamattomuuden kokemusta. (Keskinen 1999, 53.) Uusimpien tutkimusten myötä 2000-luvulla koulutusosalalla työskentelevien keskuudessa työkuormituksesta palautuminen on vaikeaa. Koulutusosalalla tarve olla aina tavoitettavissa ja käytettävissä, uhkaa palautumisprosessia. Vähäinen vapaa-aika ja perheen kanssa ajan käyttäminen yhdessä luovat myös haasteita. Epäsäännölliset työajat ja viikonlopputyöt haittaavat sosiaalista elämää. Työvuorojen riittävän pitkälle ajanjaksolle suunnitteleminen ja tiedostaminen auttavat oman elämän suunnittelua. Lyhyellä varoitusajalla tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa hankaluuksia esimerkiksi lastenhoitojärjestelyissä. Työaikaratkaisuja on hyvä miettiä yhdessä työpaikalla ja perheen kanssa keskustellen. Liikunta ja lepo sekä sosiaalinen vuorovaikutus auttavat palautumisessa. Työn kuormittavuus on sopiva ja kohtuullinen, kun elimistön toiminta sopeutuu työkuormitukseen nopeasti työn aloittamisesta ja työn päätyttyä palautuu nopeasti lepotasolle. Yleisten tutkimusten mukaan ihmiset kokevat työelämässä epämääräistä turvattomuutta ja pelkoa ennakoimattomia muutoksia kohtaan. Tutkijoiden mukaan työnantajan tarjoaman turvallisuuden tunteen ja arvostuksen puutteen myötä tilannetta yritetään kompensoida korkeammilla palkkavaatimuksilla, koska työnantajan sitoutumisesta pitkällä aikavälillä ei ole takeita. Kilpailu, kontrolli, tiukat aikapaineet ja

rajoitetut valinnan mahdollisuudet laskevat luovuutta ja laatua. (Nykänen 2007, 31 - 32.)

Cockburnin (1996) mukaan opettajan stressinhallintakeinoja on varmistaa ymmärrys siitä mitä opettaa, valmistaa tunnit etukäteen huolella, löytää huumori, tietoisesti pyrkii välttämään epäonnistumistilanteita, keskustella muiden opettajien kanssa ja laittaa asiat arvojärjestykseen (Keskinen 1999, 53). Oman rajallisuuden tiedostaminen ja sietokyvyn tietäminen auttaa myös jaksamisessa. Mankan mukaan työn ilon tikapuiden askeleita ovat mm. itsensä tunteminen, todellisuuden kohtaaminen, ihmissuhteista huolehtiminen, omien tunteiden tiedostaminen, myönteisyys ja yhteistyö. Ratkaisukeskeinen ajattelu- ja toimintamalli lisää myös hyvinvointia. (Manka 2007, 125 - 161.)

Opettajien keskuudessa työnohjausta on käytetty hyvin vähän. Opettajat ovat kokeneet työnohjauksesta koituvan itselle liikaa vaivaa. Koulutyön jälkeen omalla ajalla sitoutuminen pitkäjänteiseen työskentelyyn ei ole myöskään houkuttanut. Työnohjauksen perustehtävänä on kuitenkin luoda yhteinen näkemys työn tavoitteista ja tarkoituksesta. Työnohjaus ei siis ole terapiaa, eikä koulutusta. Työnohjauksessa tavoitellaan opettajan oman suhtautumistavan jäsentelyä, oman persoonallisen työotteen kehittämistä sekä ammatillisen kasvun tukea. Työnohjauksessa ryhmäohjaus tulisi nähdä voimavarana yksintyöskentelevien opettajien kannalta. Työnohjauksen kohteena voi aikuiskoulutusorganisaatiossakin olla opetustyön kuormittavuuden vähentäminen, työn kehittäminen ja muutoksiin varautuminen tai opettajien yhteisön kehittäminen. (Keskinen 1999, 57 - 59.) Aikuiskoulutusorganisaatiossa työnohjausta on mietitty ja osittain sitä myös jo käytetään. Tällä hetkellä opintojen ohjausta ja psykososiaalista tukea toteuttavat kouluttajat ovat käyttäneet työnohjausta ja ovat kokeneet sen erittäin positiivisena oman työssä jaksamisensa kannalta.

3.2 Työpaikan ergonomia

Työpaikalla ergonomiaselvitystä tehdessä kiinnitetään huomiota mm. työtilan kokonaisjärjestelyihin, työtehtäviin ja työn sisältöön, tauotukseen, työpisteen ominaisuuksiin, laitteiden ja koneiden ohjaimiin, näyttöihin ja tiedonkäsittelyyn, työkaluihin ja työliikkeisiin, nostamiseen ja kantamiseen, valaistukseen, lämpöoloihin,

äänioloihin, työn opastukseen ja ohjeistukseen sekä muihin mahdollisiin tekijöihin esim. henkinen kuormitus, työn hallinta tai organisaation toimivuus. Ergonomiaselvitys voidaan tehdä yhteistyönä työterveyshuollon kanssa.

Oppilaitoksen sisäilman laatu tulisi olla puhdas ja viihtyisä, niin ettei tiloissa olijoille aiheudu terveyshaittaa. Ilmanvaihtojärjestelmä pitää olla toimiva, huollettu ja oikein mitoitettu luokka- ja oppilasmäärän mukaan. Parhaiten toimii koneellinen ilmanvaihto. Laadukas siivous on yksi keskeinen hyvän sisäilman laatuun vaikuttava tekijä. Kokonaispölymäärää saadaan siivouksella vähennettyä. Oppilaitoksissa tehdään myös mittauksia ja puhdistetaan putkistoja sekä lisäksi siivousta pyritään parantamaan. Lämpötilasuositus sisätiloissa toimittaessa on kesällä 20 - 26 °C ja talvella 20 - 23 °C (Reijula 1999, 63 - 65).

Opetus- ja toimistotiloissa työalueiden valaistusvoimakkuus eli pinnalle tulevan valovirran suhde pinnan alaan on tavallisimmin 400 - 600 luksia. Näköympäristössä valaistusvoimakkuutta tärkeämpi on luminenssi eli pinnan kirkkaus, jonka silmä aistii. Luminenssi vaihtelee eri pintojen heijastuvuuden ansioista. Kiiltokuvastuminen on opetus- ja toimistotiloissa monesti epäkohta, mutta valaisimien oikea sijoitus vähentää kiiltokuvastumista. (Eloholma 1999, 68 - 69.)

Puheviestintäergonomian huomioiminen kouluttajan kannalta on erittäin tärkeä asia hyvinvoinnin osalta. Puhujalla pitää olla vaivaton puhua ja kuulijalla helppo kuunnella ilman ponnisteluja tai erityistä keskittymistä. Äänielimistön rasittuminen voi aiheutua korkean taustamelun ja heikon akustiikan pakottaessa kouluttajaa puhumaan voimakkaammin. Kouluttajan tärkeä työvälinehän on oma ääni. Yli 40 dB taustamelu jo aiheuttaa äänen voimistamisen tarpeen. Taustamelu voi aiheutua ilmastoinnista, projektorista, piirtoheittimestä tai muista toimistokoneista. Kuiva ilma ja pöly taas kuivattavat äänihuulten limakalvoja. Äänen aikaansaaminen vaatii tällöin enemmän työtä ja rasittaa äänihuulia. Ammatikseen ääntä käyttävän työtilan ilmankosteus tulisi olla 25 - 60 %. Luokkahuoneessa jälkikaiunta tulisi olla mahdollisimman lyhyt, silloin puhetta on helpoin kuulla. Luokkahuoneissa jälkikaiunta-aikoja on mitattu yleisellä tasolla 0,6 - 0,9 sekuntia yli 500 Hz taajuudella. Aika saisi olla mieluummin lähellä 0,75 sekantia ja erityisryhmillä 0,1 - 0,2 sekantia. Puhujan asennolla on myös merkitystä. Asennon tulee olla suoraan rennosti eteenpäin. Kiertynyttä tai etukumaraa asentoa tulee

välttää. Melutason noustessa yli 85 dB kuulosuojainten käyttö on pakollista välttääkseen melukuulovaurioita. Opetustilanteissa halleissa, joissa melutaso nousee yli 85 dB, tulee opiskelijan ja kouluttajan käyttää kuulosuojaimia. Tutkimusten mukaan opetustilanteessa kuulosuojainten läpi puheääni kuuluu paremmin kuin ilman suojaimia. (Sala 1999, 75 - 81.)

3.3 Liikunta hyvinvoinnin tukena

Työhyvinvointiin vaikuttaa positiivisesti terveyttä edistävä liikunta. Ihminen on kokonaisuus, joka voi hyvin ruumiillisena, henkisenä, emotionaalisenä ja hengellisenä itsenään. Ihmisen tasapaino järkkyy, jos jokin osa-alue laiminlyödään. Ihmisen myönteistä minäkuvaa ja onnellisuuden tunnetta vahvistetaan myös liikunnalla. (Simonen 2000, 157 - 158.)

Liikunnalla tiedetään olevan moninaiset vaikutukset terveyteemme, sen tiedetään ehkäisevän ylipainoa, laskevan kolesterolin arvoja, tehostavan verenkiertoa, vahvistavan luustoa ja lihaksistoa. Positiiviset vaikutukset liikunnalla on myös verenpaineeseen, yleiseen jaksamiseen ja työkykyyn. Liikkumattomuus ja huono kunto taas lisäävät riskiä sairastua erilaisiin sairauksiin kuten esimerkiksi paksusuolensyöpään, rintasyöpään, 2 tyypin diabetekseen ja sepelvaltimotautiin. Lisäksi se lisää alttiutta aivoverenkiertohäiriöihin, muistihäiriöihin, alaselän oireisiin, tasapainon ja fyysisen toimintakyvyn alenemiseen etenkin iäkkäämmillä. (Kotiranta, Serti & Schroderus 2007, 8.)

Terveyden edistämisen tavoitteena on hyvinvoinnin lisääminen ja toimintakyvyn säilyminen niin työssä kuin vapaallakin. Fyysisesti aktiivisilla on vähemmän sairauspoissaoloja työstään ja he selviytyvät työstään paremmin kuin fyysisesti passiiviset työntekijät. Hyväkuntoiset työntekijät ovat toimeliaampia ja saavat enemmän aikaa kuin huonokuntoiset työntekijät. Huono terveys ja huonot elintavat yleisimmin kasaantuvat työpaikkojen alemmille organisaation tasoille ja taloudellisesti heikommin toimeen tuleville. Työpaikkaliikunta on terveyden väestöryhmittäistä eriarvoisuutta vähentävää toimintaa. (Fogelholm ym. 2007, 5 - 11.) Työpaikalla riittävien puitteiden luominen esteettömään ja ergonomiseen työntekoon, työpaikkaliikuntaan ja vapaa-ajan

liikunnallisiin harrasteisiin vähentäisivät ongelmia, sairasteluja ja ennenaikaista eläköitymistä. Huono hapenottokyky eli kestävyyskunto, fyysisesti raskas työ, masentuneisuus sekä oma huonoksi koettu terveys ovat työkyvyttömyyseläkkeen riskitekijöitä. (Aalto 2006, 11.)

Työntekijöidensä työhyvinvoinnin edistäminen on työorganisaation johdolla ja se on hyvin vastuullinen tehtävä. Organisaatio voi mahdollistaa ja edesauttaa terveyttä edistäviä toimenpiteitä esimerkiksi painonhallintaryhmä, tupakoinnin lopettamisen tukeminen ja liikuntaryhmä. Myös erilaiset luennot terveyttä edistävästä tekijöistä ovat tärkeitä työntekijöiden tiedon lisääjinä. Työntekijällä itsellään on kuitenkin suurin vastuu oman terveytensä edistämisestä. (Fogelholm ym. 2007, 13.)

