

Sonja Ikonen

**TYÖTÄ, KUNTOILUA JA BONUKSIA**

Tutkimus työntekijöiden liikunnan tukemisesta

Jyväskylän yliopisto

Liikuntatieteiden laitos

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma

Kevät 2011

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Liikuntatieteiden laitos/liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta

IKONEN, SONJA: **TYÖTÄ, KUNTOILUA JA BONUKSIA** – Tutkimus

työntekijöiden liikunnan tukemisesta

Pro gradu -tutkielma, 74 s.

Liikunnan yhteiskuntatieteet

Kevät 2011

---

### TIIVISTELMÄ

Yritykset tukevat työntekijöiden liikuntaa enenevässä määrin. Tutkimukseni tarkoituksena on pohtia liikunnan tukemisen lähtökohtia – missä määrin liikunnan tukeminen työpaikoilla näyttäytyy työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisenä. Vai onko liikunta vain väline työkyvyn ja tehokkuuden maksimoinnissa – työnantajan keino ohjailla työntekijöiden käyttäytymistä. Lähtökohtia tarkastellaan alan julkaisuiden sekä valitusta kohdeyrityksestä kerätyn aineiston avulla. Kohdeyritys valikoitui muiden joukosta ainutkertaisella tavalla tukea työntekijöiden liikuntaa – niin sanotuin kuntobonuksin. Pääkysymyksen lisäksi pyrin kartoittamaan, miksi ja miten työntekijöiden liikuntaa tuetaan sekä mitä hyötyjä tuetulla liikunnalla nähdään työnantajan ja työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksiä pyrittiin tulkitsemaan hermeneuttisen metodin periaatteella, jossa kirjallisuuskatsaus muodosti esioletuksen ja kohdeyrityksestä kerätyt aineistot empiirisen osuuden. Tutkimuksen edetessä näiden keskusteluiden vuoropuhelusta syntyi tutkijan oma tulkinta. Kohdeyrityksestä haastateltiin sekä yritysjohtoa että työntekijöitä. Yritysjohdon näkemyksiä tiedusteltiin sähköisellä kysymyslomakkeella ja seitsemän työntekijän kokemuksia kerättiin haastatteluiden avulla.

Tutkimuksen päätuloksena voidaan pitää johtopäätöstä, että työntekijöiden tuettu liikunta nähdään lähes poikkeuksetta työntekijöiden työkykyä ja yritysten liiketaloudellista toimintaa myönteisesti edistävänä toimintana. Kontrollin muotona liikuntaa työpaikoilla ei pidetä ja sen lähtökohtia harvemmin kyseenalaistetaan. Kuitenkin työntekijöiden liikuntaan liittyvällä valistuksella, palkitsemisella ja seurannalla pyritään ohjailemaan työntekijöiden käyttäytymistä. Terveisiin elämäntapoihin ja liikuntaan kannustamalla työntekijöistä pyritään ikään kuin jalostamaan terveitä, työkykyisiä ja tehokkaita, jolloin he ovat entistä arvokkaampaa pääomaa yrityksille. Alan tutkimuksissa työntekijöiden liikunnan tukeminen kehoitetaan liittämään entistä tiiviimmäksi osaksi yritysten johtamista. Tuettu liikunta on lisääntynyt yrityksissä – toistaiseksi liikuntaa kuitenkin toteutetaan enemmän henkilöstön harrastuksena kuin strategisena osana liiketoimintaa. Liikunnan ja muiden työntekijöiden hyvinvointia edistävien toimien lisääntymisen myötä, työnantajan roolin työntekijöiden terveydestä huolehtimisessa voidaan nähdä kasvaneen. Työnantajan kontrolli ei enää ulotu ainoastaan työhön, vaan myös työntekijöiden yksityisyyteen ja vapaa-aikaan.

**Asiasanat:** työpaikkaliikunta, yritykset, työntekijät, tukeminen, vaikutukset, kontrolli

## Sisältö

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 TYÖNTEKIJÖIDEN LIKUNNAN TUKEMINEN .....</b>	<b>6</b>
2.1 Työelämä tarvitsee työkykyisiä työntekijöitä.....	6
2.2 Työpaikkaliikunta ja tuettu liikunta käsitteinä .....	8
<b>3 PERUSTELUJA TYÖNTEKIJÖIDEN LIKUNNAN TUKEMISELLE .....</b>	<b>11</b>
3.1 Terveyttä ja hyvinvointia .....	11
3.2 Liiketaloudellisia hyötyjä .....	13
3.2.1 Taloudellisia vaikutuksia .....	14
3.2.2 Vaikutukset aineettomaan pääomaan .....	15
3.3 Työnantajan tukema liikunta lisääntynyt työpaikoilla.....	17
<b>4 TOINEN NÄKÖKULMA TYÖNTEKIJÖIDEN TUETTUUN LIKUNTAAN..</b>	<b>20</b>
4.1 Liikuntaa lääkkeenä .....	20
4.2 Liikunnan avulla valioluokan työntekijöitä.....	21
4.3 Liikunta vapaa-ajan vakavoittajana.....	24
<b>5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>26</b>
5.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	27
5.2 Empiirisen aineiston kerääminen tutkimuskohteesta .....	29

## **6 TYÖNTEKIJÖIDEN LIIKUNNAN TUKEMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ..33**

6.1 Liikunnan tukemisen lähtökohdat .....	36
6.2 Liikunnan tukemisen vaikutukset yritystoimintaan.....	37
6.2.1 Taloudelliset hyödyt.....	38
6.2.2 Liikunta osana yrityksen aineetonta pääomaa .....	41
6.3 Liikunnan muita vaikutuksia.....	45
6.4 Liikuntaa yrityksen lähtökohdista? .....	47

## **7 TYÖNTEKIJÄNÄ KUNTOBONUSYRITYKSESSÄ .....50**

7.1 Kokemuksia liikuntabonusista .....	52
7.2 Liikunnan merkitys ja rooli vapaa-ajalla.....	57

## **8 POHDINTA .....61**

## **LÄHTEET .....67**

# 1 JOHDANTO

Hyvinvoiva työntekijä viihtyy paremmin työssään, on energinen ja motivoitunut. Työntekijöiden liikunnan tukeminen on sijoitus henkilöstön hyvinvointiin, sen avulla on myös mahdollista saavuttaa liiketaloudellisia hyötyjä. Tämän päivän työelämässä vaaditaan tehokkuutta ja tuottavuutta – niin myös työntekijöiltä. Väestön ikääntyminen, eläkkeelle jääminen ja työikäisten aiempaa huonompi työssä jaksaminen eivät kuitenkaan tue näitä vaatimuksia. Näistä syistä työnantajat panostavat entistä enemmän työntekijöiden työkykyä tukeviin toimiin, kuten liikunnan tukemiseen.

Suomalaisilla työpaikoilla on liikuttu ja urheiltu jo lähes sadan vuoden ajan. Tänä päivänä liikuntaa tuetaan 84 prosentilla työpaikoista. Vuosien varrella liikunta on muuttunut henkilöstön virkistystoiminnasta kohti yksilöllisempää terveyden edistämistä (Smolander 1995, 101), liikunnan tukemiseen panostetaan myös entistä suuremmilla resursseilla. (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 6.) Tähän lienee syynä lisääntynyt kiinnostus työntekijöiden liikunnan liiketaloudellisia vaikutuksia kohtaan. Työntekijöiden liikunta-aktiivisuuden on todistettu olevan yhteydessä vähentyneisiin sairaspaisaoloihin ja terveydenhuoltokuluihin, lisääntyneeseen tehokkuuteen ja pidempiin työuriin (mm. Rissa 2007; Aura 2006a; Shephard 1996). Liikunnan tukeminen osana yritystoimintaa nähdään lisäksi tukevan yrityksen aineetonta pääomaa (Aura 2006d). Liiketaloudellisten vaikutusten korostumisen myötä tuettua liikuntaa ollaan liittämässä entistä kiinteämmäksi osaksi yritysten johtamista. Jotta liikunnan avulla saavutettavat hyödyt saataisiin parhaalla tavalla esiin, alan tutkimukset kaipaavat sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan ammattimaisempaa otetta (ks. Rissa 2007; Aura 2006b).

Tuettua liikuntaa tarkastelleissa tutkimuksissa ovat korostuneet pitkälti liikunnan myönteiset terveys- ja liiketalousvaikutukset. Liikunnan tukemisen lähtökohtia on sen sijaan harvemmin kyseenalaistettu. Yritysten terveyskampanjat voidaan nähdä työntekijöiden käyttäytymisen kontrollointina, pyrkimyksenä hallita työvoimaa ja kontrolloida työn tehokkuutta. Työnantajien ”terveyskontrollin” voidaan nähdä myös hämärtävän työn ja yksityiselämän rajaa. (ks. Holmqvist 2009.) Liikuntaa harrastetaan vapaa-ajalla, myös vastuun omista elämäntavoista koetaan kuuluvan yksilöille itselleen.

Työnantajat, kannustamalla työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin ja liikuntaan ulottavat kontrollin niin työntekijöiden elämäntapoihin kuin vapaa-ajan valintoihin.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella työntekijöiden tuetun liikunnan lähtökohtia – missä määrin liikunnan tukeminen työpaikoilla näyttäytyy työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisenä vai onko liikunta väline työkyvyn ja tehokkuuden maksimoinnissa ja työnantajien keino ohjailla työntekijöiden käyttäytymistä. Tutkimuksen kohdeyrityksenä on suomalainen keskisuuri firma, jossa tuetaan työntekijöiden liikuntaa ainutkertaisella kuntobonusjärjestelmällä – yritys maksaa rahallisia bonuksia työntekijöille lenkkeilystä ja terveistä elämäntavoista. Pääkysymyksen lisäksi tutkielmassa pyritään kartoittamaan, miksi ja miten työntekijöiden liikuntaa tuetaan sekä mitä hyötyjä tuetulla liikunnalla nähdään työnantajan ja työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus on laadullinen ja siinä pyritään kuvaamaan sekä tekemään uusia tulkintoja valitusta tutkimusaiheesta. Tulkinnat eivät ole oikeita tai väärinä, vaan niiden tavoitteena on herättää uudenlaista keskustelua tutkimusaiheesta. Tulkintoja ohjaa hermeneuttinen kehä, jolla tarkoitetaan tutkijan ja tutkimusaineiston vuoropuhelua – jatkuvaa perusteiden pohtimista tutkimuksen eri vaiheissa, mitä kautta tutkija lopulta muodostaa tulkintansa. Valittu tutkimusaineisto koostuu tutkimuskohteesta kerätystä empiirisestä aineistosta; yritysjohdon kirjallisista vastauksista sekä yrityksen seitsemän työntekijän haastattelusta.

## 2 TYÖNTEKIJÖIDEN LIIKUNNAN TUKEMINEN

Liikuntaa on jo useiden vuosikymmenten ajan järjestetty suomalaisilla työpaikoilla puulaakiurheiluna, taukoliikuntana ja liikunnallisena virkistystoimintana. Liikunta osana työterveyden ja työkyvyn edistämistoimintaa on sen sijaan vasta 1990-luvulla pinnalle noussut ilmiö. (Smolander 1995, 101.) Tutkimuksen ensimmäisten lukujen tarkoituksena on tehdä teoreettinen katsaus siihen, mistä näkökulmista kirjallisuudessa, tutkimuksissa ja muissa julkaisuissa työntekijöiden tuettua liikuntaa on tarkasteltu. Kirjallisuuskatsaus on osa keväällä 2009 tekemääni kandidaatintutkielmaa, joka tässä tutkimuksessa muodostaa ennako-oletuksen aiheeseen. Ennako-oletus toimii yhtenä lähtökohdana, kun tutkimuksen edetessä tehdään tulkintoja asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

### 2.1 Työelämä tarvitsee työkykyisiä työntekijöitä

Muutokset työvoiman rakenteessa ja työn luonteessa asettavat haasteita niin työnantajille kuin työntekijöille. Erityisesti työntekijöiden alenevasta työkyvystä ja hyvinvoinnista on huolestuttu. Työkyvyn rooli on merkittävä, kun tavoitellaan pitkiä työuria, työllisyyden kasvua ja tehokkuutta. Tässä luvussa tarkasteluun on otettu työelämän keskeisiä muutoksia, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, miksi työntekijöiden työkyky on nostettu jalustalle. Työkyky on kykyä ja halukkuutta tehdä jatkuvaa päivittäistä työtä. Sitä voidaan luonnehtia tasapainotilaksi yksilön voimavarojen ja ympäristön asettamien vaatimusten välillä (Vuori 2006, 54 – 55). On tärkeä kuitenkin tiedostaa, että pelkät työelämän muutokset eivät määritä ihmisten työkykyä. Itse työn lisäksi siihen vaikuttavat henkilökohtaiset voimavarat, ammatillinen osaaminen ja toimintakyky (Gould et al 2006, 23).

Tulevien vuosikymmenten aikana Suomessa ihmisten ikääntyminen tulee nousemaan keskeiseksi työelämän haasteeksi. Seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana yli 65-vuotiaiden osuuden on ennustettu nousevan 16 prosentista 26 prosenttiin (Tilastokeskus

2008a). Keskimäärin suomalaiset siirtyvät eläkkeelle noin 58-vuotiaina (Rissa 2007, 8), kun vanhuuseläkkeen myöntämisaika on 65 vuotta (Kela 2008). Sen lisäksi, että työelämästä poistuvien suuri määrä jättää aukon työelämään, ovat eläkemaksut ja ikääntymiseen liittyvät terveydelliset ongelmat suuri kuluerä yhteiskunnalle (Ahonen 2010). Keskusteluja on käyty myös eläkeiän nostamisesta (Ahtela 2010), mikä tarkoittaisi työurien pidentämistä niiden loppupäästä. Jotta työvoimaa riittäisi tulevina vuosina, ikääntyvien jaksamista työelämässä perään kuulutetaan, mikä nostaa olennaisiksi seikoiksi koetun terveyden ja hyvinvoinnin. Yli 60-vuotiaiden työssä jaksamisessa korostuvatkin työn fyysisestä kuormituksesta aiheutuvat ongelmat sekä työmotivaation heikkeneminen (Gould 2006, 289). Tarve ikääntyvien työkykyä ylläpitävälle toiminnalle on täten ilmeinen.

Samaan aikaan, kun ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointi herättää keskustelua, myös nuorempien työikäisten työssä jaksamisesta on huolestuttu. Selvitykset kertovat suuresta vaihtelusta alle 30-vuotiaiden työkyvyssä (mm. Gould 2006, 252). Itse työstä aiheutuva työkyvyttömyys on vähentynyt, työkykyä uhkaavat sen sijaan työntekijöiden henkinen stressi (Louhevaara 1995, 14) – nuorilla työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen suurimpia syitä ovatkin mielenterveysongelmat (Työterveyslaitos 2004, 176).

Nykyiset ihmisten työkykyä haastavat tekijät ovat alkaneet muodostua käsi kädessä työn rytmin ja tekotavan muutoksen myötä (Rissa 2007, 6; Karisto 1994, 229), pois lukien ikärakenteeseen liittyvät seikat. Jälkitekollisessa yhteiskunnassa työn fyysinen vaativuus on vähentynyt jatkuvasti kehittyvän teknologian myötä, jota kautta henkisen työn merkitys on korostunut tietyissä ammattiryhmissä. Tämä on toisaalta tuonut työelämään joustavuutta, mutta samalla työntekijät ovat joutuneet tulosvastuuseen ja kilpailutilanteeseen toisia työntekijöitä vastaan – työntekijöiltä edellytetään energisyyttä, kyvykkyyttä ja venymiskykyä (Karisto 1994, 229 – 232.) Työuupumusta kokeekin neljäsosa työikäisistä (Rissa 2007, 7). Lisäksi niin sanottua tietotyötä tekevillä, näyttöpäätteen edessä tapahtuva istumatyö, on lisännyt osaltaan tuki- ja liikuntaelimiin kohdistuvaa kuormitusta (Louhevaara 1999, 88).

Työelämän muutosten kautta työntekijöiden työkyvyn ja terveyden merkitys on korostunut. Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä on useita. Yksittäisillä toimenpiteillä työkykyyn on vaikea vaikuttaa, sen sijaan tasapaino työelämän vaatimusten ja



työntekijöiden valmiuksien välillä on saavutettavissa panostamalla yhtä aikaa työelämän laadulliseen parantamiseen ja yksilön voimavarojen edistämiseen ja tukemiseen. (Suominen 2006, 13 – 14.) Siksi onkin alettu puhua strategisesta hyvinvoinnista, jossa henkilöstön hyvinvointi liitetään kiinteäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Hyvinvointi on osana johtamista kuitenkin vain kolmannella osalla suomalaisista yrityksistä (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2009, 2 – 3).

## **2.2 Työpaikkaliikunta ja tuettu liikunta käsitteinä**

Työnantajalla on lainmukainen velvollisuus huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja työkykyisyydestä. 1990-luvun alussa työterveyshuoltolakiin tehty muutos korosti terveyden ja työkyvyn edistämistä työpaikkojen velvoitteena. Vuonna 2002 uudistetussa laissa työ- ja toimintakyvyn edistäminen nähdään koko työuraa koskevana jatkumona. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 21.2.2001/1383).

Yleisesti puhutaan siis työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Työterveyslaitoksen mukaan olennainen osa työhyvinvoinnin edistämistä on työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta), johon kuuluu terveyden edistäminen muun muassa liikunnan avulla (Työterveyslaitos 2010b). Liikunta-aktiivisuus onkin todettu yhdeksi tärkeimmistä työkykyyn vaikuttavista tekijöistä, muita ovat työn koettu arvostus ja esimiestyö. (Aura 2006a, 156.)

Työntekijöiden liikuntaa tuetaan työpaikoilla monin eri tavoin riippuen työpaikan koosta, työntekijöiden tarpeista ja työn luonteesta (Työterveyslaitos 2010a). Vakiintunein nimitys työnantajan tukemalle liikunnalle lienee työpaikkaliikunta, mutta sitä kutsutaan myös tyky-toiminnaksi, työyhteisöliikunnaksi, yritys- tai henkilöstöliikunnaksi. Liikuntaa järjestäviä tahoja ovat muun muassa työterveyshuolto, yrityksen johto, työntekijät oman toimensa ohessa, yksityiset hyvinvointipalveluiden tuottajat sekä erilaiset yhteistyömuodot eri toimijoiden välillä.

*”Liikunta on dynaamista lihastyötä, johon osallistuu koko elimistö”* (Louhevaara 1995, 15). Työpaikkaliikunta määritellään terveyttä edistäväksi ja työkykyä tukevaksi liikunnaksi (Järvinen 1998, 4). Mutta mikä on riittävä määrä liikuntaa tukemaan terveyttä? UKK-instituutin laatiman tuoreen 18–65-vuotiaiden terveystuotteen mukaan reipasta kestävyysliikuntaa tulisi harrastaa useana päivänä viikossa vähintään kahden tunnin ja 30 minuutin ajan, tai rasittavasti yhden tunnin ja 15 minuutin ajan. Tämän lisäksi lihaskuntoa ja liikehallintaa tulisi harjoittaa kaksi kertaa viikossa (UKK-instituutti 2009). Suomalaisten fyysistä liikuntaaktiivisuutta ei pidetä, näiden suositusten valossa, terveyden kannalta riittävänä. Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan 43 prosenttia aikuisväestöstä ei liiku terveyden kannalta riittävästi. Määrä on kuitenkin ollut laskussa 2000-luvun ajan, mutta sitä pidetään edelleen huolestuttavan suurena (Kansallinen liikuntatutkimus 2005-2006).

Liikuntasuosituksissa on siis määritetty liikuntamäärä, joka on terveyden ja työkyvyn kannalta riittävä. Tutkimustulosten kautta saatu tieto aikuisväestön terveyden kannalta riittämättömästä fyysisestä aktiivisuudesta tiedostetaan yleisesti ja eräs keino kannustaa liikkumaan on sen tukeminen työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysministeriön kymmenisen vuotta vanhan määritelmän mukaan ”työpaikkaliikunta on terveyttä edistävää ja työkykyä ylläpitävää työpaikkojen järjestämää liikuntaa” (Järvinen 1998, 4). Tuorempi tuetun liikunnan määrittely kertoo liikunnan tukimuotojen monipuolistumisesta sekä liikunnan järjestämisen ammattimaisemmasta otteesta työpaikoilla. ”Henkilöstöliikunta on työkykyä tukevaa, omaehtoista liikuntaa, joka on osittain työnantajan kustantamaa sekä henkilöstöpalveluiden ja työterveyshuollon yhteistyössä koordinoimaa” (Rissanen 2006, 20).

Työpaikan itse organisoimaa liikuntaa järjestetään edelleen työpaikoilla esimerkiksi puulaakiurheiluna. Liikunnan tukimuodot ovat kuitenkin monipuolistuneet vuosikymmenten aikana. Perinteisten taukoliikunnan, liikuntakerhojen ja puulaakijoukkueiden lisäksi, liikuntaan tarjotaan yhä useammin mahdollisuus yksilöllisten liikuntamieltymien mukaan, joka onkin ohittanut suosiolla perinteisemmät työpaikkaliikunnan muodot. Tukimuotojen suosio liittyy siihen, että näin liikunnan harrastaminen ei ole sidottuna tiettyyn aikaan tai paikkaan. Työpaikkaliikuntabarometrin 2009 mukaan erityisesti liikuntaseteleiden käyttö sekä

yksilöllisten liikuntaharrastusten tukeminen ovat yleisiä tukimuotoja työpaikoilla (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 41).

Koska työpaikat tukevat liikuntaa yhä monipuolisemmin, ”työpaikkaliikunta” nimityksenä antaa mielestäni ilmiöstä harhaanjohtavan kuvan. Käsite työpaikkaliikunta viittaa siihen, että liikunta olisi työpaikkaan ja työnantajaan sidottua. Koska yksilölliset tukimuodot ovat saavuttaneet suuren suosion työntekijöiden keskuudessa, en näkisi työpaikan ja työnantajan roolia enää niin määräävänä. Tässä tutkimuksessa määrittelenkin ja kutsun jatkossa, tätä liikunnan muotoa, työpaikkaliikunnan sijaan *työnantajan tukemaksi liikunnaksi tai työntekijöiden tuetuksi liikunnaksi*. Mielestäni nämä kuvaavat mielekkäämmiin tapaa, jolla liikunnan tukeminen tapahtuu 2000-luvun työpaikoilla.

