

Liikunnan vaikutukset työhyvinvointiin

Leppäkangas Sonja

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Sonja Leppäkangas	Vuosi	2018
Ohjaaja(t)	Päivi Mastosaari		
Työn nimi	Liikunnan vaikutukset työhyvinvointiin		
Sivu- ja liitesivumäärä	39 + 3		

Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa organisaation työntekijöiden hyvinvointiin, tuottavuuteen, menestykseen ja maineeseen. Työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä pilareista yrityksen menestymisessä, joten se on merkittävä osa liiketoimintaa. Tässä opinnäytetyössä perehdytään työhyvinvointiin ja opinnäytetyön tavoitteena on kertoa, millä eri tavoin liikunta vaikuttaa työhyvinvointiin.

Hyvinvointiin sisältyy johtaminen, organisaation toiminnallisuus, työyhteisö, työn hallinta ja yksilön hyvinvointi. Johtamisessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden taidot ja soveltuvuus tiettyyn työhön ja perehdyttää heidät kunnolla. Organisaation toimivuus sisältää yrityksen strategian, toimet miten strategiaan päästään, työn joustavan rakenteen sekä työturvallisuuden. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyy työtoverit sekä avoin ja luotettava ilmapiiri. Työnhallinnassa kyse on työn raskavuudesta, määrästä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta, johon sisältyy muun muassa etätö. Yksilön hyvinvointi on pääosin heistä itsestään kiinni ja siihen sisältyy fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi.

Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten ihmissuhteet, ravinto, harrastukset, lepo ja vapaa-aika. Fyysisellä hyvinvoinnilla, joka sisältää levon, ravinnon ja liikunnan, voidaan vaikuttaa esimerkiksi onnellisuuteen ja sairauksien ehkäisemiseen. Liikunnalla voidaan vaikuttaa myös psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, jotka vaikuttavat ihmissuhteisiin, stressiin ja jaksamiseen. Liikunnalla on monia positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Liikunnan avulla työntekijät ovat pirteämpiä, jaksavat paremmin töissä ja aivojen toiminta on tehokkaampaa. Työntekijöiden hyvän fyysisen kunnon avulla heidän sairauspoissaolot ja työtaturmat vähenevät, joiden johdosta yritys säästää vuodessa isoja summia kustannuksista.

Avainsanat
Muita tietoja

työhyvinvointi, liikunta, yksilön hyvinvointi,

School of Business and Culture
Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Sonja Leppäkangas	Year	2018
Supervisor	Päivi Mastosaari		
Subject of thesis	Effects of exercise on wellbeing at work		
Number of pages	39 + 3		

Well-being at work can affect employee well-being, profitability, success and reputation. Well-being at work is one of the most important pillars in the company's success, making it a significant part of business activity. In this bachelor's Thesis I study about well-being at work and the purpose of the thesis is to explain the different ways in which physical activity influences work well-being.

Well-being includes leadership, organizational functionality, work community, work management, and individual well-being. Leadership should consider employee skills and suitability for specific work and to familiarize them properly. Functionality of the organization includes the company's strategy, how to achieve the strategy, flexible structure of work and safety of work. Work community well-being includes co-workers, an open and trusted atmosphere. Work management is about workload, amount, and work and leisure coordination, including teleworking. Individuals are responsible for their own well-being and that includes physical, psychological and social well-being.

Individual wellbeing is influenced by many factors such as human relationships, nutrition, hobbies, rest and leisure. Physical well-being, which includes rest, nutrition and exercise, can be influenced, for example, by happiness and disease prevention. Physical exercise can also influence psychological and social wellbeing that affect relationships, stress and well-being. Exercise has many positive effects on well-being at work. With exercise, employees are cheerful, are better at work, and brain activity is more effective. With the good physical condition of workers, their sickness absences and industrial accidents are reduced, which means that the company saves big sums of money a year.

Key words Wellbeing at work, Physical activity, Well-being.
Special remarks

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖHYVINVOINTI	7
2.1	Työhyvinvointi kokonaisuudessaan	7
2.2	Organisaatio	10
2.3	Työyhteisö	13
2.4	Työn hallinta	14
2.5	Johtaminen	17
2.6	Minä itse	20
3	LIIKUNNAN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	26
3.1	Liikuntasuositus	26
3.2	Psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kasvattaminen.....	29
3.3	Unen vaikutus työkykyyn	31
3.4	Poissaolojen ja työtaturmien vähentäminen.....	32
3.5	Stressin ehkäiseminen.....	33
3.6	Liikuntaan kannustaminen yrityksissä.....	35
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
	LÄHTEET.....	40

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on erittäin tärkeä osatekijä yrityksen tehokkuudessa ja tuloksellisuudessa. Siihen panostamalla voidaan säästää isoja summia rahaa vuodessa ja panostuksen ansioista yrityksen liikevaihto voi nousta paljon enemmän kuin uskoisi. Työhyvinvointia voidaan ajatella pienenä tekijänä yrityksen menestymisessä, vaikka hyvän työhyvinvoinnin ylläpitäminen on merkittävä osa menestyvää yritystä. Suuret yritykset kuten Twitter, Facebook ja Apple, ovat ottaneet johtamisessaan huomioon työntekijöidensä hyvinvoinnin sekä liikunnan vaikutukset työntekoon. Tämän johdosta olen valinnut opinnäytetyöni tavoitteeksi ottaa selvää, miten liikunnalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

Hyvällä työilmapiirillä saadaan työntekijät tehokkaammiksi, mikä auttaa yritystä tuottamaan voittoa. Professori David Guestin mukaan henkilöstöhallintoon panostamalla työntekijöiden tulokset ja työn mielekkyys kasvavat. Toimiva henkilöstöhallinto pitää sisällään johdon ja työntekijöiden hyvät välit, esimiehen tuen ja työntekijöiden mahdollisuuden osallistua töiden suunnitteluun. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että henkilöstöhallinto pelaa yrityksessä ja siihen panostetaan (Valtiokonttori, 4).

Esimiehillä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, mutta kaikki organisaatiossa: työntekijät, johto ja esimies, ovat vastuussa työpaikan ilmapiiristä ja hyvinvoinnista. Esimiehen ensisijainen tehtävä on edustaa yritystä ja johtaa työntekijöitä yrityksen tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseksi. Työntekijät saavat tehokkaammin tehtäviään valmiiksi, kun työhyvinvointi on kunnossa. On erittäin tärkeää, että esimies ja johtajat ottavat johtamisessaan huomioon työntekijöidensä hyvinvoinnin työpaikalla ja johtavat hyvää työhyvinvointia ylläpitäen.

Työyhteisön ilmapiirin parantaminen lähtee esimiesten aloitteesta ja jos he huomaavat alaisissaan alakuloisuutta, masentuneisuutta, stressiä ja kiusaamista, tulee heidän puuttua tähän välittömästi ja pyrkiä parantamaan työntekijöidensä työhyvinvointia. Kaikkeen ei esimieskään pysty vaikuttamaan, mutta jos kyse on

työstä tai työpaikasta aiheutuvasta syystä, on vastuu tällöin esimiehellä. Esimiehellä on paljon vastuuta ja heidän tulisi huomata pienimmätkin seikat työyhteisössä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työntekoon, työpaikan ilmapiiriin tai yrityksen menestymiseen. Tällöin heillä on hyvät mahdollisuudet menestyä ja saada tulosta aikaan.

Työhyvinvointiin sisältyy myös työntekijöiden oma hyvinvointi, johon sisältyy fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Työntekijöiden itse tulee huolehtia hyvinvoinnistaan, jotta he jaksavat tehdä työtä tehokkaasti ja turhilta sairauspoissaoloilta vältyttäisiin. Esimerkiksi liikunnalla on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja sen on todettu vähentävän työstressiä ja näin ollen parantavan tehokkuutta. Työntekijöiden liika stressi tai masentuneisuus näkyvät helposti työn laadussa, jaksamisessa ja poissaoloissa. Esimies voi helpottaa työntekijöiden työstä saamaa stressiä, mutta myös liikunnan avulla ihmiset kestävät paremmin stressaavaa työympäristöä.

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työntekijöiden tehokkuuteen, jaksamiseen ja miellyttävään työympäristöön. Työntekijöiden ahkeruus ja tehokkuus paranevat, kun työpaikalla on miellyttävä olla, mutta myös työntekijöiden terveellisellä elämäntavalla ja liikunnalla on positiivisia vaikutuksia työntekoon ja yrityksen työhyvinvointiin (Pahkin b). Työntekijöillä voi olla haasteita sisällyttää liikuntaa vapaa-aikoihinsa ja muutenkin vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen voi joskus olla haasteellista, stressaavan työn ja kiireisen elämän takia, mutta silti todella tärkeää ihmisten jaksamisen kannalta.

Liikunta on tärkeä osa ihmisten hyvän olon ylläpitämisessä. Liikunnan avulla voidaan lievittää stressiä, rentoutua, pitää kuntoa yllä ja ennaltaehkäistä monia sairauksia. Liikunnalla on myös monia positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin työpaikalla ja työn laatuun. Liikunnan avulla keho pysyy kunnossa. Työpaikalla saatavat kivut voivat vähentyä liikunnan avulla, kuten niska- ja selkävivot. Työntekijät myös jaksavat paremmin keskittyä ja sairauspoissaolot vähenevät. Tässä opinnäytetyössä kerron työhyvinvoinnin pääpiirteet, miksi sen parantaminen on tärkeää yrityksille ja millä tavoin liikunta voi vaikuttaa työhyvinvointiin.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi kokonaisuudessaan

Hyvinvoivassa työyhteisössä kaikki puhaltavat yhteen hiileen, kukaan ei jäisi yksin haastavien projektien kanssa, vaan uskalletaan pyytää apua ja lisää aikaa töiden suorittamiseen, jos sitä tarvitaan. Työmäärän tulee olla kohtuullinen, jotta kaikki pääsevät työskentelemään mahdollisimman stressittömästi ja muutostilanteissa pyritään säilyttämään hyvä toimintakyky. Jatkuvat muutokset voivat tuoda haasteita työntekijöille ja tehdä työstä vähemmän mielekästä, liian kuormittuneet ja kiireiset työntekijät eivät pysty tekemään parastaan. Tämän takia on tärkeää muistaa hyvinvoivassa työyhteisössä, että kaikilla on hallittava määrä tehtäviä, varmistaakseen etteivät ne kasaannu (Manka & Manka 2016).

Jos työntekijä voi hyvin työpaikassaan, on hän motivoitunut ja vastuuntuntoinen, joka tekee työnsä tarkasti ja tehokkaasti. Hyvinvoiva työntekijä pääsee työssään käyttämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Työntekijän tulee kokea itsensä arvokkaaksi työpaikalla ja jotta näin on, tulee työntekijän tuntee oman työnsä tavoitteet, saada rakentavaa ja positiivista palautetta, sekä kokea yhteenkuuluvuudentunnetta työpaikalla. Tärkeää on tietenkin myös hyvinvoinnin kannalta kokea onnistuneisuutta ja innostusta omaa työtä kohtaan, jotta työn mielekkyys säilyy (Pahkin b).

Työhyvinvoinnin haastavuus tulee lisääntymään ajan kuluessa. Oheinen kuva (Kuva 1) esittää työelämän ennakoituja muutoksia vuoteen 2020 mennessä. Teknologian yhä kehittyessä ja etenkin bioteknologian, vaaditaan enemmän osaamista työntekijöiltä. Tämä voi luoda haasteita vanhemmalle sukupolvelle ja heidän kouluttautumiselleen. Tulevaisuudessa ihminen tulee yhä enemmän työskentelemään koneiden kanssa, mikä tulee helpottamaan yhä enemmän ihmisten työtä, mutta myös viemään työpaikkoja. Maailmantalouden murroksen vaikutuksesta Suomi on joutunut siirtämään tuotantoaan halvempiin maihin ja etenkin Aasiaan. Tuotantojen häviäminen Suomesta lisää työttömyyttä, josta taas voi seurata syrjäytymistä (Manka & Manka 2016).



