

LIIKUNTA- JA HYVINVOINTIPALVELUT TYÖHYVINVOINNIN
KEHITTÄJÄNÄ

Asiakasyritysten näkökulma

Aki Soudunsaari

Liikuntapedagogiikan
pro gradu -tutkielma
Kesä 2010
Liikuntatieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Soudunsaari, Aki 2010. Liikunta- ja hyvinvointipalvelut työhyvinvoinnin kehittäjänä - asiakasyritysten näkökulma. Liikuntatieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto. Liikuntapedagogiikan pro gradu -tutkielma, 112 s.

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, millainen liikunta- ja hyvinvointipalvelun tulisi olla asiakasyritysten näkökulmasta ja millainen merkitys näillä palveluilla on yrityksen toiminnalle ja henkilöstölle. Keräsin kyselylomakeaineiston keskisuomalaisilta yrityksiltä (n=19), joiden asenteita ja toimenpiteitä liikunnan roolia työhyvinvoinnin kehittäjänä kohtaan kartoitin. Kyselyn vastausten perusteella valikoin kaksi yritystä ns. asiantuntijanäytteiksi teemahaastatteluun, jossa syvennyin heidän käyttämiinsä liikunta- ja hyvinvointipalveluihin sekä ajatuksiin ja kokemuksiin niistä. Haastattelin toisen yrityksen toimitusjohtajaa ja toisen yrityksen markkinointikoordinaattoria. Nauhoittamani haastattelut kestivät yhteensä 82 minuuttia ja litteroituna tekstiä kertyi 33 sivua. Analysoin materiaalin teemoittelun avulla ja lähestymisnäkökulmani tulkintaan oli fenomenologinen.

Asiakasyritykset tavoittelivat liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tarjoamisella henkilöstönsä yleistä työhyvinvointia, työvireen kehittämistä ja taloudellisia säästöjä. Palvelut vaikuttivat yrityksiin monitahoisesti. Selvimmät vaikutukset olivat ilmapiirin ja yhteisöllisyyden parantuminen. Yhteisten liikuntakokemusten kautta ihmiset tulevat paremmin toimeen, saavuttavat avoimemman työilmapiirin sekä vähentävät esimerkiksi osastojen välisiä klikkiytymisiä. Palveluilla voidaan myös vaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen, yrityskuvan kehittymiseen ja taloudellisiin säästöihin. Taloudelliset säästöt tulevat yritysten mukaan pitkäjänteisen toiminnan seurauksena mm. sairauspoissaoloista, työttehokkuudesta, tapaturmien vähenemisestä ja työn monitaitoisuuden lisääntymisestä. Palvelut nähtiin myös tärkeänä osana henkilökunnan huomioimista ollen tukena esimerkiksi uusia työntekijöitä palkatessa.

Asiakasyritysten mukaan liikunta- ja hyvinvointipalveluiden onnistumisen edellytyksinä ovat hyvin organisoitu ohjausryhmä, liikunnan roolia esiin tuova sisäinen viestintä, palveluihin osallistumisen helppous ja saatavuus välittömästi työajan jälkeen. Myös esimiesten rooli esimerkin näyttäjänä, motivoijina ja tehokkaan viestinnän mahdollistajana on tärkeä. Yrityksissä oli huomattu, että maksamalla puolet palveluiden kustannuksista he saavat työntekijät sitoutettua palveluiden käyttämiseen. Yritykset kustansivat tilavuokrat ja välineet. Suurimpia palveluiden haasteita ovat sopivien palveluntarjoajien hankinta (ns. one-stop-shop), palveluiden riittävä monipuolisuus (jokaiselle jotakin) ja henkilöstön aktiivointi palveluihin osallistumiseen. Haasteellisena pidettiin täysin liikuntaa harrastamattomien ja epäsäännöllisesti liikkuvien (2/3 henkilöstöstä) aktivoimista.

Asiakasyrityksillä oli myönteisiä kokemuksia paikallisista urheiluseuroista. Yhteistyö oli kaksisuuntaisesti vastikkeellista, jolloin taloudellisen tukemisen vastineeksi urheiluseurat tarjosivat yrityksille mm. liikuntailtapäiviä ja luentoja sekä seurojen tapahtumiin osallistumista. Yritykset näkivät tulevaisuuden palveluntarjoajina mieluummin yksityiset yritykset kuin seurat palveluiden laatutekijöiden vuoksi. Tulevaisuuden liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kehittämiseksi yritykset mieltivät liikuntaa työajalle ja työntekijöiden kunnon tai palveluihin osallistumisen vaikuttavan työntekijöiden taloudellisiin bonuksiin. Tärkeäksi tulevaisuuden palveluiden ominaisuudeksi nähtiin yhdessä tehtävä ja kokemuksellinen liikunta.