### **3 PERUSTELUJA TYÖNTEKIJÖIDEN LIKUNNAN TUKEMISELLE**

Työntekijöiden työkyvystä ollaan huolissaan. Syitä alentuneelle työkyvylle on löydettävissä niin työelämästä kuin väestön elintavoista. Työelämässä ruumiillisen työn osuus on vähentynyt. Väestö ikääntyy samaan aikaan, kun tehokkuusvaatimukset kasvavat. Työntekijöiden työkykyä heikentävät mielenterveyteen liittyvät ongelmat ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet, jotka ovat yleisimpiä syitä alentuneelle työkyvylle. Lisäksi lähes puolet aikuisväestöstä ei liiku riittävästi terveytensä kannalta. Työkykyä pyritään edistämään sekä tukemalla työntekijöiden terveyttä, että parantamalla itse työhön liittyviä seikkoja. Hyvinvointia suositellaankin liitettäväksi osaksi liiketoimintaa ja yritysten johtamista (Aura et al 2009, 28). Liikunnalla ja työkyvyllä on useissa tutkimuksissa (mm. Gould et al 2006; Vuori, 2006; Louhevaara 1995) todettu olevan positiivinen yhteys, jota kautta vaikutukset ovat siirrettävissä myös yritysten liiketoimintaan. Näitä liikunnan puolesta puhuvia tuloksia pidetäänkin merkittävänä syinä sille, miksi työntekijät tukevat työntekijöiden liikuntaa.

#### **3.1 Terveyttä ja hyvinvointia**

Liikunnalla voidaan vaikuttaa kokonaisvaltaisesti ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Liikunnan vaikutukset ulottuvat niin fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Ne voivat olla suoria vaikutuksia, jotka ilmenevät välittömästi suorituksen aikana tai epäsuoria vasta päivien, kuukausien tai jopa vuosien päästä ilmeneviä. (Vuori 2006, 42.) Ensisijaisesti terveysvaikutukset kohdistuvat liikuntaa harrastavaan henkilöön, mutta vaikutukset ovat siirrettävissä myös työhön ja siinä suoriutumiseen.

Liikunnan harrastamista perustellaan useimmiten sen positiivisilla fyysisillä vaikutuksilla (Malk & Taponen 2009, 83). Työkyvyn ylläpitäjänä fyysinen kunto on myös merkittävä tekijä (Gould et al 2006, 154). Liikunnalla on mahdollista vaikuttaa yleisimpiin suomalaisten terveysongelmiin, niiden ehkäisyyn, hoitoon ja kuntoutukseen (Vuori 2006, 44). Liikunta muun muassa ylläpitää ja parantaa hengitys- ja verenkiertoelimistön sekä tuki- ja liikuntaelinten toimintakykyä (Keinänen 2006, 25 – 26) ja on oiva apu painonhallinnassa (Vuori 2006, 52). Terveyden ja hyvän fyysisen

kunnon myötä myös vanhemmalla iällä on odotettavissa enemmän toiminnallisia vuosia (Vuori 2005, 171).

Fyysisten tekijöiden lisäksi liikunnalla on tutkittu olevan myönteinen vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin (mm. Vuori 2006,53; Ojanen 1995, 44). Mielenterveysongelmat ovat yleinen syy työkyvyttömyydelle (Työterveyslaitos 2004, 176). Liikuntaa harrastavilla on todettu esiintyvän vähemmän masennusta kuin sitä harrastamattomilla (Vuori 2006, 53; Nupponen 2005b, 153). Perusteluksi tälle on esitetty liikunnan mielialaa tukevaa vaikutusta; liikunnan jälkeen hyvänolon tuntemukset kuten virkeys ja energisyys lisääntyvät. Liikkuessa ikään kuin päästään pois stressaavasta arjesta, rentoutumaan ja nauttimaan itselle mielekkästä liikunnasta. Liikkuessa elimistö kuormittuu – säännöllisen kuormituksen myötä stressivaikutuksia siedetään paremmin ja palautuminen tapahtuu nopeammin. Liikunnan avulla voi lisäksi oppia tuntemaan omaa kehoaan paremmin, millä nähdään positiivinen yhteys minäkuvan ja itsearvostuksen kehittymiseen. (Nupponen 2005a, 52 – 56.)

Liikuntaa harrastetaan niin yksin kuin toisten ihmisten kanssa. Ryhmässä tai kaksin liikuttaessa liikunta tarjoaa mahdollisuuden sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin, jotka ovat tärkeitä minäkuvan ja identiteetin kehittymisen kannalta. Liikunta voi toimia myös yhteisöön ja sen normeihin sosiaalistavana tekijänä, jota kautta voidaan myös oppia sosiaalisia taitoja (Telama & Polvi 2005, 629 – 630). Sosiaaliset vaikutukset tulevat esiin esimerkiksi työpaikoilla – työilmapiiriin on todettu parantuneen, kun työntekijät harrastavat liikuntaa yhdessä (mm. Aura 2006d). Yhdessä liikuntaa harrastamalla työntekijät saavat mahdollisuuden viettää aikaa yhdessä muunkin kuin työn parissa, keskustella ja oppia tuntemaan toisiaan. Tämän päivän työpaikoilla yksilölliset liikunnan tukimuodot ovat kuitenkin kasvattaneet suosiota (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 41). Liikkumaan lähdetään työajan ulkopuolella, yhä harvemmin yhdessä työtovereiden kanssa. Ojan (1995, 102) mukaan tuettu liikunta on muuttunut henkilökunnan virkistystoiminnasta kohti yksilöllistä terveystoimintaa, jota osaltaan vahvistaa ulkoistettujen liikuntapalveluiden käyttäminen. Liikunta ei siis enää ole niinkään yhdessä tekemistä ja yhteishenkeä nostattavaa, joten sen sosiaaliset vaikutukset työilmapiiriin eivät ehkä ole enää yhtä merkittäviä kuin aiemmin.

Liikunnasta ja sen vaikutuksista puhuttaessa tuodaan harvemmin esiin mahdollisia terveyteen liittyviä haittoja ja ongelmia, joita sen harrastamisesta voi aiheutua.

Liikuntaan liittyy tapaturmien, rasitussairauksien ja elintoimintojen pettämisen mahdollisuus (Vuori, Taimela & Kujala 2005). Nuorten keskuudessa joukkue- ja mailapeleissä tapahtuvat loukkaantumiset ovat yleisiä, kun taas iäkkäämpiä kiusaavat liian yksipuolisesta liikunnasta aiheutuvat rasitusvammat. Vakavat elimistön toimintahäiriöt kuten sydäninfarktit ovat varsin harvinaisia ja sattuvat lähes poikkeuksetta liikuntaa vähän harrastaville ihmisille. (Vuori 2006, 53 – 54.) Psykkiselle terveydelle voi olla haitaksi liikunnassa toistuvasti tapahtuva vertailu, kilpailu ja epäonnistuminen. Keskusteluja on myös käyty, voiko liikunta muodostua riippuvuudeksi, mutta tätä ei ole yksittäisenä häiriönä vielä todettu. (Nupponen 2005a, 56.) Liikunnan harrastaminen voi aiheuttaa ongelmia ajankäytössä – liikunnan lomassa työ, perhe ja muu elämä saattavat kärsiä. Lisäksi liikuntaa vähän harrastava voi kokea jäävänsä ulkopuolella ja syrjäytyvänsä, mikäli hän ei osallistu aktiivisesti liikuntaan.

### **3.2 Liiketaloudellisia hyötyjä**

Työntekijöiden tuetun liikunnan lähtökohtina pidetään myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työkykyyn ja terveyteen (Aura 2006a, 154; Shephard 1996, 30). Myös Työpaikkaliikuntabarometrissa mukana olleiden yritysten mukaan tärkein perustelu liikunnan tukemiselle on työkyvyn ja -vireen ylläpito (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 7). Työntekijöiden liikuntaan investoimisen taustalla on kuitenkin usein ajatus taloudellisista hyödyistä kuten esimerkiksi työtehokkuuden parantumisesta tai sairaskulujen vähentymisestä (Shephard 1996, 29). Myös aineettoman pääoman ja työntekijöiden liikunnan tukemisen yhteyksistä on kiinnostuttu (Aura 2006d). Työpaikkaliikuntabarometrin mukaan ainoastaan kaksi yritystä piti tuottavuutta ja taloudellista tehokkuutta tärkeimpänä perusteluna tuetulle liikunnalle. Suoranaisesti liiketaloudellisen tehokkuuden lisääminen ei siis näyttäisi toimivan päämotiivina liikunnan tukemiselle.

### 3.2.1 Taloudellisia vaikutuksia

Tutkimusten mukaan (Rissa 2007; Aura 2006a; Shephard 1996) työntekijöiden liikunnan tukemisella on myönteisiä taloudellisia vaikutuksia yritysten liiketoimintaan. Vahvimmat näytöt on saatu sairaspoissolojen vähentymisen kautta, mutta myös muita vaikutuksia pidetään melko todennäköisinä. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Työntekijöiden tuetun liikunnan taloudelliset hyödyt yritykselle

(Shephard 1996, 30 & Aura 2006a, 154 – 160)

Taloudelliset hyödyt
sairaspoissaolojen vähentymisen kautta saatavat säästöt
tuottavuuden parantuminen
ennenaikaisten eläkkeiden vähentymisestä saatavat säästöt
terveydenhuoltokulujen vähentyminen

Viimeisen kymmenen vuoden aikana tarkemmat ja pidemmän aikavälin tutkimukset tuetun liikunnan taloudellisiin vaikutuksiin ovat lisääntyneet (mm. Aura 2006a, Työpaikkaliikuntabarometri 2009 & Rissa 2007), mikä kertoo kiinnostuksen liikunnan liiketaloudellista vaikuttavuutta kohtaan kasvaneen. Ennen tätä vaikuttavuutta oli tutkittu varsin vähän tai puutteellisesti (Louhevaara & Perkiö-Mäkelä 2000, 255). Tutkimuksia ovat hankaloittaneet yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen ja työvoiman liikkuvuuteen vaikuttavat useat tekijät niin yritys- kuin yhteiskuntatasolla (Shephard 1996, 30 – 31). Työhyvinvointiohjelmat (esim. Rissa 2007) ovat usein kokonaisvaltaisia sisältäen muitakin toimenpiteitä kuin työntekijöiden tuetun liikunnan, joten pelkästään liikunnasta saatavia taloudellisia hyötyjä on vaikea mitata erikseen. Ongelmana liikuntaohjelmissa on usein myös, että ohjelmat tavoittavat pääasiassa liikunnallisesti aktiiviset ja hyväkuntoiset, jolloin muutokset työyhteisötasolla saattavat jäädä vähäisiksi (Smolander 1995, 58).

Useissa alan tutkimuksissa on päädytty johtopäätökseen, että työpaikkaliikunnan avulla voidaan saavuttaa taloudellisia hyötyjä. Aura (2006a, 157) arvioi panos / tuotos-suhteen olevan 3–4 -kertainen, kun laskentaperusteena käytetään sairaspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvia kustannusten säästöjä. Shephardin (1996, 30 –

31) mukaan liikunta ja kunto-ohjelmat ovat kannattavia sekä kustannus-hyötyanalyysin että kustannusvaikuttavuusanalyysin mukaan. Druvan -hankkeessa, jossa liikunnan lisäksi oli kuusi muuta työhyvinvoinnin kehittämisaluetta, tuottavuus lisääntyi merkittävästi. Hankkeeseen investoitu 134 000 euroa, tuotti 46 prosentin vuosittaisen tuoton, mitä voi pitää hyvänä taloudellisena tuottona. (Rissa 2007, 60.) Peltonen (2007, 39) päätyy myös johtopäätökseen, että työpaikkaliikunnan tukeminen on taloudellisesti kannattavaa, mutta sen todistaminen on vaikeaa mittareiden puuttuessa.

Kuten jo edellä todettiin, työpaikkaliikunnan taloudellisen kannattavuuden mittaamiseen ei ole toistaiseksi kehitetty yleisesti käytössä olevia mittareita. Vaikuttavuutta on mitattu muun muassa Työterveyslaitoksen työkykyindeksillä (Smolander 1995, 61 – 62), vertailemalla liikunta-aktiivisuutta, sairaspöissaoloja sekä työkykyarvioita, joiden kautta on laskettu mahdollisia kustannussäästöjä liikunnan tukemisen myötä (Aura 2006a, 154 – 156). Druvan -hankkeessa, jossa tosin oli liikunnan lisäksi muitakin kehittämisalueita, taloudellista kannattavuutta arvioitiin seuraamalla muun muassa sairaspöissaolojen määrää kolmen vuoden ajan (Rissa 2007, 60).

### **3.2.2 Vaikutukset aineettomaan pääomaan**

Kuten taloudellisia vaikutuksia, myös liikunnan vaikutuksia yrityksen aineettomaan pääomaan, on alettu tutkia vasta viime vuosina. Aineettoman pääoman merkityksen kasvu perustuu teknologian ja kulutustottumusten muutoksien vaikutuksesta talouteen. Aineellisten resurssien lisäksi aineeton pääoma kuten työvoima, tuotekehitys ja tavaramerkit ovat yrityksille entistä tärkeämpiä. (Malinranta & Huovari 2008, 46). Tuoreinta liikunnan ja aineettoman pääoman yhdistävää tutkimustietoa edustaa Ossi Auran (2006) väitöskirja, jossa työpaikkaliikunta nähdään osana yrityksen johtamista ja aineetonta pääomaa. Aineetonta pääomaa voisi kuvailla yrityksen varallisuudeksi, joka ei näy kirjanpidossa. Tällä varallisuudella on ratkaiseva merkitys yrityksen arvoa määritettäessä. (Ojala & Ahonen 2003, 64.) Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan arvoa, joka liittyy muun muassa henkilöstöön, tuotteiden brändiin ja työ- tai tuotantoprosesseihin (Aura 2006d, 21). Yrityksen aineeton pääoma koostuu inhimillisestä, rakenne- ja suhdet pääomasta (Ojala & Ahonen 2003, 63).



Tulokset tuetun liikunnan positiivisista vaikutuksista aineettomaan pääomaan ovat olleet lupaavia ja tulevat mitä luultavimmin vahvistamaan edelleen työntekijöiden tuetun liikunnan asemaa yrityksissä. Taulukossa 2 on esitelty Auran (2006d) tutkimuksen päätulokset aineettoman pääoman ja tuetun liikunnan välisistä yhteyksistä.

Taulukko 2. Aineettoman pääoman ja työntekijöiden tuetun liikunnan välisiä yhteyksiä (Aura 2007)

Aineettoman pääoman ja työpaikkaliikunnan välisiä yhteyksiä
<b>Inhimillinen pääoma:</b>
koettu terveys, työkyky ja työteho
stressin purkaminen
motivaatio
työssä jaksaminen
hyvinvointi
<b>Rakennepääoma:</b>
työilmapiiri
työtyytyväisyys
työnantajaan sitoutuminen
työn hallinta
työtoverien tunteminen
<b>Suhdepääoma:</b>
asiakaspalaute
yrittäjäkuva
rekrytoinnin tuki

Suuri osa aineettoman pääoman tutkimuksista sijoittuu viimeisille kahdelle vuosikymmenelle, joten alan tutkimusta ja mittaustapoja voidaan pitää varsin tuoreina. Aura (2006d, 36) käytti tutkimuksessaan mittareina yrityksen johdon haastatteluja ja yritysstrategioita, yrityksen henkilöstön fyysistä aktiivisuutta, työkykyä ja sairaspöissaoloja. Aineettomaan pääomaan vaikuttavia tekijöitä voidaan tutkia myös esimerkiksi seuraamalla työtaturmatilastoja, henkilöstön vaihtuvuutta ja asiakaspalautteita (Ahonen & Ojala 2003, 162 – 163). Aineettoman pääoman mittaamisessa käytetään melko samoja lähtökohtia kuin taloudellisten vaikutusten arvioinnissa. Erona tässä on taloudellisten vaikutusten selkeämpi määrällinen mitattavuus esimerkiksi euromääräisesti, kun taas aineettoman pääoman kuvailu perustuu ennemminkin yritysten laadullisiin ominaisuuksiin.

### 3.3 Työnantajan tukema liikunta lisääntynyt työpaikoilla

Liikkumisen motiivit vaihtelevat, uudet liikuntamuodot ja -järjestäjät tarjoavat uusia elämyksiä liikunnan parissa, myös liikunnalle luodaan uudenlaista arvoa. Yritykset, työpaikkaliikunnan järjestäjinä ovat myös huomanneet liikunnan merkityksen hyvinvoinnin edistämiseksi. Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan työpaikat ovatkin aktivoituneet liikuntapalveluiden tarjoajina (Kansallinen liikuntatutkimus 2005 – 2006, 38).

Työpaikkaliikuntabarometrin 2009 tulosten mukaan 84 prosenttia työpaikoista tuki henkilöstön liikuntaa, kun vastaava luku vuonna 2001 oli 81 prosenttia. Määrä on siis ollut hieman kasvussa koko 2000 -luvun ajan. Barometrissa mukana olleet yritykset pitivät liikunnan suurimpana arvona työkyvyn ja -vireen ylläpitämistä, mutta myös ilmapiirin kehittämistä liikunnan avulla pidetään tärkeänä. Nämä piirteet työpaikkaliikunnassa ovat pysyneet lähes samoina koko 2000-luvun. Merkittävä muutos on sen sijaan tapahtunut työpaikkojen liikuntainvestoinneissa, jotka ovat nousseet barometrin mukaan 80 eurosta 173 euroon työntekijää kohden. Liikuntainvestoinneilla tarkoitetaan tässä muun muassa liikuntaan aktivointiin, työtoimintaan ja viestintään liittyviä investointeja. Suoraan liikuntaan liittyvät investoinnit olivat Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 -tutkimusraportin mukaan keskimäärin 73 €/henkilö (Aura et al 2009, 28). Yrityskoko on yhteydessä tuen määrään. Työpaikkaliikuntabarometrin mukaan alle sadan työntekijän yrityksissä investoinnit henkilöä kohti olivat suurempia kuin yli sadan työntekijän yrityksissä. Yksityisellä sektorilla tuettiin työpaikkaliikuntaa enemmän kuin julkisella sektorilla. Yksityisiä palveluja tuottavissa yrityksissä liikuntaa tuettiin 199 eurolla, kun julkisella sektorilla tuen määrä oli 137 euroa henkilöä kohden vuodessa (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 6 & 18).

Liikunta kulttuurissa tapahtunutta eriytymistä ja harrastajien erilaisia motiiveja kuvaa työntekijöiden liikunnan yksilöllisen tukemisen lisääntyminen, joka onkin yleisin tukimuoto. Seuraavina tulevat itse järjestettävät liikuntapalvelut ja ulkopuolisten liikuntapalveluiden ostaminen. Yksilöllisellä liikunnan tukemisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä etsii itse lajinsa, jonka harrastamisesta syntyviin kustannuksiin työnantaja osallistuu. Tuetuimpia lajeja vuonna 2009 olivat kuntosaliliikunta, uinti ja

joukkuepalloilut. Tukimuotojen moninaisuus ja lajien kirjo kertovat liikkujien yksilöllisten tarpeiden korostumisesta. Perinteinen työpaikoilla järjestetty puulaakitoiminta on ollut pitkään vähenemään päin, mutta viimeisimpien tietojen mukaan siihen suunnattu taloudellinen tuki olisikin kääntymässä nousuun. (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 9 – 10.)

Vaikka tuettu liikunta on yleistynyt yrityksissä, sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan kaivataan ammattimaista otetta, jotta sen vaikutukset saataisiin hyödynnettyä. Strateginen hyvinvointi voidaan määrittää toiminnaksi, joka pyrkii yhdistämään henkilöstön hyvinvoinnin kiinteäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Tuoreen tutkimusraportin mukaan strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua vain joka kolmannella työpaikalla. (Aura et al 2009, 2 – 3.) Niin henkilöstön hyvinvointi kuin tuloksekas työpaikkaliikunta vaativat yrityksen johdolta tuen ja resurssit ohjelman toteuttamiseen (Aura 2006b, 82). Tällaisia strategisesti suunniteltuja ja ammattimaisesti toteutettuja liikuntaohjelmia on toteutettu menestyksekkäästi muutamissa kymmenissä yrityksissä (ks. Aura & Sahi 2006). Esimerkiksi rakennuskonserni Lemminkäisessä liikunnan strateginen ohjausryhmä on koottu liiketoimintayksiköiden johdosta, henkilöstöhallinnosta ja työterveyshuollosta. Näiden toimijoiden mukana olo mahdollistaa yhteisen päätöksenteon sekä yhdistää eri alueiden tietotaitoa ja osaamista (Pentti 2006, 85). Druvan -hankkeessa, joka toteutettiin vuosina 2002-2005 Dragsfjärdin kunnassa, työhyvinvointia edistävä toiminta rakennettiin laajaksi toimintakokonaisuudeksi, josta yksi osa oli liikuntaa. Liikuntaa yksittäisenä toimintona ei koettu riittävän tehokkaaksi, mutta yhdistettynä muihin kehittämisalueisiin vaikutukset olivat erittäin myönteisiä. Vaikuttavuutta hankkeessa mitattiin muun muassa seuraamalla sairaspöissaoloja sekä sairaus- ja eläkekustannuksia (Rissa 2007, 4 – 15).

Tällä hetkellä suurimmalla osalla työpaikoista ei kuitenkaan ole resursseja tai kiinnostusta liikunnan tukemiseen edellä mainitussa mittakaavassa. Kerr (1996a, 169) kritisoikin alan tutkimuksia liian positiivisen kuvan luomisesta. Hänen mukaansa tutkimusten kautta välittyy yltiöoptimistinen kuva liikuntaohjelmien toteutuksesta, vaikutuksista sekä niiden levinneisyydestä. Työnantajien kokemukset ja näkemykset työpaikkaliikunnasta kertovatkin siitä, että liikuntaa toteutetaan useimmilla työpaikoilla erillistoimintana ilman suunnittelua ja seurantaa. Työpaikkaliikuntaa pidetään henkilöstön harrastuksena, sen vaikutuksia muun muassa työkykyyn, työilmapiiriin ja

ulkoiseen kuvaan ei pidetä kovinkaan tehokkaina (Peltonen 2007, 51). Selvityksiä tai tilastoja tuetusta liikunnasta oli tehty joka viidennessä yrityksessä, mutta vain neljä prosenttia mittasi liikuntainvestointien tuottavuutta jollain tavalla (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 23). Peltosen mukaan liikuntaa ei myöskään osata hyödyntää yrityksen imagon rakentamisessa. Merkille pantavaa oli myös liikuntaohjelmien pienet osallistumisprosentit. (Peltonen 2007, 51.) Yhtenä painopisteenä yritykset pitävätkin passiivisten liikkujien aktivointia. Käytännössä liikuntaan suunnattua tukea käyttävät jo valmiiksi aktiiviset liikunnan harrastajat (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 25).

Aura (2006b, 90 – 91) korostaa työntekijöiden liikunnan suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin ammattimaisuuden tärkeyttä, jotta tuloksia saavutettaisiin. Se, että liikuntaohjelmia ei toteuteta kovinkaan systemaattisesti yrityksissä, lienee syy sille, että merkittäviä hyötyjä ei koeta saavutettavan. Vaikka alan tutkimukset korostavatkin tuetun liikunnan vaikuttavuutta, eivät työnantajat näe sitä niin merkittävänä, että liikuntaa olisi lähdetty toteuttamaan strategisena osana liiketoimintaa. Tähän lienee syynä myös vaikuttavuutta selvittäneiden tutkimusten tuoreus ja perinteet virkistys- ja harrastustoiminnassa. Voi olla myös, että liikunta halutaan pitää henkilöstön harrastuksena, ja kohdentaa siihen varatut resurssit suoraan liikuntaan, eikä lisätä kustannuksia muilla suunnitteluun ja seurantaan liittyvillä kuluilla.