Työyhteisöliikunta 2010-hanke on työmarkkinajärjestöjen, kolmen ministeriön ja liikuntajärjestöjen yhdessä toteuttama hanke, jolla pyritään edistämään työpäivän yhteydessä tapahtuvaa liikuntaa. Tällaista voi olla esimerkiksi työmatkaliikkuminen, työyhteisön liikunta-aktiviteetit ja omaehtoinen liikkuminen, joka nivoutuu ajallisesti välittömästi työpäivään. Aikuiskoulutusorganisaatioissa on mahdollisuus osallistua kuntotestauksiin ja saada sitä kautta tietoa nykyisestä fyysisestä kunnostaan. Testauksien jälkeen on ollut mahdollisuus saada oma suunnitelma kunnan kohentamiseen ja ylläpitämiseen. Liikuntailtapäivät ovat tukemassa työntekijöiden liikkumista. Liikuntasetelit ovat työnantajan kannustin omaehtoiseen liikunnan harrastamiseen.

Terveysliikunnaksi voidaan määritellä kaikki fyysinen aktiivisuus, joka ylläpitää tai parantaa terveyttä ja on turvallista, niinpä vähän liikkuvalla jo pienikin liikunnan lisäys vaikuttaa merkittävästi, jolloin terveysliikunnan hyötysuhde on suuri. Liikunnan ja fyysisen aktiivisuuden suositukset perustuvat hengitys- ja verenkiertoelimistön kuntoon, painonhallintaan ja tuki- ja liikuntaelimistön kuntoon ja terveyteen. Psykkinen hyvinvointi on hyvin yksilöllinen kokemus. Kaiken kaikkiaan terveys on siis fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. (Fogelholm ym. 2007, 19.)

Fyysisen kunnan osatekijöinä ovat sydän- ja verenkiertoelimistön kunto eli kestävyys, tuki- ja liikuntaelimistön kunto eli lihaskunto, liikkuvuus, tasapaino, koordinaatio ja kehon koostumus. Fyysinen kunto on silloin riittävä, kun selviydyt työstä, arkipäivän

toimista, sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja harrastuksista. (Aalto 2006, 40.) Teknokraattisessa ajattelussa ei oteta huomioon inhimillisiä oman koneiston rajoituksia. Meidän koneelle ei kuitenkaan riitä kerran kuussa huoltopäivä. Toimiakseen moitteettomasti ihmisen kone tarvitsee jatkuvaa päivittäistä sydän- ja verenkiertoelimistön, tuki- ja liikuntaelinten, hormonaalisen säätelyjärjestelmän ja hermoston rasittamista. (Aalto 2006, 40.)

3.4 Unen ja ravinnon merkitys hyvinvoinnille

Nykypäivän ympäri vuorokauden toimiva yhteiskunta on lisännyt myös unihäiriöitä. Unihäiriöt vaikuttavat mielenterveyteen ja psyykkeeseen aiheuttaen myös masennusta. Uniapnea on lisääntynyt, yhtenä syynä tutkitaan uniapneaa, jonka on aiheuttanut ylipaino. Ylipainon aiheuttama uniapnea aiheuttaa ihmiselle päiväaikaista väsymystä ja masennusta, jopa työkyvyttömyyttä. Unettomuusoireet kaksinkertaistuvat, jos työn vaatimusten ja voimavarojen välillä vallitsee epätasapaino. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat heikot tai työssä sosiaalinen tuki on heikkoa; myös silloin unettomuusoireet lisääntyvät. Epäsäännöllinen, ihmistä rasittava työaika, voi myös aiheuttaa nukkumisvaikeuksia. (Sallinen 2008.)

Kansainvälisten tutkimusten mukaan univaje lisää onnettomuusriskin kolminkertaiseksi, jos työaika venyy yli yhdeksän tunnin. Väsyneellä työntekijällä on kaksinkertainen riski joutua kuolemaan johtavaan tapaturmaan. Nykyään työtehtävissä vaaditaan tarkkuutta, luovuutta ja uuden oppimista ja omaksumista nopeasti. Unihäiriöt vaikuttavat meidän toiminta- ja työkykyyn. Aivojen ja muistin lisäksi myös koko keho tarvitsee unta. Unella on hyvin tärkeä merkitys terveydelle ja yleiskunnolle. Unen aikana erittyy useita elimistön vastustuskykyyn osallistuvia aineita. Unen puute heikentää elimistön puolustuskykyä ja altistaa siten erilaisille sairauksille, esimerkiksi tartunta- ja tulehdustaudeille. Unen puute heijastuu moniin autonomisen hermoston säätelmiin perustoimintoihin ja univaje muuttaa hormonitasapainoa, altistaa siten verenpaineen sekä sokeriaineenvaihdunnan häiriöille. Jos ihminen nukkuu liian vähän, hänellä on riski sairastua sydän- ja verisuonitauteihin tai tyypin 2 diabetekseen. Hormonitasapainon muutosten vuoksi univaje saattaa myös aiheuttaa painonhallinnan ongelmia. (Nykänen 2007, 27.)

Säännöllinen ruokailu vaikuttaa myönteisesti päivittäiseen työkykyyn. Oikealla ruokavaliolla tuetaan työssä jaksamista. Verensokeritasapainon pysyessä tasaisena välttämällä suuria vaihteluita, jaksaa työssään paremmin. Oikealla ruokavaliolla tarkkaavaisuus ja luovuus pysyvät työnteossa parempana. Pitkällä aikavälillä oikealla ruokavaliolla ennaltaehkäistään ennenaikaista työkyvyttömyyttä aiheuttavia sairauksia, esimerkiksi sydän- ja verisuonitauteja. Riittävä nesteen saanti päivän aikana pitää myös virkeänä ja vähentää päänsärkyä. Ruokavaliossa kannattaa suosia sydänystävällisesti vähärasvaista, mieluummin pehmeitä rasvoja sisältävää ruokaa sekä runsaasti kuituja sisältäviä täysjyväviljavalmistuksia, kasviksia, marjoja ja vihanneksia monipuolisesti lautasmalli-ideaa noudattaen. Puolet lautasesta on kasviksia tai vihanneksia, neljännes perunaa, riisiä tai pastaa, neljännes vähärasvaista liha-, kala- tai broileriruokaa.

3.5 Työhyvinvointi ja työkyky

Työkykyä ylläpitävän toiminnan tavoitteena on puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ilmenneisiin ongelmiin ja ennaltaehkäistä tekijöitä ja olosuhteita työssä, työympäristössä tai työntekijän terveydessä ja toimintakyvyssä, jotka voisivat jatkuessaan aiheuttaa työkyvyttömyyden. Vastuu työkykyä ylläpitävästä toiminnasta kuuluu kaikille. Työkykyä ylläpitävän toiminnan keskeisinä kohteina ovat työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja työorganisaatioiden toimivuuden parantaminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen. Tämä edellyttää työyhteisön, työpaikan eri osapuolten yhteistoimintaa ja aktiivista sitoutumista sekä osallistumista. Kaikilla pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa toiminnan suunnitteluun ja siihen liittyä olennaisesti työhyvinvointiin. (Caven-Suominen 2005.)

Työhyvinvoinnin ja pitkäaikaisterveyden edistäminen edellyttää positiivista asennetta ja pitkäjänteistä toimimista. Näihin asioihin sitoutuneen johdon avustuksella työhyvinvointia voidaan edistää. Sairastamisella ja oireilulla on tapana levitä työyhteisössä, ellei siihen puututa ajoissa positiivisesti huomioimalla riskitekijät ja reagoimalla ennakkoon. (Caven-Suominen 2005.)

3.6 Aikuiskoulutusorganisaation työhyvinvoinnin tukitoimet

Työhyvinvointia edistämässä ja toimeenpanijana voi toimia työhyvinvointiryhmä, jonka jäseniin kuka tahansa voi ottaa yhteyttä ja esittää asioita. Aikuiskoulutusorganisaatiossa on mm. vuosisuunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi, koulutusorganisaation periodimaisen työn vuoksi. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkeinä ovat luottamuksellinen ilmapiiri ja oikeudenmukainen kohtelu kaikkia kohtaan. Työyhteisön hyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi työhyvinvointi-indeksi kyselyllä.

Työkykyä ylläpitävän toiminnan tehokkaita keinoja ovat myös tehtävään perehdyttäminen, työpaikan osaamiskartoitus, työn hallinnan arviointi, muutoksen hallinta, työyhteisön konfliktien käsittely ja henkilöstötilinpäätös. Perehdyttämiseen luotu selkeä käytäntö auttaa perehdyttämisen toteuttamisessa. Nimetty vastuuperehdyttäjä auttaa uutta työntekijää pääsemään alkuun työtehtävissään. Kehityskeskustelujen myötä voidaan selkiyttää työntekijöiden tehtäväkuvauksia. Osaamiskartoitukset ja osaaminen voidaan tallentaa henkilöstöhallintoa hoitavien työn tukena toimivaan atk-järjestelmään.

Simosen sanoin teoksesta *Loisto*: ”Kaikki, mitä meillä on, on tämä hetki. Nyt. Eletään siis tässä hetkessä ja kohdataan itsemme ja toisemme. Elämässä tulisi olla haasteiden voittamista, omien rajojen kokeilua ja luovuutta.” (Simonen 2000). Mottona voisi olla: tee joka päivä jokin uusi asia tai vanha asia uudella tavalla, ja jotakin, joka saa sinut innostumaan ja tuntemaan ilon ja onnen tunteita. Älä unohda rentoutumista tai hetkiä, jolloin voi vain olla tekemättä yhtään mitään (Mäkinen 2001).

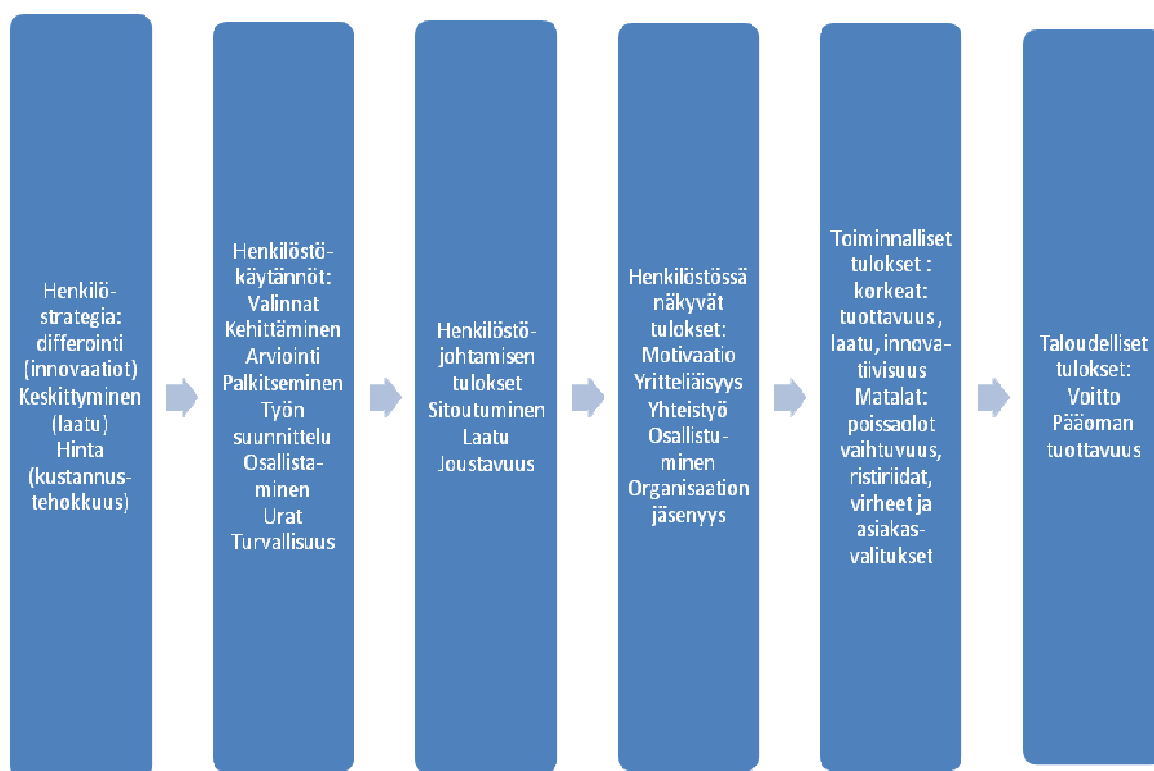
4 Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin kehittymisessä

4.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi

Miten esimies voi vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin? Esimiehen työn tärkeyttä voidaan tarkastella henkilöstövoimavarojen johtamisen Guestin mallin avulla. (Viitala 2007, 27; Guest 1989.) Henkilöstövoimavarojen johtamista kuvaavassa kaaviossa (Kaavio 1) löytyvät henkilöstöjohtamisen käytännöistä ne tärkeimmät asiat, jotka lisäävät työhyvinvointia. Onnistunut rekrytointi, työolojen ja työyhteisön kehittäminen ovat alku hyvinvoivalle työyhteisölle. Tarkoituksenmukainen arviointi, palkitseminen ja tasaisesti työt jakava työsuunnittelu parantavat työssä jaksamista ja motivoivat tekemään innostuneena työtään. Osallistuminen työsuunnitteluun ja mahdollisuus sitä kautta vaikuttaa työhön, ovat keskeisiä elementtejä johtajalle henkilöstönsä työtyytyväisyyttä tavoitellessaan. Tunne siitä, että työ on jatkuvaa ja motivoivaa tulevaisuudessakin, tuo turvallisuuden tunteen työntekijälle. Esimiehet ovat avainasemassa turvallisuudentunteen luoja. Avoin tiedottaminen ja luottamukselliset keskustelut työntekijöiden kanssa luovat otollisen alustan työhyvinvoinnin kehittymiselle. (Viitala 2007, 27.)