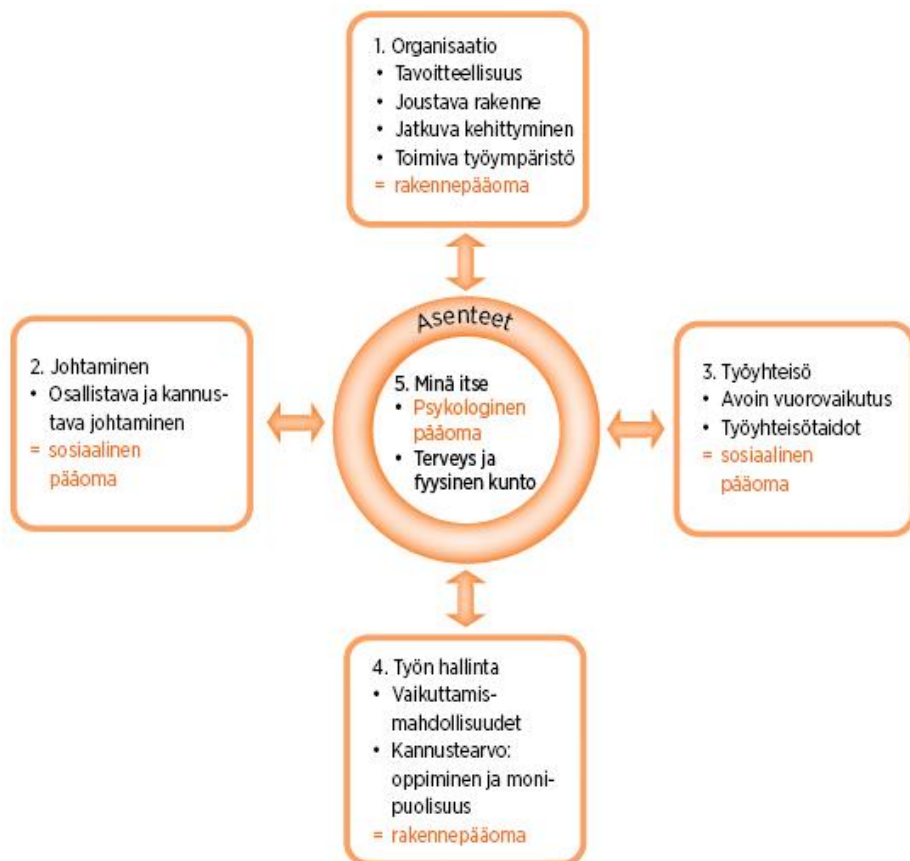
Kuva. 1. Työelämän ennakoitavat muutokset vuoteen 2020 mennessä (Manka & Manka 2016).

Murroksen myötä maa jakautuu menestyjiin, jotka pitävät huolta oman osaamisen ylläpitämisessä, ja häviäjiin. Häviäjät eivät ole motivoituneita itsensä kehittämisessä, minkä seurauksena he voivat helposti syrjäytyä ja joutua syrjään työelämästä. Varsinkin IT-alojen kasvun johdosta, työntekijöiden pitää olla nopea oppisia ja kiinnostuneita kehittämään itseään pärjätäkseen tulevaisuudessa millä tahansa alalla, jossa käytetään teknologiaa (Manka & Manka 2016).

Työkulttuuri on muuttunut jo valtavasti ja tulee muuttumaan tulevaisuudessakin. Teknologian kehittymisen seurauksena työtä voidaan tehdä paikasta ja ajasta riippumatta, työsuhteiden kestoista voi tulla yhä lyhempiäaikaisia, mikä synnyttää epävarmuutta työntekijöissä. Työntekijän tulee olla yhä enemmän aktiivisempi, itseohjautuva, valmiimpi oppimaan ja kriittisempi. Tulevaisuus tuo mukanaan haasteita työhyvinvointiin eri-ikäisten ja erilaisten työsuhteiden myötä, lisääntyvien joustovaatimusten myötä, eikä pelkästään työnantajan näkökulmasta, vaan myös Y-sukupolvi tulee vaatimaan joustoja työssään (Manka & Manka 2016).

Jokaisen organisaation tärkein voimavara on sen ihmiset ja heidän innostuneisuutensa, luovuutensa ja sitoutuneisuutensa mahdollistavat yrityksen menestymisen tulevaisuudessa. Näin sanoo Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka, jotka

ovat kirjoittaneet kirjan *Työhyvinvointi*, jossa kertovat laajasti työhyvinvoinnin lähestymistavoista ja sen merkityksestä (Manka & Manka 2016). Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja se sisältää työn mielekkyyden, työpaikan turvallisuuden, työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin. Useimmiten siihen mielletään työterveys ja työkyky. Suomalaiseen työhyvinvointikäsitteeseen sisältyy näiden lisäksi myös työn sujuminen arjessa. Työhyvinvointi on tärkeä osa yritysten toiminnassa, sillä se vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sen kautta työntekijöiden tehokkuuteen. Kun yrityksissä työntekijöillä on hyvä olla, työskentelevät he tehokkaasti ja turhat poissaolot vähenevät (Kantolahti).



Kuva.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016)

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat yrityksessä. Oheisessa kuvassa näkyy (Kuva 2), että työhyvinvointiin vaikuttaa viisi tekijää, jotka ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta sekä työntekijä itse. Organisaatio ja työn hallinta muodostavat organisaatiossa rakennepääoman, johon sisältyy työn sisältö,

vaikutusmahdollisuudet työpaikalla ja turvallisuus. Sosiaalinen pääoma taas sisältää johtamisen laadun ja ilmapiirin työpaikalla, eli niin sanotun yhteisön henkisen tilan. Psykologinen pääoma vastaa kysymykseen: "kuka olet?", ja se muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä (Manka & Manka 2016).

2.2 Organisaatio

Hyvinvoivaan organisaatioon sisältyy tavoitteellisuus, joustavuus, itsensä jatkuva kehittäminen sekä turvallisuus toimia organisaatiossa. Näiden asioiden toteutuminen on kiinni järjestelmällisestä johtamisesta, joka sisältää strategian suunnittelun, henkilöstön voimavarojen lisäämisen sekä jatkuvan arvioinnin työhyvinvointitoiminnasta ja sen kehityksestä (Manka & Manka 2016). Organisaatioiden on tärkeää panostaa työhyvinvointiin, sillä se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Työhyvinvoinnilla on myös positiivinen vaikutus yrityksen tulospainotteisiin, joita ovat esimerkiksi tuottavuus, voitto, asiakastyytyväisyys, työntekijöiden vähempi vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja tapaturmat (Pahkin b).

Hyvinvoivaan organisaatioon liittyy strateginen hyvinvointi, johon kuuluvat kaikki osat työhyvinvoinnista, joilla on merkitystä yrityksen tuloksellisuuteen. Siihen kuuluu yrityksessä kaikki työhyvinvointitoiminta tuloksellisuuden yrityskuvan ja talouden kannalta, kuten investointien määrä, palkitseminen, sairauspoissaolot, työeläkemaksut, sairausvakuutukset, tapaturmavakuutukset, raportointi, mittaaminen ja jatkuva parantaminen (Aura & Ahonen 2015, 25). Yritysten on siis todella tärkeää panostaa työhyvinvointiin ja strategiseen hyvinvointiin, sillä sen avulla voidaan ehkäistä ja vähentää sairauspoissaoloja, työtapaturmia, ennenaikaista eläköitymistä, ammattitauteja sekä terveydenhoitokuluja (Manka & Manka 2016). Yritykset saavat lukuisia positiivisia vaikutuksia panostamalla työhyvinvointiin. Etenkin menestyksen kannalta työhyvinvointiin panostaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä sairauspoissaolot ja sairausmaksut ovat suuri kuluerä yritykselle, niistä voi syntyä jopa 24 miljardin euron menot. Hyvinvointiin panostamalla yritys

säästää rahaa pidemmän päälle. Esimerkiksi Seinäjoen kaupunki panosti työhyvinvoinnin kehittämiseen pitkäjänteisesti, josta sitten seurasi miljoonasäästöt kaupungille (Manka & Manka 2016).

Työhyvinvointi myös vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostamalla hyvinvointiin, työntekijät voivat yrityksessä paremmin, mikä lisää heidän työskentelyn tehokkuutta, joka taas nostaa yrityksen tuottavuutta. Näin ollen yrityksen on hyvä panostaa hyvinvointiin, sillä hyvin toteutettuna se maksaa itsensä monikertaisena takaisin (Pahkin b).

Hyvinvoivassa organisaatiossa on tavoitteita, joita kohti yritys koko ajan pyrkii. He laativat tarkan strategian, eli toimintasuunnitelman, ja vision, miten nämä tavoitteet tullaan tulevaisuudessa saavuttamaan. Maailma muuttuu koko ajan, joten on tärkeää muuttaa strategiaa sen mukana, jotta se pysyy kannattavana. Strategisen johtamisen pääpointti on löytää parhain strategia, joka tukee yrityksen tavoitteita ja toimii toimintaympäristön muutoksien tahdissa (Kamensky 2006, 22).

Yksi menestystekijä on organisaation yhteinen strategia, mikä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä, johtaja ja hallinto, tietävät, mikä on yrityksen strategia ja tämän myötä pyrkivät toteuttamaan sen. Kaikilla tulee olla sama tavoite, jotta yritys pystyy menestymään nopeasti ja tehokkaasti (Kamensky 2010, 29). On tärkeää, että henkilöstökin tietää organisaation strategian ja tavoitteen, jotta pystyvät työskentelemään niitä kohti. Silloin he ovat myös enemmän kiinnostuneita toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi, kun saavat osallistua siihen. Työhyvinvoinnin kannalta on tarpeellista, että se sisältyy organisaation tavoitteisiin. Isoimmissa organisaatioissa strategisen hyvinvoinnin johtaminen toimii paremmin, sillä sille on määritelty selvät tavoitteet, sisältö, vastuut ja mittarit, kuin yleensä pienimmissä yrityksissä (Manka & Manka 2016).

Työhyvinvointiin organisaatiossa vaikuttaa myös työnteon joustava rakenne, mikä sisältää esimerkiksi tiimityön ja työntekijöiden joustavat tehtävät. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä voi tehdä päätöksiä omalla osaamisalueellaan ja saada tarvittavaa tietoa, jotta päätöksiä voidaan helpommin tehdä. Tämä helpottaa esimerkiksi tiedon kulkua ja työntekijöiden oma-aloitteisuutta. Tiimityöskentely on

myös merkittävä pilari organisaation hyvinvoinnissa, sillä se lisää vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä sekä sitoutumista organisaation tavoitteisiin (Manka & Manka 2016).

Työntekijän mahdollisuudet päättää asioista kasvattaa työn mielekkyyttä, mikä myös nostattaa hyvinvointia organisaatiossa. Organisaatiolla on tärkeää työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen. Työympäristö ja maailma kehittyvät koko ajan, joten on tärkeää pitää henkilöstö osaaminen ajan tasalla, jolloin he pystyvät selviytymään tehtävistään uusissa toimintaympäristöissä tehokkaasti. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla ja se vaatii vuorovaikutusta sekä kehittyvää ilmapiiriä. Jännittyneellä ilmapiirillä on negatiivisia vaikutuksia oppimiseen sekä työhyvinvointiin, joka voi johtaa turhiin sairastumisiin ja poissaoloihin. Jokaisen työntekijän, johtajan ja koko organisaation olisi hyvä miettiä, mitä osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, eikä miettiä mitä juuri nyt osataan, sillä silloin organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet oppimisen kehittämiseen (Manka & Manka 2016).

Työhyvinvoinnin yksi tärkeä osa organisaatiossa on työturvallisuus. Työntekijöiden pitää tuntea olevansa turvassa työpaikalla, jotta työntekeminen on miellyttävää. Yrityksissä tulee huomioida työsuojelu, työterveyshuolto, tapaturmat sekä myös henkinen työsuojelu. Jos työtoimenkuviin kuuluu vaarallisiakin tehtäviä, tulee yrityksen varmistaa työntekijän turvallisuus työtä tehdessä. Turvallisessa työympäristössä työntekijän on rennompi työskennellä, jolloin hän saa tehokkaammin työt tehtyä (Aura & Ahonen 2016, 26).

Työntekijän on myös itse huolehdittava omasta ja muiden turvallisuudesta, olemalla huolellinen, varovainen ja hänen täytyy ilmoittaa kohdatessaan esimerkiksi vikoja tai puutteita koneissa ja rakenteissa. Työhyvinvointiin liittyen on myös kirjattu työturvallisuuslaki, joka velvoittaa, että esimies pitää huolen työntekijöiden fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista työpaikalla (Manka & Manka 2016). Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työntekijöiden turvallisuutta työpaikalla, sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita mitkä vaarantavat työntekijöiden turvallisuuden työympäristössä (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 1 1 §).