## 4 TOINEN NÄKÖKULMA TYÖNTEKIJÖIDEN TUETTUUN LIIKUNTAAN

Työntekijöiden tuettua liikuntaa tarkastelleet tutkimukset korostavat lähes poikkeuksetta liikunnan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja yrityksen liiketoimintaan. Tätä näkemystä on kyseenalaistettu varsin vähän – terveyden edistämiseen tähtääviä toimia kuten tuettua liikuntaa, pidetään yleisesti hyvinä asioina, jotka edistävät väestön terveyttä. Työnantajien terveystoimia on kuitenkin kyseenalaistettu muutamissa tutkimuksissa, muun muassa taloustieteiden sekä sosiologian puolella. Ruotsalaistutkija Mikael Holmqvist (2009) nostaa tutkimuksessaan tarkasteluun yritysten terveyskampanjat kontrollin muotona. Hän näkee yritysten terveystoimet pyrkimyksenä hallita työvoimaa entisestään ja kontrolloida työn tehokkuutta. Sosiaalisen kontrollin lisäksi elämäntapojen ohjailu voidaan nähdä ruumiin kontrollointina (Itkonen 1994). Liikunta on tuotu esiin myös medikalisaatiokeskusteluissa (Tuomainen & Myllykangas 1994) – liikuntaa on alettu pitää eräänlaisena lääkkeenä niin sairauksiin kuin myös liiketoimintaan. Tässä luvussa on tarkasteluun otettu myös näkemys vapaa-ajan ja työn rajan hämärtymisestä sekä kuntoliikunnasta vapaa-ajan vakavoittajana.

### 4.1 Liikuntaa lääkkeenä

Liikunnan ja urheilun alkuperä on nähty leikissä, tänä päivänä se on kuitenkin loitonnut alkuperästään ja muuttunut yhteiskunnallisesti hyödylliseksi toiminnaksi (Karisto 1986, 106). Lääkärit määräävät liikuntareseptejä ja liikuntasuosituksia julistavat, mikä määrä liikuntaa on riittävää terveyden kannalta. Voidaankin kysyä; luokitellaanko tänä päivänä liian vähän liikuntaa harrastava ihminen epänormaaliksi tai jopa sairaaksi. Onko liikunnasta tullut lääke terveeseen elämään?

Perinteisesti ihmistä on pidetty terveenä, kun hän on tuntenut olonsa terveeksi tai sairaana, kun hän on tuntenut olonsa sairaaksi. Terveen tai sairaan lisäksi myös ihmisen käyttäytymistä on alettu määrittää joko terveelliseksi tai epäterveelliseksi käyttäytymiseksi. Medikalisaation – lääketieteen korostumisen myötä, sairauksia ja

poikkeavuutta löydetään sellaisilta elämäalueilta, joilla sitä aiemmin ei ole havaittu, kuten esimerkiksi liian vähäisestä liikunnan harrastamisesta. Terveys tukee hyvinvointia ja menestystä. Niitä saavuttaakseen yhteiskunta pyrkii rajoittamaan poikkeavuutta normeilla, laeilla ja asetuksilla. Tätä kautta lääketieteen ja yhteiskunnan kontrolli ihmisiin on kasvanut. Yleisesti ihmiset eivät näe tätä kuitenkaan uhkana. Terveystieteiden nähdään pyyteettömänä, ihmisten terveyden eteen toimivana instituutiona (Tuomainen & Myllykangas 1994, 43 – 47).

Kilpailuyhteiskunnan voidaan nähdä ruokkivan medikalisaatiota. Hyvän terveyden avulla on mahdollista maksimoida pärjääminen ja tulokunto elämän eri osa-alueilla. Liikunnan terveyttä edistäviä vaikutuksia pidetäänkin tärkeinä syinä liikunnan harrastamiselle. Terveys yhtenä elämän peruspilareista palvelee samalla tuotantoelämää. Jatkuva menestyksen ja terveyden tavoittelu voi kuitenkin johtaa suorituskeskeisyyteen, uupumukseen tai jopa itsetuhoisuuteen, sillä viimeistään ikääntymisen myötä terveys tulee lopulta rappeutumaan (Tuomainen & Myllykangas 1994, 50 – 58). Voidaan myös pohtia, onko työpaikoilla pian enää tavallisia työntekijöitä lainkaan, jos heitä luokitellaan eri ryhmiin esimerkiksi työkykynsä perusteella?

## **4.2 Liikunnan avulla valioluokan työntekijöitä**

Työnantajat pyrkivät kannustamaan työntekijöitään liikunnan pariin – muuttamaan asenteita liikuntamyönteisempään suuntaan sekä mahdollistamaan harrastamisen. Savolan (1977, 708) mukaan liikunta työpaikoilla on ainoa keino tavoittaa lähes koko työikäinen väestönosa liikuntatoiminnan piiriin. Tätä kautta työntekijöiden tuetun liikunnan ympärille on kehittynyt liikuntatoimintaa organisoiwa ja liikuntapropagandaa välittävä järjestelmä. Lisäksi työntekijät suhtautuvat valmiiksi myönteisesti tuettuun liikuntaan, mikä luo edellytykset myös liikuntaan osallistumiselle. (Savola 1977, 708.)

Yhteisöt määrittelevät oikean ja väärän, mikä on sairasta ja mikä tervettä sekä kasvattavat ja kannustavat sopivina pidettyihin yhteiskunnan normeihin. Normeja ja niihin kasvattamista tarvitaan, jotta järjestys yhteiskunnassa säilyisi, tästä huolehtivat eri alojen asiantuntijat ja instituutiot. (Itkonen 1994, 12 – 13.) Viime vuosikymmeninä

työntekijä on alettu nähdä yritykselle entistä enemmän arvoa tuottavana pääomana, minkä myötä työnantajat ovat ottaneet aiempaa aktiivisemmän roolin työntekijöiden terveydestä huolehtimisessa.

Henkilökunnan merkitys korostui jo 1900-luvun alussa vaikuttaneen Frederick Winslow Taylorin liikkeenjohtamismetodeissa. Taylorismin mukaisessa liikkeenjohdossa keskeistä olivat muun muassa organisaation sisäiset käskyvaltasuhteet sekä työntekijöiden motivointi (Taylor 1914, 35 – 36). Sen mukaan työnantajalla on oikeus työntekijän täydelliseen kontrollointiin – tehokkuuden saavuttamiseksi myös ruumiin toiminta asetettiin kontrollin alaiseksi (Eskola 1982, 241 – 242). Vaikka taylorilaista ajattelua ei sovelleta tämän päivän työssä sellaisenaan, Itkonen (1994, 29) nostaa esiin tehokkuusajattelun ja työntekijöiden kontrollin yhteyden. Työnantajat pyrkivät erilaisin menetelmin kuten esimerkiksi tuetun liikunnan avulla, edistämään työntekijöiden työkykyä ja -tehokkuutta ja siten ajamaan omia liiketaloudellisia tavoitteitaan.

Työpaikkojen järjestämässä liikunnassa voidaan nähdä alusta asti olleen yhteys työn tehokkuuden edistämiseen. Suomessa pohdittiin jo vuonna 1917 urheilun periaatteiden tuomista työelämään – päättäväisyyttä, keskittymiskykyä ja kykyä pistää peliin energian viimeiset rippeet (Eklund 1917, Laine 1992, 194 mukaan). Sata vuotta sitten havaitulla liikunnan ja työnteon positiivisella yhteydellä, on korostunut merkitys myös tämän päivän työelämässä, jossa vaaditaan henkilökohtaista tulosvastuuta ja tulostuntoa. Kuntoliikunta, erityisesti suorituskorosteiset ja kilpailuhenkiset liikuntamuodot, kehittävät samoja ominaisuuksia, joita tämän päivän tietotyötä korostavassa työelämässä tarvitaan. Liikuntaa harrastamaton työntekijä voidaan nähdä jopa riskisijoituksena yritykselle. (Karisto 1986, 114 – 115.)

Vaikka työpaikoilla henkilöstöön ja sen hyvinvointiin on kiinnitetty huomiota jo vuosikymmenten ajan, sen merkityksen voidaan nähdä korostuneen viimeisten vuosikymmenten aikana. Kuitenkin viimekädessä vastuun omasta terveydestä käsitetään kuuluvan yksilöille, liialliseen elämäntapojen kontrolliin voidaan jopa suhtautua kielteisesti (Kansanterveyslehti 2/2006). Työntekijöiden terveyttä pyritään edistämään erilaisilla työterveyspalveluilla, työhyvinvointiohjelmilla, tyky-toiminnalla ja kampanjoilla. Työnantajat ovat siis ikään kuin ottaneet suuremman roolin työntekijöiden terveydestä huolehtimisessa. Työntekijöiden terveyttä seurataan

työterveystarkastuksissa, terveisiin elämäntapoihin kannustetaan ja lopuksi fyysisen kunnan kehitystä seurataan kuntotesteillä. Holmqvist (2009, 69) ja Itkonen (1994, 29) näkevät niin sosiaalisen kuin ruumiin kontrollin aineksia yritysten terveyskampanjoissa, joissa työntekijöiden käyttäytymistä pyritään ohjailemaan työnantajien lähtökohdista käsin.

Sosiaalisella kontrollilla tarkoitetaan vaikuttamista yksilöön, siten että tämä sitoutuu perinteiseen, normaalina pidettyyn käyttäytymiseen. Tämän normaalin käyttäytymisen määrittävät eri viranomaiset, instituutiot ja asiantuntijat ja sitä pidetään edellytyksenä yhteisöjen ja yhteiskunnan toiminnalle. (Itkonen 1994, 12; House, Umberson & Landis 1988, 302.) Normaalina käyttäytymisenä on alettu pitää esimerkiksi liikunnan säännöllistä harrastamista, tätä kautta kontrolli voidaan nähdä myös osana medikalisaatiota. Käyttäytymisen ohjailuun liittyvä vallankäyttö ja vallankäyttömenetelmät, kuten kielteiset seuraamukset ja palkitseminen, ovat myös osa jokapäiväistä elämää (Pirttilä, 1994, 92; Allard, 1988, 58). Työpaikalla toivottavaa käyttäytymistä voi olla esimerkiksi työpaikan tukemaan liikuntaan osallistuminen. Suoranaisia pakotteita työpaikkojen liikuntaan ei liity, mutta esimerkiksi syyllistäminen, syrjintä tai jopa matalampi palkka voivat olla seurauksia, mikäli liikuntaan ei osallistuta. Liikuntaan houkuttelevina ”palkintoina” toimivat esimerkiksi rahallinen palkitseminen, liikunnan avulla saavutettu arvostus työpaikalla tai työnantajan suosioon pääseminen. Voidaan kuitenkin pohtia miten pitkälle tämä vallankäyttö ja käyttäytymisen ohjailu voidaan viedä?

Työelämän ihmissuhteiden lisäksi säätelyn voidaan nähdä ulottuvan lisääntyvissä määrin myös työntekijöiden ruumiiseen. Sosiaaliseen kontrolliin kiinteästi liittyvä ruumiin kontrolli korostaa ihmisruumiiseen kohdistuvaa säätelyä. (Itkonen 1994, 15 – 29.) Esimerkiksi tuetun liikunnan tarkoituksena on edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä ja ohjata terveellisiin elämäntapoihin. Työnantajien voidaan nähdä kasvattaneen rooliaan työntekijöiden terveydestä huolehtimisessa, minkä voidaan nähdä kaventaneen ihmisen yksityisyyttä. Kuuluuko työntekijöiden terveydestä, saatikka liikunnan harrastamisesta huolehtiminen työnantajille? Lisääntyneestä terveystietoisuudesta huolimatta vastuun omista elintavoista nähdään edelleen kuuluvan ihmisille itselleen – liikunnan ja terveellisten elämäntapojen tuputtaminen voidaan siis kokea jopa kielteisenä asioihin puuttumisena (Kansanterveys-lehti 2/2006).



### 4.3 Liikunta vapaa-ajan vakavoittajana

Koska liikuntaa harrastetaan pääsääntöisesti vapaa-ajalla, on kiinnostavaa ottaa tarkasteluun myös vapaa-ajan valintoja ohjaava näkökulma. Tässä tapauksessa liikunnan harrastamisella tarkoitetaan useita kertoja viikossa harrastettavaa kuntoliikuntaa esimerkiksi lenkkeilyä, kuntosalilla tai ryhmäliikuntatunneilla käyntiä. Kyseiset lajit ovat suosittuja liikuntamuotoja aikuisväestön keskuudessa (Kansallinen Liikuntatutkimus 2005-2006) sekä yleisiä tuetun liikunnan muotoja työpaikoilla (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 12).

Vapaa-ajan valintojen tarkastelun tässä yhteydessä tekee mielenkiintoiseksi tuore tutkimustulos, jonka mukaan suomalaisten työ ja vapaa-aika eivät ole enää selkeästi erotettavissa. Arkiajattelussa vapaa-aika nähdään työstä vapaana aikana, joka pyhitetään rentoutumiselle. (Vehmas 2010, 162) Kuitenkin jo pitkään länsimaista elämäntyyliä luonnehtineen protestanttisen etiikan mukaan ihmisen elämässä korostuu työ, sen ahkera ja päämäärätietoinen suorittaminen (Weber 1980, 132 – 133). Kilpailua korostavassa työelämässä pärjätäkseen, työntekijöiden tulee jatkuvasti päivittää osaamistaan ja rationalisoida myös henkilökohtaista elämää – kuten vapaa-aikaa (Karisto 1994, 230). Liikunta voidaan nähdä yhtenä vapaa-aikaa rationaalistavana tekijänä. Sitä ohjaavat systemaattinen toiminta, saavutukset ja päämäärät. Lisäksi kuntoliikunta edistää työssä tarvittavia ominaisuuksia (Karisto 1994, 232); fyysistä kuntoa ja psyykkistä hyvinvointia kuten stressinhallintaa. Vapaa-ajalla liikuntaa harrastaakin kolmesti viikossa 2,3 miljoonaa suomalaista (Kansallinen liikuntatutkimus 2005 - 2006). Yhtenä liikunnan harrastamisen funktiona voidaankin nähdä työstä palautuminen sekä kyvykkyyksien kehittäminen työtä varten.

Vapaa-ajan merkitys on korostunut ja haastavan harrastamisen kautta tavoitellaan erikoistaitoja, -tietoja ja -kokemuksia (Stebbins 2006, 11). Työtä ei enää pidetä yhtä tärkeänä tekijänä ihmisen identiteettiä määritettäessä, vaan vapaa-ajasta etsitään elämyksiä sekä yksilöllisistä sisältöä ja tavoitteita elämään. Vaikka työ ja vapaa-aika nähdään erillisinä – tavoittelun ja suorittamisen myötä vapaa-aika muistuttaa kuitenkin työelämää – puhutaan niin sanotusta vakavasta vapaa-ajasta (Vehmas 2010; Stebbins 2006).

Yksilön vapaa-ajan valintoja ohjailevat hyötynäkökulma, sosiaalinen samaistuminen, sosiaalinen paine sekä kulttuurinen normisto (Stebbins 2006, 53). Säännöllisen kuntoliikunnan harrastamisen Vehmas (2010, 150) näkee osana velvollisuudentuntoisten suorittajien vapaa-aikaa. Velvollisuudentuntoisuus liittyy tässä tapauksessa liikunnan suorittamiseen ja terveellisiin elämäntapoihin. Liikunnan terveyttä edistävät vaikutukset ja sitä kautta saatava energiapääoma nähdään hyötyinä, minkä vuoksi liikuntaa harrastetaan säännöllisesti. Liikunta auttaa niin palautumaan töistä kuin lataamaan akkuja töitä varten. Työelämä ja vapaa-aika pidetään erillään, mutta suorituskeskeisen harrastamisen kautta vapaa-aika on viritetty työn kaltaiseksi (Vehmas 2010, 150 – 151). Työntekijöiden vapaa-ajan valintoja ohjailaan myös työpaikalta käsin. Työnantajat tukemalla työntekijöiden liikuntaa luovat ikään kuin sosiaalisen paineen liikunnan harrastamiselle. Työpaikkojen lenkiporukat ja puulaakijoukkueet voivat muodostaa oman sosiaalisen maailmansa, joka innoittaa tai velvoittaa liikkumiseen ja näin sosiaalisesti yhdenmukaistaa vapaa-ajan valintoja. Liikuntaan osallistumattomia voidaan syyllistää, kun taas aktiiviset liikkujat saavat ”kovan urheilijan” maineen. Mikäli liikunnasta on saatavissa taloudellista tukea, voi myös se kannustaa liikkumaan.

## 5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni on liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, joka sijoittuu liikuntasosiologian tutkimuskenttään. Liikuntasosiologia tutkii liikuntaa osana yhteiskuntaa ja ihmisten sosiaalista toimintaa. Tieteenalan keskeisenä tehtävänä on esittää tulkintoja liikunnasta ja urheilusta yhteiskunnallisena ilmiönä.

Tutkimuksessani tarkastelen työntekijöiden tuettua liikuntaa työpaikoilla. Tutkimusta johdattelee työn pääkysymys; missä määrin liikunnan tukeminen työpaikoilla näyttää työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisenä vai onko liikunta väline työkyvyn ja tehokkuuden maksimoinnissa ja työnantajien keino ohjalla työntekijöiden käyttäytymistä. Pääkysymyksen lisäksi pyrin kartoittamaan, miksi ja miten työntekijöiden liikuntaa tuetaan sekä mitä hyötyjä tuetulla liikunnalla nähdään työnantajan ja työntekijöiden näkökulmasta.

### Pääkysymys:

Missä määrin liikunnan tukeminen työpaikoilla näyttää työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisenä vai pyritäänkö liikunnan avulla maksimoimaan työkyky ja tehokkuus, ja ohjailemaan työntekijöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan?

### Alakysymykset:

Miksi ja miten työntekijöiden liikuntaa tuetaan?

Mitkä ovat hyödyt työnantajan sekä työntekijöiden näkökulmasta, joita työntekijöiden tuetun liikunnan avulla voidaan saavuttaa?

## 5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen lähtökohtana on työntekijöiden tuettuun liikuntaan liittyvän tutkimustiedon ja kohdeyrityksestä kerätyn empiirisen aineiston kautta muodostaa tulkintoja tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on tuottaa laadulliseen tutkimusmenetelmään kuuluvan hermeneuttisen tutkimusotteen avulla ymmärtävää tulkintaa tutkimuskohteen merkitysmaailmasta ja toimintakulttuurista. Ymmärtämisen Tuomi ja Sarajärvi (2009, 28) määrittelevät eläytymiseksi tutkimuskohteen henkiseen ilmapiiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Tämä eläytyminen toteutettiin haastatteleamalla kohdeyrityksen työntekijöitä ja johtoa. Lopullinen tulkinta syntyi tutkijan omasta ymmärryksestä, joka tutkimuksessa muodostuu – hermeneutiikan mukaisesti, tutkimuskohteesta muodostetun esiymmärryksen ja kerättyjen empiiristen aineistojen vuoropuhelun kautta (Laine 2001, 34).

Työntekijöiden tuettua liikuntaa on tutkittu niin määrällistä kuin laadullista tutkimustapaa hyödyntäen. Esimerkiksi 2000-luvun ajan Kuntoliikuntaliitto ry:n tuottaman Työpaikkaliikuntabarometrin avulla on saatu tarkkoja lukuja ja tilastoja siitä, kuinka paljon ja millä tavoin liikuntaa tuetaan työpaikoilla. Määrällistä tutkimustapaa on käytetty myös, kun on seurattu liikunnan taloudellista vaikuttavuutta tai liikuntaan osallistuvien työntekijöiden määrää (mm. Rissa 2007, Aura 2006a, Aura 2006d). Kun halutaan tutkia ihmisiä – heidän ajatuksiaan, motiivejaan, tunteitaan, kokemuksiaan ja nostaa niistä esiin erilaisia tulkintoja, puhutaan laadullisesta tutkimusotteesta. Tutkimustapa on oivallinen, kun halutaan kuvata todellista elämää – tavoitteena nostaa tietoiseen tarkasteluun ilmiöitä, enemmän kuin todistaa jokin oletamus todeksi (Laine, 2001, 42; Hirsjärvi et al 2000, 152). Tätä tutkimustapaa voidaan hyödyntää, kun halutaan tutkia esimerkiksi miten tuettu liikunta koetaan työntekijöiden keskuudessa tai miten tuettua liikuntaa tulisi kehittää.

Tutkimustani ohjaa hermeneuttinen kehä, joka toimii tutkimusvälineenä pyrittäessä tulkitsemaan yhteiskunnan ja ihmisten kokemusten taustalla olevia merkitysrakenteita. Kokemukset syntyvät vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa, joka näyttäytyy yksilön maailmankuvan valossa erilaisina merkityksinä (Laine 2001, 27). Tässä tutkimuksessa on kiinnostuttu valitun kohdeyrityksen johdon ja työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä liittyen yrityksen tukemaan liikuntaan, minkä kautta

pyritään tulkitsemaan niihin liittyviä merkitysrakenteita: arvostuksia, pyrkimyksiä ja uskomuksia.

Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan tutkijan ja tutkimusaineiston vuoropuhelua – jatkuvaa perusteiden pohtimista tutkimuksen eri vaiheissa, jota kautta tutkija lopulta muodostaa tulkintansa (Laine 2001, 34). Esiymmärryksen tälle tutkimukselle muodostavat kirjallisuuskatsauksessa tarkastellut taustateoriat, joista nousi esiin kaksi näkökulmaa. Liikunta-aktiivisuudella on todistettu useissa tutkimuksissa olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin, tätä kautta liikunnalla nähdään positiivinen yhteys myös yritysten liiketaloudellisiin hyötyihin. Tämä työntekijöiden liikunnan harrastamisen puolesta puhuva näkemys haastetaan tutkimuksessa toisella näkökulmalla, jonka mukaan työnantajan pyrkimykset kannustaa työntekijöitään liikkumaan ovat kontrollin muoto – keino ohjalla työntekijöiden käyttäytymistä. Liikuntaa on alettu pitää eräänlaisena lääkkeenä, jolla pyritään muovaamaan työntekijöistä tehokkaita valioyksilöitä, yrityksen omia tarkoituksia ja tavoitteita vastaamaan.