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen onnistuminen tuottaa yritykselle sitoutuneita työntekijöitä, joiden motivoitunut työskentely saa aikaan laadukkaan työpanoksen. Joustavuus, laatu, motivaatio, tuottavuus ja sitoutuminen ovat tunnusmerkkejä työssään hyvin voivasta työyhteisöstä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu strategia, luo pohjan onnistuneille henkilöstökäytännöille. Henkilöstöjohtamisen tuloksena sitouttaminen, laatu ja joustavuus tuovat henkilöstössä näkyviä tuloksia. Näitä tuloksia ovat motivaatio yritteliäisyys, yhteistyöhalu, osallistuminen yhteisiin asioihin ja tunne siitä, että on tärkeä osa organisaatiota. Toiminnassa tämä näkyy korkeana tuottavuutena, laatuna ja innovatiivisuutena sekä matalina poissaoloina, vaihtuvuutena, ristiriitoina, virheinä ja asiakasvalituksina. Kaiken kaikkiaan oikeanlainen henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen ja työhyvinvointiin huomionsa kiinnittävä johtajuus luo paremmat edellytykset tuottavalle yrittäjätoiminnalle. (Viitala 2007, 27.)

Aikuskoulutusorganisaatiossa ei tuottavuus ole avainsana, mutta tuottava työ kyllä, joten nämä edellä kerrotut henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät asiat pätevät myös koulutusorganisaatiossa. Opettaja ja kouluttaja ovat usein hyvin yksin työssään. Päivät kuluvat eri ryhmien kanssa usein hyvin kaukana toisistaan, eikä päivän päätteeksi ole ketään, jonka kanssa voisi vaihtaa ajatuksia päivän kulusta. Ensiarvoisen tärkeäksi nousee esimiehen rooli ja kyky hoitaa henkilöstönsä jaksamisesta annetuilla työkaluilla.



Kaavio 1. Guestin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Viitala 2007, 27; Guest 1989.)

4.2 Palkitsemisjärjestelmä osana työhyvinvointia

Palkitsemisjärjestelmää voidaan käyttää johtamisen välineenä. Yleisimpiä taloudellisia palkkioita ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä ovat seuraavat: raha, ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu sekä lisävuokukset, kuten eläke-, matka-, tapaturma- ja työttömyysvakuutus, tuettu virkistystoiminta (lomaviettomahdollisuudet, liikuntapalvelut ym.), terveydenhuolto, täydennyskoulutus, henkilöstöalennukset, lisävuokukset ja muut palvelut. Muita palkkioita, jotka edistävät työhyvinvointia, ovat

työyhteisön jäsenyys, merkityksellisyyden tunne, mahdollisuus kehittyä, saada työn kautta arvoantoa. Palkitsemisen keinot voidaan ryhmitellä seuraavasti: palkat ja palkkiot (esim. kk-palkka, voitto-osuudet sekä keksintö- ja kannustepalkkiot), palkkaan verrattavat rahanarvoiset muut etuudet (puhelin, työsuhde-auto ja -asunto ym.), edustustili, ulkomaanmatkat, subventoidut harrastukset ym., terveystalvet, viestitetty kiitos ja arvostus, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus, joustavuus ja vapaus työaika- ja -paikan ja -tapojen suhteen sekä lisähaasteet ja vastuut. (Viitala 2007, 143.)

Palkitsemisen tärkeyttä ei aina ymmärretä työhyvinvoinnin edistäjänä. Kiitos päivässä pitää mielen hyvänä, tulipa se kiitos sitten työtoverilta tai esimieheltä. Palkitsemisjärjestelmien tunteminen työyhteisössä edistäisi tiimityöskentelyn toimivuutta ja helpottaisi esimiestyössä. Aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä. Teoksessa Ryhmien ja tiimien palkitseminen, kuvataan halutuimmiksi palkkioiksi kaikissa henkilöstöryhmissä vaihteleva ja haastava työ, mahdollisuus kehittyä, mahdollisuus saavutuksiin, työsuhteen pysyvyys, myönteinen palaute ja tunnustus sekä omiin vaikuttamismahdollisuuksiin työssä tehtävissä päätöksissä. (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998.)

Palkitseminen kokonaisuutena on arvo ja hyöty työntekijälle kokonaisuutena. Peruspalkka, tulospalkka, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot ja muut rahalliset edut ovat aineellista osuutta palkitsemisessa. Arvostus ja saatu palaute työstä ovat tärkeimpiä aineettoman palkitsemisen tuloksia. Työsuhteen pysyvyys tuo turvallisuuden tunteen, työajan järjestelyt luovat helpotusta työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttavat oman työn kehittymiseen ja asioihin ovat motivoivia tekijöitä. Työn sisältö lisää työssä viihtymistä ja aamuisin on mukava lähteä töihin. Vaativampien työtehtävien saaminen lisää kiinnostusta oppia ja kehittyä ammatissaan. Ammatillinen osaaminen ja työstä saatu tyydytys lisäävät myös henkistä hyvinvointiamme. (Viitala 2007, 145.)

4.3 Tutkimusongelma

Työhyvinvoinnin merkitys on suuri työntekijöiden jaksamisen kannalta. Työhyvinvoinnilla on kiistämättä myös liiketaloudellisesti merkitystä. Tutkimukset

osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys (Ojala & Ahola 2003, 72). Organisaatioiden johto on avainasemassa työhyvinvoinnin kehittäjänä ja näin myös taloudellisen menestyksen eteenpäin viejänä. Taloudellisesti hyvin menestyvällä organisaatiolla on resursseja panostaa myös henkilöstön työhyvinvointiin.

Tarkoituksemme oli kartoittaa esimiesten suhtautumista ja asennetta työhyvinvointiin, kiinnostusta oman johtajuutensa tarkasteluun, motivaatiota itsearviointiin sekä sitä, miten sillä voitaisiin kehittää työhyvinvointia edistävää työskentelyä ja saataisiin lisättyä työhyvinvointiin myönteistä suhtautumista aikuiskoulutusorganisaation työyhteisössä. Kyselyllä haemme vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Haluavatko esimiehet arvioida itseään ja ovatko he kiinnostuneet kehittämään työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä? Mitä kehittämisalueita esimiehillä mielestään on omassa toiminnassaan?

4.4 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimusote antaa mahdollisuuden erilaisten näkökulmien soveltamiseen vastausten analysoimisessa. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, kuten tässäkin tutkimuksessa on siihen pyritty. Työhyvinvoinnin näkökulmaa pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti arvolähtökohtiakaan unohtamatta. Tässä, kuten yleisestikin laadullisessa tutkimuksessa, on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152.) Kvalitatiivinen tutkimus myös suosii ihmisiä tiedon keruun instrumenttina ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2003, 155.)

Strukturoidusti toteutetussa kyselyssä kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. (Hirsjärvi ym. 2003, 195.) Asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi, jossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittäminen. Asteikko on

ns. Likertin asteikko, jotka ovat tavallisimmin 5 tai 7 -portaisia. (Hirsjärvi ym. 2003, 187.)

Väittämien teossa piti miettiä niiden selkeyttä ja vastattavuuden helppoutta. Kyselylomakkeen laadinnassa selvyys on tärkeintä ja epämääräisyyttä pitää välttää. Spesifisiä kysymyksiä pidetään myös parempina kuin yleiset kysymykset, koska yleisellä tasolla olevaan kysymykseen sisältyy enemmän tulkinnan mahdollisuuksia kuin rajattuun kysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2003, 189.)

4.5 Kyselyn toteuttamisen työkalut

Aikuiskoulutusorganisaatiossa toteutettu tutkimus kohdennettiin esimiehille. Tutkimuksessa käytettiin apuna ohjelmaa nimeltä Sympa Hr. Ohjelmassa on aihealueiden alle kirjoitettu väittämiä strukturoidusti. Sympa Hr -ohjelmassa oli valmiiksi 4-portainen asteikko, jota tässä kyselyssä käytettiin. Valmiin asteikon ollessa olemassa, ohjelmaan vaihdettiin vain otsikot ja tehtiin tähän kyselyyn tarkoituksenmukaiset väittämät. Näin ohjelmaa pystyttiin hyvin soveltamaan tähän tutkimukseen.

Ohjelmassa on eri osioissa aihepiireittäin kysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään, minkälaisia esimiehiä vastaajat ovat ja mitä kehittämiskohteita heidän johtajuudestaan löytyy. Vastaajat vastaavat ohjelmassa eri väittämiin neliportaisella asteikolla, jossa asteikolla ykkönen annettuna arviona kuvaa asiaa tapahtuvan erittäin harvoin tai vähäisessä määrin ja taas asteikolla nelonen kuvaa asian olevan erittäin hyvin tai tapahtuvan usein. Asteikolla ykköstä kuvaa: ”en lainkaan” ja nelosta kuvaa ”erittäin hyvin” arvioinnit sanallisesti. Sympa HR -järjestelmästä saa tulostettua profiiliraportin, johon saa näkyviin palkkina vastaajien antamien arviointien keskiarvon tai verkkomalliraportin, jonka avulla voidaan pohtia kehitettäviä osa-alueita. (Sympa 2009.)

Jokaisessa aihealueessa on vähintään viisi väittämää, joihin itsearvioinnin tekijä ottaa kantaa. Itsearvioinnissa arvioidaan henkilön toimintaa työssä, asian tärkeyttä sekä kehittämiskohteita. Arviointi on neliportainen: en lainkaan ... erittäin hyvin sekä ei

lainkaan tärkeä ... erittäin tärkeä asteikolla. Vastaajien itsearvioinneista saadaan profiili- ja verkkomalliraportteja. Verkkomalliraportti kuvaa selkeästi niitä osa-alueita, joita itse pitää heikoimpina ja näin löytyy raportin avulla ne johtajuuden kehittämiskohteet, joita vastaaja pitää tärkeänä. Kyselyyn vastattiin Internetissä selainta apuna käyttäen. Järjestelmään pääsi käyttäjätunnuksella ja salasanalla, jotka lähetettiin aikuiskoulutusorganisaation esimiehille. Ohjelmaa voidaan aikuiskoulutusorganisaatiossa käyttää myös johtamiskoulutuksissa tutkinnonsuorittajien itsearvioinnin välineenä. Itsearvioinnin tulosten pohjalta tutkinnonsuorittajat voivat valita painotukset omiin kehittämistehtäviinsä.

4.6 Eettiset kysymykset ja kyselyn toteutus

Työhyvinvointiin liittyvää keskustelua pitää aina herättää asian kehittämiseksi. Kyselyn suuntaaminen organisaation esimiehille ja heidän vastaamisensa kyselyyn antaa työyhteisössä mielikuvan esimiesten kiinnostuksesta työhyvinvointia ja sitä kautta työntekijöidensä hyvinvointia kohtaan. Työhyvinvointia kehittävät tai siihen pyrkivät toimenpiteet ovat lähes poikkeuksetta tarpeellisia. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävä kysely esimiehille nähtiin tarpeelliseksi ja kyselyn toteuttamiseen ja vastausten tutkimiseen sekä raportointiin saatiin lupa johtajalta.