2.3 Työyhteisö

Työhyvinvointiin sisältyy hyvä työyhteisö, jonka merkkejä ovat avoin ja luotettava ilmapiiri, jossa kannustetaan ja innostetaan muita. Jokainen työntekijä tavoittelee samaa tavoitetta ja tekevät yhteistyötä. Jos joku työntekijä ajattelee vain omia tavoitteitaan ja etujaan, eikä yhteisön parasta, näkyy se helposti negatiivisesti työilmapiirissä (Sarkkinen 2017). Hyvässä työyhteisössä työntekijät pitävät toisensa ajan tasalla työasioista, joten jos jokin tulee muuttumaan tehtävään liittyen, tulee heidän kertoa tästä toiselle työntekijälle. He pitävät yhtä työpaikalla, toteuttavat uusia ideoita yhdessä ja huomioivat muut ja heidän mielipiteensä, jotta pääsevät parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Työpaikalla heidän tavoite on toimia yhdessä ja hyväksyä muut työtoverit (Manka & Manka 2016).

Jokaisella työpaikalla tulisi osata hyvät työyhteisötaidot, jotka pitävät sisällään työntekijöiden omien tehtävien tekemisen ja omasta osaamisesta huolehtimisen, työntekijöiden välisen kohteliaisuuden, joka pitää sisällään tervehtimisen, kiittämisen ja anteeksipyyttämisen. Työntekijöiden tulee auttaa toisiaan aktiivisesti, arvostaa muiden työtä ja työskennellä yhteistyöllä. Esimies ei ole yksin työhyvinvoinnista vastuussa, joten työntekijöiden tulee myös pitää huoli, että heidän osaltaan työpaikka on viihtyisä, he osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön sekä edistävät myönteisesti työpaikan ilmapiiriä, esimerkiksi olla puhumatta toisista selän takana ja antamalla muille positiivista palautetta (Manka & Manka 2016).

Monet voivat luulla, että kiusaamista ja henkistä väkivaltaa esiintyy pelkästään kouluissa, mutta työpaikkakiusaaminenkin on hyvin yleistä suomessa. Henkistä väkivaltaa esiintyy paljon ja se sisältää eristämistä, uhkaamista, työn mitätöintiä ja selän takana puhumista. On vaikea ymmärtää miten aikuisetkin ihmiset käyttäytyvät näin, mutta selitykseksi on mietitty kiirettä, työpaineita ja muutostilanteita. Tällaisissa tilanteissa tulisi osata puhua avoimesti hankalista asioista, jotta niihin osataan vaikuttaa. Yleensä työpaikkakiusaamista koetaan muilta työntekijöiltä, mutta esimies voi syyllistyä siihen myös tai olla kiusaamisen kohteena (Manka & Manka 2016).

Kiusaaminen jaetaan avoimeen ja piilevään väkivaltaa, joista piilevää voi olla todella vaikea huomata sivustakatsojana. Avoin kiusaaminen pitää sisällään esimerkiksi arvostelua, fyysistä väkivaltaa, uhkaamista, juoruilua, muista eristämistä ja työnteon vaikeuttamista. Kun taas piilevä kiusaaminen sisältää puhumattomuutta, painostusta, aliarviointia ja ”selkään puukotusta”. Työntekijällä, joka on kiusaamisen kohteena, voi olla paljon sairauspoissaoloja, hänen työsuorituksensa on heikentynyt ja käyttäytyminen on muuttunut. On tärkeää puuttua näihin heti, jotta vältytään suuremmilta ongelmilta ja saadaan työyhteisön hyvinvointi taas kasvuun (Manka & Manka 2016).

2.4 Työn hallinta

Työn on hyvä olla mielekästä, sillä se kasvattaa työntekijöidensä hyvinvointia. Manka jakaa työhyvinvoinnin viiteen osaan, jossa työ sisältää hallinnan tunteen, kannustus arvon, henkilökohtaisen työhyvinvointi mallin sekä työn tuunaamisen. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijöillä on innostuneisuutta, sitoutuneisuutta ja tarmokkuutta työhön mitä he tekevät. Myös yrityksetkin tarvitsevat innokkaita työntekijöitä, terveyden ja ahkeruuden lisäksi. Työn hallinta tarkoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin (Manka & Manka 2016).

Työn hallinnan avulla yritetään saada työstä mielekkäämpää tarjoamalla vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää toimintatavoista. Työn mielekkyys sisältää myös työntekijöiden osaamisen, tehtävien hahmottamisen ja työn merkityksellisyyden, ja näiden avulla työtä voidaan paremmin hallita. Kannustearvo lisää myös työn mielekkyyttä ja niitä ovat esimerkiksi oppimismahdollisuudet, työn monipuolisuus, työstä saatava rahallinen korvaus sekä etenemismahdollisuudet. Erittäin tärkeitä ovat myös esimieheltä ja johdolta tulevat kiitokset ja kannustukset, jotka ovat tärkeitä hyvinvoinnin kasvattajia (Manka & Manka 2016).

Työn imu, joka kuvastaa henkilökohtaista työhyvinvointia, sisältää kolme positiivista tilaa, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Työntekijät, jotka pääsevät työn imu tilaan ovat energisiä, sinnikkäitä ja heillä on halu

panostaa työhön kunnolla. He kokevat työllään olevan merkitystä, ovat innoissaan työstään ja kokevat ylpeyttä omasta ammatistaan. He pystyvät uppoutumaan kunnolla työhönsä, jota voidaan kutsua myös flow-tilaksi. Tällainen työntekijä on erittäin motivoitunut ja hyvinvoiva työpaikassaan, mutta työn imussa ei välttämättä olla joka työpäivä, vaan voi tuntea helposti myös ikäviäkin hetkiä, jolloin innokkuus laantuu (Manka & Manka 2016).

Innostuneisuuden puute, työn liiallinen rasitus, haasteiden puute heikentävät työhyvinvointia, josta voi seurata stressiä. Stressi ei välttämättä ole negatiivinen asia, sillä se voi motivoida tekemään yhä tehokkaammin hommia ja päästä huipputuloksiin. Stressillä on kuitenkin yleensä negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja tehokkuuteen ja sen ilmenemiseen on monia syitä. Työperäiseen stressiin liittyy yleensä epävarmuutta, työpaikkakiusaamista, tuen puutetta, joko esimieheltä ja/tai työkavereilta, sekä oman ja/tai muiden roolien epäselvyyttä (Manka & Manka 2016).

Työntekijöiden stressillä on vaikutuksia sekä heidän omaan elämään, että organisaatioon. Työntekijöille se aiheuttaa monia hyvinvointi- ja terveysongelmia, ja organisaatiolle taloudellisia menetyksiä, jos työntekijöiden stressi vaikuttaa heidän suoritukseensa (Hintsa & Hintsanen 2011, 45). Loppuun palaminen taas voi syntyä liiallisesta työnteosta ja sen määrästä. Työstressi ja loppuun palaminen ovat vakavia asioita ja ne helposti näkyvät työilmapiirissä ja työn tehokkuudessa negatiivisesti. Näiden syntymiseen on puututtava heti, jottei ne johda vakavampaan, kuten masennukseen. Tällaisissa tapauksissa tulee johtajan puuttua tilanteeseen ja vakavimmissa tapauksissa ottaa yhteyttä työterveyteen ja antaa työntekijälle sairauslomaa (Manka & Manka 2016).

Myös töiden määrä voi aiheuttaa stressiä ja hyvinvoinnin laskua, jos se on ylikuormittavaa, joka voi aiheuttaa työntekijässä osaamattomuuden tunteen. Sigmund Freud, psykoanalyysin isä, määritteli psyykkisen hyvinvoinnin kyvyksi rakastaa sekä kyvyksi tehdä töitä. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työtä tehdään kohtuullisessa määrin ja uusia asioita opitaan, jotta työstä selviytyminen on helpompaa (Sallinen, Kandolin & Purola 2007b).

Työhyvinvointiin vaikuttaa vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen, mikä myös liittyy työnhallintaan. Työntekijöiden tehokkuuden kannalta on huomioitava heidän työajat. Jotta työntekijät pystyvät työskentelemään tehokkaasti koko työpäivän ajan, tulee heidän saada riittävästi taukoja ja muutenkin olla suhteellisen sopiva työaika, jotta jaksamista on koko päiväksi ja heidän hyvinvointi pysyy hyvänä. Työhyvinvoinnin yksi osista on vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen. On tärkeää, että työntekijät pääsevät vapaa-ajallaan rentoutumaan ja irtautumaan työstään, ja työpaikalla pystyvät kunnolla keskittymään työhön. Ihmissuhteet voivat kärsiä työstä, jos työ vie liikaa aikaa vapaa-ajasta ja muusta elämästä. Esimiehen on tärkeää kuunnella työntekijöitään ja tehdä ratkaisuja, jotka sopivat työpaikalle ja auttavat työntekijöitään vapaa-ajan ja työn yhteensovittamiseen. Kehityskeskusteluiden käyminen esimiehen kanssa auttaa esimiestä tuntemaan työntekijänsä ja tätä kautta osaa tehdä järjestelyjä, jotka helpottavat työntekijän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Aura & Ahonen 2016, 26).

Joissain ammateissa ja työpaikoissa voidaan käyttää erilaisia keinoja vapaa-ajan ja työn yhteensovittamiseen ja yksi on joustava työaika. Tämä ei toimi kaikilla aloilla, mutta jos se on mahdollista, on hyvä antaa työntekijän itse päättää hänelle sopivat työajat. Parhaimpia keinoja tässä ovat Työaikapankki ja työaikaliukumat, joiden avulla voidaan kerryttää vapaa-aikaa (Toppinen-Tanner b). Työaikapankkiin talletetaan tehtyä työtä, joka voidaan myöhemmin käyttää palkallisena vapaana (Levander 2015). Työaikaliukumat taas tarkoittavat työntekijälle sitä, että he saavat itse päättää tietyn ajan puitteissa, milloin tulla töihin ja milloin lähteä (Työsuojelu).

Työn ja vapaa-ajan sovittamiseen auttaa työntekijöiden valtuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja missä työtä tekee. Etätyö on myös yksi tapa helpottaa yhteensovittamista, ja tämäkin on mahdollista vain osissa työpaikoista. Etätyö edellyttää kunnollista ohjeistusta työnantajalta, hyvää tekniikkaa sekä myönteistä asennetta esimiehiltään. Hyvinvoivassa työyhteisössä esimies osaa ottaa työntekijöissä huomioon heidän omat mieltymykset esimerkiksi työajoille. Jos suinkaan mahdollista, esimies pyrkii, että työpaikalla on joustavat työajat, jotta työntekijät voivat työskennellä heille sopivimmalla ajankohdalla ja näin työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on helpompaa (Toppinen-Tanner b).

2.5 Johtaminen

Marja-Liisan ja Marjut Mankan Esimiesten tunneälyssä koskevassa tutkimushankkeessa he huomasivat, että pienetkin kohteliaisuuden eleet olivat monissa yrityksissä hukassa. Esimerkiksi monissa organisaatioissa ei edes tervehditty työtovereita, jonka oletetaan olevan jo itsestäänselvyys. Hyvin pienilläkin teoilla voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvoinnin nousuun ja työntekijöiden viihtymiseen työpaikalla. Tutkimuksessa myös testattiin laittamalla positiivinen juoru liikkeelle ja pyydettiin esimiestä kyselemään työntekijöidensä kuulumisia ennen palaverin alkua. Tutkimuksessa saatiin ilmi, että jo pienillä teoilla saadaan työhyvinvointi kasvuun ja useimmat niistä ovat vielä ilmaisia keinoja. Carsportin hallituksen puheenjohtaja Juha Jonasson teki muutoksia yrityksensä johtamistapaan suunnitelmissa kasvattaa työhyvinvointia, jonka ansioista yrityksen liikevaihto nousi 42 prosenttia henkilöstön ansioista. Johtamisella ja esimiehellä voi olla isojakin vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen tuottavuuteen (Manka & Manka 2016).

Esimiehen tulee panostaa yrityksen hyvinvointiin esimerkiksi olemalla luotettava, jotta henkilöstön on helppo lähestyä häntä ongelmissaan ja haasteissa mitä he kokevat työssään. Esimiehen tulee myös kohdella alaisia ystävällisesti ja huomaavasti sekä kunnioittaa heidän oikeuksia (Manka & Manka 2016). Hyvinvointivassa työpaikassa annetaan positiivisia ja rakentavia palautteita ja siellä osataan puhua avoimesti ongelmista. Positiivisten kommenttien avulla työntekijä ymmärtää työllään olevan tarkoitus ja tuntee olevansa tärkeä yritykselle. Rakentavien palautteiden avulla esimies yrittää ohjeistaa työntekijää yhä parempiin tuloksiin ja työntekijäkin saa siitä kannustusta kehittyä (Sarkkinen 2017).