Kolmannen tason muodostavat kohdeyrityksen johdolta ja työntekijöiltä kerätty empiirinen tutkimusaineisto. Kokemuksia, joita myöhemmin pyritään tulkitsemaan, kerättiin haastattelemalla yrityksen seitsemää työntekijää sekä tiedustelemalla yritysjohdon näkemyksiä sähköisellä kysymyslomakkeella. Työntekijöiden tuetusta liikunnasta muodostuikin kokonaisvaltaisempi kuva, kun tarkastelussa olivat niin yrityksen johdon kuin työntekijöiden näkemykset. Yleisesti päätökset työntekijöiden liikunnan tukemisesta tehdään yrityksen johdon toimesta. Yritysjohdon arvot ja asenteet ohjaavat pitkälti päätöksiä, jotka konkretisoituvat tuetun liikunnan toimintatapoihin ja resursseihin (Aura 2006b, 82). Lopulta kuitenkin työntekijät tekevät omien motiiviansa ja kokemustensa kautta valinnan, osallistuvatko he tuettuun liikuntaan vai eivät.

Näiden eri tasojen vuoropuhelun yhtymäkohdista ja eroavuuksista muodostan hermeneuttisen kehän neljännen tason – tutkijan oman tulkinnan, jossa yhdistyvät valitut taustateoriat ja kohdeyrityksestä kerätty kerronta. Tulkinta kehittyy tutkimuksen edetessä ja siihen kuuluu olennaisena osana kriittinen arviointi. Tutkimus ei koskaan ala tyhjästä (Laine 2001, 32). Oma esiymmärrykseni on muodostunut vahvasti alan tutkimusten kautta sekä omien arjen havaintojen kautta. Jotta nämä eivät ohjailisi liiaksi

lopullisia tulkintoja, tulee ennakkokäsityksiin ja teorioihin pyrkiä ottamaan etäisyyttä ja tekemään omia tulkintoja, minkä jälkeen palataan taas aineiston pariin ja verrataan näitä toisiinsa (Laine 2001, 32). Näin saadut tulokset eivät perustu pelkästään tutkijan omaan tulkintaan tai kerättyyn aineistoon, vaan uudet tulkinnat syntyvät eri puheiden kautta.

Tutkimuksen peruslähtökohtana pidetään sen luotettavuutta - tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden vastaavuutta (Eskola & Suoranta 1999, 211). Edellä esitellyn hermeneuttisen kehän eri tasojen kautta muodostetut tulkinnat, yhdessä tiedostettujen ennako-oletusten kanssa muodostavat lähtökohdat tutkimuksen luotettavuudelle. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkimuksen aineisto, analyysiprosessi, tulosten luotettava esittäminen ja tutkijan kyvyt (Eskola & Suoranta 1999, 215 - 218), joita arvioidaan myöhemmin pohdinnassa. Tutkimusta tehtäessä pidin lisäksi tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjasin tutkijan näkökulmasta omia ajatuksiani ja havaintojani tutkimuksen eri vaiheista.

## **5.2 Empiirisen aineiston kerääminen tutkimuskohteesta**

Tutkimukseni kohteeksi valikoitui suomalainen keskisuuri yritys, jossa tuetaan työntekijöiden liikuntaa. Tutkimusta aloittaessa olin itse yhteydessä yritykseen ja tarjosin heille tutkimusaihetta. Jo tässä vaiheessa tehtiin päätös, että yritys pidetään anonyyminä tutkimuksessa. Tutkimuksen empiriaosuus muodostui kohdeyrityksestä kerätystä aineistosta. Kyseessä on siis eräänlainen selonteko kyseisen yrityksen tavasta tukea työntekijöiden liikuntaa. Tutkimuksen varsinaisena lähtökohtana ei ollut tutkimuskohteen kehittäminen, vaikka tutkimuksen kautta kohdeyritys saanee uutta tietoa omasta liikuntajärjestelmästä. Selonteon lähtökohtana on sen sijaan tutkittavien kokemusten ja merkitysten kuvaaminen. Näissä toistuu useasti tietty kirjoittamaton säännönmukaisuus, jota noudatetaan usein tietämättä, ikään kuin luonnostaan (Eskola & Suoranta 1999, 133). Selonteon kautta nämä tiedostamattomat säännöt tuodaan tietoisuuteen ja pyritään tuottamaan uutta tutkimustietoa.

Yritysjohdon näkemyksiä kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka koostui niin taustatiedoista kuin avoimista kysymyksistä.

*”Torstai 25.02.2010. Jouduin muuttamaan tänään alustavaa suunnitelmaani yritysjohdon haastatteluiden suhteen. Alun perin toivomuksena oli päästä haastattelemaan yrityksen toimitusjohtajaa tai muuta johdon työntekijää. Yrityksen yhteyshenkilön kanssa viestitelyäni sähköpostin välityksellä, koimme parhaaksi ratkaisuksi sähköisen kysymyslomakkeen, johon hän laatisi vastaukset toimitusjohtajan avustuksella. Yhteyshenkilönä toiminut yrityksen työntekijä kertoi muutenkin vastaavansa kuntobonusjärjestelmään liittyvästä tiedotuksesta. Tietysti kasvokkain tehdyn haastattelun avulla olisin päässyt kuulemaan enemmän johdon näkemyksistä ja kokemuksista – kysymyslomakkeeseen kirjoitetut lauseet eivät tuo merkityksiä esiin samalla tavalla. Mutta koska sain kuitenkin myöhemmin mahdollisuuden haastatella yrityksen työntekijöitä, uskon saavani yrityksen johdolta riittävästi tietoa kysymyslomakkeenkin avulla” (Ote tutkimuspäiväkirjasta).*

Työntekijöiden kokemuksia tuetusta liikunnasta kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jossa aiheissa edettiin ennalta mietittyjen, tutkimusongelmaa tukevien teemojen mukaan (Eskola & Suoranta 1999, 179). Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan – haastattelua ohjasi siis teemoihin sidottu keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä, jota kautta tulkinat ja merkitykset nousevat keskeiseen asemaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Tutkimuksen haastattelurunko rakentui kolmen teeman varaan.

### 1) Liikunnan tukeminen työpaikalla

-tarkoitus selvittää, miten liikuntabonusjärjestelmä nähdään työntekijöiden silmin

### 2) Oma suhde liikunnan harrastamiseen

-tarkoitus selvittää työntekijän suhdetta liikuntaan; ajankäyttöä, mahdollisia positiivisia / negatiivisia vaikutuksia työntekoon

### 3) Työntekijänä liikuntabonus yrityksessä

-tarkoitus selvittää, miten liikuntabonukset koetaan työpaikalla ja näkykö työntekijöiden aktiivinen liikunta jotenkin arkipäivän työympäristössä

*”Keskiviikko 14.04.2010. Ensimmäisen haastattelun tein yrityksen toimipisteessä, jossa työskenteli kyseisellä hetkellä neljä työntekijää. Olin sopinut kaksi haastattelua kello kahdentoista lounastauolle. Yhteen haastatteluun kului aikaa lopulta noin 30 minuuttia. Minut otettiin hyvin vastaan ja tarjottiin kahvia. Koska kyseessä olivat ensimmäiset*

*haastattelut jännitin nauhurin käyttöä sekä sitä muistaisinko nostaa esiin oikeita asioita oikeissa kohdissa. Olin etukäteen lähettänyt haastattelun teemat haastatettaville nähtäviksi. Jälkeenpäin olin tyytyväinen haastatteluihin – keskustelu oli mielestäni avointa ja vapautunutta. Esiin nousikin mielenkiintoisia kokemuksia. Välillä tosin huomasin mieltäväni jo seuraavaa kysymystä, enkä kuuntelevani haastateltavien vastauksia loppuun saakka. Teemojen seuraaminen oli hyvä ratkaisu, näin välttiin kaavamaiselta kyselyltä, vaikka pidinkin kysymyspaperia esillä ja pyrin nostamaan sieltä esiin kysymyksiä. Haastattelujen väliin olisin kuitenkin kaivannut pienen hengähdystauon, nyt tuli hieman sellainen olo, että en ehtinyt käsittelemään edellistä haastattelua, kun tuli jo seuraavan vuoro” (Ote tutkimuspäiväkirjasta).*

Alun perin tarkoituksena oli haastatella neljää yrityksen työntekijää, kahta miestä ja kahta naista, joista osa saisi liikuntabonuksia ja osa ei. Haastateltavien tuli olla työskennellyt yrityksessä kolmen vuoden ajan.

*”Maanantai 15.03.2010. Yhteyshenkilönä, minun ja yrityksen välillä, toimiva työntekijä lupasi kerätä minulle 16:sta haastatteluun suostuvan työntekijän yhteystiedot, joista minun on tarkoitus valita myöhemmin satunnaiset neljä henkilöä haastatteluun. Näin haastateltavien anonymiteetti pystytään takaamaan. Haastatteluja aion toteuttaa yrityksen kolmella eri toimipaikalla. Alun perin tarkoituksena oli, että haastattelisin sekä miehiä että naisia, joista osa saisi kuntobonuksia ja osa ei. Riittävää määrää tällaisia työntekijöitä on ilmeisesti kuitenkin ollut vaikea löytää. Yhteyshenkilön mukaan lähes 90 prosenttia työntekijöistä on saanut jotain bonusta työsuhteensa aikana. Erityisesti naistyöntekijöitä, jotka eivät olleet saaneet liikunnasta bonusta, on vaikea löytää. Osa ei myöskään ollut antanut suostumustaan haastatteluun” (Ote tutkimuspäiväkirjasta).*

Lopulta haastatteluun valikoitui viisi miestä ja kaksi naista eli yhteensä seitsemän työntekijää, kolmelta yrityksen eri toimipaikalta. Miehistä kaksi oli saanut kuluvan vuoden aikana lenkkeilystä bonuksia – naisista molemmat. Kaksi miehistä kertoi kuitenkin saaneensa aikoinaan lenkkeilybonuksia – ainoastaan yksi haastateltavista (mies) ei ollut koskaan niitä saanut. Naispuoliset työntekijät, jotka eivät saaneet liikunnasta bonuksia, jäivät siis kokonaan tutkimuksesta pois. Seitsemän työntekijän kertomukset tuottivat näin ollen satunnaisen empiirisen näytteen tutkimukseen. Kyseistä tapausmäärää voidaan tässä tapauksessa pitää riittävänä, koska laadullisen



tutkimuksen luonteesta johtuen, tutkimustuloksilla ei tavoitella yleistettävyyttä, vaan keskeisiksi muodostuvat tulkinnat, joita aineistosta tehdään (Hirsjärvi et al 2000, 181). Litteroituani haastattelut nauhalta, lähetin tekstit haastateltaville tarkastettavaksi ja pyysin kaikilta hyväksynnän käyttää haastatteluita tutkimukseni aineistona. Haastateltaviin viitataan tutkimuksessa Työntekijä 1, 2, 3.. ja niin edelleen – anonyymiyden takaamiseksi.

## 6 TYÖNTEKIJÖIDEN LIKUNNAN TUKEMINEN KOHDE- YRITYKSESSÄ

Suomessa 84 prosenttia yrityksistä tukee työntekijöidensä liikuntaa. Tavat tukea liikuntaa vaihtelevat yritysakohtaisesti. Tukimuodot luodaan ensisijaisesti yrityksen resurssit ja intressit huomioiden – usein miten yritysjohton toimesta (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 6 – 14). Tutkimukseni kohde on suomalainen keskisuuri yritys, joka toimii Suomen toimipaikkojen lisäksi myös Euroopan markkinoilla. Yritys valikoitui muiden joukosta, koska se tukee työntekijöidensä liikuntaa ainutlaatuisella tavalla – niin sanotuilla kuntobonusilla. Herääminen työntekijöiden epäterveellisiin elämäntapoihin ja työkuultuuriin tapahtui yrityksessä 1980-luvun lopulla:

*”Tuolloin elettiin aivan erilaista työkuultuuria. Toimistoissa istuttiin harmaan savupilven seassa, alkoholia käytettiin reippaasti ja asiakkaita kestettiin aivan eri tavoilla kuin nykyään. Railakkaiden viikonloppujen jälkeen porukka kömpi maanantaina töihin vaihtelevassa kunnossa, jos nyt ylipäättään ilmestyi työpaikalle ” (Yritysjohto.)*

Samoihin aikoihin yrityksen omistaja alkoi liikkua entistä monipuolisemmin muun muassa juoksemalla ja käymällä kuntosalilla. Työntekijöiden elämäntavoista huolestuttuaan hän alkoi miettiä, miten työntekijöitä voisi kannustaa terveellisiin elämäntapoihin. Ensimmäiset kannustimet yrityksessä otettiin käyttöön vuonna 1986. Näitä olivat vuosittain rahallisen bonuksen maksaminen työntekijöille tupakoimattomuudesta ja raittiudesta. Heti alusta asti myös kuntoilevia työntekijöitä haluttiin palkita; vuosittaisesta maratonin juoksemisesta maksettiin työntekijälle niin sanottu maratonbonus.

*”Se alkoi tupakoinnista. Omistaja löi vetoa yhden työntekijän kanssa, kun meni kaksi askia norttia päivässä, niin omistaja löi tilauspalvelun tiskillä vetoa:” jos olet kuusi kuukautta polttamatta, maksan tuhat markkaa”. Se oli markka-aikaa. Työntekijä sitten lopetti siihen paikkaan ja oli puoli vuotta polttamatta. Omistaja hävisi sitten vedon – häntä otti niin kovaa aivoihin, että hän toi markan kolikoina koko rahan tälle*

*työntekijälle. Siitä se on lähtenyt nämä maksupuolet. Siitä se on kehittynyt sitten pikku hiljaa” (Työntekijä 3).*

Näin liikunnasta muodostui vaihtoehto tupakkatauoille, työtovereiden kannustuksella lenkkeilystä tuli osa yrityksen kulttuuria.

*”Kun ei ole viina- eikä tupakkimiehiä, tuli aina lähettyä lenkille. Maalla ei ollut lenkipolkuja, niin tossa asfalttitiellä oli hyvä juosta 10-15 km lenkkejä, siitä se mulla alkoi. Pikkuhiljaa siihen tuli toinen työntekijä, ja hän alkoi haastamaan muita näin yleisesti” (Työntekijä 3).*

Vuonna 2010 kuntobonukset ovat yrityksessä edelleen käytössä; tupakoimattomuudesta maksetaan 170 euroa vuodessa, kuten myös raittiudesta ja virallisen maratonin juoksemisesta. Maratonbonus on mahdollista saada yhdestä virallisesta maratonista vuodessa. Näiden lisäksi yritykseen on vuosien varrella kehitetty uusia bonuksia. Yritys maksaa 510 euroa, mikäli työntekijällä ei ole yhtään vuosittaista poissaolopäivää, 1000 euroa mikäli työntekijä lopettaa tupakanpolton ja pysyy savuttomana vuoden ajan. Lisäksi työpaikalta tehdystä juoksu- tai sauvakävelylenkistä maksetaan yksi euro / kilometri. Lenkin tulee olla vähintään viiden kilometrin mittainen ja mukana on oltava toinen yrityksen työntekijä. Lenkin tulee lähteä työpaikalta työpäivän aikana tai työpäivän jälkeen. Kuntoaan voi lisäksi testata toimitusjohtajaa vastaan leuanvetokilvassa, jonka voitosta saa ensimmäisellä kerralla 170 euroa. Kaikki bonusrahat maksetaan lisänä palkkaan, ja ovat siten vero- ja työntekijämaksujen alaista tuloa. Lenkkeilyn ohessa yrityksen päätoimipaikalla työntekijöillä on mahdollisuus käyttää yrityksen omaa kuntosalia. Lisäksi yritys maksaa juoksutapahtumien osallistumismaksut työntekijöilleen.

Tutkimukseni kohdeyrityksessä kannustetaan työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin itse kehitetyn ja jo vuosikymmeniä käytössä olleen kuntobonusjärjestelmän avulla. Tutkielmassani keskityn tarkastelemaan työntekijöiden tuettua liikuntaa, joten lenkkeily-, maraton- ja leuanvetobonukset ovat tässä olennaisia. Sekaannuksen välttämiseksi kutsun jatkossa näitä kolmea tukimuotoa *liikuntabonuksiksi* ja bonusjärjestelmää kokonaisuudessaan *kuntobonuksiksi*.

Yrityksen johdon arvioiden mukaan 35 prosenttia yrityksen työntekijöistä osallistuu työnantajan tukemaan liikuntaan; saa siis liikuntabonuksia työpaikalta tehdyistä lenkeistä, maratonin juoksemisesta tai toimitusjohtajan voittamisesta leuanvedossa. Liikuntabonusten saajista kaksi kolmasosaa on miehiä, mutta kun huomioidaan yrityksen sukupuolijakauma, naiset näyttäisivät olevan aktiivisempia liikuntabonusten saajia. Yrityksen naistyöntekijöistä enemmistö (84 %) saa vuosittain liikuntabonuksia, kun taas miehistä noin joka kolmas (27 %). Kaikkiaan liikuntabonukset ovat vain noin 20 prosenttia kaikista vuosittain maksettavista bonuksista. Yhdessä työntekijän haastattelussa pohdittiinkin, ettei liikuntabonuksia hirveästi hyödynnettäisi. Suuri osa bonuksista maksetaan siis tupakoimattomuudesta, raittiudesta tai sairaspöissaoloista. Tutkimusaineistoa kerätessä ei kysytty, kuinka moni työntekijöistä saa vuosittain jotain kuntobonusjärjestelmän bonuksista. Haastatteluihin oli kuitenkin vaikeuksia löytää työntekijöitä, jotka eivät saisi mitään bonuksia, siten voisi olettaa, että kuntobonuksia saavat jossain muodossa lähes kaikki yrityksen työntekijät. Kuntobonusjärjestelmä näyttäisi levinneen yleiseksi käytännöksi koko yritykseen, jossain muodossa bonuksia saavat siis lähes kaikki työntekijät. Liikuntabonukset ovat kuitenkin ainoastaan pienen porukan (kolmasosan) käytössä – erityispiirteenä tässä naisten ahkera lenkkeilybonusten kerääminen.

Päätökset liikunnan tukemisesta tekee yrityksessä toimitusjohtaja. Bonukset ilmoitetaan yrityksen päätoimiston työntekijälle vuosittain loka-marraskuun vaihteessa. Ideoita liikunnan tukemiseen otetaan vastaan eri puolilta organisaatiota – ohjaus ja kehittäminen tehdään, yritysjohton mukaan, yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa. Kuntobonusjärjestelmä on vuosikymmenten aikana todettu toimivaksi ratkaisuksi yrityksessä. Tulevaisuudessa nykyiset kuntobonukset tullaankin pitämään ennallaan – uusia otetaan käyttöön tarpeen mukaan.

## 6.1 Liikunnan tukemisen lähtökohdat

Työntekijöiden liikunnan tukemisen lähtökohtia voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: työntekijän ja työnantajan. Työntekijän näkökulmasta lähtökohtana voidaan pitää liikunnan myönteisiä vaikutuksia työkykyyn ja terveyteen. Liikunnan positiiviset terveysvaikutukset ulottuvat fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, jotka ovat tärkeitä lähtökohtia myös työkyvylle. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen on työnantajien lainmukainen velvollisuus (Työterveyshuoltolaki 21.2.2001/1383) ja osa yritysten yhteiskuntavastuullista toimintaa (Seger 2005, 18). Aito välittäminen henkilökunnan hyvinvoinnista nostetaan myös kohdeyrityksessä tärkeimmäksi syyksi työntekijöiden liikunnan tukemiselle. 1980-luvun lopulla, ennen kuntobonuksia, yrityksen omistaja oli huolissaan työntekijöiden elämäntavoista ja kehitti bonukset kannustaakseen työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin.

Työnantajan näkökulmassa liikunnan positiiviset vaikutukset liiketoimintaan korostuvat. Kuten useat alan tutkimukset (mm. Aura 2006a; Ahonen, & Ojala 2003 & Shephard 1996) toteavat; liikunnan tukemisella on mahdollista saavuttaa taloudellisia hyötyjä kuten esimerkiksi parantunutta työtehoa ja vähentyneitä sairauspoissaoloja. Tätä ei nosteta ensisijaiseksi syyksi liikunnan tukemiselle. Työpaikkaliikuntabarometrissa mukana olleista yrityksistä ainoastaan kaksi asetti tuottavuuden ja taloudellisen tehokkuuden tärkeimmäksi perusteluksi työntekijöiden liikunnan tukemiselle (Työpaikkaliikuntabarometri 2009, 7). Liikunnan terveysvaikutusten yhteyttä tuottavuuteen ja tehokkuuteen voidaan kuitenkin pitää merkittävänä lähtökohtina työntekijöiden liikunnan tukemiselle. Kohdeyrityksen johto näkee liikunnan avulla rakennetulla hyvällä kunnolla olevan merkittävä vaikutus sairauspoissaolojen vähentymiseen, pidempiin työuriin ja terveenä eläkkeelle jäämiseen. Viiden tärkeimmän syyn joukossa olivat lisäksi sitoutuminen yritykseen ja sosiaalisen kanssakäymisen lisääntyminen liikunnan avulla.

Pitkälti kaikissa viime vuosien työntekijöiden tuettua liikuntaa käsitelleissä tutkimuksissa, liikunnan tukeminen työpaikoilla on nähty positiivisessa valossa. Tutkimukset korostavat liikunnan myönteistä vaikutusta työkykyyn ja edelleen liiketoimintaan – liikunnasta on tullut ikään kuin lääketta. Liiketaloudelliset hyödyt

palvelevat kuitenkin ensisijaisesti työnantajan omia tarkoituksia ja tavoitteita. Liikuntaa tukemalla työnantajat pyrkivät ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita liikuntamyönteiseen suuntaan, jonka tavoitteena on edistää heidän suorituskyykyään ja tehokkuuttaan työssä. Käyttäytymisen – niin sosiaalisen kuin ruumiillisen käyttäytymisen, ohjaaminen ulkoapäin luo ihmiskehosta konemaisen kuvan. Itkonen (1994, 29) näkee tässä aineksia ruumiin kontrolloinnista. Kärjistäen ruumiin tarkoitukseksi määritetään ulkoapäin työkykyisyys ja tehokkuus, joita pyritään edistämään, sen sijaan että yksilö itse omista lähtökohdistaan loisi ruumiilleen merkityksiä.

## **6.2 Liikunnan tukemisen vaikutukset yritystoimintaan**

Työntekijöiden säännöllisen liikunnan avulla saavutettavia vaikutuksia liiketoimintaan pidetään merkittävänä lähtökohtina liikunnan tukemiselle, kuten myös kohdeyrityksen johdon mukaan. Työpaikkaliikunta-tutkimuksissa (mm. Rissa 2007, Aura 2006a, Shephard 1996) on yleisesti päädytty johtopäätökseen, että työpaikkaliikunnan avulla voidaan saavuttaa taloudellisia hyötyjä. Myös vaikutuksista aineettomaan pääomaan on kiinnostuttu viime vuosina (Aura 2006d).