Perinteisesti johtajuuden teorioita voidaan jaotella kolmeen pääryhmään. Ensimmäinen on johtajuus luonteenpiirteenä ja toisena johtamiskäyttäytyminen sekä kolmantena johtajuuden tilannesidonnaisuus. (Lämsä & Hautala 2005, 222.) Tämän kyselyn toteutuksessa kysymysten aihepiirit osuvat kaikkiin näihin johtajuuden teorioiden aiheisiin. Johtajuuden ymmärtäminen osana työhyvinvoinnin kehittämistä on askel parempaan työhyvinvointiin.

Kysymysten aihealueet olivat: henkilökohtaiset ominaisuudet, tahtotila kehittämiseen ja motivoitumiseen, vuorovaikutustaidot, työyhteisön jäsenten ymmärtäminen, henkilöstöhallinto, toiminnan suunnitelmallisuus, turvallisuuden tunne työtehtävässä, arvostuksen tunne ja arvot työyhteisössä sekä itsensä toteuttamisen mahdollisuus työtehtävässä.

Näiden väittämien otsikot ovat peräisin osittain Maslow'n (1954) tarvehierarkian portaista. Näissä Maslow'n ns. työhyvinvoinnin portaissa tärkeimpänä eli kivijalkana tulevat fysiologiset tarpeet, jotka pitää kyetä tyydyttämään. Näitä työpaikalla ovat lähinnä työterveydenhuolto, ruokailu, liikunta, lepotauot ja palautuminen. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat työpaikalla varma työsuhde, hyvä työturvallisuus ja ergonomia sekä palkkaus. Nämä yhdessä synnyttävät turvallisuutta. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Sosiaalisissa tarpeissa yhteenkuuluvaisuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä voidaan liittää työyhteisöön. Ryhmät, tiimit, me-henki ja hyvä esimies-alainen -suhde ovat sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavia seikkoja työyhteisössä. Arvostuksen tarpeita työympäristössä tyydyttävät tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palautekäytännöt, palkitseminen ja kehityskeskustelukäytännöt. Itsensä toteuttamisen tarpeissa ovat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen sekä luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Urakehitys, työn ilo, tunne oman työn osaamisesta ja sitoutuminen ovat itsensä toteuttamisen tekijöitä työpaikalla. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Turvallisuuden tunne työtehtävässä on johdettu Maslowin tarvehierarkian tarpeista, joita meillä kaikilla ihmisillä on. Työhyvinvointia voidaan kuvata vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. Turvallisuuden tarpeet, kuten työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus ovat toisena portaikossa alhaalta päin ja kuvataan fyysisen hyvinvoinnin osatekijöiksi. (Ojala & Ahonen 2003, 29.)

Työmotivaation sisältöä koskevia teorioita on useita ja ne selittävät motivaation perustaksi ihmisen tarpeet. Työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat hyvin läheisesti toisiinsa sidoksissa. Lämsän ja Hautalan teoksessa Organisaatiokäyttäytymisen perusteet todetaan, että työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. (Lämsä & Hautala 2005, 81.) Mikä onkaan tärkeämpää alaisten työhyvinvoinnin kannalta kuin motivoitunut johtaja tavoitteellisen työkäyttäytymisen ohjaajana?

Oman osaamisen ja ammattitaidon arvostus sekä oman työn arvostus ovat Maslowin tarvehierarkiassa (työhyvinvointia vertauskuvallisesti kuvattaessa) portaikossa

keskivaiheilla ja luetaan psyykkiseen hyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 29.) Yrityksen arvojen pitäisi näkyä päivittäisessä toiminnassa ja ellei näin ole niin tilannetta pitää ohjata oikeaan suuntaan (Österberg 2005, 17).

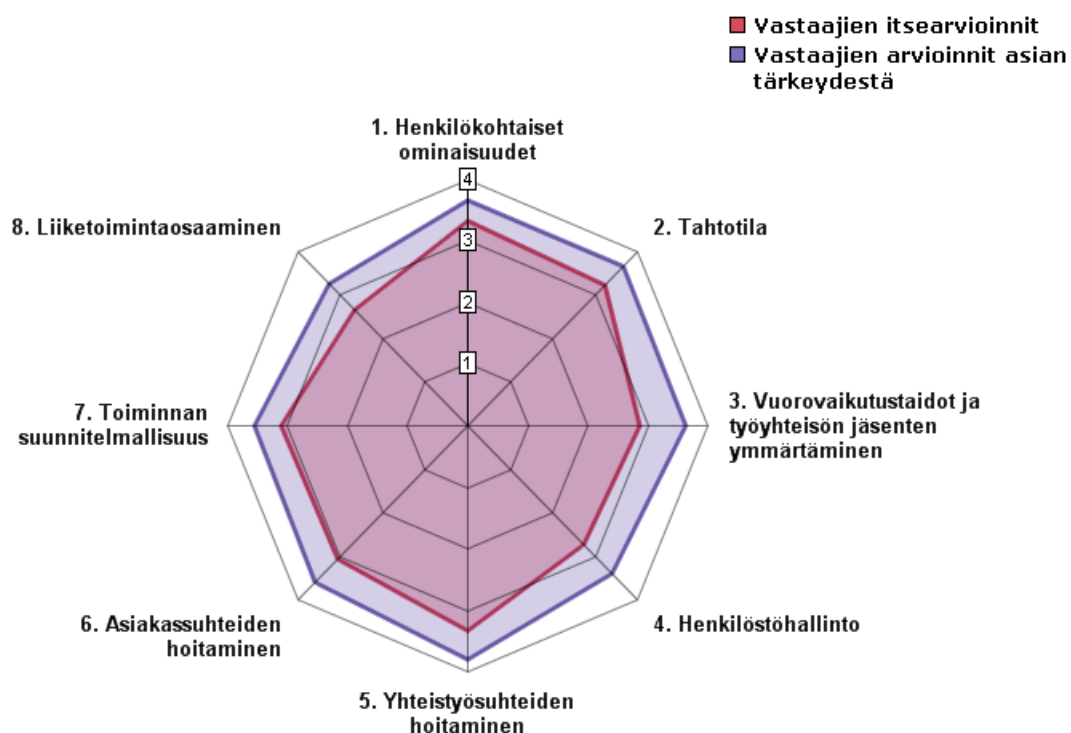
Kyselyyn sai 13 henkilöä. Ohjeet, käyttäjätunnus ja salasana sekä kyselyn vastaamiseen motivoiva saate postitettiin kyselyn saajille. Lisäksi laitettiin jokaiselle kyselyn saajalle sähköpostilla ilmoitus kyselyn lähettämisestä. Kyselyn postittamispäivästä alkaen annettiin kolme viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kyselyyn jätti vastaamatta yhteensä neljä henkilöä. Kyselyyn vastasi 69 % kyselyn saaneista henkilöistä. Kuudelle eli lähes puolelle vastaajista piti lähettää muistutus kyselyyn vastaamisesta ja siltikään neljä kyselyn saaneista ei vastannut. Yksi vastaamatta jättäneistä ilmoitti oma-aloitteisesti, ettei aio vastata kyselyyn.

Vastaukset analysoitiin nimettöminä eikä vastauksista voi päätellä vastaajaa. Vastaajilla on kuitenkin järjestelmän käyttäjän toimesta mahdollisuus saada henkilökohtainen raportti kyselystä. Raportteja ei tallenneta missään muodossa mihinkään muihin järjestelmiin ja tehdyn kyselyn vastaukset poistetaan, kun tutkimus on raportoitu ja oppilaitoksen toimesta hyväksytysti suoritettu. Vastauksia käsitellään esimiestasolla eikä yksittäisiä vastauksia analysoida, joten vastaajien henkilöllisyys pysyy anonyyminä koko tutkimuksen ajan. Kaikkien vastaajien vastauksista tulostetaan raportti, jonka pohjalta analysointi tehdään. Raportin avulla saadaan myös kehittämisen kohteet esille.

4.7 Tulosten analysointi

Kyselyyn vastanneiden yhdeksän henkilön vastauksista koottiin raportti verkkomalliraportin ja profiiliraportin muotoon. Raportit koottiin kaikkien esimiesten vastauksista yhteen. Verkkomalliraportissa vastausten antamat tulokset piirtyvät ohjelmasta eri osa-alueisiin viivoin kuvaamaan sitä, miten esimiehet kokevat toimivansa eri osa-alueiden kohdalla ja kuinka tärkeinä he kutakin asiaa pitävät. Kaaviossa (Kaavio 2) on esimerkki verkkomalliraportista. Kyseinen malli verkkomalliraportista ei ole tulostettu tässä esitetyn tutkimuksen itsearvioinneista, jotta vastaajien henkilöllisyyttä ei voi tunnistaa. Kaaviosta vastaaja itse voi päätellä kehittämistarpeet omassa

johtajuudessaan sekä toimintansa ja asian tärkeyden välisen eron merkityksen. (Sympa 2009.)



Kaavio 2. Esimerkki verkkomalliraportista Sympa Hr -järjestelmästä.

Seuraavassa analysoidaan kunkin osa-alueen tuloksia erikseen. Vastaajat arvioivat kykenevänsä melko hyvin arvioimaan itseään ja henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Rakentavaa palautetta vastaajat arvioivat kykenevänsä ottamaan vastaan lähes erittäin hyvin samoin kuin ottavansa opiksi vastaanottamastaan rakentavasta palautteesta. Melko hyvin vastaajat kokevat tunnistavansa omat heikkoutensa, mutta paremmin kuitenkin vahvuutensa.

Luotettavia vastaajat arvioivat olevansa lähes 95 %. Esimerkillisyyttä löytyy vastaajien arvion mukaan vain alle 70 prosenttisesti. Vastuu päätöksistä kannetaan oman arvion mukaan 100 prosenttisesti eli erittäin hyvin. Henkilökohtaisten ominaisuuksien keskiarvo kaikkien vastaajien kesken on 3,4, mikä kuvaa sitä, että vastaajat kokevat

olevansa lähes erittäin hyviä itsensä henkilökohtaisten ominaisuuksiensa arvioijia. Henkilökohtaisten ominaisuuksien tärkeyttä vastaajat pitivät erittäin tärkeinä.

Erittäin hyvin vastaajat kokevat tahtovansa pyrkiä kehittymään työssään ja oppimaan kehittyäkseen. Oppimiseen ja kehittymiseen pyrkimisen lisäksi vastaajat pyrkivät tekemään asiat entistä paremmin. Esimerkkinä toimimiseen vastaajat kokevat pystyvänsä 78 %. Laadukkaaseen ja hyvään työntulokseen vastaajat pyrkivät mielestään lähes erittäin hyvin. Oikeiksi uskomiansa asioiden puolesta vastaajat uskaltavat toimia yli 90 % kaikista vastaajista. Vallitseviin epäkohtiin uskalletaan puuttua melko hyvin. Tässä kohtaa pitää huomata, että kysymys on asetettu nimenomaan; uskalletaan puuttua eikä puututaan. Epävarmuutta siedetään lähes melko hyvin.

Riittävän lujia ja päämäärätietoisia vastaajat kokevat olevansa melko hyvin. Miten asiat etenevät yllättävissä tilanteissa? Vastaajat kokivat, etteivät aina saa asioita etenemään yllättävissä tilanteissa. Nopeita ja selkeitä päätöksiä vastaajat kokivat pystyvänsä tekemään. Esimiesten itsearvioinnissa nopeiden ja selkeiden päätöksenteon tärkeyttä pidettiin suurempana, kuin miten vastaajat itse kokivat toimivansa. Tästä esimiesten mielipiteestä voisi tehdä johtopäätöksen siitä, että heillä olisi itsellään kehittämistarpeita päätöksenteon nopeudessa ja selkeydessä.