Johtajan ja esimiehen tulee olla kaikkien työntekijöidensä kanssa oikeudenmukainen, kohdella kaikkia samanarvoisesti ja kunnioittaa heitä. Heidän tulee puuttua heti asioihin, jotka vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, joita voi olla esimerkiksi työpaikkakiusaaminen. Työntekijöillä on paljon rennompaa työskennellä, kun he osaavat tehtävänsä ja tietävät miten toimia uusien toimintatapojen tullessa. Tämän johdosta johtajan ja esimiehen on tärkeää perehdyttää uudet työntekijät uuteen tehtävään tai toimintatapaan, jotta työntekijöitä ei ala

stressaamaan osaamattomuus, saadaan uudet työntekijät tervetulleeksi ja kokemaan olonsa tarpeellisiksi, sekä sen avulla myös minimoidaan virheet (Pahkin a).

On olemassa vanha sanonta, joka kuuluu ”Jos haluat matkustaa nopeasti, matkusta yksin. Jos taas haluat matkustaa pitkälle, matkusta yhdessä” (Manka & Manka 2016). Tämä sanonta sopii hyvin työhyvinvointiin ja se pääasiassa tarkoittaa sitä, että yhdessä tehtävä työ voi viedä kauemmin aikaa, mutta sillä tullaan pääsemään pidemmälle. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä vastuu on sekä työnantajalla, että työntekijällä. He yhdessä kehittävät työhyvinvointia johtajien sekä työterveyshuollon kanssa. Hyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä ja se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin sekä johtamiseen (Pahkin b).

Yrityksessä esimies on kuitenkin vastuussa hyvinvointiin tähtäävissä toimenpiteiden toteuttamisessa. Esimies tarvitsee faktoja hyvinvoinnin lisäämiseksi, mutta on myös hyvä olla tunneosaamista, jotta esimies pystyisi toimimaan paremmin vuorovaikutuksissa työntekijöidensä kanssa ja ymmärtää heidän vaikeudet ja haasteet. Työntekijät taas ovat vastuussa itsensä johtamisesta ja muiden työntekijöiden kohtelusta. Esimies ei pysty ottamaan koko vastuuta henkilöstönsä ilmapöörästä, vaan jokaisen työntekijän tulisi kohdella muita tasapuolisesti ja kannustaen, jotta työyhteisö on toimiva. Koko henkilöstöllä tulee olla yhteinen tavoite ja heidän tulee puhalttaa yhteen hiileen, jolloin on paljon todennäköisempää päästä tavoitteisiin, kun kaikki on mukana. Työhyvinvointiin vaikuttavat johtaja, esimies, muut työntekijät ja itse. Siksi työnhyvinvoinnin vastuu on kaikilla näillä henkilöillä, eikä koskaan pelkästään johtajalla tai esimiehellä (Manka & Manka 2016).

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yrityksessä ei syrjitä ketään ja pyritään johtamaan eri sukupolvisia työntekijöitä heille sopivimmalla tavalla ja ottamalla heidän tavoitteet, tarpeet ja odotukset huomioon. Ikäjohtamisessa yrityksessä ei syrjitä eri-ikäisiä työntekijöitä työpaikalla eikä rekrytoinnissa, vaan keskitytään työntekijöiden osaamiseen ja soveltuvuuteen. Urakehityksen tukeminen, sekä koulutus kuuluvat niin nuorimmillekin työntekijöille, kuin myös vanhoille osajille.

On tärkeää, että jokainen työntekijä, iästä riippumatta, saa työlle tarkoitetun perehdytyksen ja riittävät tiedot työn kunnolliseen tekemiseen, jotta työyhteisön sekä työntekijöiden työhyvinvointi pysyy hyvänä (Toppinen-Tanner a).

Eri sukupolvilla voi olla erilaisia mieltymyksiä hyvinvoinnista, johtamisesta ja työnteosta. Esimerkiksi työhyvinvoinnissa tulee ottaa mahdollisesti huomioon sukupolvien väliset erot. Y- ja Z-sukupolvella on erilaiset vaatimukset työltään ja johtajaltaan, kuin esimerkiksi X-sukupolvella oli työelämään tullessaan. Y-sukupuoli on 1980-1990-luvulla syntyneitä ja taas Z-sukupolvi on 1995-2010 syntyneitä, jotka ovat saaneet kasvaa digitalisaation mukana. Näin ollen myös heidän näkemyksensä työnteosta ja johtajuudesta ovat muuttuneet erilaiseksi kuin mitä X-sukupolvella (1970-luvulla syntyneet) oli (Yle). Z- ja Y-sukupolvet ovat saaneet kasvaa ja viettää nuoruuttaan teknologian kehityksen aikaan, josta Y-sukupolvi nousee muutaman vuoden päästä suurimmaksi työssä olevaksi ikäluokaksi (Manka & Manka 2016).

14-25 vuotiaat nuoret haluavat työnsä mieluummin olevan motivoivaa, kuin saada hyvää palkkaa, he haluavat vaikuttaa työhönsä ja työ aikoihin, kuin työskennellä vain 8-16 välillä, he haluavat hyvän työporukan, haasteita ja kehittymismahdollisuuksia (Vesterinen 2010, 12-19). Nuorille työ on erittäin tärkeää ja he haluavat, että se sisältää heille miellyttävää työtä. Heille myös vapaa-aika on tullut tärkeämmäksi osaksi, kuin vanhemmilla sukupolvilla. Nuoret haluavat, että työn jälkeen heillä riittää aikaa perheelle, kavereille sekä harrastuksilla. Nuoret haluavat nauttia työstä saamastaan palkasta ja pyytää esimerkiksi vapaata festareihin tai mökkireissuihin, missä tapauksessa vanhemmat sukupolvet olisivat pyytäneet vapaaksi vain hautajaisia tai hammaslääkärikäyntiä varten (Manka & Manka 2016). Hyvinvoivassa työyhteisössä pyritään ottamaan huomioon jokaisen työntekijän erilaiset ominaisuudet ja mieltymykset johtamisessa, kohdellaan kaikkia tasavertaisesti iästä ja sukupuolesta riippumatta. Kannustetaan aina työntekijöitä tekemään parhaansa, koulutetaan ja opastetaan tarvittaessa päästääkseen parhaimpaan mahdolliseen tulokseen.

2.6 Minä itse

Työntekijän oma hyvinvointi (Psykologinen pääoma) on myös erittäin tärkeä osa työhyvinvointia, yksilön hyvinvointia ja niiden kehittämistä. Psykologinen pääoma vastaa kysymykseen ”Kuka olen?”. Psykologisen pääoman avulla voidaan hallita omaan elämäänsä ja kykyä tuntea mielenrauhaa. Työelämässä pitää olla sopeutumiskykyinen, sekä myös toimia itse muutoksien ohjaajana. Useissa työyhteisössä arvostetaan itseohjautuvia työntekijöitä, jotka vaikuttavat omaan työnsä sekä myös muiden. Psykologisen pääoman avulla voidaan vaikuttaa työpaikalla käyttäytymiseen ja työntekijöiden suoriutumiseen, kuten työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja vähäisempiin poissaoloihin. Myös työn lopettamisaikheet sekä organisaatioon sitoutuminen liittyvät psykologiseen pääomaan, joten on tärkeää työnantajankin näkökulmasta, että työntekijät omaavat hyvän psykologisen pääoman (Manka & Manka 2016).

Psykologinen pääoma sisältää itseluottamuksen, toiveikkuuden, realistisen optimismin ja sitkeyden. Psykologisen pääoman muodostumiseen vaikuttaa perimä ja kasvatus, sekä myös olosuhteet, kuten varallisuus ja koulutustaso. Puolet psykologisen pääoman kehityksestä tulee perimästä ja 40 prosenttia muista olosuhteista, joten ihmiset voivat vaikuttaa tähän loppuun 10 prosenttiin ja kehittää itseään sellaiseksi mitä he voisivat olla. Psykologisen pääoman kasvattamista ollaan kehitetty lyhyillä koulutustilaisuuksilla, joiden avulla psykologinen pääoma on kasvanut 2-10 prosenttia ja sen myötä myös suorituskky kasvoi (Manka & Manka 2016).

Yksi osa psykologista pääomaa on itseluottamus ja se tarkoittaa uskoa omiin mahdollisuuksiin ja selviytymistä vaativistakin tehtävistä (Ojanen 1995 47.). Ihmisillä olisi hyvä olla itseluottamusta, sillä tällöin henkilö ottaa korkeampia tavoitteita, ottaa mielellään haasteita, on enemmän motivoitunut, tekee parhaansa tavoitteiden ja haasteiden saavuttamaksi ja ei lannistu esteistä. Huono itseluottamus vaikuttaa omiin kykyihin, jolloin ihminen luulee olevansa pystymätön saavuttamaan tiettyjä tavoitteita, mikä taas voi aiheuttaa stressiä ja estää omien taitojen käytön tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmiset, joilla on suuri usko itseensä yleensä

saavuttavat isompia ja haastavampia tavoitteita, kuin he joilla on huono minäpystyvyys (Manka & Manka 2016).

Hallinnan tunne on myös yksi osa itseluottamusta ja se näkyy luottamuksena omiin kykyihin, jotta työtehtävistä ja muista tilanteista selvitään. Ihmiset motivoituvat tilanteista, joissa he hallitsevat ja saavat kehittää omaa osaamistaan. Itseluottamuksella on myös merkitystä tehokkaassa oppimisessa, jonka takia on tärkeää, että työntekijät omaavat hyvän itseluottamuksen ja uskovat omiin kykyihinsä. Itseluottamusta voidaan kehittää eri keinoin, joita ovat esimerkiksi onnistuminen, palautteet esimieheltä sekä työtovereilta, hyvä hyvinvointi ja hallinnan kokeminen (Manka & Manka 2016).

Toiveikas ihminen haluaa asettaa itselleen tavoitteita ja pyrkii kohti niiden saavuttamiseksi. Jos työpaikka tai oma elämä ei itse anna tavoitteita, joihin voisi pyrkiä, toiveikas ihminen asettaa itse tavoitteet, sillä nauttii niiden saavuttamisesta. Toiveikas on ihmisenä itsenäinen ja sisältäpäin ohjautuva, joten rajoittavassa ja käskyttävässä ilmapiirissä hän usein turhautuu eikä pysty käyttämään kaikkia kykyjään, vaan hän tarvitsee itsenäisyyttä ja tilaa ympärilleen, toimiakseen parhaimmalla mahdollisella tavalla. Toiveikkuutta voidaan lisätä työpaikalla esimerkiksi luomalla tavoitteita, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa, jotka ovat haasteellisia sekä realistisia sekä palkitsevilla tavoitteen saavutettua (Manka & Manka 2016).

Optimistinen ihminen ajattelee elämässä olevan enemmän hyvää kuin paha, kun taas pessimisti varautuu elämässään negatiivisille asioille enemmän kuin positiivisille. Psykologisen pääoman yhteydessä optimismi korostaa joustavuutta ja realismia, jotka kannustavat itsekuriin, menneisyyden analysointiin, huolehtimaan ennakoitavasti ja tulevaisuuden suunnitteluun. Jokaisella ihmisellä on oma selviytymismalli, jonka mukaan sitten selviydytään erilaisista ongelma- ja onnistumistilanteista. Optimistilla ja pessimistillä on erilaiset tavat selviytyä tilanteista, joista toinen ajatusmalli lisää onnistumisen tunnetta, kun taas pessimistit epäonnistuvat todennäköisemmin. Optimistin todennäköisempi onnistuminen ongelmatilanteissa on ongelman näkeminen haasteena, jolloin yritystäkin on enemmän. Optimisti menestyy omien ominaisuuksien avulla ja ongelmat ovat vain hetkellisiä

ja ulkoisista oloista johtuvia, eikä omasta käyttäytymisestään (Manka & Manka 2016).