Vielä kymmenen vuotta sitten liikuntaohjelmien vaikuttavuutta oli tutkittu varsin vähän tai puutteellisesti (Louhevaara & Perkiö-Mäkelä 2000, 255). Viimeisen vuosikymmenen aikana tarkemmat, pidemmän aikavälin tutkimukset ovat kuitenkin lisääntyneet (mm. Aura 2006b, Työpaikkaliikuntabarometri & Rissa 2007). Liikunnan vaikuttavuuden mittaamista ovat vaikeuttaneet työkykyyn vaikuttavat useat tekijät (Suominen 2006, 13 – 14), jolloin pelkästään liikunnan avulla saavutettavia taloudellisia hyötyjä on vaikea mitata erikseen. Aineetonta pääomaa on vielä vaikeampi mitata määrällisessä muodossa. Sitä kuvataan yrityksen arvoksi, joka ei näy kirjanpidossa, kuten esimerkiksi yrityksen imago ja työilmapiiri (Ojala & Ahonen 2003, 64). Mittareina liikunnan vaikuttavuutta mitattaessa on käytetty muun muassa sairaspoissaolojen määrää, työkykyindeksiä sekä työntekijöiden liikunta-aktiivisuutta (Aura 2006a, 154 – 156). Kohdeyrityksessä kuntobonusjärjestelmän vaikuttavuutta on

mitattu seuraamalla sairaspöissaoloja, jotka ovat johdon mukaan vähentyneet kuntobonusjärjestelmän myötä.

### **6.2.1 Taloudelliset hyödyt**

Taloudelliset hyödyt ovat merkittävä tekijä, jonka vuoksi yritykset tukevat työntekijöidensä liikuntaa. Taloudellisia hyötyjä on saavutettavissa säästöjen sekä parantuneen työtehon kautta. Vahvimmat näytöt on saatu sairaspöissaolojen vähentymisen kautta, mutta liikunta-aktiivisuudella on todettu olevan vaikutusta myös tuottavuuteen, työssä jaksamiseen sekä terveydenhuoltokuluihin (Aura 2006a, 154 – 160; Shephard 1996, 30; Smolander 1995, 60).

Kohdeyrityksessä työntekijöiden liikunta-aktiivisuuden ja taloudellisten vaikutusten yhteyttä pidetään tärkeänä syynä sille, miksi liikkumista tuetaan. Työntekijöiden liikunnan tukemisella onkin saavutettu säästöjä yrityksen henkilöstömenoissa. Merkittävimmiksi yritys nostaa vähentyneet sairaspöissaolot ja pidemmät työurat.

#### **Säästöjä vähentyneiden sairaspöissaolojen kautta**

*”Sairauspöissaolojen vähentyminen hyvän kunnan myötä, on tärkeä syy henkilökunnan liikunnan tukemiselle” (Yritysjohdon kysymyslomake).*

Sairaspöissaololla tarkoitetaan työntekijän omasta sairaudesta tai tapaturmasta aiheutunutta pöissaolopäivää (Tilastokeskus 2008b). Yhden sairaspöivän hinnaksi on arvioitu noin 300 -350 euroa (Taloussanommat 2008). Sairaspöissaolojen määrään vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän ikä, sukupuoli ja toimiala. Lisäksi liikunta-aktiivisuudella on havaittu olevan sairaspöissaoloja vähentävä vaikutus. Liikunnallisesti aktiivisimmilla ryhmillä on todettu olevan sairaspöissaoloja 2 - 4 päivää vuodessa vähemmän kuin passiivisimmilla ryhmillä. Kuntoliikkujilla sairaspöissaoloja oli keskimäärin 4,3 päivää vuodessa, kun luku liikunnallisesti passiivisilla oli 8,1. (Aura 2006a, 154.)

Kohdeyrityksessä on käytössä liikuntabonusten lisäksi 510 euron bonus nollasta poissaolopäivästä vuodessa, jonka tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä välttämään poissaolopäiviä. Mikäli yhden sairaspoissaolopäivän hinnaksi arvioidaan 300 - 350 euroa (Taloussanomien 2008), jo kahdella poissaolopäivällä bonusraha 510 euroa tulisi ylitetyksi. 510 euron palkkiota voidaan siis pitää tuottavana kannustimena sairaspoissaolojen suhteen. Onko sairaspoissaolopäivien kokonaan poiskarsiminen kuitenkin täysin riskitöntä? Mikäli keskimäärin sairaspoissaolopäiviä ”terveyttä puhkuvilla” kuntoliikkujillakin on 4,3 päivää vuodessa, voidaan pohtia onko nolla poissaolopäivää edes mahdollista. Kun porkkanana on rahallinen palkitseminen, on vaarana, että töihin tullaan lopulta kipeinä, kun halutaan välttää poissaoloja viimeiseen saakka. Tätä monet haastatelluista työntekijöistä pitikin ristiriitaisena; töihin tullaan kipeinä ja poissaoloja vältetään 510 euron toivossa, vaikka oikeasti pitäisi olla kotona lepäämässä. Myös, jos joutuu omien lasten vuoksi olemaan poissa, lasketaan se myös omaksi sairaspoissaoloksi ja bonukset lähtevät. Tähän toivottiinkin kannustusta muulla tavoin.

*”Sitä tapahtuu että tullaan pääkainalossa töihin, tai ollaan kuumeessa töissä ja sen jälkeen kollegat sairastuu eteenpäin. En tiedä, kumpi tuo enemmän tappiota työnantajalle, jos yksi henkilö on poissa päivän tai kaksi, kuin kymmenen ihmistä tekee puoliteholla töitä. Kannustaa pitäisi jollain muulla tavalla” (Työntekijä 4).*

### **Terveitä työvuosia ja tuottavuutta**

Sairaspoissaolojen lisäksi ylimääräisiä kustannuksia työnantajille tuovat enneaikaiset eläkkeellejäämiset. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen suurimmat syyt ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveysongelmat (Työterveyslaitos 2004, 176). Erityisesti ikääntyvien työkykyä merkittävästi heikentävä tekijä on liian vähäinen liikunta (Rissa 2007, 8). Liikunnan tukemisella voidaan siis nähdä merkittävä yhteys ikääntyneiden työkykyyn, sitä kautta liikunnan tukemisella on kyetty vähentämään myös enneaikaisia eläkkeellejäämisiä ja niistä aiheutuvia kustannuksia (Rissa 2007, 4 – 15; Aura 2006a, 156 – 157). Tämä on todettu myös kohdeyrityksessä, jonka johdon mukaan myös heillä terveet työntekijät pysyvät töissä pidempään ja jäävät terveinä eläkkeelle.



Työkyvyn lisääntyessä puhutaan usein työn tuottavuuden kasvusta. Tällöin tietyllä työpanoksella saadaan aikaan suurempi määrä työtuotoksia. Esimerkiksi hyväkuntoisen työntekijän työpanos voi vastata jopa kahden ihmisen päivittäistä panosta. Smolanderin (1995, 60) mukaan tuottavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä on vaikea mitata, mutta liikuntaohjelmien työn tuottavuutta kohottava vaikutus on kuitenkin osoitettu kohtalaisen vahvasti. Liikunnan ansiona tässä nähdään sen fyysistä kuntoa edistävä vaikutus. Lähes kolmenkymmenen liikuntaohjelman tutkimustulosten mukaan tuottavuus työpaikoilla lisääntyi 2 - 52 prosenttia (Smolander 1995, 60). Myös kohdeyrityksessä nähdään liikunnan tukemisella olevan positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tuottavuuteen.

*”Onhan se selvää, että hyväkuntoinen ja terve työntekijä on myös jollakin lailla tehokkaampi” (Työntekijä 4).*

Lisäksi liikunnan vaikutukset voidaan nähdä terveydenhoitokuluihin liittyvissä säästöissä. Eräs haastatelluista työntekijöistä kertoi käyneensä hierojalla ja lääkärillä selkäkipujen vuoksi, mutta muutaman kuukauden kuntosalilla käymisen myötä saaneensa selän kuntoon. Tutkimuksissa liikunnan ja terveydenhuoltokulujen yhteyttä ei ole tarkasteltu kovinkaan systemaattisesti (Smolander 1995, 60 – 61), mutta koska liikunnan vaikutukset ulottuvat useimpiin suomalaisten yleisiin terveysongelmiin (Vuori 2006, 43 – 44), voidaan olettaa lääkärissä käymisen vähentyvän paremman fyysisen kunnon myötä.

Lenkkeilyn ja sairaspöissaolojen lisäksi kohdeyrityksen kuntobonusjärjestelmä tukee rahallisesti myös päihteidenkäytön lopettamista. Suuri osa (80 %) maksetuista bonuksista kertyykin tupakoimattomuudesta, raittiudesta tai nollassa sairaspöissaolosta. Kyseisiä bonuksia kuittaavat jossain muodossa lähes kaikki yrityksen työntekijät vuosittain. Erityisesti tupakoinnin lopettamisesta saatavaa bonusta pidetään hyvänä kannustimena, joka ilmeisesti onkin motivoinut tupakoinnin lopettamiseen – mieluummin kuitataan bonusraha, kuin poltetaan edes satunnaisesti.

*”Tupakanpolitto on vähentynyt, se on ehkä yleinenkin kulttuuri.. muistan sen ajan kun tuossa aulassa istui kuskit rivissä, kaikki poltti automaattisesti tupakkaa. Työtilatkin oli harmaana savusta” (Työntekijä 7).*

## 6.2.2 Liikunta osana yrityksen aineetonta pääomaa

Edellä tarkasteltuja liikunnan taloudellisia vaikutuksia on tutkittu jo useamman vuosikymmenen ajan. Sen sijaan työntekijöiden tuetun liikunnan yhteys yrityksen aineettomaan pääomaan on vasta viime vuosina herättänyt tutkijoiden ja yritysten kiinnostuksen aihetta kohtaan. Aineetonta pääomaa kuvaillaan yrityksen varallisuudeksi, joka ei näy kirjanpidossa. Tällä varallisuudella tarkoitetaan arvoa, joka liittyy muun muassa henkilöstöön, brändeihin, työ- ja tuotantoprosesseihin (Aura 2006d, 21). Yrityksen aineeton pääoma koostuu inhimillisestä, rakenne- ja suhdepääomasta (Ojala & Ahonen 2003, 63). Auran (2006d) liikunnan ja aineettoman pääoman yhteyksiä tarkastelleessa tutkimuksessa tuetulla liikunnalla nähtiin positiivinen yhteys jokaiseen aineettoman pääoman osa-alueeseen. Kohdeyrityksen johdon vastauksista ilmeni, että liikunnan vaikutuksista aineettomaan pääomaan ollaan tietoisia. Yrityksen kuntobonusjärjestelmän perimmäinen ajatus ”aito välittäminen henkilökunnan hyvinvoinnista” toimii lähtökohtana terveiden elämäntapojen tukemiselle. Taloudellisten vaikutusten lisäksi työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sosiaalisen kanssakäymisen lisäämistä pidettiin tärkeinä syinä liikunnan tukemiselle.

### Liikunnallisia, terveitä työntekijöitä

*”Työntekijöiden liikunnan tukemisella on positiivinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin” (Yritysjohdo).*

Inhimillinen tai niin sanottu henkilö-pääoma on yrityksen aineettoman varallisuuden lähtökohta. Sen perustana ovat ihmiset ja heidän suorituskykynsä. Työntekijöiden fyysinen ja henkinen vireys, osaaminen, ammattitaito ja motivaatio lisäävät tätä yrityksen pääomaa. (Ahonen & Ojala 2003, 70 – 71.) Työntekijöiden liikunnan harrastamisen yhteys aineettomaan pääomaan perustuu sen työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä tukeviin ansioihin. Inhimillisen pääoman arvo on suurimmillaan, kun ihmisten osaamisesta ja suorituskyvystä on pidetty huolta (Ahonen & Ojala 2003, 64).

*”Päivittäinen juokseminen on aina ollut ... se vaikuttaa päähän hirveän paljon, se putsaa, saat happea, valoa ja raitista ilmaa. Tuolla voidaan jauhaa työasioita, kun*

*tunnetaan toisemme ja tiedetään talon asiat, se on sellainen puhdistava juttu” (Työntekijä 7).*

Kohdeyrityksessä liikuntaan kannustetaan rahallisen liikuntabonuksen avulla. Lisäksi annetaan mahdollisuus lenkkeillä työaikana ja käyttöoikeus firman omaan kuntosaliin. Liikuntaa tukemalla on mahdollista edistää työntekijöiden liikunnan harrastamista, sen laatua sekä liikkujan fyysistä kuntoa. Tätä kautta koettu terveys, työkyky, työteho, stressin purkaminen, motivaatio, työssä jaksaminen ja hyvinvointi tukevat työntekijöiden suorituskykyä ja osaamista toisin sanoen henkilöpääomaa. (Aura 2007).

### **Liikunnan avulla yhteishenkeä ja yritykseen sitoutuneita työntekijöitä**

Rakennepääomalla on tärkeä yhteys henkilöpääoman vaalimiseen – työtyytyväisyyteen ja työnantajaan sitoutumiseen. Yrityksen rakennepääomaa ovat muun muassa työpaikan työkuulttuuri, johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja ilmapiiri. Kohdeyrityksessä kuntobonusjärjestelmä luo osaltaan yrityksen kulttuuria. Yhteiset päivittäiset lenkit ja vuosittaiset maratonit ovat henkilöstön yhteisiä tapahtumia, joilla on mahdollista vaikuttaa työilmapiiriin, työtovereiden tuntemiseen, työtyytyväisyyteen ja työnantajaan sitoutumiseen työhönsä (Aura 2006a, 59). Kohdeyrityksessä työajalla lenkkeilevät työntekijät puhuvatkin yhteishengen ja parantuneen ilmapiirin puolesta. Työtovereita oli opittu tuntemaan eri tavalla, myös lenkille lähteminen oli helpompaa porukalla ja lenkin aikana sai purkaa ajatuksia niin työhön kuin muihin asioihin liittyen.

*”Kyllä siinä oppii tuntemaan ihan eri tavalla. Naisetkin kysyvät monta kertaa minua lenkille, kun se on taas erilaista keskustelua. Olen kuitenkin niin kova heittämään huulta, niin lenkki menee siinä huomaamatta, kun puhutaan kaiken maailman asioista” (Työntekijä 3).*

*”Kun istutaan kahdessa eri talossa ja eri töitä tehdään, niin onhan sitä päässyt tutuksi ihmisten kanssa eri tavalla. Se vaikuttaa paljon, että on pirteämpi ja energisempi, se katkaisee työpäivän” (Työntekijä 7).*

Kuitenkin kohdeyrityksen johdon vastauksista ilmeni, että yrityksen johto ei näe vahvaa yhteyttä liikunnan tukemisella ja henkilöstön yhteishengen välillä. Yhtenä

syynä tähän voi olla, että työnantajan tukemia liikuntamuotoja käyttää ainoastaan joka kolmas työntekijöistä. Koko henkilöstön yhteishenkeä lujittavana tekijänä liikuntaa ei nähdä. Työpaikkaliikuntatutkimuksissa on todettu, että liikuntatapahtumiin osallistuvat kokevat työilmapiirin paremmaksi kuin tapahtumiin osallistumattomat, ja koska valtaosa kohdeyrityksen työntekijöistä ei osallistu tuettuun liikuntaan heidän kohdallaan vaikutukset työilmapiiriin jäävät olemattomiksi, jopa jonkin sortin kateuttakin on aistittu.

*”Huomasin, että työntekijät jotka eivät juokse maratoneja ovat vähän kateellisia. ”Ai, sä pääsit sinne ja sait semmosia bonuksia”. Mutta kyllähän hekin olisivat sinne päässeet! ” (Työntekijä 1).*

*”Jos olisi iso porukka voisi se luoda porukkahenkeä. Sitten saattaisi innostua vaikka työpäivän jälkeen lähtemään, isommalla porukalla. Maakunnat pitävät enemmän yhteyttä, kuin pääpaikka ja maakunnat. Mutta yhteistä tekemistä ei ole. Omissa oloissa ollaan.” (Työntekijä 6).*

Lisäksi liikuntaohjelmien ja -tapahtumien on todettu vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta, toisin sanoen kiinnittävän työntekijöitä yritykseen (Smolander 1995, 59). Kohdeyrityksen työntekijät kokivat luvan harrastaa liikuntaa työaikana eräänlaisena vapautena – työtuna, jolloin tarvittaessa oltiin valmiita joustamaan myös työnantajan suuntaan esimerkiksi tekemällä pidempää päivää. Henkilöstötuna tuettu liikunta voi toimia työntekijöiden työviihtyvyyttä parantavana tekijänä ja vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen – hyväksi koetussa työpaikassa halutaan tehdä pitkiä työuria. Lisäksi, koska työvoiman vaihtuvuudesta voi koitua suuriakin kustannuseriä yrityksille, voidaan henkilökunnan sitoutumisen kautta saavuttaa merkittäviä taloudellisia säästöjä.

*”Käsitykseni mukaan porukka, mikä liikkuu, pysyy paremmin talossa” (Työntekijä 3).*

### **Positiivista yritysimagea**

Aineettoman pääoman kolmannella osa-alueella – suhdepääomalla tarkoitetaan niitä mielikuvia, joita yrityksen nykyisillä ja potentiaalisilla sidosryhmien edustajilla on yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista. Sidosryhmiä ovat niin yrityksen sisäiset

henkilöstösuhteet kuin ulkopuoliset verkostot: omistajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailijat ja niin edelleen. (Ahonen & Ojala 2003, 150.)

*”Kun tulee puhe yrityksessä, kaikki tunnistaa ja tietää kuntobonusjärjestelmän ja että tuetaan juoksemista” (Työntekijä 1).*

Työpaikkaliikunnan tukeminen kertoo henkilöstön hyvinvoinnin tärkeydestä yrityksessä. Kohdeyrityksessä liikunnan tukemisen positiivista vaikutusta yrityskuvaan pidetään merkittävänä syynä liikunnan tukemiselle. Kohdeyritys on saanut tunnettavuutta kuntobonuksillaan, onhan se ainutlaatuinen järjestelmä koko maassa. Yrityksen läheiset sidosryhmät: asiakkaat ja naapurissa toimivat yritykset, tietävät yrityksessä käytössä olevista kuntobonuksista ja ovatkin ilmeisesti suhtautuneet niihin hyvin.

*”Ei ainakaan asiakkaat ole valittaneet” (Työntekijä 4).*

Liikuntaan ja urheiluun yhdistetään positiivisia mielikuvia, joihin urheilusponsorointikin perustuu. Firman tuulipuvun takit päällä juoksevat työntekijät tuovat myönteistä näkyvyyttä ja mainosta yritykselle – firman omina urheilijoina. Lisäksi hyvinvoivat ja työssään viihtyvät työntekijät välittävät yrityksestä positiivista mielikuvaa, joka vahvistaa osaltaan yrityksen julkisuuskuvaa. Työntekijöiden tuetun liikunnan merkitystä ulkoisen kuvan kannalta voidaan arvioida muun muassa rekrytoinnin, yleisen positiivisen yrityskuvan sekä yhteistyökumppaneiden kautta. Rekrytoinnissa liikunta voi olla ratkaiseva tekijä hyvän työvoiman saatavuudelle. (Aura 2006a, 61.) Liikunnan tukeminen voi toimia merkittävänä tekijänä houkuteltaessa uusia työntekijöitä yritykseen.

*”Hain yritykseen koska nimi oli tuttu, henkilökunta oli jo tuttua urheilupiireistä, sitä kautta tuli haettu tänne. Tottakai se vaikuttaa!” (Työntekijä 4).*

*”Olin innoissani. Tiesin firman etukäteen kuntobonuksista, se oli yksi syy hakea tätä työpaikkaa” (Työntekijä 1).*

Terveys ja liikunnallinen elämäntapa voivat olla myös vaikuttavia tekijöitä, kun yrityksiin palkataan uusia työntekijöitä. Työntekijä, joka ei huolehdi kunnostaan voidaan nähdä jopa riskinä työnantajalle (Karisto 1984, 114 – 115). Kohdeyrityksen johdon mukaan työntekijöiden fyysiseen kuntoon tai liikunta-aktiivisuuteen ei

kiinnitetä huomiota henkilöstöä rekrytoitaessa yritykseen. Myös työntekijät olivat sitä mieltä, että ensisijaisesti palkataan päteviä työntekijöitä, mutta liikunnallisuus voi toimia etuna – muista erottavana tekijänä.

*”Pitää muistaa että ensisijaisesti haetaan päteviä työntekijöitä, mutta jos on vielä liikunnallinen eikä tupakoi, tottakai se aina vaikuttaa” (Työntekijä 1).*

### 6.3 Liikunnan muita vaikutuksia

Positiivisten terveys- ja hyvinvointivaikutusten ohessa, liikunnan harrastaminen luo riskin vammoille ja tapaturmille. Tästä voi aiheutua työnantajalle kustannuksia, sillä työajalla tai työnantajan järjestämässä tilaisuudessa sattunut tapaturma kuuluu työnantajan vahingonkorvauksen piiriin (Vänskä 1995, 89). Liikuntamäärien kasvaessa myös liikuntavammojen riski lisääntyy. Tämän lisäksi tulee huomioida liikuntavamman myötä aiheutuvat mahdollisesti poissaolot, terveydenhuoltokustannukset, heikentynyt työteho ja muut mahdolliset kustannukset.

Kohdeyrityksessä on sekä aktiivisesti liikkuvia että tavoitteellisesti maratonille harjoittelevia työntekijöitä. Kovinkaan yleisiä vammat eivät tuntuneet olevan, eivätkä ne olleet vaikuttaneet merkittävästi työntekoon. Aktiivisesta juoksemisesta oli kuitenkin muutamille työntekijöille aiheutunut rasitusvammoja, joiden takia oli jouduttu olemaan poissa töistä.

*”Ei tule mieleen kuin yksi juttu. Yhdellä henkilöllä oli lihasrevähtymä, mutta hän treenasi kilpailuihin, määrä oli varmaan niin suuri. Se tapahtui päivälennillä. Joutui olemaan pari-kolme viikkoa poissa” (Työntekijä 7).*

*”Kun tulin taloon, kerkesin olla kuukauden töissä ja olin kaukalopalloa pelaamassa jalka meni poikki. Sitten jalka oli 6 viikkoa kipsissä, onhan siitä sinänsä ollut haittaa, mutta ei muuten” (Työntekijä 6).*

Liikunnan säännöllinen harrastaminen on aikaa vievää. Usein juuri kiire on syynä siihen, miksi liikuntaa ei ehditä harrastamaan, toisaalta aktiivinen liikkuminen voi myös haukata osan päivästä. Kohdeyrityksen työntekijät kävivät lenkillä ruokatunnin aikana,

aikaa tähän kului tunnista – puoleentoista. Töiden ja liikunnan yhteensovittamista eivät nähneet ongelmana enempää työntekijät kuin yritysjohtokaan. Lenkit tehtiin töiden niin salliessa – puhelin saatettiin ottaa jopa mukaan lenkille. Maratonille harjoiteltaessa pidemmät lenkit juostiin vasta työpäivän jälkeen. Kuitenkin vain kolmasosa yrityksen työntekijöistä käytti hyväkseen työajalla annetun mahdollisuuden lenkkeillä. Työtehtävän koettiin vaikuttavan siihen, että lenkille ei ehditä kesken päivän lähtemään. Haastatteluista nousi esiin myös naispuolisen työntekijän toteamus perheen, työn ja liikunnan yhteensovittamisesta.