Esimiesten oman arvion mukaan he arvioivat hyväksyvänsä täysin ihmisten erilaisuuden, noin 20 % epärovi hyväksymistään. Ihmisten erilaisuuden hyödyntämistä esimiehet kokivat osaavansa melko hyvin viedä käytäntöön. Kuuntelemista ja muiden mielipiteiden huomioonottamista esimiehet piti tärkeämpänä kuin he kokivat toimivansa, noin 50 % esimiehistä arvioi itse kuuntelevansa ja ottavansa muiden mielipiteet huomioon erittäin hyvin. Henkilökohtaisten ongelmien taustalla olevia syitä esimiehet pitivät tärkeänä ymmärtää. Kaikki vastaajat arvioivat ymmärtävänsä henkilökohtaisten ongelmien taustalla olevien syitä paremmin kuin miten he sitä pitävät tärkeänä.

Luottamuksellisten suhteiden synnyttämistä kaikki vastaajat pitivät erittäin tärkeinä ja arvioivat käytännön toiminnassa siihen pystyvänsä melko hyvin. Vastaajat kokivat osaavansa ilmaista itseään selkeästi vain vähän. Vastaajat pitivät erittäin tärkeänä itsensä ilmaisemista selkeästi. Positiivisen palautteen antamista kaikki pitivät erittäin

tärkeänä, käytännössä vastaajat kokivat toimivansa positiivisen palautteen antajina melko hyvin, päinvastoin kuin negatiivisen palautteen antajana. Onko kriittisen ja rakentavan palautteen antaminen sitten niin vaikeata? Työyhteisön jäsenten motivointi ja kannustaminen koettiin erittäin tärkeäksi, siitä kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä. Käytännössä esimiehet kokivat toimivansa motivoivasti ja kannustavasti melko hyvin, kuten myös ristiriitojen käsittelyssä ja ratkaisemisessakin.

Rekrytointiprosessi koettiin olevan hallinnassa melko hyvin, mutta kaikki vastaajat pitivät rekrytointiprosessin hallitsemista tärkeämpänä kuin mitä he arvioivat käytännössä itse sen hallitsevansa, samoin kuin oikeiden henkilöiden valitsemista oikeisiin tehtäviin. Kaikki vastaajat pitivät erittäin tärkeänä sen, että he osaavat hyödyntää työyhteisönsä henkilöstön osaamista, tunnistavat toimialansa henkilöstön työssä jaksamisen ja osaavat kehittää työssä jaksamista. Näissä tärkeinä pitämissään väittämässä he kokivat toimivansa lähes melko hyvin, mutta vastauksista päätellen tunsivat toiminnassaan olevan kehittämisen varaa. Palkitsemisjärjestelmiä vastaajat tunsivat keskimäärin vain vähän eli **palkitsemisjärjestelmin tuntemuksen kohdalla on selkeästi kehittämistä**, kuten myös oman alan lainsäädännön ja määräysten tuntemuksessa.

Työtehtävät merkitsevät kyselyn vastausten mukaan kaikille enemmän kuin pelkkää toimentuloa. Työyhteisön koettiin antavan turvallisuuden tunnetta ja sisältöä elämään melko hyvin kaikkien vastaajien kesken. Työyhteisön viihtyvyys koettiin erittäin tärkeäksi ja työyhteisö koettiin melko viihtyisäksi ja työpisteet ergonomisesti melko hyvin suunnitelluiksi. Työjärjestelyt ja työtehtävien tavoitteiden tukeminen pidettiin tärkeänä ja lähes 80 % koki erittäin hyvin siinä onnistuneensa. Uralla eteneminen koettiin hyvin mahdolliseksi organisaatiossa.

Organisaation ja omien arvojen kohtaamisen vastaajat kokivat tärkeäksi. Näin myös koettiin tapahtuvan käytännössä. Organisaatiossa tehdään tiimityötä ja 90 % vastaajista koki johtavansa tiimiään. Johtamista he eivät kokeneet niin tärkeinä, kuten toimivat käytännössä. Melko hyvin koettiin organisaatiomme johtamistavan tukevan työssä jaksamista. Esimiehet pitivät oman esimiestyön lisäävän omaa työtyytyväisyyttään melko paljon. ”Me hengen” vallitseminen organisaatiossa koettiin erittäin tärkeäksi ja koettiin sen toteutuvan käytännössä melko hyvin.

Palkkausjärjestelmä ja palkkaus koettiin aikuiskoulutusorganisaatioissa melko asianmukaiseksi ja todellisten tehtävien vaatimustasoa vastaavaksi. Palautejärjestelmän ei koettu toimivan kovin hyvin esimiehille tulevan palautteen suhteen. **Palautetta ei anneta eikä saada riittävästi esimiesten kesken.** Palautejärjestelmiä ja palautetta koskevat vastaukset näissä kaikissa osioissa antavat selkeästi sen vastauksen, että niissä on kehittämisen tarvetta. Tämä hämmästyttää kouluttajan näkökulmasta, koska johtamiskoulutuksissa omat kouluttajat kouluttavat opiskelijoita palkitsemisjärjestelmien ja palautteen antamisen ja vastaanottamisen kokonaisuuksissa. Aikuiskoulutusorganisaatioissa on osaamista näissä asioissa, jota jaetaan talon ulkopuolelle, mutta eivätkö omat esimiehet arvosta omien kouluttajien osaamista käyttääkseen heitä oman johtamisosaamisensa kehittämisessä?

Tavoitteiden määrittäminen, viestittäminen niistä ja tavoitteiden toteutumisen seuraaminen koetaan tärkeäksi ja koetaan niiden hyvin toteutuvan myös käytännössä. Tehtävien priorisointi onnistuu kohtuullisen hyvin, esimiehet kokevat toiminnan osalta siinä olevan parantamisen varaa. Eli ajankäytön hallintaa voidaan tehostaa. Ajankäytön suunnittelu koettiin olevan heikkoa puolella vastaajista ja melko hyvin siinä koki onnistuvansa puolet vastaajista.

Organisaation kokonaisuus hallitaan melko hyvin vastaajien keskuudessa heidän omasta mielestään. 50 % vastaajista koki saavansa päivittäisessä työssään virikkeitä ja kokivat kehittyvänsä työssään haluamaansa suuntaan, kun taas lähes 50 % koki saavansa vain vähän virikkeitä työstään ja kokivat kehittyvänsä työssään haluamaansa suuntaan vain osittain. Kaikki halusivat ja osasivat mielestään kehittää osaamistaan melko hyvin. Melko hyvin vastaajat voivat luovasti kehittää osaamistaan ja itseään työtehtävissään. Kaikki vastaajat vastasivat ottavansa taloudelliset seikat huomioon tehdessään päätöksiään.

4.8 Johtopäätöksiä tuloksista

Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa esimerkkinä oleminen koettiin hankalaksi eikä sitä edes pidetty erittäin tärkeänä vaan melko tärkeänä. Oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus

päätöksenteossa nousivat tärkeimmäksi henkilökohtaisissa ominaisuuksissa ja niin koettiin toimittavan kaikkien vastaajien mielestä. Ihanteellista koulutusorganisaation kannalta oli tahtotilaa arvioitaessa se, että erittäin hyvin lähes kaikki vastaajat pyrkivät jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Kaikkien muiden väittämien sekä henkilökohtaisissa ominaisuuksissa ja tahtotilassa koettiin sujuvan melko hyvin tai lähes erittäin hyvin eli suuria epäkohtia ei noussut.

Vuorovaikutustaidoissa ja työyhteisön jäsenten ymmärtämisessä tärkeimmäksi kehitettäväksi asiaksi nousi **esimiesten viestintä**, jota he eivät kokeneet hallitsevansa hyvin tai kiitettävästi. Kouluttajien esimiehinä ja koulutusorganisaation luotsaajina johtoryhmän jäsenten ja aluepäälliköiden tulisi olla taitavia viestinnässä johtaakseen organisaatiotaan osaajien huipulle.

Rekrytointiprosessi ja henkilöstöhallinnon asiat kokonaisuutena olivat kohtalaisesti toiminnan osalta hallinnassa kaikilla vastaajilla. Työssä jaksaminen koettiin vaikeaksi alueeksi eikä siinä tunnettu toimivan parhaalla mahdollisella tavalla. Kukapa meistä kaikista toimisi täydellisesti työssä jaksamisen edistäjänä tai sen tunnistajana? Heikoimmaksi lenkiksi tässä koko kyselyssä paljastui **palkitsemisjärjestelmät**, joiden tuntemisessa oli selkein kehittämisen paikka.

Turvallisuuden tunteen työtehtävästään saivat pääsääntöisesti kaikki vastaajat väittämästä riippumatta. Uralla eteneminen, viihtyisä työympäristö, tavoitteita tukevat työjärjestelyt ja työtehtävät sekä työpisteen ergonominen suunnittelu saivat positiivisen arvioinnin kaikilta vastaajilta. Arvostuksen tunne ja arvot koettiin tärkeiksi asioiksi siltä kannalta, että ne vastaavat omia arvoja toiminnassa. Arvokeskustelut ovat olleet osana kehittämispäiviä vuosittain jollain tasolla. Suunnitelmallinen toiminta kaipaa parantamista näiden vastaajien mielestä. Johtotehtävissä useimmat kaipaavat omassa työssään itseltään lisää suunnitelmallisuutta, mikä parantaisi tuloksellisuutta ja lisäisi työssä jaksamista sekä työhyvinvointia.

Kyselyn vastauksien perusteella saimme vastauksen tutkimusongelmaamme. Oma johtajuutta tarkasteltiin rohkeasti ja rehellisesti vastauksista päätellen ja vastauksista voi tehdä selviä johtopäätöksiä. Lisäksi vastauksista nousi johtajuutta ajatellen selkeimpinä kehittämisen kohteina palkkausjärjestelmien tuntemus sekä esimiesviestintä.

Työhyvinvoinnin kehittämistä voimme viedä eteenpäin ryhtymällä toimenpiteisiin siinä, miten palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien tuntemus auttaisivat aikuiskoulutusorganisaatioiden johtoa kehittämään työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Lisäksi viestinnän ja palautteen antamisen sekä palautteen saamisen taidon kehittämiseksi voidaan järjestää koulutusta sekä selkeyttää toimintatapoja niin, että ne ovat yhtenäiset kaikilla organisaatiotasoilla suorittavasta työstä ylimpään johtoon saakka. Henkilöstöhallinto on vastauksien perusteella melko kohdallaan, mutta henkilöstön johtamiseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen voidaan vielä kiinnittää huomiota sekä etsiä keinoja niiden kehittämiseksi.

5 Tiimityön merkitys työhyvinvoinnille

5.1 Onnistunut tiimityöskentely toimii työhyvinvoinnin edistäjänä

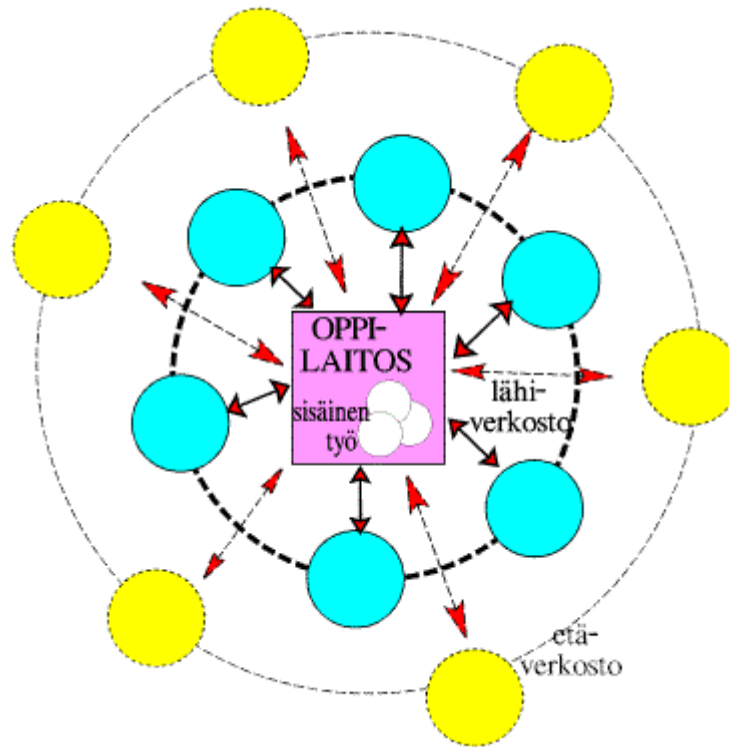
Onnistunut tiimityöskentely antaa vapautta esimiehelle toiminnassaan. Tiimityöskentelyllä jaetaan vastuuta ja saadaan siten tasattua työn kuormittavuuden huippuja ja hyödynnettyä kaikkien työntekijöiden osaaminen. Onnistunut tiimityöskentely parantaa jäsentensä työhyvinvointia sekä motivoi työskentelemään innostuneesti. Tilastokeskuksen määritelmä tiimityöstä:

”Tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä pysyvässä ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteinen tehtävä ja jolla on mahdollisuus suunnitella itse työtään.