Pessimisti eli kielteistä mallia käyttävä ihminen epäonnistuu todennäköisemmin ja uskoo ongelmien syyt tulevan itsestään. Ongelmat tuntuvat olevan pysyviä ja ne näkyvät kaikille elämän alueille. Jos pessimisti onnistuu, on syy yleensä ulkoisissa tekijöissä. Pessimistinen ihminen omaa yleensä huonon itsetunnon ja pelkää epäonnistumista, joten he eivät ole tehokkaimpia työntekijöitä yrityksessä. Optimistiuutta voi kehittää ja se olisi hyvin tärkeää yrityksissä. Optimistisuus voi kasvaa kirjoittamalla ylös positiivisia tunteita päivän mittaa, säilömällä myönteiset tunteet, katsomalla ja muistelemalla hyviä hetkiä elämässään tai koko maailmassa sekä rentoutumalla (Manka & Manka 2016).

Sitkeys on erinomainen piirre hyvässä työntekijässä. Sitkeä ihminen jaksaa yrittää kaikkensa, ei lannistu monista epäonnistumisista huolimatta, vaan jaksaa yrittää, kunnes onnistuu tehtävässään. Sitkeyttä voi myös kehittää esimerkiksi vastoinkäymisten ehkäisyllä ja esteisiin varautumalla sekä luotettavalla ja avoimella ilmapiirillä työpaikalla. Itseluottamus, optimistisuus, toiveikkuus ja sitkeys ovat tärkeitä ominaisuuksia ihmisessä ja työntekijässä, joiden avulla he voivat hyvin, saavuttavat tavoitteensa ja ajattelevat positiivisesti. Näitä ominaisuuksia olisi hyvä kehittää, jotta omasta elämästä tulisi nautittavaa sekä työntekijänä olisi tehokkaampi. Nämä ominaisuudet ovat myös erittäin tärkeitä johtajissa ja esimiehissä. Heillä täytyy olla nämä ominaisuudet, jotta yritys menestyy ja työntekijät tietävät mitä tekevät, sillä niiden avulla he pystyvät paremmin saamaan alaisillekin itseluottamusta ja voitontahtoa (Manka & Manka 2016).

On erittäin tärkeää, että työntekijöillä on hyvät vuorovaikutustaidot, itseluottamus ja sitkeyttä, mutta on myös erittäin tärkeää, että he voivat itse hyvin niin fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Kauttaaltaan terve ihminen jaksaa paremmin työpaikalla, on positiivinen, haluaa saavuttaa tavoitteensa, pyrkii elämässä eteenpäin ja pitää itsestään huolta. Maailman terveysjärjestö eli WHO:n mielestä terveys on täydellisen fyysisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnintila (Saari 2015). Yksi-

lön hyvinvointi jaetaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Oikein mitoitettuna työn pitäisi edistää kaikkia näitä hyvinvoinnin osia (Sallinen, Kandolin & Purola 2007b).

Hyvinvointiin liittyvä fyysinen hyvinvointi pitää sisällään levon, liikunnan, ravinnon sekä henkisen energian. Näihin ihmiset voivat vaikuttaa helpommin, kuin psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, joita on esimerkiksi köyhyys tai yksinäisyys, jotka eivät välttämättä riipu pelkästään omista päätöksistä. (Mehiläinen) Aki Hintsu, traumatologiaan erikoistunut urheilulääkäri ja ortopedi, sanoo hyvinvoinnin olevan voittamisen edellytys ja se onkin isossa roolissa urheilijoilla, mutta samaa voidaan sanoa myös normaaleille työssäkäyville ihmisille. Jotta ihmiset pysyvät tekemään parhaansa ja saavuttamaan kohti tavoitteitaan, on hyvinvointi sen perusedellytys (Saari 2015).

Ravinto on ihmisen polttoainetta elimistölle mikä auttaa jaksamaan koko päivän. Terveellinen ja monipuolinen ravinto tukee fyysistä kuin myös henkistä hyvinvointia (Sallinen, Kandolin & Purola 2007a). Oikeanlaisella ruokavaliolla saadaan päivään sopivasti energiaa ja jaksamista. Liian vähäinen tai liiallinen syönti yleensä aiheuttaa väsymystä, mikä heikentää tehokkuutta. On tärkeää hyvinvoinnin kannalta, että syödään riittävästi ruokaa, josta saadaan monipuolisesti vitamiineja ja muita tärkeitä ravintoarvoja mitä keho tarvitsee toimiakseen. Liian tarkka ei kuitenkaan ruokavaliosta tarvitse olla, ajoittainen herkuttelu kohtuullisessa määrin on hyväksi hyvinvoinnille. Dieetit sekä liian tarkka ruokavalio voi lisätä stressiä ja tehdä syömisestä vähemmän nautittavaa, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin. (Mehiläinen) Suositeltava hyvän ravinnon ja epäterveellisen ravinnon suhde olisi viikossa 80/20. Terveellistä ja ravinteikasta ruokaa tulisi syödä 80% viikon ruuista, kun taas herkutteluun jäisi 20% viikon ruuista. Tällöin keho saa tarpeeksi hyvää ravintoa eikä tarvitse kieltää nautintoakaan (Saari 2015).

Psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu työ, ihmissuhteet, harrastukset, joutenolo sekä nauttiminen. Työ on isossa osassa hyvinvointia, sillä kohtuullisissa määrin työ edistää sekä fyysistä, psyykkistä, että sosiaalista hyvinvointia. Työn avulla ihmiset ovat mukana jossain kokonaisuudessa, missä saadaan hyväksyntää ja arvostusta. Työn avulla ihmiset voivat saada toteuttaa itseään.

Kaikki ihmiset eivät koe arvostusta ja yhteenkuuluvuutta työpaikallaan, mikä sitten heikentää heidän hyvinvointia ja pahimmassa tapauksessa voi jopa johtaa masennukseen (Sallinen, Kandolin & Purola 2007b).

Työn avulla monet ihmiset kuuluvat johonkin ihmisryhmään, jonka on erittäin tärkeää ihmissuhteiden kannalta. Työpaikan lisäksi olisi hyvä, jos ihmisillä olisi vielä perhe ja ystävät, joilta saada rakkautta, hyväksyntää ja läheisyyttä. Ihminen on useammin hyvinvoiva, hänellä on läheisiä ihmisiä ympärillään. Ilman läheisiä ihmissuhteita, ihminen voi kokea itsensä yksinäiseksi ja tarpeettomaksi, siksi on tärkeää hyvinvoinnin kannalta, että jokaisella löytyisi se lähiverkosto, jonka kanssa jakaa ilot ja murheet (Sallinen, Kandolin & Purola 2007b).

Harrastuksien avulla ihmiset voivat löytää uusia ihmissuhteita, kuin myös irrottautua töistä. Harrastuksessa olisi hyvä saada aivot rentoutumaan ja unohtamaan stressi ja työ mikä voi olla muulla ajalla koko ajan mielessä. Se virkistää kehoa ja mieltä, sekä antaa hyvät mahdollisuudet toteuttaa itseään, jotka ovat hyvinvointia kasvattavia tekijöitä. Pitkän työ- ja harrastusviikon jälkeen on hyvä antaa kehon ja mielen rentoutua ja olla vain. Joutenolo on tärkeä sisällyttää viikkoon, sillä sen avulla mieli saa aikaa miettiä ja stressi ja kiire ajautuu pois (Sallinen, Kandolin & Purola 2007b).

Nautinnon tunteminen on myös todella tärkeää hyvinvoinnin kannalta. Ihminen pystyy nauttimaan työstä, ruuasta, musiikista ja monista muistakin asioista. Työssä yksi nautinnon esimerkki on flow-kokemus, joka tarkoittaa äärimmäistä keskittymistä, johonkin työ tehtävään. Flow-tilassa ihminen uppoutuu täysin siihen hetkeen, jolloin ajantaju helposti hämärtyy ja epäonnistumisen pelko katoaa (Sallinen, Kandolin & Purola 2007b). Flow-tilaan ei ole kuitenkaan mahdollista päästä, jos huolet painavat mieltä. Se edellyttää stressittömyyttä ja nautinnon tunnetta päästäkseen (Saari 2015).

Nautinnon tunne voi tulla myös muulla tavoin kuin flow-tilassa. Se voi tulla, kun saa rauhassa tehdä jonkin asian itse haluamallaan tavalla tai nauttia oikein hyvästä ruuasta kiireettömästi (Sallinen, Kandolin & Purola 2007b). Psykykinen hyvinvointi pitää sisällään myös hyvän minäkuvan sekä terveemmän itsetunnon,

joiden avulla on helpompi ilmaista omia tunteitaan. Hyvän psyykkisen hyvinvoinnin avulla stressi taso on matalampi, mikä vähentää masennusoireita ja ahdistuneisuutta. Jokaista fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia voidaan parantaa liikunnan avulla (Teko).

3 LIIKUNNAN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

3.1 Liikuntasuositus

Liikunnan avulla keho jaksaa paremmin päivän askareet ja se on tärkeä osa henkistä hyvinvointia. Liikunnan avulla voidaan vähentää stressiä ja kohottaa mielialaa. Jo pienissä määrin säännöllinen liikunta on hyväksi, esimerkiksi portaiden käveleminen ja pyörämatka töihin parantaa merkittävästi työkykyä. Liikunnalle ei välttämättä tarvitse varata erikseen aikaa päivästä, vaan sen voi toteuttaa hyötyliikuntana päivän mittaa. Aikuisen olisi hyvä saada ainakin puolituntia päivässä jonkinlaista liikuntaa, ja jos on aikeissa kohottaa fyysistä kuntoa, on hyvä lisäksi treenata puolituntia hikiliikuntaa kolme kertaa viikossa (Sallinen, Kandolin & Purola 2007a).

Liikunta kohtuullisessa määrin parantaa hyvinvointia, mutta tässäkin pitää muistaa kohtuus. Liiallinen liikunta ei edistä hyvinvointia ja siitä voi seurata ylikuntoa tai jopa vakavia sairauksia (Mehiläinen). Liiallisesta rääkistä voi syntyä stressiä, joka taas johtaa hormonitasapainon häiriöön, jonka johdosta on suurempi todennäköisyys sairastumiselle (Saari 2015). Tärkeää hyvinvoinnin ylläpitämisessä on kohtuus ja palautuminen. Rankan työviikon tai urheilusuorituksen jälkeen on tärkeää muistaa palautua ja antaa kehon levätä, jotta se ei yllirasitu, mistä voi seurata häiriötila kropalle sekä mielelle (Mehiläinen).

Liikunnalla on isoja vaikutuksia yksilöiden hyvinvointiin ja tämän kautta työhyvinvointiin. Työkyvyn ansiosta selviydytään työn erilaisista vaatimuksista, kuten ruumiillisista, henkisistä ja sosiaalisista vaatimuksista. Työkyky jaetaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työkykyyn, jossa fyysinen työkyky sisältää kehon hallinnan ja koko kehon kunnon, kuten hengitys- ja verenkiertoelimistön. Psyykinen työkyky taas sisältää älylliset voimavarat, keskittymisen, uusien asioiden oppimisen ja mielialan. Ihmissuhdetaidot taas liittyvät sosiaaliseen työkykyyn, joka pitää sisällään muiden mielipiteiden ymmärtämisen, omien näkemysten ilmaisemisen, yhteisten asioiden hoitoon osallistumisen ja pystymisen esiintymään julkisesti (Louhevaara 1995, 16). Liikunta ja terveellinen elämän tapa auttavat jaksamaan työssä ja edesauttavat hyvinvointia. Aiemmin olen jo tekstissä sanonut, kuinka

stressi vaikuttaa negatiivisesti yksilön hyvinvointiin ja sitä kautta työtehtäviin ja jaksamiseen. Liikunnan on todettu vähentävän stressiä ja sietämään sitä helpommin (Helldán, Helakorpi, Virtanen & Uutela 2013, 20).

Vuonna 2013 miehistä 53% ja naisista 56% sanoivat harrastavansa liikuntaa vähintään kolme kertaa viikossa, mikä on suunnilleen liikuntasuositus aikuisille (Helldán, Helakorpi, Virtanen & Uutela 2013, 20). Viikossa pitäisi tehdä vähintään kaksi kertaa lihasvoimaa tai -kestävyyttä ylläpitävää liikuntaa, sekä ainakin 150 minuuttia kohtuukuormitteista kestävyysliikuntaa. Liikunta ehkäisee monia sairauksia, kuten sydän- ja verisuonisairauksia sekä diabetesta. Liikunnalla on myös ehkäiseviä vaikutuksia alaselkäkipuihin ja niskakipuihin, joita helposti syntyy monissa työpaikoissa, varsinkin istumatyössä ja raskaiden tavaroiden nostelussa. Esimerkiksi alaselkäkipuihin suositellaan kevyttä liikuntaa, joka ei rasittaisi selkää, esimerkiksi kävely on hyvä keino vähentää selän kipuja. Niskakipuihin taas suositellaan lihasvoiman ja kestävyuden harjoittelua (Terveyskirjasto 2016). Työntekijöiden panostus liikuntaa voi näkyä sairauspoissaolojen vähentymisessä työpaikalla sekä tehtävien tehokkuudessa ja huolellisuudessa.