*”On se todella tärkeää. Minulla on pienet lapset ja mies paljon reissutöissä. Iltasella en aina pääsisikään, kun on lasten kanssa” (Työntekijä 1).*

Perheellisille liikunnan harrastaminen kesken työpäivän voi olla ainoa mahdollisuus löytää aikaa liikunnan harrastamiseen. Kohdeyrityksessä naiset ovatkin miehiä aktiivisempia liikuntabonusten kerääjiä, mikä viittaisi siihen, että naisille työajalla liikkuminen on oiva mahdollisuus yhdistää työ, perhe ja liikunta.

Kaikkia liikunnan harrastaminen ei kiinnosta. Liikunta voi parhaimmillaan toimia yhteishengen luoja, toisaalta se voi aiheuttaa myös mielipide-eroja – jopa kateellisuutta tai syrjintää työyhteisössä. Kohdeyrityksen johdon mukaan mitään tämän suuntaisia ongelmia ei työntekijöiden joukossa ollut esiintynyt. Mielipide-eroja oli esiintynyt, mutta niitä ei koettu varsinaiseksi ongelmaksi. Ilmeisesti työntekijät, jotka eivät ole innostuneita liikunnan harrastamisesta työpaikan tukemalla tavalla, jättävät mahdollisuuden käyttämättä ja antavat niiden, joita lenkkeily kiinnostaa lenkkeillä vapaasti työajan puitteissa.

Myöskään haastatellut työntekijät eivät olleet kokeneet painostusta tai vastaavaa työnantajan suunnalta, vaikka kaikki eivät käyttäneet mahdollisuutta lenkkeilyyn ja bonuksiin. He pitivät bonuksia ja lupaa lenkkeillä työaikana ennen kaikkea työnantajan antamana mahdollisuutena.

*”Tehdään selväksi että mahdollisuus on, mutta ei sitä sen enempää sitten.. ei painosteta. Jokainen mahdollisuuden käyttää hyväkseen, tai on käyttämättä, se on vapaa valinta” (Työntekijä 7).*

Työntekijöiden keskuudessa painostusta lenkkeilyyn ei koettu – lähinnä tätä pidettiin rentona kyselynä ja houkutteluna mukaan lenkille. Sen sijaan alkuaikoina lenkille lähtijät saivat ihmettelyä – jopa kritiikkiä osakseen niiltä työntekijöiltä, joita lenkkeily ei kiinnostanut. Suomalaisen vallitsevan työkuulttuurin mukaan työtä tehdään kahdeksan tuntia päivässä, johon kuuluvat lounas- ja kahvitauot. Liikuntaa kesken päivää pidettiin uutena ja erilaisena, joka tästä syystä tuntui myös vieraalta ja turhanpäiväiseltä ajatukselta. Työtä ei välttämättä koettu sellaiseksi, että siitä voitaisiin irtautua harrastamaan liikuntaa kesken päivän. Kiireen lisäksi kaikkia liikunta ei innosta; ajatus työajalla lenkkeilystä ja siitä maksamisesta voi siksi herättää kateutta. Lenkkeilevät työntekijät ovatkin ajoittain aistineet kriittistä suhtautumista työaikana lenkkeilyyn. Mutta koska lenkkeilyyn on saatu lupa omistajalta, ovat siitä innostuneet työntekijät kuitenkin pitäneet mahdollisuudesta kiinni. Päivittäistä lenkkeilyä verrattiin puolustukseksi tupakkataukoihin – miksei sen sijaan, että kävisi tunnin välein tupakalla, lähtisikin vajaan tunnin happihyppelylle ulos, työaikaahan molempiin kuluu.

*”Vähän jotkut muitten toimistojen työntekijät ehkä välillä ihmettelevät, että miten sinä nyt lähdet lenkille, mutta heillä on myös oikeus mennä. Olen sanonut että menkää vaan. He ehkä kokevat että eivät kerkeä, ja ovat sillä tavalla kateellisia. Toiset ovat enemmän stressiherkkiä, etteivät voi jättää töitä vähäksi aikaa. Se on vaan heistä itsestään kiinni. Voi olla, juuri naisyhteisössä herättää kateellisuutta. Sitä ei sitten kauheasti tule huudeltua omista asioista” (Työntekijä 1).*

## **6.4 Liikuntaa yrityksen lähtökohdista?**

Työelämässä korostuvat taloudellinen tehokkuus ja tuottavuus. Lisääntyneen tietotyön myötä työntekijät, heidän työkykynsä ja osaamisensa ovat entistä arvokkaampi osa yritysten pääomaa. Työntekijöiden hyvinvointia tukevilla toimilla nähdään yhteys niin yrityksen aineelliseen kuin aineettomaan pääomaan, kuten vähentyneisiin sairaspöissaoloihin ja myönteiseen yrityskuvaan. Hyvinvoinnin tukemista perustellaan työntekijöiden työkyvyn ja -tyytyväisyyden edistämällä, mutta se voidaan nähdä myös keinona maksimoida työntekijöiden tehokkuus osana yrityksen pääomaa.



Työntekijöiden työkyvyn tukemista työpaikoilla on kyseenalaistettu varsin vähän. Työnantajan pyrkimys vaikuttaa työntekijöiden elämäntapoihin, voidaan nähdä kontrollin muotona – työntekijöiden käyttäytymisen ohjailuna. Sosiaalinen kontrolli on yhteisöjen yhteisen toiminnan perusta, mutta sen olemassaolo voidaan kyseenalaistaa, mikäli sen avulla pyritään edistämään ensisijaisesti sen asettajan tavoitteita, eettisesti arveluttavin keinoin. Esimerkiksi työntekijöiden rahallinen palkitseminen liikunnan harrastamisen tai sairaspöissaolojen mukaan voidaan nähdä asettavan työntekijät eriarvoiseen asemaan. Liikunnallista elämäntapaa arvostetaan ja liikunnallinen elämäntapa voi toimia etuna esimerkiksi töitä haettaessa. Kaikkia työntekijöitä ei myöskään kiinnosta liikunta ja sen ylikorostaminen voidaan kokea kielteisenä. Lisäksi vastuu terveydestä ja fyysisestä kunnosta on nähty ihmisten yksityisinä vastuina. Työntekijöiden fyysisen kunnan seuraamisen ja mittaamisen voidaan nähdä lisänneen työnantajan kontrollin koskemaan työntekijöiden yksityisyyttä. Työn ja siihen liittyvien velvollisuuksien lisäksi työntekijät ovat siis ikään kuin velvoitettuja olemaan myös työkykyisiä ja hyväkuntoisia. Voidaankin kysyä, kuuluuko työntekijöiden fyysinen kunto työnantajan kontrollin alaiseksi?

Alan tutkimuksissa peräänkuulutetaan hyvinvoinnin liittämistä osaksi yritysten liiketoimintaa sekä työntekijöiden tuetun liikunnan systemaattista ja ammattimaista suunnittelua, toteuttamista ja seuranta. Näin liikunnan vaikutukset saadaan parhaiten hyödynnettyä. Liikunnan tukemisen ammattimaistuminen kertoo merkityksistä, joita liikuntaan on alettu liittää. Liikunta toimii lääkkeenä erilaisiin terveysongelmiin, minkä lisäksi sen avulla voidaan myös parantaa liiketoimintaa – työntekijöiden työkykyä, työilmapiiriä, yrityskuvaa, sekä sitouttaa työntekijöitä ja houkutella uusia työntekijöitä yritykseen. Tähän mennessä niin sanottuja edistyksellisiä liikuntaohjelmia on toteutettu vain muutamissa kymmenissä yrityksissä, mutta ohjelmista saadut tulokset puhuvat liikunnan puolesta. Liikunnan tukemisen ammattimaistumisessa ja liittämisessä osaksi yrityksen liiketoimintaa voidaan nähdä piirteitä taylorismista. Henkilöstön virkistystoimintana alkanut liikunta on muuttumassa yksilölliseksi terveyden edistämiseksi ja osaksi yritysten liiketoimintaa. Ammattimaiset toimintatavat, seuranta ja kontrolli ovat liikuntaohjelmien tehokkuuden kannalta ihanteellisia, mutta mihin asti kontrolli voidaan viedä?

Lähtökohdat liikunnan tukemiselle asetetaan lähes poikkeuksetta yritysten johdossa. Taloudelliset lähtökohdat korostuvat myös tavassa, jolla liikunnan vaikuttavuutta mitataan – niin sanotuilla ”kovilla” mittareilla kuten sairaspoissaolojen määrillä tai työterveyskustannuksina. Mikäli liikuntaohjelmia tehdään työntekijöille ja heidän tarpeitaan vastaamaan vaikuttavuutta tulisi seurata enemmän laadullisesta näkökulmasta. Työntekijöiden kokemusten ja mielipiteiden kautta saataisiin varmasti työntekijäläheisempää tietoa kuin yksittäisillä taloudellisilla mittareilla. Työntekijöiden intressit ja tarpeet ovat ratkaisevassa asemassa, kun mietitään tuettuun liikuntaan osallistumista. Seuraavassa luvussa onkin otettu tarkasteluun kohdeyrityksen kokemuksia työnantajan tukemaan liikuntaan liittyen.

## 7 TYÖNTEKIJÄNÄ KUNTOBONUSYRITYKSESSÄ

Parinkymmenen vuoden aikana kuntobonusjärjestelmä on luonut kohdeyritykseen ainutkertaista työyhteisö- ja liikuntakulttuuria. Vaikka työajalla liikkuukin vain joka kolmas yrityksen työntekijöistä, kuntobonusjärjestelmän kautta bonuksia saavat lähes kaikki yrityksen työntekijät. Liikunnan harrastamiseen (lenkkeilyyn ja kuntosalin käyttöön) annetaan mahdollisuus työpäivän aikana, mutta liikkumaan lähdetään myös työpäivän jälkeen. Liikuntabonuksia saaville työntekijöille yhteiset lenkit, maratonit ja muutenkin terveelliset elämäntavat värittävät osaltaan työpäiviä työpaikalla.

*”Meillä on se vakioaika. Sähköpostilla viestitetään, jos lähdetään jo vaikka kello 10 taikka vasta vähän myöhemmin, sillä lailla saadaan yhteyttä toisiin, taikka soitetaan. Se on siinä 10.45 ollut kautta aikojen sellainen vakio aika, jolloin lähdetään. Talvisin juostaan.. se on enemmän tuollaista katua, kun on aurattu.. kesäaikaan enemmän metsäreittejä. Se on ollut kiva, se euro per kilometri” (Työntekijä 7).*

Bonusten ohjeistus ja kerääminen tapahtuvat yrityksen päätoimistolta käsin. Toisen työntekijän kanssa tehdyt lenkit kuitataan vihkoon, jotka sitten toimitetaan päätoimistoon sitä mukaan, kun kilometrejä kertyy. Bonuksia lenkeistä saadakseen on mukana oltava vähintään yksi työtoveri, joka varmistaa kilometrit – muutoin, yritysjohdon mukaan, juostuja kilometrejä olisi vaikea todistaa ja valvoa. Muut kuntobonukset: tupakoimattomuus, raittius ja sairaspöissaolot, perustuvat luottamukseen. Seuranta näistä tapahtuu vuosittain lokakuussa.

*”Firman terveysbonukset perustuvat luottamukseen. En usko että se on niin hyvä bonus, joten en usko että väärinkäytöksiä on” (Työntekijä 6).*

### **Liikkumaan porukalla työpäivän aikana**

Työpäivän aikana yrityksen työntekijöillä on lupa käyttää tunti liikunnan harrastamiseen. Harrastaminen on pääsääntöisesti lenkkeilyä, jota ohjaavat työnantajan asettamat ehdot. Jotta bonusraha (euro / kilometri) voidaan lenkeiltä kuitata, seuraavien ehtojen tulee täytyä; lenkin tulee olla vähintään viiden kilometrin mittainen, lähteä ja

päätyä työpaikalle. Lisäksi bonuksen saaminen edellyttää, että se tehdään yhdessä toisen työntekijän kanssa, joka niin sanotusti ”varmistaa kilometrit”. Liikkua toki saisi muullakin tavalla työpäivän aikana, mutta mikäli bonusrahan haluaa kuitata, tulee lenkkien noudattaa työnantajan määrittämiä ehtoja.

Yrityksen päätoimipaikalla, jossa valtaosa yrityksen työntekijöistä työskentelee, lenkeistä on muodostunut päivittäinen tapa. Lenkkiaika saatetaan sopia työpaikan käytävillä tai sähköpostitse. Pidempään talossa olleilla työntekijöillä on ollut tapana koota porukkaa ja pyydellä mukaan. Vähän ennen lounasaikaa lenkille lähtijät keskeyttävät työnsä ja lähtevät eri porukoissa joko juoksemaan tai kävelemään. Yrityksen päätoimipaikalla, jossa yhteiset lenkit kuuluvat lähes jokaiseen työpäivään, lenkkiporukan koko vaihtelee muutamasta juoksijasta kymmeneen.

*”On aina joku joka tuuppii ja tönii ja kysyy että lähdetäänkö. Sitä äkkiä jämähtää pöydän ääreen ja tuntuu: ‘etten mä millään ehti ja voi’. Sitten toinen sanoo että ‘lähdetään vaan, kyllä nuo työt tuossa tulee tehtyä’” (Työntekijä 7).*

Lenkkeilijät ovat niin miehiä kuin naisia. Joukosta löytyy niin aktiivijuoksijoita, epäsäännöllisen säännöllisesti hölkkääjiä, kävelijöitä kuin sauvakävelijöitä. Lenkkiporukoita on muodostunut lenkkeilijöiden kunnon ja tavoitteiden mukaan. Aluksi lenkit on voitu aloittaa kävellen tai sauvakävellen, josta on saatettu siirtyä juoksemaan.

*”Toisessa talossa on nuorempia miehiä, kolmen tunnin maratoonareita, ne juoksee omia reissuja erikseen.. Uusia työntekijöitä kysellään ja pehmitetään. Minäkin olen kysellyt mukaan lenkille. Juostaan vaikka lyhyttä lenkkiä ja hiljaa, jotta lähtisivät” (Työntekijä 3).*

*”Ei puhettakaan, että olisin kehdannut lähteä näiden kanssa, nämä huiput ketkä täällä oli sillä hetkellä, jotka juoksi, tykkäsin etten olisi uskaltanut lähteä heidän porukkaansa aloittelijana. Siinä meni vähän aikaa, että aloin niiden kanssa juoksemaan. Näin se on varmaan monella, joka kylmiltään alkaa juoksemaan, siinä menee vähän aikaa.. ihan hyväkin, että ensin itseksensä omaa tahtia juoksee ja kävelee välillä. Ei tarvitse miettiä, että on jonkun jarruna..” (Työntekijä 7).*

Bonusrahan saannin edellytyksenä on, että lenkkien tulee olla vähintään viisi kilometriä pitkiä, mutta tunnin aikana kovempaa juoksevat kerkeävät tehdä jopa kymmenen

kilometrin lenkin. Lenkille lähdetään lähimaastoihin niin kesähelteillä kuin talvipakkasilla. Liikkumisen jälkeen käydään suihkussa ja syömässä, josta palataan takaisin töiden pariin. Kokonaisuudessaan liikunta ja lounastauolla viivytään päivittäin tunnista - puoleentoista.

### **Lenkkeilyn lisänä kuntosaliharjoittelua ja maratoneja**

Lenkkeilyn ohessa yrityksen päätoimipaikalla on lisäksi mahdollista käyttää yrityksen kuntosalia. Sali rakennettiin yrityksen päätoimipaikalle aikoinaan omistajan kuntosaliharrastuksen myötä ja sitä kautta kehittyi myös henkilöstön sisäinen leuanvetohaaste – mikäli toimitusjohtajan voittaa leuanvedossa, maksetaan siitä 170 euroa bonusta. Toimitusjohtajan on haastanut ilmeisesti useampi työntekijä, mutta kovinkaan monta bonusta tästä ei ole maksettu, sillä ”60 leukaa tuli ainakin ylittää”. Omistaja halusi omalla esimerkillään haastaa työntekijöitä pitämään huolta kunnostaan ja mittelemään siinä häntä vastaan.

Myös omistajan liikuntainnostuksesta lähtenyt alusta asti bonusjärjestelmässä mukana ollut maratonbonus (170 euroa), on innostanut useita yrityksen työntekijöitä juoksemaan maratonin. Vuosittain maratonille on lähtenyt kymmenkunta yrityksen työntekijää. Vuonna 2009 Tukholman maratonille osallistui ennätyselliset neljätoista juoksijaa yrityksestä. Työpaikan tuki, porukalla juokseminen ja yhteinen tavoite ovat motivoineet tavoitteelliseen harjoitteluun vuodesta toiseen.

*”Juoksin aika aktiivisestikin, kymmenkunta maratonia. Ruokatunnin lenkkiporukassa olin mukana ja firman kanssa käytiin useampi maraton juoksemassa” (Työntekijä 2).*

## **7.1 Kokemuksia liikuntabonuksista**

Työntekijöiden liikunnan tukemisen yhtenä lähtökohtana yrityksissä pidetään työntekijöiden työkyvyn edistämistä. Liikunnan tukemisella pyritään luomaan edellytykset työntekijöiden liikunnan harrastamiseen ja myös motivoimaan heitä fyysisen kunnan ylläpitämisessä. Kohdeyrityksessä kuntobonusten lähtökohtana pidetään aitoa välittämistä henkilökunnan hyvinvoinnista. Kaikki seitsemän

haastateltua työntekijää piti liikuntaan kannustamista hyvänä asiana. Kolme heistä sai lenkkeilystä bonuksia, lisäksi muutama kertoi käyttävänsä työpaikan kuntosalia työajalla. Lenkkeilyn tukemisen myötä nämä työntekijät olivat innostuneet juoksemisesta ja kokeneet terveytensä parantuneen. Myös työporukan yhteisten lenkkien koettiin luovan yhteishenkeä ja piristävän työpäivää. Vaikka kaikki haastatellut työntekijät eivät kokeneet hyötyvänsä bonusjärjestelmästä, yrityksen liikuntamyönteistä suhtautumista pidettiin kuitenkin hyvänä asiana.

Painostukseksi tai käyttäytymisen ohjailemiseksi työnantajan suunnalta tapahtuvaa liikunnan tukemista ei koettu. Toisaalta tätä ei kysytty suoraan haastatteluissa. Tässä tapauksessa työnantajan tavoitteena voidaan nähdä työntekijöiden liikunnan harrastamisen lisääminen ja sitä kautta työkyvyn ja tehokkuuden lisääminen. Tuettua liikuntaa pidettiin annettuna mahdollisuutena, siihen ei siis ollut pakko osallistua, eikä siihen osallistumiseen liittynyt painostusta. Kolmekymmentä prosenttia yrityksen työntekijöistä harrasti työnantajan tukemaa liikuntaa eli lenkkeilyä. Kaikki haastatellut työntekijät näkivät kuitenkin liikunnan tukemisen pääsääntöisesti positiivisena mahdollisuutena. He kokivat itse lopulta tekevänsä päätökset omasta liikunnan harrastamisesta.

### **Liikunnan tukemiseen kaivataan tasapuolisuutta**

Positiivisesta suhtautumisesta liikunnan tukemiseen kertoivat myös pienempien toimipisteiden työntekijät. Mahdollisuutta kiiteltiin – halua liikkua työpäivän aikana ja kerätä bonuksia olisi, mutta tätä ei käytännössä näillä toimipisteillä pystytty toteuttamaan. Päätoimipaikan toimintana: lenkkeilyä ja kuntosalia pidettiin hyvinä asioina, mutta todettiin samalla, että tällainen toteutus on pienemmillä paikoilla vaikeaa, eikä sen koettu tukevan kyseisten työntekijöiden liikunnan harrastusta. Haastatellut työntekijät kiittelivät kuitenkin yrityksen liikuntamyönteistä asennetta ja totesivatkin, että liikkuvat sitten muuten vapaa-ajalla, kun eivät työaikana siihen pysty.

*”Periaatteessa on tarjottu kaikille mahdollisuus bonuksiin, mutta ei se käytännössä oikein toteudu. Ainakaan punttisaliin täällä ei ole mahdollisuutta. Hankalaa on käydä yhdessä lenkillä. On se loppujen lopuksi pienen piirin touhua, kuka bonuksia saa. Kaiken kaikkiaan hyvä systeemi ideana on, mutta pitäisi jalkauttaa kattamaan koko*

*organisaatio. Nythän se on oikeastaan päätoimipaikan juttu se kuntobonusten saanti. Tottakai täytyy olla kiitollinen, että mahdollisuus liikkumiseen on tarkoitettu” (Työntekijä 4).*

Koska lenkkibonuksen saaminen edellyttää, että lenkki tehdään yhdessä toisen työntekijän kanssa, oli se yksi syy siihen, miksi pienemmillä toimipaikoilla yhteisiä lenkkejä oli ollut vaikea toteuttaa. Kaikkia työntekijöitä lenkkeily ei kiinnosta, jolloin ne muutamat, jotka lenkille haluaisivat lähteä jäivät ilman seuraa. Toisaalta työpäivän jälkeenkin on mahdollista lähteä porukalla lenkille, mutta lenkkiporukkaa tuntui olevan vielä vaikeampi koota työajan jälkeen.

*”Meitähän on täällä kolme, periaatteessahan meillä olisi mahdollisuus käydä yhdessä lenkillä, käytännössä se ei onnistu. On eri aikataulut ja niin edelleen.. En ole saanut täällä oloaikana, senttiäkään bonusta, päätoimipaikalla sain sen sijaan” (Työntekijä 4).*

Lenkkiseururan puuttumisen lisäksi myös kiireen ja työtehtävien koetaan vaikeuttavan lenkille lähtemistä kesken päivän. Toimipaikoilla, joissa on vain muutama työntekijä, töiden keskeyttäminen lenkin ajaksi koetaan vaikeaksi.

*”Meillä ei tässä ole niin työaika, tietynä aikana pitäisi olla koko ajan tavoitettavissa. Lenkillä pitäisi olla puhelin mukana tai kääntää jollekin puhelut lenkin ajaksi ja sekään ei sitten välttämättä sitten tiedä aina asioita. Se siinä isoimpana ongelmana sivutoimipisteessä on” (Työntekijä 4).*

Kiireisen työn lisäksi huomioon otetaan myös työkaverit, joita ei haluta jättää yksin töitä tekemään. Tarvittaessa kuitenkin lenkeistä sovitaan kollegoiden kanssa ja mahdollisesti lenkkeillään vuorotellen.

*”Minulla on sellainen työ, että en aina pysty lähtemään. Jos kaveri ei ole töissä en pääse mihinkään. Toisaalta en kehtaa olla enempää kuin ruokatunnin poissa, kun toinen ei harrasta liikuntaa, siinä tulee vähän sellainen..toinen jää siihen sitten yksin” (Työntekijä 2).*

*”Laskutuksen porukka siellä on useampi työntekijä, niin ne joutuu vuorottelemaan, joko niin että juoksee kahtena tai kolmena päivänä. Tai sitten jos kaikki haluaa samana päivänä, täytyy lähteä vuoron perään” (Työntekijä 7).*

Lenkit tehdään kuitenkin aina työn ehdoilla – kiireessä lenkit jäävät tekemättä tai sitten tehdään pidempää päivää. Lenkille saatetaan lähteä myös puhelimen ja muistivihkon kanssa.