Ryhmä määritellään usein kahden tai useamman ihmisen muodostamaksi jatkuvasti keskenään vuorovaikutuksessa olevaksi yhteisöksi tai joukoksi, jolla on yhteiset tavoitteet. Työelämässä ryhmiä ja tiimejä voidaan perustaa hoitamaan jatkuvaa tehtävää tai tuotantoa tai toisaalta vain jotain rajattua tehtävää varten.” (Tilastokeskus 2009.)

Mitä tiimityöskentely merkitsee oppilaitoksessa sisäisten tiimien lisäksi? Seppo Helakorpi (2001) kuvaa verkostoitumista, sen merkitystä ja oppilaitokselle. Kaaviossa (Kaavio 3) on kuvaus siitä mitä tarkoittavat sisäinen verkosto, jonka toimintaa tiimissä olemme tutkineet aikuiskoulutusorganisaatiossa. Läheisesti opettajien työskentelyyn vaikuttavat myös lähi- ja etäverkosto, joiden käyttö on kaikille tämän päivän opettajille tarpeen.

*”Oppilaitoksen verkostoitumista voidaan kuvata kolmella tasolla: oppilaitoksen **sisäinen verkosto** (tiimityö, prosessit), **lähiverkosto** (joka liittyy yhteistyöhön oppilaitoksen välittömässä läheisyydessä olevien oppilaitosten, elinkeinoelämän ja muiden tahojen kanssa) ja **etäverkosto** (joka on suurelta osin moderniin sähköiseen viestintään perustuvaa toimintaa, myös kansainvälistä).”* (Helakorpi 2001.)



Kaavio 3. Verkostokoulun oppimisympäristö (Helakorpi 2001)

Verkostoitumisen onnistumisessa tarvitaan tiimityön keskeisiä elementtejä. Metsähallituksen www-sivuilla on hyvä määritelmä siitä, mitä tiimityö on. Tämä määritelmä sopii hyvin myös tässä yhteydessä tehtyyn tutkimukseen tiimityöskentelystä.

”Tiimityössä kaikki osallistuvat työn ja työyhteisön kehittämiseen. Näin henkilöstön omaa työtään ja työyhteisöään koskeva asiantuntemusta pystytään hyödyntämään parhaalla tavalla.

Tiimi koostuu useimmiten pienestä määrästä ihmisiä, joiden taidot ja osaaminen täydentävät toisiaan. On sitouduttu yhteisiin päämääriin ja työtuloksiin, joista kaikki pitävät itseään vastuullisina. Hyvässä tiimissä jäsenet kykenevät myös tukemaan toistensa oppimista ja kasvua.” (Metsähallitus 2009.)

Tiimityössä työn ja työyhteisön kehittämiseen osallistuminen kehittää myös koko organisaatiota ja sen jäsenten työhyvinvointia. Asiantuntemus pystytään hyödyntämään parhaalla tavalla, mutta myös työn ruuhka-aiippuja voidaan jakaa ja keventämään. Ihmiset eivät uuvu osaamattomuutensa alle, kun saavat apua tiimissä työskenteleviltä

työovereiltaan. Aikuiskoulutusorganisaatiossa päämäärät ja työtulokset ovat julkisia, koska useimmat aikuiskoulutusorganisaatiot ovat verovaroilla toimivia julkisyhteisöjä.

5.2 *Selvitys tiimityöskentelystä*

5.2.1 *Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä*

Työviihtyvyys tiimi- ja yksilötasolla ja sitä kautta koko työyhteisössä on ensiarvoisen tärkeää työssäjaksamisen ja työmotivaation säilyttämisen kannalta. Tarkoituksena on kartoittaa mahdolliset puutteet ja epäkohdat sekä antaa eväitä korjata epäkohtia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka lähetettiin yhden aikuiskoulutusyksikön henkilökunnalle sähköpostilla.

Kyselylle saatiin lupa, kyselyn kohteena olevan osaston tiimijohtajalta. Kyselyt palautettiin paperiversioina kyselyn laatijalle. Kysely tehtiin nimettömänä, eikä vastauksista voi selvittää, kuka vastauksen on antanut. Kyselyssä arvioitiin sekä omaa että tiimin työskentelyä, lisäksi vastaajia pyydettiin antamaan mahdollisia kehittämisehdotuksia tiimityöskentelyyn.

Työviihtyvyys tiimeissä -kysely tehtiin alkukesästä 2009. Kyselyyn oli vastausaikaa kolme viikkoa. Toteuttamisaika kyselylle ei ollut välttämättä paras mahdollinen. Kesälomat olivat alkamassa tai osalla jo alkaneet ja kevään aikana organisaatiossa oli toteutettu useita samansuuntaisia, kehittämistarpeita ja työssäjaksamista käsitteleviä kyselyjä. Kysely lähetettiin, yrityksen yhden osaston henkilökunnalle, 35 henkilölle, joista vastauksia määräaikaan palautti 6 henkilöä, joten vastauksien yleistettävyyteen pitää suhtautua kriittisesti.

5.2.2 Toteuttaminen

Vastaajat ovat työskennelleet aikuiskoulutusorganisaatiossa keskimäärin 4 vuotta. Tiimeissä vastaajat ovat työskennelleet keskimäärin kolme vuotta, josta nykyisessä tiimissä he ovat työskennelleet keskimäärin kaksi vuotta. Työtuntimäärä viikossa tiimissä työskentelevillä oli noin 39 tuntia.

Vastaajat vastasivat kysymyksiin, joissa kartoitettiin tiimin ja yksilön työskentelyä, tiimin toimivuutta ja yksilön asemaa tiimissä. Työssä jaksamisen arviointi toteutettiin numeroarviointina arviointiasteikolla 1 - 5, lisäksi pyydettiin mainitsemaan vähintään kolme positiivista sekä negatiivista seikkaa, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon tiimissä.

Tiimien tehtävänjako, vastuut ja velvoitteet, kartoitettiin avoimilla kysymyksillä, samoin kuin palautteen merkitys työviihtyvyyteen. Kyselyssä kartoitettiin myös työn määrän vaikutusta vapaa-aikaan, perheeseen ja muihin työn ulkopuolisiin tekijöihin. Tiimissä työskentelyn toimivuutta kartoitettiin kysymyksillä, joissa arvioitiin tiimipalaverien tarpeellisuutta, tiimin kehittämistarvetta sekä muutostarpeita tiimin toiminnassa. Kyselyssä kartoitettiin myös yksilön vaikutusmahdollisuuksia tiimin työskentelyyn, tyytyväisyyttä omaan sekä tiimin työskentelyyn.

Kyselyssä kartoitettiin työssä jaksamista numeroarvioinnilla asteikolla 1 - 5, jonka keskiarvoksi tuli 3,6. Positiivisena jaksamiseen vaikuttavana tekijänä olivat eniten hyvät työkaverit ja työyhteisö (5/6 vastaajasta). Vapaus suunnitella itse oma työnsä ja sen toteutus lisäävät jaksamista, samoin kuin viihtyisä työympäristö ja toimintatapojen kehittäminen. Pääsääntöisesti työ mielletään itsenäiseksi, mielenkiintoiseksi ja vaihtelevaksi.

Työn yksinäisyys ja ajoittainen toimetttömyys vähensivät työssä jaksamista. Pitkät ajomatkat työkohteiden välillä ja töiden ajoittainen kasautuminen koettiin myös negatiiviseksi jaksamisen kannalta. Organisaatiolle on asetettu kovat tulostavoitteet, minkä vastaajat kokivat heikentävän jaksamista. Taloudellinen tulos on kaikkialla tärkein mittari. Taloudellista tulosta ei saa kuitenkaan sokeasti seurata, koska se kertoo vain menneisyyden (Spiik 1999, 70). Vastaajat tunsivat myös että, tulostavoitteeseen

pääsemiseksi ei ole annettu tarpeeksi työkaluja. Tiimien sisällä kaikki jäsenet eivät välttämättä sitoudu työhön tasavertaisesti. Tiimien tehtävät ja vastuut muuttuvat eri tilanteiden mukaan. Jos tiimissä on hyvä henki, tehtävät ja vastuut kohdistuvat eri henkilöille kuten talkoissa. Tiimin sisäinen organisoituminen on pitkä prosessi, joka etenee ja kehittyy askel kerrallaan. (Helakorpi 1998, 40 - 43.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttivat eniten työkaverit, saadut palautteet ja kannusteet. Tiimin toiminnan ja työn onnistumisen kannalta kulmakiveksi muodostuu usein se, miten tiimin jäsenet oppivat arvioimaan omaa työtään ja antamaan palautetta toisilleen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen eivät ole aina helppoja asioita. Halutessaan kehittää tiimiään esimiehen on välttämätöntä osata antaa ja vastaanottaa palautetta. (Helakorpi 1998, 186.) Yhteistyö koettiin mielekkääksi ja tyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi. Tiimityöhön on juuri yhdessä tekemistä. Se edellyttää sitä, että tiimi pystyy keskustelemaan ja dialogiseen vuorovaikutukseen sekä sen pohjalta yhteisiin päätöksiin sekä niistä seuraavaan vastuunkantoon. (Helakorpi 1998, 44.)

Hyvät työvälineet ja hyvä palkka olivat myös tärkeitä. Myös työtehtävien mielekkyys ja sopiva työmäärä koettiin tärkeäksi tekijäksi työtyytyväisyyteen vaikuttajana. Työtyytyväisyyttä vähensivät ajoittaiset tiedonkulun häiriöt yrityksessä ja selkeiden toimintaohjeiden puuttuminen aiheuttaa epätietoisuutta ja turhautuneisuutta, mikä vaikutti negatiivisesti tyytyväisyyteen. Saadut ohjeet ja vastaukset ovat toisinaan niin epäselviä, että työntekijä tuntee joutuvansa loppujen lopuksi itse tekemään toimintapäätökset, ilman esimiehen tukea. Tiimit tarvitsevat yhdessä laadittuja pelisääntöjä, joita myös noudatetaan. Joukkuepelissä muiden on voitava luottaa toisten tekemisiin ja hyvässä tiimissä työt tehdään, kuten on sovittu. (Spiik 1999, 61 - 62.)

Mikä on työmotivaatio tiimeissä? Tiimeissä koettiin pääsääntöisesti olevan hyvä yhteishenki ja toimiva yhteistyö. Tiimipalaverit, joissa keskustellaan asioista, koettiin tärkeiksi. Virkistyspäivät nähtiin myös hyvänä. Tiimin jäsenten luotettavuus on työmotivaation kannalta tärkeää ja hyvä kokoonpano tiimissä edesauttaa sitä ja työn helpottamiseksi ja kehittämiseksi mietitään yhdessä uusia keinoja.

Turha ”pompottaminen”, yhteistyön puute ja oman työn yliarvostaminen koettiin vähentävän työmotivaatiota tiimeissä. Samankaltaisia tuloksia antavien raporttien

laatiminen aiheuttaa työmotivaation laskua tiimitasolla jonkin verran. Onnistumisen paine ja jatkuva valppaana olo, koettiin motivaatiota laskeväksi tekijäksi. Muutokset tiimin kokoonpanossa ja työrauhan puuttuminen vaikuttavat myös. Toimeksiantojen väärin ymmärtäminen tai ettei niitä ymmärretä ollenkaan, aiheuttaa myös eripuraa. Samoin se, jos annettuja toimeksiantoja ei suoriteta vaan vasta anelemalla tehdään jotain sinnepäin.