Kuva 3. Liikuntapiirakka aikuisille (UKK-Instituutti 2018b).

UKK-instituutti on koonnut liikuntapiirakan (Kuva 3), joka kertoo aikuisten, 18-64-vuotiaiden, viikoittaisen liikuntasuosituksen. Aikuisten ihmisten olisi hyvä kehittää viikossa kestävyyskuntoa joko reippaasti kaksi ja puolitoistatuntia tai rasittavasti tunti ja 15 minuuttia. Reipas liikunta sisältää kävelyn, pyöräilyä, hyötyliikunnan, pihatyöt ja niin edelleen. Terveysyödyt kasvavat sitä mukaan kuinka paljon liikkuu, kuinka kauan ja kuinka rasittavasti. Kestävyysliikunnalla on ehkäiseviä vaikutuksia erilaisiin sairauksiin ja se auttaa painon hallinnassa. Rasittavaan liikuntaan taas kuuluu esimerkiksi nopea tempoisempi tai raskaampi pyöräily, juoksu, erilaiset pallopelit ja aerobic. Kestävyyskunnan lisäksi on hyvä harjoittaa lihaskuntoa ja liikehallintaa ainakin kaksi kertaa viikossa. Näihin kuuluu kuntosalit, pallopelit, luistelu, tasapainoharjoittelu ja venyttely. Lihaskunnan avulla ihmisillä on parempi liikehallinta ja tasapaino. Liikkuvuus paranee ja se taas auttaa lieventämään tapaturmista aiheutuvia vammoja (UKK-instituutti 2018b).

UKK-instituutin liikuntapiirakka (Kuva 3) kertoo terveystiikunnan suositukset aikuisille, joka tarkoittaa liikuntaa mikä edistää sekä fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista terveyttä. Terveystiikunta edistää terveyttä hyvällä hyötysuhteella ja pienellä loukkaantumisriskillä. Liikunnan on tällöin oltava toistuvaa, kohtalaisen raskasta ja jatkuvaa, monesti liikunta edistää terveyttä vaikkei sitä harrastaisi terveyden takia. Terveystiikunta on usein kevyempää ja sitä harrastetaan useimmin viikossa, kuin esimerkiksi kuntoliikunta, jonka tavoitteena on kuntovaikutuksen tuottaminen ja siinä vaikutetaan vain fyysisen kunnan osa-alueeseen (Vuori 2006, 37-38).

WHO:n mukaan 18-64 vuotiaiden tulisi harrastaa vähintään 150 minuuttia viikossa kohtalaista räsitusta aiheuttavaa liikuntaa ja vähintään 75 minuuttia intensiivisempää liikuntaa. Liikunnan johdosta verenpaine ei ole niin korkea, syntyy epätodennäköisemmin halvauksia, kakkostyyppin diabetesta, metabolista oireyhtymää, rintasyöpää ja masennusta. Liikunta auttaa myös vähentämään lonkan tai selkärangan murtumia, kasvattamaan paremman aerobisen kunnan ja lihaskunnan sekä on paljon todennäköisempää onnistua painonhallinnassa. Rauhallinen kävelylenkki tai juoksu luonnonhelmassa tutkitusti poistaa stressiä ja tuo hyvää oloa ja paremmat yöunet (Saari 2015).

3.2 Psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kasvattaminen

Liikunta vaikuttaa myös psyykkiseen hyvinvointiin, joka esimerkiksi kohentaa mielialaa ja vireystilaa. Psyykinen toimintakyky, psyykinen hyvinvointi ja mielenterveys sisältävät itseluottamuksen, toiminnallisuuden, elämän hallinnan, elämän tyytyväisyyden, sosiaaliset taidot sekä tarkoituksen kokemisen. Psyykkisesti toimintakykyinen ihminen osaa toimia tehokkaasti ja järkevästi, on hyvällä mielellä ja arvostaa itseään sekä omaa hyvän itseluottamuksen ja suhtautuu positii-visesti tulevaisuuteen. Nämä ominaisuudet ovat erittäin tärkeä osa hyvinvoivaa työntekijää ja näitä voidaan kehittää liikunnan avulla (Ojanen 1995, 44).

On tärkeää yrityksissä, että kaikki työntekijät ovat virkeitä ja hyväntuulisia töihin tullessaan, sillä se auttaa heitä työskentelemään tehokkaammin ja paremmin. Aikaisemmin mainitsin kuinka liikunta vaikuttaa ihmisen minäkuvaan ja parempaan itsetuntoon. Näiden avulla ihminen oppii ilmaisemaan helpommin omat mielipiteensä ja olemaan rohkeampi. Työpaikalla olisi erittäin tärkeää, että työntekijät omaisivat hyvän itsetunnon ja uskaltaisivat sanoa omat mielipiteensä esimerkiksi työajoista tai työtehtävistä. Psyykinen hyvinvointi vaikuttaa myös unen laatuun, sen avulla voidaan lievittää stressiä ja helpottaa myös masennusoireita, joka näkyy työpaikalla vireytenä ja sairauspoissaolojen vähentymisenä (UKK-Instituutti 2018a).

Liikunnalla voidaan vaikuttaa epäsuorasti sosiaaliseen toimintakykyyn (Vuori 2006, 40). Sosiaalinen toimintakyky sisältää ihmissuhteet ja kyvyn tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tulisi olla luontevaa ja asiallista, sillä työelämässä tulee osata kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa ja harvoissa ammateissa työskennellään kokonaan yksin. Huono sosiaalinen toimintakyky ilmenee ahdistuksena ja oman toiminnan harhaisena arviointina, joiden seurauksena työ vaikeutuu ja oma hyvinvointi, sekä työhyvinvointi huononevat (Ojanen 1995, 44).

Liikunnan avulla voidaan vaikuttaa työyhteisöön, henkilösuhteisiin, ilmapiiriin ja ulkoiseen kuvaan epäsuorasti. Liikunnasta saatava hyvä olo näkyy kehossa ja

mielentilassa positiivisena, joka voi nostattaa itsevarmuutta ja itsetuntoa. Liikunnan avulla voidaan esimerkiksi vähentää arkuutta, ujoutta sekä ennakkoluuloja (Vuori 2006, 40,53). Joukkueurheilulajit ovat hyvä tapa voittaa pelkonsa ja tulla rohkeammaksi ihmisten kanssa juteltaessa, sillä sosiaalinen yhteys on usein tärkeämpää joukkuelajeissa kuin parhaana oleminen (Ojanen 1995, 49).

Fyysisellä aktiivisuudella on positiivisia vaikutuksia sairauksien ehkäisemiseen ja kunnossa pysymiseen. Liikunta myös vaikuttaa merkittävästi aivoihin ja sen toimintaan. Anders Hansen, ruotsalainen ylilääkäri ja konsultoiva psykiatri, on koonnut kirjan Aivovoimaa, joka kertoo aivojen ja liikunnan välisestä yhteydestä (Virtapuro). Kirjassa Hansen selittää liikunnan merkityksestä aivojen hyvinvoinnille, sekä antaa vinkkejä, miten liikunta vaikuttaa stressinsietokykyyn, muistin ylläpitämiseen ja luomisvoiman herättämiseen. Hansen sanoo, että säännöllinen kuntoliikunta saattaa jopa lisätä älykkyyttä (Keränen 2017).

Aivot myös saavat virtaa liikunnasta, joka edistää sen toimintaa. Liikunta vapauttaa aivoihin välittäjäaineita, kuten dopamiinia ja noradrenaliinia, jotka parantavat vireyttä ja keskittymiskykyä haihduttamalla ympäristön ääniä sekä kohdentamaan keskittymisen tiettyyn tehtävään. Varsinkin sykettä nostava liikunta tuottaa näitä välittäjäaineita, jotka parantavat keskittymiskykyä parin tunnin ajan. Keskittymiskyvyn ja vireyden kannalta olisi hyvä liikkua ennen töihin menoa, jotta siitä saadaan parhain mahdollinen hyöty tehtävien tekemiseen. Paras olisi aamulla tai aamupäivällä intensiivinen liikuntasuoritus, jossa samalla nousee syke korkealle. Dopamiinin ja noradrenaliinin lisäksi serotoniini on myös erittäin tärkeä välittäjäaine hyvinvoinnin kannalta. Liikunnan avulla näiden välittäjäaineiden taso nousee, mikä kasvattaa ihmisten iloisuutta ja onnellisuutta. Esimerkiksi monet masennuslääkkeet sisältävät aineita, jotka nostattavat näitä välittäjäaineita veressä, joten liikunnan avulla voidaan lievittää masennusoireita ja kasvattaa onnellisuutta (Virtapuro).

Tutkimuksien mukaan liikunta auttaa luovuuteen ja inspiraatioon. Liikunta muun muassa tehostaa verenkiertoa, mikä kasvattaa luovuutta ja nopeuttaa ajattelemista. Suurien yrityksen johtajat, kuten Applen perustaja Steve Jobs, uskoi liikunnan vaikuttavan inspiraatioon, jolloin hän järjesti säännöllisesti kävelykokouksia.

Myöhemmin Facebookin ja Twitterin perustajat seurasivat Applen perustajan tapaa kasvattaakseen työntekijöidensä inspiraatiota ja hyvinvointia (Virtapuro).

3.3 Unen vaikutus työkykyyn

Lepo ja uni ovat tärkeitä osia ihmisen jaksamisessa ja niiden laiminlyönti lisää väsymystä, levottomuutta ja keskittymiskyvyn vaikeutumista. Hyvällä unella ihmiset jaksavat liikkua sekä tehdä töitä tehokkaammin ja tuntevat olonsa energisemmäksi (Mehiläinen). Aikuisen ihmisen keskimääräinen unentarve on 7,5-8 tuntia vuorokaudessa. Liian vähäinen uni tuo mukanaan ongelmia, jonka johdosta aivojen tiedonkäsittelytoiminto heikkenee, mieliala laskee, stressihormonit lisääntyvät sekä tapahtuu muutoksia sokeriaineenvaihdunnassa. Uni ja lepo ovat erittäin iso osa ihmisen jaksamisessa ja esimerkiksi työperäinen stressi voi vaikeuttaa kunnollisen unen saamista. Unen avulla ihmisten fyysinen terveys, henkinen toimintakyky sekä elämänlaatu pysyvät hyvänä (Sallinen, Kandolin & Purola 2007b).

Säännöllinen liikunta auttaa saamaan nopeammin unta, lisää unen kestoa ja laatua. Liikkua kannattaa ennen nukkumaanmenoa paria tuntia ennen, jotta elimistö ei kävisi ylikierroksilla juuri nukkumaanmenon aikaan, joka taas vaikeuttaisi unen saamista. Kävely ja venyttely kuitenkin sopivat ennen nukkumaanmenoa, sillä ne rentouttavat kehoa ja valmistavat lepoon. Liikunnan avulla lihakset väsyvät, se aiheuttaa hormoni- ja kehon lämpötilamuutoksia sekä keho psyykkisesti rentoutuu, mikä lisää väsymystä ja auttaa saamaan unta. Uni on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, sillä sen tehtäviä on aivojen energiatasapainon, oppimisen ja lihäväsyyksen säätely. Joten hyvät yöunet vaikuttavat ihmisen keskittymiskykyyn, jaksamiseen sekä vireyteen, joka auttaa työntekijöitä selviytymään työpäivästään paremmin ja tehokkaammin (UKK-instituutti 2015).

Liikunnan harrastamisesta on myös merkittäviä hyötyjä vuorotyöläisille. Kohtuullisella liikunnalla, joka hengästyttää, voidaan parantaa vireyttä yövuoroissa. Kuopiossa tehtiin tutkimus, jossa sairaanhoitajat harrastivat liikuntaa neljä kuukautta 2-6 kertaa viikossa. Liikunta sisälsi lenkkeilyä, uintia, voimistelua ja hiihtoa. Lii-

kunnan vaikutuksia mitattiin nukkumisen, vireystilan ja vuorotyöhön sopeutumisen paranemisessa. Tutkimuksessa todettiin liikunnan auttavan väsymykseen. Enne tutkimukseen osallistumista yleinen väsymys oli 27%, kun tutkimuksen jälkeen väsymys oli vähentynyt vain neljään prosenttiin. Väsymyksen alenemisen johdosta työntekijät olivat yhä enemmän virkeämpiä sekä lyhytaikaista muistisuoritustavaativa suorituskyky myös parani jonkin verran (Härmä 1995, 52-53).