*”Mulla on puhelin mukana lenkillä, että jos joku soittaa, niin vastaan. Kaivan taskusta puhelimen ja paperia ja kynä on mukana. Mutta työkaverit kun tietää että lähdän lenkille, niin ne välttävät soittamasta” (Työntekijä 1).*

Yritysjohdossa ollaan myös tietoisia bonusten tasapuolisuuteen liittyvästä ongelmasta. Tuettuun liikuntaan osallistujia löytyisi siis enemmänkin, mutta lenkkeilylle asetettujen vaatimusten täyttäminen ei onnistu kaikilla toimipisteillä. Yritysjohdon mukaan, mikäli kaikille tasapuolisempi bonusjärjestelmä keksitään, sen käyttöön ottoa ilman muuta harkitaan. Tämän hetkiset yritysjohdon liikuntaan liittämät ehdot eivät siis mahdollista tasapuolisesti työntekijöiden liikunnan harrastamista.

Tasapuolisuusongelman lisäksi työntekijät kertoivat kaipaavansa vaihtoehtoja työnantajan tukemaan liikuntaan. Bonusjärjestelmä kannustaa ainoastaan lenkkeilyyn, sillä kuntosalinkin käyttöön on mahdollisuus ainoastaan päätoimipaikan työntekijöillä. Työntekijät, joita työajalla liikkuminen tai bonusten kerääminen ei motivoi, kertoivat harrastavansa vapaa-ajalla muita lajeja tai viettävänsä vapaa-aikaansa muilla tavoin. Voidaankin pohtia, tukeeko bonusjärjestelmä työntekijöiden liikuntaa vai toimiiko se vain kannustimena yhteen valittuun liikuntamuotoon – juoksemiseen. Esimerkiksi liikuntasetelit tai mahdollisuus yksityisen kuntosalin käyttöön tukisivat monipuolisemmin työntekijöiden mahdollisuuksia liikunnan harrastamiseen. Juokseminen on vain yksi liikkumisen muoto. Yksilöllisempien tukimuotojen myötä useampi työntekijä saattaisi innostua liikunnasta.

*”Vähän, ollaan me yritetty saada liikuntaseteleitä tai jotain kuntosalihommaa. Onhan se vähän, kun päätoimipaikan toimipisteellä on mahdollista käydä kuntosalilla” (Työntekijä 5).*

### **Raha liikkumiseen kannustajana**

Sosiaaliseen kontrolliin – eli ihmisten käyttäytymisen ohjailuun, liitetään valvonnan lisäksi usein myös palkitseminen. Palkitsemisen kautta kannustetaan ja motivoidaan



halutunlaiseen käyttäytymiseen. (Allardt 1988, 58.) Liikunta ja sen aktiivinen harrastaminen nähdään eräänlaisina hyveinä ja lääkkeenä terveeseen elämään. Niiden myötä voi olla mahdollista saada parempaa palkkaa tai jopa saada työpaikka. Kohdeyrityksessä lenkkeilevät työntekijät saavat bonusrahaa päivittäisestä juoksemisesta, mikä kertoo, että työntekijöiden liikunnan harrastamista pidetään yrityksessä suuressa arvossa ja siitä halutaan palkita. Työelämässä maksetaan bonuksia tai annetaan palkankorotuksia työtehtävien vaativuuden tai työmäärän mukaan. Palkkaa voivat määrittää myös työntekijän pätevyys, työkokemus ja koulutus. Kohdeyrityksessä palkkaa maksetaan myös työnantajan määrittämän liikunnan harrastamisesta.

Rahallinen palkitseminen voi kannustaa ja motivoida lenkille lähtemiseen tai jopa maratonin juoksemiseen. Bonuksilla on mahdollista kerätä sievoinen summa lisäksi peruspalkkaan. Esimerkiksi päivittäinen viiden kilometrin lenkki kerryttää bonuksia jo 100 euroa kuussa, ja vuodessa kerätyllä summalla pääsee helposti vaikka viikon etelänmatkalle. Mikäli kilometrejä tulee juostua vieläkin enemmän, on kerätty summa myös sen mukainen.

*”Yksi työntekijä, kun aloitti, oli se niin vaikeaa se lenkkeily, mutta kun hän huomasi, että jos viisi kertaa viikossa lähtee, niin siitä tulee jo 50 euroa viikossa. Kun hän huomasi sen, puheet juoksemisen epämiellyttävyydestä loppuivat” (Työntekijä 3).*

Muutama miespuolisista työntekijöistä totesi juoksevansa, vaikka eivät bonusta saisikaan. Nämä miehet eivät siis kokeneet rahan olevan syy lenkkeilyyn. Sen sijaan tärkeämpänä pidettiin mahdollisuutta käydä lenkillä työaikana yhdessä toisten työntekijöiden kanssa.

*Haastattelija: ”Motivoiko rahallinen palkitseminen liikkumaan?”*

*”Ei sillä lailla. On ollut paljon puhetta, että kyllä juostaisiin vaikka ei saisi mitään. Kun ollaan kuitenkin tehty jo ennen kuin siitä on alettu maksamaan. Kuitenkin jokainen sen ottaa sen rahan, kun firma kerta maksaa. Vaikka se lopetettaisiin, kyllä me silti juostaisi” (Työntekijä 3).*

Pienempien toimipaikkojen työntekijöitä bonukset kuitenkin houkuttelisivat lenkkeilemään. Heillä siihen ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta lenkkiseuran puutteesta tai työtehtävistä johtuen. Tällöin lenkit tehtiin vasta illemmalla työpäivän jälkeen tai ei

ollenkaan. Näissä toimipisteissä erityisesti toivottiin heille sopivampaa mahdollisuutta liikkumiseen ja liikuntabonusten keräämiseen.

*”Kyllä, silloin kävisin, kyllä houkuttaisi. Jos bonuksen saisin, tottakai kävisin heittäessä vaikka kympin tuossa päivällä” (Työntekijä 4).*

Bonuksen maksaminen lenkkeilystä näyttäisi toimivan osalle työntekijöistä liikuntaan kannustavana tekijänä. Osa työntekijöistä kertoi juoksevansa, vaikkei bonuksia saisikaan. Bonusta tärkeämmäksi koettiin työntekijöiden lenkkiseura ja mahdollisuus liikkua työaikana. Rahallinen palkitseminen näytti motivoivan erityisesti lenkkeilyn aloittamisessa, mutta sen tultua tavaksi bonuksen merkitys ei ollut enää niin suuri. Myös Työpaikkaliikuntabarometrin (2010, 48) mukaan työntekijöiden osallistumista tuettuun liikuntaan lisäisi, mikäli terveet elämäntavat ja liikunta vaikuttaisivat palkkaukseen. Näin vastasi yli puolet barometriin osallistuneista työntekijöistä. Rahallinen palkitseminen voi siis toimia kannustimena, mutta miten pitkään pelkkä raha jaksaa motivoida ja miten kokonaisvaltaista tukeminen näin on. Kuntoliikuntaliiton toiminnanjohtaja Jorma Savola pohtiikin: ”Ei ole fiksumpaa, jos vain sanotaan, että tuossa on rahaa, liiku. Parhaimmillaan kyse voi olla elämäntapamuutosohjelmasta” (KSML 11.04.2010).

## **7.2 Liikunnan merkitys ja rooli vapaa-ajalla**

Vaikka kohdeyrityksessä liikuntaa on lupa harrastaa työajalla, pääsääntöisesti liikuntaa harrastetaan kuitenkin vapaa-ajalla. Vapaa-aikaa on perinteisesti pidetty aikana rentoutumiseen ja joutenoloon. Tämän päivän vapaa-aikaa ja siihen liittyviä aktiviteetteja kuvaa rationaalisuus, jolloin työn jälkeisellä ajalla liikutaan systemaattisesti ja juostaan maratoneja. Liikuntaa pidetään vapaa-aikaa rationaalistavana tekijänä, sen yhtenä tarkoituksena voidaan nähdä työstä palautuminen tai työhön latautuminen (Vehmas 2010, 163). Liikkumisen jälkeen on ikään kuin lupa laiskotella loppuilta kotona.

*”Mullakin saattaa mennä seitsemään, kun ensin urheilee ja saunoo, sitten ei tarte kotona enää lähteä harrastamaan” (Työntekijä 3).*

Vaikka kaikki haastatellut työntekijät eivät liikkuneetkaan työajalla, he pitivät vapaa-ajan liikuntaa tärkeänä osana elämää. Muutamalla haastatelluista oli kilpaurheilutaustaa, liikunta kuntoilumuotona kuului lähes kaikkien vapaa-aikaan. Osa työntekijöistä tunsu entuudestaan urheilupiirien kautta. Eräs haastatelluista työntekijöistä esittikin ajatuksen, että firmaan hakeutuisi ”samanhenkistä, liikunnallista väkeä”.

*”Kyllä se itselläni on elämäntapa, olen ollut aktiivi kilpaurheilija aikaisemmin, lenkkeillyt kahdesti päivässä tai treenannut. Nykyään aktiivisesti harrastan juoksua, päivittäin käyn lenkillä, olisi vaikea jättää se pois. Liikunta on tullut elämäntavaksi ja osaksi elämää, kyllä päivään kuuluu lenkki” (Työntekijä 4).*

Kilpaurheilua ja systemaattista kuntoliikuntaa korostavaa vapaa-aikaa Vehmas (2010, 150) kuvaa velvollisuudentuntoisten suorittajien vapaa-ajaksi. Liikunta koetaan merkittäväksi osaksi vapaa-aikaa muun muassa siitä saatavien hyötyjen – terveyden ja energiapääoman vuoksi. Energiapääoma voidaan nähdä voimavaroina, tietoina, taitoina ja palautumisena esimerkiksi työtä varten. Tämä korostui myös haastateltujen työntekijöiden puheessa, kun tiedusteltiin liikunnan merkitystä. Liikuntaa, siitä saatavaa hyvää oloa ja terveyttä ylläpitävää vaikutusta pidettiin ensisijaisina syinä liikunnan harrastamiselle. Liikunnan koettiin virkistävän, poistavan stressiä ja edistävän fyysistä kuntoa. Useissa vastauksissa liikunnan vaikutukset liitettiin jollain tavalla työhön – joko työtä jaksoi tehdä tehokkaammin tai liikunta auttoi unohtamaan työasiat ja virittäytymään vapaalle. Lisäksi työnantajan rahallinen palkitseminen saattoi toimia yhtenä hyötynäkökulmana, jonka vuoksi lenkille lähdettiin työpaikalta.

*”Kyllä se on hyvä, että itsensä saa liikkeelle. Joskus on hankalia päiviä, niin se on hyvä käydä happea rykäisemässä. Olen huomattavasti virkeämpi, kun on käynyt liikkumassa. Tavallaan tulee virtaa ja piristää selvästi” (Työntekijä 6).*

Liikunnan positiivinen vaikutus työhön ja työssä jaksamiseen korostui erityisesti työpäivän aikana liikkuvilla. Lenkki katkaisi työpäivän, virkisti ja selkeytti ajatuksia, jonka jälkeen loppu työpäivä sujui ehkä jopa tehokkaammin. Myös työkavereiden kanssa oli mukava päästä juttelemaan lenkin ajaksi.

*”On se kiva, kun päässyt päivällä käymään lenkillä. Muistan kun edellisellä työpaikalla alkoi ruokatunnin jälkeen olla ihan nuutunut ja väsyksissä. Kun lähtee kesken päivän*

*lenkille, kyllä piristyy. Ennen lounasta käyn nyt lenkillä. Liikunta parantaa terveyttä, virkistää ja jaksan tehdä paremmin työni” (Työntekijä 1).*

*”Päivittäinen juokseminen on aina ollut .. se vaikuttaa päähän hirveän paljon, se putsaa, saat happea, valoa ja raitista ilmaa. Tuolla voidaan jauhaa työasioita, kun tunnetaan toisemme ja tiedetään talon asiat, se on sellainen puhdistava juttu” (Työntekijä 7).*

Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet vapaa-ajan liikunnan vaikututtavan työhön kovinkaan merkittävästi.

*”En mielestäni ole huomannut eroa, olen aina koittanut liikkua jollain lailla. Etten voi sanoa että olisin huippukunnossa, mutta en varsinaisesti huomaa eroa, jos käyn joka päivä lenkillä tai sitten en” (Työntekijä 6).*

Liikunnan harrastamiseen vapaa-ajalla motivoivat ensisijaisesti siitä saatavat hyödyt. Lisäksi vapaa-ajan valintoja voidaan nähdä ohjaavan sosiaalinen paine (Stebbins 2006, 53). Tässä tapauksessa työntekijöiden vapaa-ajan valintoja pyritään ohjailemaan työpaikalta käsin. Työnantajan kannustuksella muutama työntekijä onkin innostunut juoksemisesta.

*”Firman myötä olen saanut enemmän pontta juoksemiseen. Esimiehenikin sanoo aina, että eihän sitä ole pakko juosta, voihan sitä kävelläkin, bonuksen saa jos käy kävelemässä. Käy vaikka sauvakävelyllä työkaverin kanssa” (Työntekijä 1).*

*”Olin yhdessä vaiheessa sitä mieltä etten enää ikinä juokse enkä hiihdä, mutta sitten se on tullut takaisin. Se tuli siinä 40 kieppeillä takaisin kuvioihin, vasta 50 juoksin ensimmäisen maratonin”(Työntekijä 7).*

Työpaikka ja sen tarjoamat liikuntatilat tarjoavat mahdollisuuden liikkumiseen niin työajalla kuin työpäivän jälkeen. Mikäli työpäivän aikana ei ole ollut aikaa käydä lenkillä tai kuntosalilla, oli osalla päätoimipaikan työntekijöistä tapana jäädä töiden jälkeen vielä työpaikalle liikkumaan. Lisäksi työpaikkojen lenkkiporukat ja puulaakijoukkueet voivat muodostaa tiiviin porukan, joka innoittaa tai jopa velvoittaa liikkumiseen. Maratonille harjoiteltaessa lenkit tehdään työporukalla vielä työpäivän jälkeen. Kun tietyllä porukalla on totuttu liikkumaan, voi siitä olla vaikea jäädä pois.

*”Ollaan me paljon niinkin tehty, että ennen maratonia, kun pitää enemmän juosta pitkiä lenkkejä, silloin on parempi että 2,5 h lenkki tehdään työajan jälkeen, ei sitä edes yritetä keskellä päivää” (Työntekijä 7).*

*”Toisen työntekijän kanssa käydään illalla, kun tullaan tänne työpaikalle. Se on vakio, joko lenkki tai punttisali, sitten saunaan. Sen saunan takia tulee ajettua tämän kautta, vaikka pääsisi kotiakin suoraan” (Työntekijä 3).*

Ihmiset täyttävät vapaa-aikansa entistä enemmän velvollisuuksilla ja kiireillä, tämän voidaan nähdä virittäneen vapaa-ajan työn kaltaiseksi (Vehmas 2010, 162 - 163). Työnantajan liikunnan tukeminen hämärtää työn ja työntekijän henkilökohtaisen elämän rajaa entisestään. Liikuntaa pidetään perinteisesti vapaa-ajan harrastuksena, vaikka siihen annetaankin kohdeyrityksessä mahdollisuus myös työajan puitteissa. Työnantajan kannustaessa työntekijöitä liikkumaan ulottuu kontrolli työntekijöiden vapaa-ajan toimintaan – liikunnan harrastamiseen. Näin liikunnan harrastamisesta voi muodostua vapaa-aikaa vakavoittava velvoite.

## 8 POHDINTA

Työntekijöiden liikunnan tukemiselle voidaan nähdä kaksi lähtökohtaa; työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen sekä yrityksen liiketoiminnan edistäminen. Yrityksissä ensisijaisena perusteluna tuetulle liikunnalle pidetään henkilöstön työkyvyn edistämistä. Liikunnan tukemisella nähdään myös vahva yhteys yritysten taloudelliseen ja aineettomaan pääomaan. Yrityksille hyvinvoivat työntekijät ovat arvokasta pääomaa niin taloudellisen kuin aineettoman pääoman muodossa, jonka vuoksi työhyvinvoinnista on tullut entistä merkittävämpi johtamisen osa-alue. Pro gradu -tutkielmaa tehdessäni syksyllä 2010 esillä oli huoli työvoiman riittävydestä; puhuttiin eläkeiän nostamisesta, nuorten saamisesta nopeammin työelämään sekä työikäisten työssä jaksamisesta. Nämä yhdessä työelämän kasvavien tehokkuusvaatimusten kanssa korostivat entisestään tarvetta työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Kiinnostuksen työntekijöiden tuetun liikunnan taloudellisia vaikutuksia kohtaan voidaan nähdä kasvaneet. Siitä kertovat muun muassa lisääntyneet tutkimukset liikunnan vaikutuksista liiketoimintaan sekä ammattimaisesti toteutetut liikuntaohjelmat yrityksissä. Vuonna 2010 työpaikkaliikuntaa toteutettiin Työpaikkaliikuntabarometrin mukaan 84 prosentissa yrityksistä. Lisäksi työntekijöiden liikuntaan suunnatun tuen määrä on ollut kasvussa koko 2000-luvun ajan. Tavat tukea työntekijöiden liikuntaa vaihtelevat yritysakohtaisesti. Pitkälti työpaikkojen tukemaa liikuntaa pidetään kuitenkin vielä henkilöstön harrastuksena, eikä sitä toteuteta strategisena osana liiketoimintaa. Päätökset henkilöstön liikuntaan liittyen tehdään kuitenkin lähes poikkeuksetta yritysjohtajan toimesta. Niin myös tutkimuksen kohdeyrityksessä, jossa lenkkeilyn tukeminen on alkanut yrityksen omistajan oman juoksu- ja kuntosaliharrastuksen myötä parikymmentä vuotta sitten. Tänä päivänä yritys maksaa lenkkeilyn lisäksi bonuksia työntekijöilleen vuosittaisesta maratonin juoksemisesta, toimitusjohtajan voittamisesta leuanvedossa, tupakoimattomuudesta, raittiudesta sekä nollasta vuosittaisesta sairaspöissaolopäivästä. Yrityksen tavassa kannustaa työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin korostuvat kilvoittelu, haasteet ja eräänlainen äärimmäisyyksiin venyminen.

Yrityksen käytössä olevaa tapaa maksaa bonuksia terveellisistä elämäntavoista voidaan pitää ainutkertaisena. Siinä korostuvat kilvoittelu, haasteet ja eräänlainen äärimmäisyyksiin venyminen. Sen sijaan yleisimmin yrityksissä käytössä oleva liikunnan tukimuoto on työntekijöiden liikunnan taloudellinen tukeminen esimerkiksi liikuntaseteleillä. Liikunnan taloudellisen tukemisen kasvu kuvaa työpaikkojen tukemassa liikunnassa tapahtunutta muutosta. Aiemmin työpaikkojen puulaakijoukkueet ja yhteiset liikuntatuokiot olivat henkilökunnan virkistystoimintaa, kun taas tämän päivän yksilölliset tukimuodot korostavat työntekijöiden henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistämistä.

Työntekijöiden parantunut työkyky ja sen vaikutukset yrityksen liiketaloudelliseen toimintaa ovat molemmat merkittäviä syitä, miksi työnantajat tukevat työntekijöiden liikuntaa. Viimeisten vuosikymmenten aikana on kiinnostuttu erityisesti liikunnan avulla saavutettavista liiketaloudellisista hyödyistä. Tästä kertovat esimerkiksi lisääntyneet tutkimukset liikunnan yhteyksistä yritysten liiketaloudelliseen toimintaan sekä ammattimaisesti toteutetut liikuntaohjelmat yrityksissä. Erilaisten työhyvinvointiohjelmien, joissa liikunta on ollut osana, avulla onkin saavutettu säästöjä ja parantunutta työhyvinvointia. Näiden ohjelmien vaikuttavuus on nähtävissä vähentyneinä sairaspöissaoloina, lisääntyneinä työvuosina, tuottavuutena ja alentuneina terveydenhuoltokuluina. Kohdeyrityksessä liikunnan vaikuttavuutta mitataan seuraamalla työntekijöiden sairaspöissaolopäiviä. Saadut tulokset ovat olleet myönteisiä ja osoittaneet, että työntekijöiden liikunnan avulla voidaan saavuttaa taloudellisia säästöjä liiketoiminnassa.

Osana yritystoimintaa liikunnan on tutkittu tukevan myös yritysten aineetonta pääomaa. Työntekijöiden liikunnan tukeminen luo positiivisen kuvan yrityksestä – se viestittää, että yrityksen työntekijöistä välitetään. Terveet ja tyytyväiset työntekijät viihtyvät työssään, ovat sitoutuneita yritykseen ja välittävät tätä mielikuvaa myös yrityksen sidosryhmille. Myönteinen yrityskuva voi toimia ratkaisevana tekijänä myös, kun yritykseen houkuttelee uusia työntekijöitä. Liiketaloudellisia vaikutuksia tarkastelleissa tutkimuksissa tuettua liikuntaa pyritään liittämään entistä kiinteämmäksi osaksi yritysten johtamista. Jotta liikunnan avulla saavutettavat hyödyt saataisiin parhaalla tavalla esiin, sen suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta vaativat ammattimaista otetta. Näin toteutettuja liikuntaohjelmia ei tosin vielä ole toteutettu kuin

muutamissa kymmenissä yrityksissä. Toistaiseksi liikuntaa työpaikoilla pidetään henkilöstön harrastuksena, ja sitä järjestetään ilman systemaattista suunnittelua ja seurantaa.

Alan tutkimusten mukaan tuloksetkaat liikuntaohjelmat ovat tarkasti suunniteltuja, toteutettuja ja seurattuja. Tätä kautta on myös mahdollista saada suurempi määrä työntekijöitä osallistumaan liikuntaan. Kohdeyrityksessä kaikki työntekijät eivät kokeneet, että heillä olisi tasapuolisia mahdollisuuksia osallistua tuettuun liikuntaan. Lisäksi tukimuotoja pidettiin yksipuolisina, koska ainoastaan lenkkeilyä tuetaan. Nämä seikat vaikuttanevat liikuntaan osallistuvien työntekijöiden määrään. Kohdeyrityksessä yrityksen tukemaan liikuntaan osallistui ainoastaan kolmasosa työntekijöistä.