Tiimin jäsenet ovat tasavertaisia ja homma toimii siltä osin hyvin. Pääosassa vastauksista todettiin, että kaikilla on oma vastuu tekemisistä ja tiiminvetäjältä voi kysyä, jos tulee ongelmia eteen. Tehtävänjaossa oli joidenkin vastaajien mielestä epäselvyyttä. Tiiminvetäjän kannalta katsottuna, vastauksissa mainittiin myös työn stressaavuus ja se, ettei tiimin jäsenten mielestä tehtävänjako ole niin selvä, kuin sen toivoisi olevan. Tiimissä työskentelevät eivät välttämättä ymmärrä, mitä heidän työhönsä kuuluu ja mitä tehtävät pitävät sisällään. Tehtävien ja vastualueiden määrittäminen on kuitenkin käytännössä osoittautunut vaikeammaksi asiaksi kuin tiimit ovat ennakolta kuvitelleet (Spiik 1999, 40).

Palautteen saaminen koettiin hyvin motivoivaksi. Palautetta annetaan vastaajien mukaan yleensä riittävästi, vaikkakin joskus sitä toivottaisiin saatavan enemmän. Jotkut vastaajat mainitsivat, että palautetta ei saa tai sitä saa liian vähän ja jos sitä saisi, se kannustaisi varmasti. Jokaisen johtajan, päällikön ja esimiehen ammattitaitoon kuuluvat kannustaminen ja palautteen antaminen. Ihmisillä on omanarvontunne, itseluottamus ja sosiaaliset tarpeet, he tarvitsevat aika ajoin myös inhimillistä palautetta sekä kannustusta. (Spiik 1999, 66.)

Miten työsi vaativuus (määrä/laatu), joustavuus ovat suhteessa perheeseesi, vapaa-aikaasi ja muihin työn ulkopuolisiin tekijöihin? Työn katsottiin määrittelevän arkipäivien tahdin ja vapaa-aika jää viikonlopuille. Vastauksista ilmeni, että osalla vastaajista työtä oli riittävästi ja niin paljon, kun vain jaksaa tehdä. Toisilla vastaajilla oli tilanne, että työtä voisi olla enemmänkin, vaikka tasapaino näyttää olevan melko hyvä. Työ on vaativaa ja on itse asetettava rajat työn tekemiseen. Vastaajien mielestä on itse osattava priorisoida työnsä, niin ettei tule liian pitkiä työpäiviä. Ajankäytönhallinta ja lomien etukäteen suunnittelu katsottiin myös hyödylliseksi.

Säännölliset tiimipalaverit katsotaan hyödyllisiksi ja niiden väli ei saisi olla liian pitkä, esimerkiksi yksi kerta viikossa, voisi olla hyvä väli. Tiimipalavereja pidetään kaikkien vastaajien tiimeissä ja lisäksi työasioista voidaan puhua myös työpäivän aikana työpisteissä. Tiimirakenteen ja pitkien välimatkojen takia on tiimipalavereja järjestetty myös verkkoyhteyden avulla toteutettuna. Vastaajat pitivät palavereja toimivina, joskin osalle tiimien jäsenistä niiden mieltäminen palaveriksi saattaa olla vaikeaa. Säännöllisesti toistuvissa palavereissa tiimi ohjaa omaa toimintaansa, ennakoii tulevia tapahtumia ja oppii omista tekemisistään (Spiik 1999, 63). Uusien menetelmien etsiminen palaverikäytäntöön, olisi vastaajien mielestä suotavaa. Oletko työyhteisössäsi oma itsesi vai pitääkö sinun esittää? Vastaajat kokivat voivansa olla oma itsensä, eikä tarvitse esittää muuta. Työpaikan menettämisen pelkoa ei ollut havaittavissa, eikä asialla stressattu.

Yhteistyö on vastaajien mielestä kaiken edellytys. Tiimien kehittämisen keinoina mainittiin koulutukset ja oman osaamisen kehittäminen. Työn kehittämiseen keskittyminen ja sen helpottaminen katsottiin tarpeelliseksi. Vastuun ottaminen omasta työstä ja sitoutuminen tiimin tavoitteisiin sekä yhteisesti sovittuihin asioihin, on tärkeää tiimin kehittämisen kannalta. Vastauksissa toivottiin myös innokkaampaa otetta oman työn kehittämiseen ja vastuunottamiseen sekä siihen, että epäonnistumiset tulisi hyväksyä. Hyvät tiimin jäsenet ovat aloitteellisia ja omatoimisia. He kehittävät jatkuvasti toimintaansa siten, että jokaisen ammattitaito ja yhteistyökyky kasvavat, jolloin myös työn tehokkuus ja laatu paranevat. (Spiik 1999, 158.) Pienet tiimit toimivat paremmin kuin isot tiimit. Liian suuri ryhmä ei kykene enää toimimaan tiimimäisesti ja ryhmän koon kasvaminen hidastaa asioiden käsittelyä ja vähentää keskustelua. (Spiik 1999, 38.)

Tiimin kehittämiseen ei pääsääntöisesti kaivattu opastusta, mutta hyviä neuvoja tarvitaan, jos ongelmia ilmaantuu. Toisaalta kaivattiin asennemuutosta tiimityöskentelyyn ja opastus tässä olisi toivottavaa. Tiimin jäsenten ja se, miten heidän mielipiteensä huomioidaan tiimeissä. Pääsääntöisesti tiimin jäsenet tuntevat, että heidät huomioidaan tiimissään. Toisaalta vastauksissa tuli esille myös se, että tiiminvetäjä saattaa tuntea olevansa yksin työssään.

Mitkä ovat tiimissä toimivien jäsenten mahdollisuudet vaikuttaa tiimin työskentelyyn? Pääsääntöisesti, tiimissä työskentelevät tuntevat voivansa vaikuttaa tiiminsä työskentelyyn, he voivat antaa omia ehdotuksiaan tiimityöskentelyyn. Tiimityössä tulee huolehtia jäsenten mahdollisuudesta osallistua kykyjensä ja halujensa mukaiseen toimintaan. Oleellista kuitenkin on se, että tiimi hyödyntää jäsenensä osaamista, mahdollistaa yksilöllisen liikkumavaran sekä kehittymisen. (Helakorpi 1998, 44.) Tiiminvetäjän näkökulmasta katsottuna ilmeni, että vaikutusmahdollisuudet saattavat olla myös heikot, eikä erilaisista tavoista huolimatta ole mainittavia tuloksia toiminnassa näkynyt. Yksi tärkeimmistä kehittymisen käytännön keinoista, joka koskee sekä tiimin jäsentä että koko tiimiä, on asioiden jatkuva kriittinen kyseenalaistaminen, sillä kukaan ei tule koskaan valmiiksi. (Spiik 1999, 159.)

Mikä on tyytyväisyys oman tiimin toimintaan? Vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä tai lähes tyytyväisiä tiiminsä toimintaan, mutta myös tyytymättömyyttä tiimin toimintaan, ilmeni vastauksissa. Kehittämistä olisi työtyytyväisyyden ja työn kehittämisessä. Raha sanelee liikaa työntekoa ja tuottavuuteen tuijottaminen vähentää tyytyväisyyttä. Tyytyväisyyttä puolestaan lisää se, että työntekijä viihtyy ja tuntee omaavansa riittävät eväät oman työnsä hoitamiseen. Vastaajien mukaan tiimin "hyvä henki" lisää tyytyväisyyttä. Tiimissä vallitseva hyvä henki ja sen avoimesti ajatuksensa esiin tuovat jäsenet, auttavat tiimiä löytämään itse sopivan ja motivoivan työskentelytavan (Spiik 1999, 40.)

Miten tiimissä työskentelevät arvioivat omaa työskentelyään tiimissä? Osa vastaajista on tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä omaan työskentelyynsä. Omien ideoiden viemisestä muille tiimin jäsenille, vastaajat kokivat olevan hyötyä. Tiiminvetäjän kannalta katsottuna, ei voi olla tyytyväinen omaan työhönsä, jos ei ole tyytyväinen tiiminsä työskentelyyn. Hyvässä tiimissä arvostetaan ja hyödynnetään ihmisten sekä ammattitaitojen erilaisuutta. Ihannetiimistä löytyy monenlaista ja laajaa osaamista, ennakkoluulotonta ajattelua, luovaa pohdiskelua, avointa keskustelua sekä kriittistä suhtautumista. (Spiik 1999, 94.)

Halutaanko muutoksia tiimin toimintaan? Pääosin ei haluttu tai katsottu tarpeelliseksi tehdä mitään muutoksia. Isommat tiimit saattaisivat toimia paremmin, koska niissä olisi enemmän ja laajempaa näkemystä ja kokemusta työstä. Toivottiin myös jäsenten

avautumista ja sitä, että kerrotaan rehellisesti tunteista, joita tulee esiin. Avoin työilmapiiri, jossa jokainen tietää mitä tekee, katsottiin hyväksi. Tiimin ilmapiirin ollessa hyvä, yhteenkuuluvaisuuden tunne saa tiimissä aikaan monia myönteisiä asioita. Tiimissä, jossa on avoin ja positiivinen ilmapiiri, jäsenet puhuvat keskenään ja kertovat mielipiteitään. He myös antavat rakentavaa palautetta ja kannustavat toisiaan. (Spiik 1999, 107.)

Vastauksissa tuli ehdotuksia ja kommentteja tiimin työskentelyyn ja työskentelyyn tiimissä. Yhteistyön tiivistäminen katsottiin hyväksi, samoin kuin se, että jokainen miettisi etukäteen työnsä kehittämisehdotuksia. Kaivattiin positiivisia ideoita ja työkaluja oman työn tekemiseen. Uhkakuvat ja tulevaisuuden huonot näkymät todettiin haitallisiksi, eivätkä ne inspiroi ketään. Uutena ehdotuksena annettiin ajatus, että jokaisella olisi palavereissa vuorotellen vetovastuu ja näin saataisiin jokaiselle tärkeät asiat esille. Raportit olisi saatava miellettyä niin, että ne ovat oman työn työkaluja, ei valvonnan menetelmiä.

6 Pohdinta

Työn alussa tarkasteltiin kilpa-, harraste- ja työelämän haasteita, jotka loppujen lopuksi ovat aika yhteneviä. Ihminen on luotu liikkumaan, liikkuminen parantaa psyykkistä ja fyysistä suorituskykyä, mikä taas on tärkeä perusta työhyvinvoinnille. Kilpaurheilussa ja haastavissa työtehtävissä on paljon yhteneväisyyttä eli kilpaurheilun kokemuksia on helppo hyödyntää vaativissa työtehtävissä. Kuitenkin harva työssäkäyvä pystyy näkemään ja kokemaan huippukilpaurheilun maailmaa, joten perusliikunnan harrastamisen kautta syntyvät ne elementit, joita työhyvinvoinnissa pääsääntöisesti hyödynnetään. Kilpaurheilutietämys voidaan työelämässä lukea erikoisosaamisalueeksi, josta on hyötyä ainakin johtamistehtävissä. Liikuntaharrastuksen kautta fyysinen ja psyykinen olotila paranee.

Esimerkiksi suunnistuksessa kuntosuunnistajien määrä harrastajista on suuri. Lisäksi laji on antanut mahdollisuuden kuntoilulle, jota harrastetaan myös kilpailutilanteissa. Aika useat harrastajat kilpailevat varsinaisten kilpaurheilijoiden mukana, jolloin kilpailuissa osallistujamäärät ovat runsaat ja jopa tunnin häviöt kärkivauhtiin eivät häiritse liikunnan riemua. Joka vuonna toteutettava Jukola ja Venlojen viesti kerää 40 000 lajin harrastajaa yhteen, mukana on myös paljon ruotsalaisia ja norjalaisia joukkueita. Jukolan viesti on tyypillinen kohtaaminen, jossa huiput ja kuntoilijat juoksentelevat samoilla osuuksilla. Puhutaan yleisesti suunnistusperheestä.