3.4 Poissaolojen ja työtapaturmien vähentäminen

Liikunnan avulla voidaan parantaa fyysistä kuntoa, joka taas auttaa ehkäisemään monia sairauksia. Paikallaanolo ja passiivisuus lisäävät huomattavasti diabeteksen ja sydän- ja verisuonitautien riskiä tuoreiden tutkimusten mukaan. Liiallinen istuminen ja paikallaanolo ovat yhteydessä ennen aikaiseen kuolemaan. Liikunta on erittäin tärkeää, jos halutaan elää pitkään ja pysyä terveenä (Saari 2015). Hyvän fyysisen kunnan avulla on pienempi todennäköisyys sairastua esimerkiksi tyyppin 2 diabeteksen sekä sydän- ja verenkiertoelimistön sairauksien lisäksi myös nivelrikkoon, osteoporoosiin, syöpään, masennukseen ja dementiaan (Teko). Liikunta ja hyvä fyysinen kunto vähentävät merkittävästi useita sairauksia ja vaaratekijöitä, jotka voivat aiheuttaa yritykselle suuren kuluerän. Liikuntaohjelmiin osallistumalla voidaan vähentää merkittävästi yrityksen terveydenhoitokuluja ja jopa muutamassa vuodessa kulut ovat vähentyneet 20-55 prosenttia (Smolander 1995, 60).

Terveyshyötyjen saamiseksi ei tarvitse tehdä hikiliikuntaa päivässä, vaan jopa käveleminen auttaa saamaan suuria terveyshyötyjä, kun kävellään n. 10 tuhatta askelta päivässä. Se pienentää riskiä sairastua sydänsairauksiin, kakkostyyppin diabetekseen, verenpaine-tautiin tai korkeaan kolesteroliin. Kävelyn avulla saadaan leposykettä alemmaksi, josta on hyötyä istumatyötä tekevillä, sillä se on merkki kunnan kohenemisesta (Saari 2015). Hengitys- ja verenkiertoelimistön toimintoa parantavat rauhallinen liikunta, esimerkiksi kävely, hölkkä, retkeily, pyöräily, tanssi, hiihto, soutu, uinti ja monet muut (Louhevaara 1995, 22). Liikunnan avulla niin sairauspoissaolot vähenevät, työntekijät ovat virkeämpiä ja tehokkaampia.

Yrityksen työntekijöiden poissaolojen takia tuotantokustannukset voivat nousta jopa 7-8 prosenttia. Yritykset voivat menettää suuria summia turhista poissaoloista, joten on tärkeää kiinnittää huomiota mistä poissaolot johtuvat. Yleensä 10-20 prosenttia työntekijöistä aiheuttavat suurimman osan poissaoloista ja he työntekijät ovat usein haluttomimpia osallistumaan liikunta- ja terveysohjelmiin. Kaikki poissaolot eivät ole kuitenkaan terveydellisiä, vaan esimerkiksi huono ilmapiiri työpaikalla voi lisätä poissaoloja, jonka takia on erittäin tärkeä panostaa myös yrityksen ilmapiiriin ja työyhteisöön. On selvitetty, että liikuntaohjelmien avulla lyhytaikaiset poissaolot vähentyvät 6-32 prosenttia, joka tarkoittaa 1-2 päivän poissaolojen vähentymistä vuodessa työntekijää kohden (Smolander 1995, 60).

Kuten poissaolot, myös työtapaturmat ovat iso kustannuserä yritykselle. Yritysten tulee varmistaa työntekijöidensä turvallisuus kaikilla aloilla, varsinkin tapaturma- ja alttiilla aloilla. Hyvän fyysisen kunnon ja säännöllisen liikunnan avulla työtapaturmat vähenevät ja raskaiden tavaroiden ja pitkästä istumisesta tulee helpompaa. Hyvän fyysisen kunnon omaava työntekijä on ruumiinrakenteellisesti vahva ja omaa hyvän kestävyyskyvyn, jonka avulla raskaatkin työt onnistuvat hyvin ja istuminen ei tuota vaikeuksia. Liikunnan avulla ihminen ei pelkästään tule vahvaksi vaan hänen mielentila kohoaa, jonka avulla työntekijä on virkeämpi töissä. Viireystila nostaa tarkkaavaisuutta ja keskittymiskykyä, joiden avulla työtapaturmat vähentyvät huomattavasti. Hyvällä kehonhallinnalla ja fyysisellä kunnolla ehkäistään monia tapaturmia, kuten liukastumis-, kompastumis-, kaatumis- ja putoamistapaturmia. Myös selän ylikuormitusta voidaan ehkäistä hyvän fyysisen kunnon ja liikunnan avulla (Smolander 1995, 58-59).

3.5 Stressin ehkäiseminen

Yksi liikunnan vaikutuksista aivoihin on stressin ehkäiseminen. Fyysisellä kunnolla on yhteys parempaan stressinsietokykyyn. Mikä parempi fyysinen kunto on, sitä paremmin pystyy sietämään stressiä. Vaikutus syntyy, kun sykettä nostavassa liikunnassa kehon stressihormoni kortisolin pitoisuus veressä kohoaa, jol-

loin se suorituksen jälkeen laskee alhaisemmalle tasolle kuin aikaisemmin. Liikuntaa harrastamalla säännöllisesti kortisolipitoisuus veressä kohoaa yhä vähemmän ja suorituksen jälkeen laskee vielä enemmän. Joten stressireaktion ilmetessä kehon stressihormoni nousee yhä vähemmän niillä, jotka harrastavat säännöllisesti sykkettä nostavaa liikuntaa. Keho oppii liikunnan avulla reagoimaan stressiin lievemmin (Virtapuro).

Hirvensalon, Yangin ja Telaman työstressin ja liikunnan välisessä tutkimuksessa selvisi, että naiset kokevat paljon enemmän työstressiä kuin miehet. 36 prosenttia naisista sanoo kokevansa työstressiä, kun taas miehellä prosenttiosuus on 26. Tutkimuksen tulosten mukaan aktiivisesti liikkujat kokivat vähemmän stressiä kuin muut. He pystyivät omasta mielestään hallitsemaan tehtäviään paremmin ja työ oli heille sopivan vaativa. Tuloksissa otettiin myös huomioon työntekijöiden eri ammattiasemat ja koulutus, mutta tutkimuksen mukaan tulos oli silti sama riippumatta ammattitasosta tai koulutuksesta. Liikunnalla on vaikutuksia stressin vähäisempään kokemiseen. Liikunnalla on myös vaikutuksia masennuksen kokemiseen. Masennus voi aiheuttaa kroonisia sairauksia, toimintakyvyn heikkene mistä, motivaation puutetta, energian puutosta sekä työkyvyttömyyttä. Aktiivinen säännöllinen liikunta auttaa ehkäisemään masennuksen oireita ja ehkäisee sen syntymistä (Hirvensalo, Yang & Telama 2011, 71-73).

Hyvä esimerkki stressin vaikutuksista elimistöön sekä stressin eliminoimisesta liikunnan ja hyvien elämäntapojen avulla on Aki Hintsan kertoma tapaus sveitsiläisestä liikenaisesta, joka tuli hänen vastaanotolleen polvikipujen takia. Hintsanäki suoraan, että naista ei vaivannut pelkästään polvikivut, vaan hän on melkein romahtamispisteessä stressin takia, josta myös polvien turpoaminenkin johtui. Hintsan diagnosoi naiselle autoimmuunireaktion, jossa naisen immuunijärjestelmä oli hyökännyt omia, terveitä soluja vastaan. Nainen ei ollut saanut riittävästi unta, hänellä ei ollut sosiaalista elämää eikä omaa aikaa, jossa hän saisi kerättyä energiaa työpäiväänsä varten. Hintsan päättää parantaa naisen polvivaivat ja stressin elämäntapa muutoksilla. Nainen työskenteli globaalissa yrityksessä, jossa hänen tuli olla tavoitettavissa 24/7, joten ensimmäinen elämäntapa muutos oli olla tavoiteltavissa vain aamu kahdeksasta ilta kahdeksaan. Hintsan myös kielsi töiden tekemisen viikonloppuna ja ehdotti käyttämään ajan itselleen ja käymään pitkillä

kävelylenkeillä. Naisen oli myös vaikea luottaa alaisiinsa, jolloin hän teki suurimmat hommat itse ja matkusteli paljon. Hintsan neuvo oli delegoida työtehtäviään rohkeasti alaisilleen ja matkustaa vain todella tärkeisiin tapaamisiin. Ravinto ei myöskään ollut naisella kunnossa, vaan hän sai liian vähän energiaa. Hän oli kasvissyöjä, joka aiheutti hänelle usein stressiä, sillä joskus hänen teki mieli syödä lihaa tai kalaa, mutta siitä huolimatta pysyi silti kasvisruuassa. On tärkeää, että ravinnosta pystytään nauttimaan, joten Hintsan kannusti naista syömään lihaa ja kalaa, kun siltä tuntuu. Näiden neuvojen avulla naisen polvivaivat paranivat puolessa vuodessa ja stressioireet helpottuivat. Hän tuntui Hintsan neuvojen ansiosta itsensä terveemmäksi ja energisemmäksi kuin pitkään aikaan (Saari 2015). Tässä esimerkissä huomaa, miten suuri vaikutus unella, ravinnolla ja liikumisella on omaan hyvinvointiin ja stressiin, joista on paljon positiivisia vaikutuksia työhön ja työhyvinvointiin.

3.6 Liikuntaan kannustaminen yrityksissä

Työntekijöiden aktiivisen elämäntavan avulla yritykset pystyvät säästämään isoja summia työterveyshuollossa, kun työntekijöiden sairauspoissaolot vähenevät. Sairauspoissaolot ovat työnantajalle hyvin kalliita ja halvemmaksi tulisi niiden ennaltaehkäisy. Työterveyslaitos on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan puutteellisella hyvinvoinnilla on 41 miljardin kulut koko Suomelle. Tämän takia on tärkeää ennaltaehkäistä ja panostaa yrityksen työhyvinvointiin. Hyvinvointivalmentaja Matti Vire sanoi: ”Yritysten täytyy ymmärtää, että hyvinvoiva työntekijä on paljon tuottoisampi kuin sellainen, joka ei voi hyvin. Rahaa ei tarvita, sillä työhyvinvointiin satsattu raha tuottaa kuusinkertaisesti takaisin.” Niin kuin aikaisemminkin tekstissä olen maininnut, niin työhyvinvoinnin ylläpito ja parantaminen kuuluu niin yritykselle, kuin myös itse työntekijälle. Työntekijöiden tulee ajatella itsensä hyvinvointia enemmän ja panostaa terveyteensä (Koskinen 2016).

Yritykset voivat erilaisin keinoin tukea ja kannustaa työntekijöitään huolehtimaan hyvinvoinnistaan ja liikkumaan vapaa-ajallaan, mutta yleisin tapa on tarjota kulttuuri- ja liikuntaseteleitä. Erilaisten seteleiden avulla työntekijöillä on pienempi kynnys lähteä ulos nauttimaan vapaa-ajasta ja pitämään huolta itsestään (Heikinmatti 2016). Kannustamalla voidaan saada ihmisiä liikkumaan enemmän,

mutta kipinän liikkumiseen pitää tulla omasta itsestään. Liikuntasetelitkään ei riitä kannustamaan ihmisiä liikkumaan, jos paloa ei ole (Holopainen 2015). Liikuntaseteleistä jää lunastamatta noin joka kolmasosa ja ne jotka niitä käyttävät, liikkusivat myös ilman seteleitäkään. Millä sitten saataisiin nekin työntekijät liikkumaan, joihin setelit eivät vaikuta (Koskinen 2016).