Haastatellut työntekijät pitivät yrityksen liikunnan tukemista työnantajan antamana hyvänä mahdollisuutena – eräänlaisena työtuna. Liikuntaa ei koettu pakoksi tai sen harrastamiseen ei liittynyt painostusta. Työntekijät, joita lenkkeily työaikana kiinnosti ja, joilla siihen oli mahdollisuus, kävivät lähes päivittäin työaikana lenkillä. Nämä työntekijät kokivat liikunnan edistävän terveyttä, virkistävän työpäivän aikana ja luovan positiivista yhteishenkeä työpaikalle. Yrityksen liikuntamyönteisyys oli jopa houkuttellut muutamaa työntekijää hakemaan yritykseen töihin. Liikunta vaikutti siis lisännen työtyytyväisyyttä työnantajan palveluksessa. Perheellisille lupa käyttää työaika liikumiseen koettiin myös tärkeäksi työeduksi. Työntekijät pitivät parantunutta työkykyä ja taloudellisia vaikutuksia syinä sille, miksi yritys tuki liikuntaa.

Yleisesti yrityksen kuntobonusjärjestelmää pidettiin hyvänä järjestelmänä. Kaikki haastatellut olivatkin saaneet jotain maksetuista bonuksista. Bonuksista eniten arvostelua herätti sairaspoissaoloista saatava 510 euron bonus, mikä oli johtanut siihen, että osa työntekijöistä saattoi tulla kipeänä töihin. Rahallinen palkitseminen oli toiminut ilmeisen tehokkaana keinona kannustaa työntekijöitä tupakoinnin lopettamisessa ja poissaolopäivien välttämässä. Lenkkeilyä saatavia bonuksia pidettiin niin hyvinä liikuntaan kannustimina kuin merkityksettöminä. Liikuntabonuksia yrityksen työntekijöistä sai ainoastaan kolmannes. Luultavasti määrä olisi suurempi, mikäli pienempien toimipisteiden työntekijöillä olisivat yhtäläiset mahdollisuudet lenkkeilyyn työpäivän aikana. Tasapuolisuuteen liittyvien ongelmien lisäksi liikuntaan toivottiin joustavuutta ja vaihtoehtoisia liikuntamuotoja, koska yrityksessä tuettiin ainoastaan



lenkkeilyä. Liikuntabonukset koettiin siis pääsääntöisesti myönteisenä työtuna, mutta pienen piirin mahdollisuutena, mistä kertovat pienet osallistumismäärät.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli tarkastella, missä määrin liikunnan tukeminen työpaikoilla näyttäytyy työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisenä vai onko liikunta väline työkyvyn ja tehokkuuden maksimoinnissa, ja keino työnantajalle ohjailla työntekijöiden käyttäytymistä. Työntekijöiden tuettua liikuntaa pidetään lähes poikkeuksetta myönteisenä niin työntekijöiden työkykyä kuin työnantajan liiketoimintaa tukevana toimintana. Alan tutkimuksissa liikunnanvaikutus mahdollisuudet työpaikoilla nähdään merkittäviksi – liikuntaa suositellaan otettavaksi yhdeksi johtamisen osa-alueeksi ja toteutettavan ammattimaisin ottein. Suurimmalla osalla yrityksistä liikuntaa järjestetään edelleen henkilöstön harrastuksena, eikä strategisena osana liiketoimintaa, näin myös tutkimuksen kohdeyrityksessä. Yrityksen johdon ja työntekijöiden vastauksista nousivat esiin vaikutukset niin henkilöstön hyvinvointiin kuin yrityksen liiketoimintaan, kuitenkin toimintaa pidettiin pienen piirin mahdollisuutena. Yritysjohdo toi liiketaloudellisten vaikutusten tavoittelun avoimesti esiin. Liikunnan avulla oli saavutettu säästöjä vähentyneiden sairaspotilaiden myötä.

Liikunnan tukemisessa korostuvat siis sekä työntekijöiden hyvinvointia että yritysten liiketaloutta tukevat meriitit. Työpaikkojen liikunnan tukemista on kyseenalaistettu varsin vähän. Liikunnan tukemisen voidaan nähdä ajavan työnantajan etuja – liiketaloudellista tehokkuutta ja tuottavuutta. Työntekijät luovat työsuorituksillaan ja osaamisellaan arvoa yritykselle. Tätä arvoa työnantajat pyrkivät kasvattamaan tukemalla työntekijöiden työkykyä – tässä tapauksessa liikunnan avulla. Liikuntaan kannustaminen voidaan nähdä niin sosiaalisen kuin ruumiin kontrollin muotona, jolloin työntekijöiden käyttäytymistä pyritään ohjailemaan liikunta-aktiivisempaan suuntaan. Kohdeyrityksessä tämä tapahtuu palkitsemalla työntekijöitä rahallisin bonuksin, mikäli he noudattavat työnantajan asettamia terveellisiä elämäntapoja. Työntekijöiden vastauksista ei noussut esiin, että liikunnan tukemista pidettäisiin käyttäytymisen kontrollointina. Tuettuun liikuntaan osallistuminen koettiin vapaaehtoiseksi. Kuitenkin ainoastaan kolmannes kohdeyrityksen työntekijöistä käytti mahdollisuuden hyväkseen keräämällä lenkkeilybonuksia. Tuettuun liikuntaan osallistumiseen ei koettu liittyvän pakkoa tai syyllistämistä. Mikäli liikuntaa ei pidetty mielekkäänä, siihen ei vain osallistuttu.

Vaikka liikunnan tukemista ei varsinaisesti koettaisi pakkona tai velvollisuutena, lähtökohtana voidaan pitää sitä, että mahdollisimman moni työntekijöistä osallistuisi siihen – toisin sanoen tavoitteena on vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Tuettuun liikuntaan liittyvän palkitsemisen ja valvonnan avulla työnantajat pyrkivät ohjailemaan työntekijöiden liikunnan harrastamiseen liittyviä valintoja. Työntekijöitä kannustetaan myös tupakoinnin lopettamiseen ja raittisiin elämäntapoihin. Voidaankin pohtia, missä määrin työntekijöiden terveydestä huolehtiminen kuuluu työnantajalle? Elämäntapoihin liittyvä kontrolli ei enää rajoitu ainoastaan työhön. Omasta terveydestä huolehtiminen mielletään pitkälti ihmisten yksityiseksi vastuuksi ja liikunta vapaa-ajan harrastukseksi. Voidaan siis nähdä, että työnantajan kontrolli ulottuu työn lisäksi ihmisten yksityisyyteen ja vapaa-aikaan.

Tässä tutkimuksessa on kiinnostuttu tuetun liikunnan roolista työpaikoilla. Vaikka tutkimus korostaa kyseistä näkökulmaa puhuttaessa paremman työkyvyn ja tehokkuuden tavoittelusta, tulee kuitenkin muistaa, että liikunta on vain yksi osa työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen laajaa kokonaisuutta. Esimerkiksi työterveyshuolto, työsuojelu ja -turvallisuus ovat varsin merkittävässä roolissa, kun puhutaan työkyvyn edistämisestä. Pelkällä liikunnalla työntekijöitä tuskin saadaan parempaan työkuuntoon. Liikuntasosiologian näkökulmasta, liikunnalle luotu merkitys yritysten liiketaloudellisen toiminnan edistäjänä, on kuitenkin erittäin mielenkiintoinen. Tutkimukseen valittu kohdeyritys ja siellä käytössä oleva kuntobonusjärjestelmä antoivat yhden esimerkin siitä, miten työntekijöiden terveitä elämäntapoja työpaikoilla pyritään edistämään.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus ja empiirinen aineisto toivat mielestäni monipuolisesti eri näkökulmia tutkimukseen. Tosin kysymyslomakkeen sijaan yritysjohdon haastattelu olisi varmasti tuonut heidän näkemyksiään monipuolisemmin esiin. Aineiston keräämisen voidaan katsoa onnistuneen. Aineiston avulla tutkimukselle asetettu tavoite – tuottaa ymmärtävää tulkintaa tutkimuskohteesta, sen merkity maailmasta ja toimintakulttuurista, voidaan nähdä toteutuneen. Luotettavuuden lisäämiseksi ja tekstin elävöittämiseksi haastateltavien kerrontaa esitettiin paljon suorien sitaattien muodossa. Tutkijan kyvyt haastettiin erityisesti kontrollinäkökulman suhteen. Työntekijöiden terveyden edistämistä työnantajien toimesta ei ole tarkasteltu kovinkaan paljon tästä näkökulmasta. Enemmän kerrontaa ja pohdintaa olisi voinut muodostua, mikäli tätä näkökulmaa olisi otettu enemmän esiin esimerkiksi työntekijöiden haastatteluissa.

Koska liiketaloudellisia vaikutuksia on tutkittu viime vuosina varsin aktiivisesti, saikin tämä näkökulma enemmän huomiota tutkimuksessa. Tämä osaltaan kuvaa niitä merkityksiä, joita työpaikkojen tukemaan liikuntaan on viime aikoina liitetty.

Tutkimusten puutteesta johtuen tämä niin sanottu työntekijöiden terveyden kontrollointi työpaikoilla olisikin kiinnostava jatkotutkimuskohde. Lisäksi tähän mennessä työntekijöiden tuettua liikuntaa käsitelleet tutkimukset ovat painottuneet jo valmiiksi aktiivisesti liikkuviin, tuettuun liikuntaan osallistuviin työntekijöihin. Mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisikin tarkastella niiden työntekijöiden kokemuksia, jotka eivät työpaikkojen liikuntaan osallistu. Alan tutkimuksissa on korostettu tuetun liikunnan myönteisiä puolia. Työpaikkojen liikuntaan liittyviä mahdollisia ongelmia tai haittoja olisi myös tärkeä tutkia.

## LÄHTEET

### **Julkaisematon materiaali**

Aura, O. 2007. Liikuntainvestointien taloudelliset hyödyt voidaan kasvattaa viisinkertaisiksi. Suomen Kuntoliikuntaliitto ry. Työpaikkaliikunnan extranet.

### **Kirjallisuus**

Ahonen, G. & Ojala L-M. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo, BS Bookwell Oy.

Allardt, E. 1988. Sosiologia 1. Juva, WSOY.

Aura, O. 2006a. Investoinnit ja tuotto-odotukset. Teoksessa Aura, O. & Sahi, T.(toim.) 2006. Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki, Edita, 154 – 160.

Aura, O. 2006b. Liikunnan johtaminen ja resursointi. Teoksessa Aura, O. & Sahi, T. (toim.) 2006. Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki, Edita, 82 – 93.

Aura, O. 2006c. Työpaikkaliikunnan budjetointi. Teoksessa Aura, O. & Sahi, T. 2006. (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki, Edita, 149 – 153.

Aura, O. 2006d. Worksite Fitness Policy in an intellectual capital framework. Swedish School of Economics and Business Administration. Department of Management and Organization. Väitöskirja.

Aura, O. & Sahi, T. (toim.) 2006. Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki, Edita.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2009. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2000. Helsinki: Excenta Oy.

Eklund, A. 1917. *Idrottens filosofi. En samling uppsatser.* Helsingfors. Teokseen viitattu teoksessa: Laine, L. 1992. *Ruumiinharjoitusten monet muodot.* Teoksessa: Pyykkönen, T. (toim.) *Suomi uskoi urheiluun.* Helsinki, VAPK-kustannus, 183–214.

Eskola, A. 1982. *Vuorovaikutus, muutos, merkitys – Sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu.* Helsinki: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Jyväskylä: Gummerus.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000- tutkimuksen tuloksia.* Helsinki: Työterveyslaitos.

Havula, J. 2010. *Liikuntahullu.* Keski-suomalainen 11.04.2010.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita.* Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.

Holmqvist, M. 2009. *Corporate social responsibility as corporate social control: The case of work-site health promotion.* *Scandinavian Journal of Management* 1 (25), 68 – 72.

House, J.S., Umberson, D., & Landis, K.R.. 1988. *Structures and processes of social support.* *Annual Review of Sociology* 14, 293 – 318.

Itkonen, H. 1994. *Ruumiin muuttuvat tulkinnat.* Teoksessa: Itkonen, H., Myllykangas, M., Pirttilä, I. & Tuomainen, R. (toim.) *Elämän normittajat.* Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 11 – 37.

Järvinen, E. 1998. *Työpaikkaliikuntaa koskeva selvitys.* Sosiaali- ja terveysministeriö.

Karisto, A. 1986. Suomi juoksee. *Sociologia* 2 (23), 106 - 116

Karisto, A. 1994. Suomi juoksee. Teoksessa Vettenniemi E. (toim.) *Juoksun hurma ja tuska. Suomalaisen kestävyysjuoksun kuva*. Helsinki: Kirjayhtymä, 219 – 236.

Keinänen, S. 2006. Liikunta työkyvyn hallinnassa – työeläkevakuuttajan näkemys. Teoksessa: Aura, O. & Sahi, T. (toim.) *Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt*. Helsinki: Edita, 24 – 27.

Kerr, J.H. 1996a. Employee fitness and exercise: the way forward. Teoksessa: Kerr, J., Griffiths, A. & Cox, T. (toim.) *Workplace health, employee fitness and exercise*. London: Taylor & Francis, 169–179.

Kokko, O. 2008. Flunssapäiväsi maksaa 300 euroa. *Taloussanomat* 02.02.2008.

Laine, L. 1992. Ruumiinharjoitusten monet muodot. Teoksessa: Pyykkönen, T. (toim.) *Suomi uskoi urheiluun*. Helsinki: VAPK-kustannus, 183–214.

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 26 – 43.

Louhevaara, V. 1995. Liikunta osana työkykyä ylläpitävää toimintaa. Teoksessa Korhonen, O., Kukkonen, R., Louhevaara, V., & Smolander, J. (toim.) *Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia: periaatteita ja käytännön esimerkkejä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 14 – 18.

Louhevaara, V. 1999. Fyysinen kuormitus työssä. Teoksessa *Työ vuonna 2005 – näkymiä suomalaiseen työelämään*. Helsinki: Työterveyslaitos, 86 – 89.

Louhevaara, V. & Perkiö-Mäkelä, M. 2000. Miten liikunta on esillä työelämässä? Teoksessa Miettinen, M (toim.) Haasteena huomisen hyvinvointi -Miten liikunta lisää mahdollisuuksia? Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu II Tutkimuskatsaus. LIKES - tutkimuskeskus.

Malinranta, M. & Huovari, J. 2008. Aineettomien investointien merkitys talouskasvulle. Teoksessa Huovari, J. (toim). Aineeton pääoma ja talouskasvu. Helsinki, Tekes. 45 – 48.

Malk, S. & Taponen, R. 2009. Hymyä ja hyvinvointia hakemassa – Aikuisten vapaa-aika ja yrityspalvelutuotteisiin osallistuvien liikuntamotiivit ja liikuntaharrastuneisuus. Jyväskylän yliopisto: liikuntatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Nupponen, R. 2005a. Liikunta ja koettu hyvinvointi. Teoksessa: Teoksessa: Fogelholm, M., & Vuori, I. (toim.) Terveysliikunta. Ukk-instituutti: Duodecim, 48 – 59.

Nupponen, R. 2005b. Masennus ja ahdistuneisuus. Teoksessa: Teoksessa: Fogelholm, M., & Vuori, I. (toim.) Terveysliikunta. Ukk-instituutti: Duodecim, 150 – 156.

Oja, P. 1995. Terveiden ja liikunnan edistäminen työpaikoilla. Teoksessa: Mitä hyötyä työkyvyn ylläpitämisestä: Työkykyä ylläpitävä toiminta ja työterveyshuolto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 1995:3, 99–106.

Ojanen, M. 1995. Liikunnan ja työn vaikutukset psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Teoksessa Korhonen, O., Kukkonen, R., Louhevaara, V., & Smolander, J. (toim.) Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia: periaatteita ja käytännön esimerkkejä. Helsinki: Työterveyslaitos, 44 – 51.

Peltonen, L. 2007. Työpaikan liikuntaohjelmien taloudellinen kannattavuus työnantajan näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto: taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma

Pentti, J. 2006. Case Lemminkäinen: Liikuntastrategialla hyvinvointia. Teoksessa Aura, O. & Sahi, T. (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita, 85 – 86.

Pirttilä, I. 1994. Normaalin tulkinta ammattina. Teoksessa: Itkonen, H., Myllykangas, M., Pirttilä, I. & Tuomainen, R. (toim.) Elämän normittajat. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 75 – 93.

Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia: Druvan -malli. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Rissanen, H. Case Berner: Strategiasta toimintaa. Teoksessa Aura, O. & Sahi, T. (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita, 20.

Savola, J. 1977. Työpaikkaliikunta Suomessa. Teoksessa: Siukonen, M. (toim.) Urheilumme kasvot. Jyväskylä: Scandia, 706–716.

Seeger, A. 2006. Henkilöstön työterveys ja turvallisuus – osa yrityksen ja työyhteisön yhteiskuntavastuuta. Teoksessa Työterveyslaitos. 2006. Työhyvinvointi vallan ja vastuun kentässä. Helsinki: Työterveyden Edistämiskeskus ry, 18 – 21.

Shephard, J.R. 1996. Financial aspects of employee fitness programmes. Teoksessa Kerr, J., Griffiths, A. & Cox, T. Workplace health, employee fitness and exercise. London: Taylor&Fransis, 29 – 54.

Smolander, J. 1995. Liikunnan järjestäminen työyhteisössä. Teoksessa Korhonen, O., Kukkonen, R., Louhevaara, V., & Smolander, J., (toim.) Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia: periaatteita ja käytännön esimerkkejä. Helsinki: Työterveyslaitos, 98 – 106.

Stebbins, R. 2006. Serious Leisure. A Perspective for Our Time. Transaction Publishers.

Suominen, R. 2006. Liikunnan rooli työyhteisössä – strategiat ja johtamismallit. Teoksessa Aura, O. & Sahi, T. (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita, 10 – 29.

Taylor, F. 1914. Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet. Kekkonen, J. (suom.) Hämeenlinna: Karisto.

Telama, R. & Polvi, S. 2005. Liikunnan sosiaalinen merkitys. Teoksessa: Vuori, I. Taimela, S. & Kujala, U. (toim.) Liikuntalääketiede. Hämeenlinna: Duodecim, 628 – 637.



Tuomainen, R. & Myllykangas, M. 1994. Tie terveyteen. Medikalisaatio sillanrakentajana? Teoksessa: Itkonen, H., Myllykangas, M., Pirttilä, I. & Tuomainen, R. (toim.) Elämän normittajat. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. 11 – 37.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Työterveyslaitos. 2004. Työ ja terveys Suomessa 2003. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vehmas, H. 2010. Liikuntamatkalla Suomessa. Vapaa-ajan valintoja jälkimodernissa yhteiskunnassa. Jyväskylän yliopisto: liikuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Vuori, I. 2005. Ikääntyminen ja vanhukset. Teoksessa: Fogelholm, M., & Vuori, I. (toim.) Terveysliikunta. Ukk-institutti: Duodecim, 171 – 185.

Vuori, I. 2006. Liikunnan vaikutukset työyhteisössä. Teoksessa Aura, O. & Sahi, T. (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita, 36 – 57.

Vuori, Taimela & Kujala. 2005. Liikunta ja terveys: päätelmiä. Teoksessa: Fogelholm, M., & Vuori, I. (toim.) Terveysliikunta. Ukk-institutti: Duodecim, 665 – 681.

Vänskä, P. 1995. Vastuu työpaikan liikuntatapaturmista. Teoksessa Korhonen, O., Kukkonen, R., Louhevaara, V., & Smolander, J., (toim.) Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia: periaatteita ja käytännön esimerkkejä. Helsinki: Työterveyslaitos, 89 – 96.

Weber, M. 1980. Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. Juva: WSOY.

## Verkkolähteet

### Painamattomat lähteet

Ahonen, G. 2010. Liikunta strategisena kysymyksenä yrityksissä. Puheenvuoro Lisää hyviä työvuosia! – seminaarissa 26.08.2010. Saatavilla: <URL: [http://www.lookmama.fi/8kn8bmi9/Site/LISAA\\_HYVIA\\_TYOYUOSIA%21.html](http://www.lookmama.fi/8kn8bmi9/Site/LISAA_HYVIA_TYOYUOSIA%21.html)> (Luettu: 10.09.2010)

Ahtela, J. 2010. Työuran pidentäminen kansallisena haasteena. Puheenvuoro Lisää hyviä työvuosia! – seminaarissa 26.08.2010. Saatavilla: <URL: [http://www.lookmama.fi/8kn8bmi9/Site/LISAA\\_HYVIA\\_TYOYUOSIA%21.html](http://www.lookmama.fi/8kn8bmi9/Site/LISAA_HYVIA_TYOYUOSIA%21.html)> (Luettu: 10.09.2010)

Kansallinen liikuntatutkimus 2005-2006 Aikuisliikunta. Saatavilla: <URL: [http://www.slu.fi/@Bin/119400/Kansallinen\\_liikuntatutkimus\\_2005\\_2006\\_Aikuiset\\_taitettu.pdf](http://www.slu.fi/@Bin/119400/Kansallinen_liikuntatutkimus_2005_2006_Aikuiset_taitettu.pdf)> (Luettu: 31.03.2009)

Kansanterveys-lehti 2/2006. Saatavilla: <URL:[http://www.ktl.fi/portal/suomi/julkaisut/kansanterveyslehti/lehdet\\_2006/nro\\_2\\_2006/puhutaan\\_elintavoista\\_-\\_terveellisyys\\_ihanteena\\_kohtuus\\_kaytantona\\_/>](http://www.ktl.fi/portal/suomi/julkaisut/kansanterveyslehti/lehdet_2006/nro_2_2006/puhutaan_elintavoista_-_terveellisyys_ihanteena_kohtuus_kaytantona_/>) (Luettu: 23.09.2010)

Kela 2008. Saatavilla: <URL: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/170701092744K%C3%85>> (Luettu: 13.12.2008)

Tilastokeskus 2008a Saatavilla: <URL: [http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_05\\_03\\_nieminen.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_05_03_nieminen.html)> (Luettu: 11.11.2008)

Tilastokeskus 2008b. Saatavilla: <URL: <http://www.stat.fi/til/tyti/kas.html>> (Luettu:27.01.2008)

Työpaikkaliikuntabarometri 2009. Saatavilla: <URL:[http://kunto-fi-bin.directo.fi/@Bin/c82c330cf2086efbf483dae57aac677f/1281513332/application/pdf/212050/TPL\\_baro091123.pdf](http://kunto-fi-bin.directo.fi/@Bin/c82c330cf2086efbf483dae57aac677f/1281513332/application/pdf/212050/TPL_baro091123.pdf)> (Luettu: 11.08.2010)

Työterveyslaitos 2010a. Saatavilla: <URL: [http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/elintavat\\_ja\\_tyokyky/liikunta/tyopaikka\\_tukena/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/tyopaikka_tukena/sivut/default.aspx)> (Luettu: 10.08.2010)

Työterveyslaitos 2010b. Saatavilla: <URL: [http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/Sivut/default.aspx)> (Luettu: 10.08.2010)

Työterveyshuoltolaki 21.2.2001/1383. Saatavilla: <URL: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6terveyshuoltolaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6terveyshuoltolaki)> (Luettu: 2.5.2009)

UKK-instituutti 2009. Saatavilla: <URL: <http://www.ukkinstituutti.fi/ammattilaisille/terveysliikuntasuositukset/liikuntapiirakka>> ( Luettu: 10.08.2010)