Urheilutapahtumia on paljon, viikonlopusta toiseen, vuodesta toiseen kiertävät luovat vuosien saatossa uskomattoman kontaktiverkoston. Kontaktiverkostossa on automaattisesti eri alan ihmisiä aina johtajista työntekijöihin ja harrastustoiminnassa vuosien mittaan rakennetun kaveruuden pohjalta on helppo lähestyä myös työasioissa – onhan urheiluperheen luottamus perustana. Usein liikunnan harrastaminen tuo ihmiselle lisääaktiiviteettia, joka näkyy myös työhyvinvoinnissa. Peruskuntotreeni – pitkään ja kevyesti – antaa mukavasti samalla aikaa itselle. Monet asiat jäsenyivät kohdalleen pitkän lenkin aikana, mielen rentoutuminen edesauttaa ideoiden syntyä. Liikunnalla on siis keskeinen rooli työhyvinvoinnissa, se auttaa mieltä kestäämään nykyajan lisääntyneet työvaatimukset niin fyysisesti kuin henkisesti.

Mielestämme merkittävin tulos esimiehille osoitetun kyselystä oli se, että johtotehtävissä olevat henkilöt eivät tunne erittäin hyvin palkkausjärjestelmiä ja se, että he kokevat olevansa vain melko hyviä viestijöitä ja palautteenantajia. Vai onko kysymys siitä, ettei ”osata kehua itseään”? Vastauksista nousi selkeästi esiin kiinnostus kehittämistä kohtaan, mutta ns. vaikeat asiat ja ihmisiin herkästi vaikuttavat aihealueet, kuten negatiivinen palaute ja esimerkillisyys koettiin kiusallisimmiksi vastauksista päätellen.

Yleisesti tutkimusta toteutettaessa pitää kriittisesti pohtia se, että missä kontekstissa vastaaja on ollut kyselyyn vastatessaan, paljonko hän siihen on aikaansa käyttänyt ja kuinka syvällisesti hän on asioita pohtinut. Näillä on tärkeä merkitys pohdittaessa tutkimuksen merkityksellisyyttä ja yleistettävyyttä. Työhyvinvoinnin kehittämistä aikuiskoulutusorganisaatioissa toteuttaville nousee kyselyn johdosta haaste selvittää se, miten esimiesten palkitsemisjärjestelmien tuntemusta voidaan lisätä. Palkitsemisjärjestelmien tunteminen ja niiden käyttäminen osana johtamista ovat erityisen merkittäviä osa-alueita työhyvinvoinnin kannalta. Palkitsemisjärjestelmistä on suora yhteys henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin sekä työn tuottavuuteen.

Työuupumus ja työn imu ovat koetun työhyvinvoinnin ydinkäsitteitä. Ne vaikuttavat sekä työssä jaksamiseen että siinä jatkamiseen. (Hakanen 2005, 15.) Työterveyslaitoksen tutkimuksen tuloksien mukaan koulujen ja muiden organisaatioiden ensisijaisena tavoitteena tulisi olla työn liian kovien vaatimusten vähentäminen ja työuupumuksen ehkäiseminen tätä kautta. Toinen väylä työhyvinvoinnin edistämiseen avautuu sitä kautta, että lisätään toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja työn imun lisäämiseksi. Työn imu syntyy työoloja ja erityisesti sen energiaa lisääviä voimavaroja kehittämällä. Seurauksena työntekijöiden työkyvyn ja halun jatkaa nykyisessä työssään voi olettaa paranevan entisestään. Yhtäältä siis työn vaatimusten kohtuullistaminen on keskeinen tavoite. Toisaalta taas työn voimavarojen kehittäminen ja siten työn imun edistäminen saattavat olla helpommin toteutettavissa. (Hakanen 2005, 274.)

Aikuiskoulutusorganisaatioissa tehtyjen kyselyjen pohjalta vahvistuu se, että työssä motivoitumiseen vaikuttavat erityisesti esimiesten ja tiiminvetäjien käyttäytyminen sekä

työntekijöiden omat mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä kehittymiseen. Työolojen kehittäminen on erityisesti esimiesten tehtävä. Työolojen kehittämisen kautta päästäessä työn imuun kiinni, saavat kaikki työstään energiaa ja lisää voimavaroja työssä jaksamiseen.

Tieteellisiä tutkimuksia työhyvinvoinnin epäkohdista on paljon tehty, mutta ei paljoakaan siitä, mitkä ovat niitä tekijöitä, joiden avulla työhyvinvointi kehittyy tai pitää positiivista työn imua yllä. Kvalitatiivista tutkimusta työuupumuksesta on vähän. Työuupumustutkimus on ollut hyvin empirististä ja perustunut lähinnä työuupumustutkimuksen pioneerivuosien 1970 - 1980 luvun vaihteen jälkeen lähes yksinomaan kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Tutkimukset kohdistuvat pääasiassa siihen, mikä on huonosti eli työssä pahoinvointiin eikä hyviin käytäntöihin. (Hakanen 2005, 26 - 27.)

Aikuiskoulutusorganisaatioissa tehtyjen kyselyjen pohjalta vahvistuu tuo positiivisten ja työhyvinvointia kehittävien asioiden tutkimisen tarve. Ajan hermolla toimivat, omasta kehittymisestään kiinnostuneet opettajat ja kehittämistyön ammattilaiset aikuiskoulutusorganisaatiossa ovat kehittäneet paljon toimivia käytänteitä. Näiden käytänteiden tutkiminen ja jakaminen yleiseen käyttöön on tulevaisuuden haaste sekä hyvä tutkimuksenkohde. Aikuiskoulutuksen merkitys on kasvanut merkittävästi taloudellisen taantuman ja yritysten ahdingon myötä. Aikuiskoulutus tarjoaa yritykselle mahdollisuuden kehittää organisaatiotaan tutkimalla omia toimintojaan ja kehittää henkilöstöään heille räätälöidyillä koulutuksilla. Yhteiskunnan taholta on lisätty varojen suuntaamista aikuiskoulutusorganisaatioiden suuntaan.

7 Yhteenveto

Kokonaisuutena esitetyt teoreettiset tutkimukset yhdessä toteutettujen kyselyjen kanssa antavat johtopäätöksen, jonka mukaan terveelliset elämäntavat, yhdessä sopiva määrä liikuntaa, vaikuttavat olennaisesti työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksissa tuli selkeästi esiin palkitsemisjärjestelmien tuntemisen kehittämisen tarve sekä yhteistyön tarpeellisuus tiimityöskentelyssä. Työhyvinvointiin kiinnitetään jo työpaikoilla melko hyvin huomiota, mutta kehitettävää riittää. Usein ongelmat kyllä tunnistetaan työpaikoilla, mutta tehdyillä käytännön toimenpiteillä ei ole jatkuvuutta ja kehittämistoimet koetaan irralliseksi varsinaisesta työstä. Tämä tutkimus on jälleen kirvoittanut keskustelun toimenpiteistä, jotka parantaisivat palkitsemisjärjestelmien tunnettuutta esimiesten keskuudessa ja käytäntöön otettaessa erilaiset palkitsemisjärjestelmät edesauttaisivat työhyvinvoinnin kehittymistä.

Työssään hyvinvoiva, terve ja motivoitunut ihminen jaksaa hyvin myös vapaa-aikanaan. Työhyvinvoinnilla on merkitystä myös ihmisen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Työ ja vapaa-aika ovat sidoksissa toisiinsa, halusimmepa sitä tai emme. Pahoinvointi työssä heijastuu myös vapaa-aikaan ja usein sitä kautta myös perheeseen. Huolehtikaamme siis itse kaikin keinon omasta työhyvinvoinnista niin hyvin, kun sen voimme tehdä. Fyysisesti ja psyykkisesti hyvinvoiva yksilö on arvokas työntekijä organisaatiolleen.

8 Lähteet

- Aalto, R., 2006. Työelämän selviytymisopas – käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Caven-Suominen, S., 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys. Saatavilla: <http://www.keva.fi/>. Luettu: 16.8.2009.
- Fogelholm, M., Lindholm, H., Lusa, S., Miilunpalo, S., Moilanen, J., Paronen, O. & Saarinen, K. 2007. Tervettä liikettä - terveysliikunnan hyvät käytännöt työterveyshuollossa. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy
- Eloholma, M. 1999. Opetustilojen valaistus. Hyvinvointi opetustyössä. Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Guest, D. 1989. HRM: Implications for Industrial Relations. In: Storey J. New Perspectives on Human Resource Management. Routledge.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraporttia 27. Helsinki: Tampereen yliopistopaino.
- Heikkilä-Laakso, K. 1999. Muutos ja muutoksessa eläminen. Hyvinvointi opetustyössä. Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Helakorpi, S. 1998. Tiimihallinta. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu
- Helakorpi, S. 2001. Aluelähtöinen koulutus. Kohti verkostokoulutusta. Saatavilla: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/web4/aluekoulutus.htm/>. Luettu: 18.9.2009.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2003. Helsinki: Kustannus Oy Tammi.
- Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu. Gaudeamus.
- Jouppila, J. & Sajanti, J. 2009. Liikunta on parasta lääkettä. Yleisurheilun juhlaa, SM-kisalehti. 16.8.2009, 11 - 12.
- Kataja, M. 1985. Hölkkäkulttuurin kehittyminen; Kymppikerhosta teräsmieheksi. Liikunta ja tiede 5/1985.
- Keskinen, S. 1999. Opetustyössä jaksamisen keinoja. Hyvinvointi opetustyössä. Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

- Kotiranta, K., Serti, P. & Schroderus, T. 2007. Hyvän kunnon käsikirja. Saarijärvi: Offset Oy
- Kunto 2006. Suomen kuntoliikuntaliitto. Kansallinen liikuntatutkimus 2005 – 2006 Aikuisliikunta. Saatavilla: <http://www.slu.fi>. Luettu: 15.8.2009.
- Lamminpää, A. 1999. Työkykyä ja hyvinvointia ylläpitävät toimijat, työterveyshuolto ja tyky-toiminta opetuslalla. Hyvinvointi opetustyössä. Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lappalainen, K., Kuittinen, M. & Meriläinen, M. (toim.) 2008. Pedagoginen hyvinvointi. Turku: Painosalama Oy. Julkaisija Suomen kasvatustieteellinen Seura.
- Lämsä, A., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita, Prima Oy.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsähallitus 2009. Metsähallituksen kotisivut. Saatavilla: <http://www.metsa.fi/sivustot/metsa/fi/Konserni/Henkilosto/Tiimityo> . Luettu: 18.9.2009.
- Mäkinen, K. 2001. Työ ja hyvinvointi. Saatavilla: <http://www.ael.net/oph/html/hyvinvointi.htm/>. Luettu: 16.8.2009.
- Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä - käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Saarijärvi: Offset Oy
- Oja, P. & Hynninen, E. (toim.) 2002. UKK-kävelytesti testaajan opas. Tampere: Kirjapaino Öhrling Ky.
- Ojanen, M. 1991. Liikunta ja tiede.
- Otala, L., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksenteijänä.. Helsinki: WSOY.
- Rajakaltio, H., 1999. Yhteistoiminnallinen kehittämistapa koulutoimessa. Hyvinvointi opetustyössä. Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Reijula, K., 1999. Koulun fyysinen työympäristö, koulujen sisäilman laatu. Hyvinvointi opetustyössä. Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Roos, J.P. 1995. Maratonmiehen elämä. Helsinki: Wsoy.

- Rouvinen-Wilenius, P. 2008. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Helsinki: Trio-offset. Terveystieteiden tutkimuskeskus 4/2008.
- Sala, E. 1999. Puheviestintäergonomia opetustyössä. Hyvinvointi opetustyössä. Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sallinen, M. 2008. Uni, työ ja hyvinvointi. Luento 16.4.2008. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Simonen, L. 2000. Loisto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sympa 2009. Sympa Oy:n kotisivut. Saatavilla: <http://www.sympa.fi>. Luettu: 1.10.2009.
- Tietosuojavaltuutettu. Saatavilla: <http://www.tietosuoja.fi/28997.htm>. Luettu: 15.8.2009.
- Tilastokeskus. Saatavilla: <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>. Luettu: 18.9.2009.
- Vartianen, M., Hakonen, N., Hulkko, K. Ryhmien ja tiimien palkitseminen 1998. MET: Tummuvuoren Kirjapaino Oy
- Viitala, R., 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita, Prima Oy.