Hyvä esimerkki liikuntaan kannustamisesta työpaikalla ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin on Keski-Pohjanmaan konttoripiste. Konttori järjesti kaikille työntekijöille, sekä asiakkaille, ilmaisen spinningtunnin joka keskiviikko työpaikan yläkerrassa. Yrityksessä on kymmenen työntekijää, joista kahdeksan harrastaa riittävästi liikuntaa joko vapaa-ajallaan tai käyvät spinningtunnilla. 1-2 yrityksen työntekijää ei liikunta kauheasti kiinnosta, mutta ryhmähenki ei siitä kärsiä ja muut ahkerasti kannustavat heitä silti liikkumaan. Mika Suvanto kertoi, että työnantajansa oli järjestänyt kuntoilukampanjan, jonka pääpalkintona oli tuhannen euron bonus. Bonuksen sai, kuka liikkuu vuoden aikana eniten ja se kasvatti huimasti työntekijöiden liikuntaa. Parin kuukauden jälkeen helposti innostus lopahtaa, joten vuoden mittainen kilpailu oli erittäin hyvä aika muodostaakseen liikunnasta elämäntavan. Yritys järjestää työntekijöillensä, sekä asiakkailleen, ilmaisen spinningtunnin, työntekijät saavat kaikki liikuntasetelit, heille maksetaan liikuntapahtumiin osallistuminen sekä kaikki saivat vielä sykemittarit. Työhyvinvointiin panostaminen oli varmasti tyyristä, mutta niin kuin aikaisemminkin sanottu, työhyvinvointiin panostamalla säästetään isoja menoja vuodessa. Tämän yrityksen panostuksen johdosta, työntekijät olivat enemmän motivoituneita, heidän jaksamisensa parani, stressinsietokyky kasvoi ja poissaolot vähenivät. Liikunta teki myös työpaikan ilmapiiristä paremman, yhteenkuuluvuuden tunne parani ja kahvipöydässä lentää huumori (Holopainen 2015).

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työhyvinvointi on todella tärkeä osa organisaatioiden kokonaisuutta ja se pitää ottaa huomioon kaikissa muutostilanteissa. Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen, kilpailukykyyn, maineeseen sekä tehokkaaseen toimimiseen, joten siihen panostaminen on todella tärkeää. Hyvä työhyvinvointi näkyy yrityksessä positiivisesti yrityksen tulosmittareissa, kuten voitossa, tuottavuudessa, asiakastyytyväisyydessä, työntekijöiden vähempänä vaihtumisena, sairauspoissaoloissa sekä työtaturmissa. Työhyvinvointiin panostamalla organisaation työntekijät voivat paremmin, mikä lisää heidän motivaatiotaan ja tätä kautta tehokkuutta, joka nostaa yrityksen tuottavuutta. Kaikkien yritysten tulisi panostaa työhyvinvointiin, sillä hyvin toteutettuna se maksaa itsensä takaisin moninkertaisena. Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu organisaatiosta, työn hallinnasta, ihmissuhteista, johtamisesta sekä yksilöiden omista päätöksistä.

Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja luotettava, jossa ajatellaan kaikkien parasta ja kannustetaan muita työntekijöitä. Jokaisella on sama tavoite ja kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Työntekijöiden tulisi osata hyvät työyhteisötaidot, joiden avulla he pystyisivät olemaan parempia työntekijöitä sekä työtovereita. Työpaikalla pitäisi olla kannustava ilmapiiri, jossa kaikki arvostavat toisiaan ja heidän tekemää työtään. Ilmapiiristä ovat vastuussa sekä työpaikan esimies, että jokainen työntekijä ja johto. Jokaisen tulisi tehdä työtä viihtyisän ilmapiirin eteen ja edistää myönteisesti työpaikan ilmapiiriä. Hyvällä työilmapiirillä on isoja vaikutuksia työntekijöiden viihtyvyyteen työpaikalla. Negatiivinen ilmapiiri näkyy sairauspoissaoloissa ja tehokkuuden heikkenemisellä.

Harrastuksien parissa ihmiset pääsevät toteuttamaan itseään ja rentoutumaan pitkän työpäivän jälkeen, mikä taas helpottaa työmurheisiin ja stressiin. Harrastukset ja vapaa-aika virkistävät kehoa ja mieltä. On tärkeää rankan työviikon jälkeen antaa itselleen hiukan omaa aikaa ja nauttia kunnolla vapaa-ajasta. Tällöin aivot saavat rauhassa kerätä voimia ja keho pysyy terveenä. Hyvä minäkuva on erittäin tärkeä piirre ihmisessä ja sen avulla ihmisen psyykinen hyvinvointi pysyy hyvänä. Hyvän minäkuvan ja itsetunnon avulla yksilön on helpompi ilmaista omia tunteitaan ja tätä kautta kehittää itseään niin omana itsenään kuin työtehtävissä.

Jokaista osa-aluetta, fyysistä, psyykkistä ja henkistä, voidaan kehittää liikunnan avulla, joka tekee siitä merkittävän hyvinvoinnin kasvattajan.

Työhyvinvointiin on tärkeää panostaa sillä se voi nostaa liikevaihtoa merkittävästi. Johtamisella on myös valtavia vaikutuksia hyvinvointiin ja sitä kautta tietenkin yrityksen tulokseen. Juha Johansson panosti yrityksensä hyvinvointiin johtamistavan kautta, joka oli erittäin järkevä päätös (Manka & Manka 2016). Panostuksen ansiosta liikevaihto nousi ja se oli kokonaan henkilöstön hyvinvoinnin kasvun ansiosta. Tämä kertoo hyvin, että johtajilla on merkitystä yrityksen hyvinvointiin ja johtajat ja esimiehet voivat vaikuttaa yrityksensä tuloksellisuuteen merkittävästi.

Työhyvinvointiin kuuluu työpaikan hyvinvointi, mutta myös työntekijöiden oma hyvinvointi. Yrityksessä on tärkeää, että työntekijät ovat terveitä ja heidän oma hyvinvointi on kunnossa. WHO:n mukaan terveys on täydellisen fyysisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnintila. Kun nämä kaikki asiat ovat yksilön terveydentilassa kunnossa, voi hän erinomaisesti. Yksilön hyvinvointia ja terveyttä voidaan myös ennaltaehkäistä esimerkiksi fyysisin keinon, kuten unen, ravinnon ja liikunnan avulla. On tutkittu, että liikunnalla, riittävällä unella ja oikeanlaisella ravinnolla on ehkäiseviä vaikutuksia moniin sairauksiin. Työn tulisi myös edistää kaikkia yksilön hyvinvoinnin osia, kuten psyykkistä, sosiaalista ja fyysistä hyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli ottaa selvälle, vaikuttaako liikunta työhyvinvointiin ja jos vaikuttaa, millä eri tavoin. Liikunta vaikuttaa niin myös yksilön omaan terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin kuin myös työhyvinvointiin. Yrityksien olisi hyvä arvostaa työntekijöidensä fyysistä kuntoa, sillä sen avulla he selviytyvät työn erilaisista vaatimuksista, ruumiillisista, henkisistä ja sosiaalisista helpommin. Liikunnan on todettu vähentävän stressiä ja se ehkäisee monia sairauksia. Sydän- ja verisuonisairaudet sekä diabetes vähenevät ja työntekijöiden selkä- ja niskakivut helpottuvat säännöllisen liikunnan avulla. Liikunnalla on todettu olevan myös merkitystä unen laatuun ja nukahtamiseen. Uni taas vaikuttaa suuresti esimerkiksi oppimiseen, energiaan, jaksamiseen sekä keskittymiskykyyn.

Kaikilla näillä on suuri merkitys työhyvinvointiin ja tehokkaaseen tekemiseen. Työntekijöiden on myös hyvä olla työpaikalla virkeitä ja hyväntuulisia, joihin liikunta

vaikuttaa. Niiden avulla pystytään työskentelemään tehokkaasti ja paremmin. Yritys hyötyy työntekijöidensä aktiivisesta elämästä, sillä silloin tapaturma- ja sairauspoissaolot vähenevät, he ovat motivoituneempia, ilmapiiri on parempi, stressioreet ovat lievempiä, joka taas ehkäisee masennusta. Liikunnan ja yksilöiden hyvinvoinnin avulla yritys voi säästää vuodessa isoja summia ja parantaa työpäivän hyvinvointia sekä tuloksellisuutta.

LÄHTEET

Aura, O. & Ahonen, G. 2016, Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum pro.

Heikinmatti, M. 2016. Liikuntamyönteinen työpaikka voi syntyä pienilläkin panostuksilla. Yle. Viitattu 19.9.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-9111612>.

Helldán, A., Helakorpi, S., Virtanen, S, & Uutela, A. 2013. Suomalaisen aikuisväestön terveystietoisuus ja terveys, kevät 2013. THL. Viitattu 5.7.2018 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110841/URN_ISBN_978-952-302-051-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Hintsa, T. & Hintsanen, M. 2011. Työstä, jouta ja jaksa. Helsinki: Gaudeamus.

Hirvensalo, M., Yang, X. & Telama, R. 2011. Työstä, jouta ja jaksa. Helsinki: Gaudeamus.

Holopainen, H. 2015. Liikuntasetelit ja spinning-tunti – työnantaja ohjaa liikkumaan. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-8312693>.

Härmä, M. 1995. Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Kantolahti, T. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.7.2018 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Kamensky, O. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum oyj.

- 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Keränen, T. 2017. Ruotsalaislääkäri markkinoi liikuntaa aivolääkkeenä – tehoaa varmasti, ei maksa mitään ja nuorentaa myös ihoa. Yle. Viitattu 20.9.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-9795132>.

Koskinen, P. 2016. Työpahoinvointi maksaa 41 miljardia joka vuosi – parantaminen ei ole hinnasta kiinni. Yle. Viitattu 19.9.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-8639642>.

Levander, K. 2015. Työaikapankki tuo joustoa. TEK. Viitattu 20.7.2018 <https://lehti.tek.fi/tyoelama/tyoaikapankki-tuo-joustoa-elamaan>.

Louhevaara, V. 1995. Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia. Helsinki: Painatuskeskus oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Viitattu 30.8.2018 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\). Verkkokirjahylly Almatalent](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAX-BBXAUGGBJXAB#kohta:SIS((c4)LLYS((20). Verkkokirjahylly Almatalent).

Mehiläinen. Kehon ja mielenhyvinvointi. Viitattu 28.8.2018 <https://www.mehilainen.fi/hyvinvointi>.

Ojanen, M. 1995. Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pahkin, K. a. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 10.7.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

- b. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 10.7.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Saari, O. 2015. Aki Hintsa – Voittamisen anatomia. Äänikirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Sallinen, M., Kandolin, I. & Purola, M. 2007a. Fyysinen hyvinvointi. Terveyskirjasto. Viitattu 30.8.2018. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00040.

- 2007b. Psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Terveyskirjasto. Viitattu 30.8.2018. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00004.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suurin asia. Työterveyslaitos. Viitattu 30.1.2018 <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>.

Smolander, J. 1995. Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia. Helsinki: Painatuskeskus oy.

Teko. Liikunnan vaikutukset. Viitattu 17.9.2018 <https://www.tervekoululainen.fi/ylakoulu/fyysinen-aktiivisuus/liikunnan-vaikutukset/>.

Terveyskirjasto. 2016. Liikunta on lääettä (Liikunta-suositus). Viitattu 5.8.2018 https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=khp00077#s1.

Toppinen-Tanner, S. A. Ikäjohtaminen. Työterveyslaitos. Viitattu 10.8.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>.

- B. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Viitattu 10.8.2018 Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/>.

Työsuojelu. 2016. Liukuva työaika. Viitattu 20.7.2018 <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika/liukuva-tyoaika>.

Työterveyslaitos, Elintavat ja työhyvinvointi. Viitattu 5.8.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

UKK-Instituutti. 2015. Hyvä uni liikkumalla. Viitattu 17.9.2018 http://www.ukkinstituutti.fi/tietoa_terveysliikunnasta/liikunnan_vaikutukset/liikunta_parantaa_unta.

- 2018a. Liikunnan vaikutukset. Viitattu 17.9.2018 http://www.ukkinstituutti.fi/tie-toa_terveysliikunnasta/liikunnan_vaikutukset.

- 2018b. Liikuntapiirakka aikuisille. Viitattu 17.9.2018 <http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka/liikuntapiirakka-aikuisille>.

Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Viitattu 20.8.2018 http://www.firstbeattechnologies.com/userData/firstbeat/tiedostolataukset/koulutus-ja-seminaarit/Vesterinen_Tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf.

Valtiokonttori. 2012. Tutkimustuloksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä.

Virtapuro, M. Näin liikunta vaikuttaa aivoihimme. Edenred. Viitattu 24.9.2018 <https://edenred.fi/fi/nain-liikunta-vaikuttaa-aivoihimme/>.

Vuori, I. 2006. Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima oy.

Yle. 2012. Suuret ikäluokat, pullamössöt, sekä x, y ja z. Viitattu 25.7.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-6006879>.