Avainsanat: terveyttä edistävä liikunta, hyvinvointi, työhyvinvointi, työkyky, liikunta- ja hyvinvointipalvelu, henkilöstöliikunta

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----|
| 1 JOHDANTO | 4 |
| 2 HYVINVOINTI JA LIIKUNTA..... | 7 |
| 2.1 Hyvinvointi | 7 |
| 2.2 Terveyttä edistävä liikunta hyvinvoinnin kehittäjänä | 9 |
| 2.2.1 Liikunta ja terveyslääkintä suositusten ja tilastojen valossa | 9 |
| 2.2.2 Liikuntaa edistävät ja estävät tekijät | 11 |
| 2.2.3 Liikunnan hyvinvointivaikutukset | 14 |
| 2.3 Työhyvinvointi..... | 18 |
| 2.3.1 Työhyvinvointi ja työkyky yksilön näkökulmasta..... | 18 |
| 2.3.2 Työhyvinvointi työyhteisön ja työnantajan näkökulmista | 25 |
| 3 LIIKUNTA- JA HYVINVOINTIPALVELUT..... | 29 |
| 3.1 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden perusteet | 29 |
| 3.2 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottajat Suomessa..... | 31 |
| 3.3 Liikunta- ja hyvinvointipalvelun onnistumisen edellytykset ja haasteet | 34 |
| 3.4 Henkilöstöliikuntapalvelu työhyvinvoinnin tukikeinona..... | 43 |
| 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA MENETELMÄT | 52 |
| 4.1 Tutkimuskysymykset | 52 |
| 4.2 Esiymmärryksen..... | 52 |
| 4.3 Tutkimusote ja -menetelmä..... | 54 |
| 4.4 Tutkimuksen kulku ja osallistujat | 56 |
| 4.5 Aineiston analyysi ja tulkinta..... | 61 |
| 4.6 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka | 63 |
| 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET | 67 |
| 5.1 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tavoitteet yrityksessä | 67 |
| 5.2 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaikutukset yritykseen..... | 69 |
| 5.3 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden onnistumisen edellytykset | 73 |
| 5.4 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haasteet | 78 |
| 5.5 Kolmas sektori palveluntarjoajana..... | 83 |
| 5.6 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kehitysideat..... | 85 |
| 6 POHDINTA | 87 |
| LÄHTEET..... | 95 |
| LIITTEET | 106 |

1 JOHDANTO

Pystymme helposti näkemään päällepäin sen, voiko ihminen hyvin vai huonosti. Tiedämme myös omasta kokemuksesta, että hyvä olo syntyy virikkeellisestä toiminnasta monilla elämänoilla. Olemme saattaneet innostua uudesta harrastuksesta tai uusi tuttavuus on tuonut mielen virkistystä. Tämä myönteinen vire antaa voimaa myös muille elämän alueille: työhön, opiskeluun ja perhe-elämään. Myönteiset tapahtumat ja kokemukset lisäävät onnistumisen mahdollisuuksia myös muilla elämänoilla. (Juuti & Vuorela 2002, 80.)

Tiedotusvälineissä käydään paljon keskustelua eläkeikien pidentämisistä, korkeakoulututkintojen ajallisesta lyhentämisestä ja koulujen aloittamisiän aikaistamisesta työurien pidentämiseksi. Kaiken takana on yhteiskunnallinen huoli veronmaksamisen jatkuvuudesta ja riittävydestä. Mielestäni olisi tarpeellisempaa miettiä keinoja siihen, miten työikäiset jaksavat työpaikoilla ja miten työkykyä sekä työhyvinvointia voisi kehittää kestävämmälle pohjalle. Julkisuudessa on esitetty ratkaisuksi työelämään siirtymisen nopeuttamista korkeakoulutuksen keston lyhentämisellä. Mielestäni sen vaikuttavuus on vähäistä verrattuna siihen, jos pystyisimme kehittämään jokaisen työntekijän työtyytyväisyyttä ja työtehokkuutta edes muutaman prosentin verran. Tämä tapahtuu ainoastaan lisäämällä yksilön ja yhteisöjen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä yhteisöllisyyttä.

Suomalainen yhteiskunta elää niistä innovaatioista, joita me tuotamme työssämme. Innovaatioita tekevät aktiiviset ja terveet ihmiset ja ne ovat pitkäjänteisen työn tulosta. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen on samalla sen luovan kapasiteetin kehittämistä, sillä vain hyvinvoiva ihminen kykenee antamaan parhaimman luovan panoksensa ja olemaan avoin uudelle. (Juuti & Vuorela 2002, 82.) Suomalaisista joka toisella työntekijällä on jaksamisongelmia ja 90 %:lla on stressioireita. Vakavasti uupuneita on 7 % ja työssäkäyvät kokevat lisääntyvästi työn määrän ylittävän voimavarat. Yhä useampi alle 50-vuotias joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle ja masennuslääkkeiden käyttö on kuusinkertaistunut 1990-luvulta. Sairauspoissaolot maksavat yhteiskunnalle ja yrityksille 20 miljardia euroa vuodessa ja keskimäärin sairauspoissaolot nostavat palkkakuluja 5 %:lla. (Ojala 2005, 50-51.)

Työhyvinvointiin sijoitetaan niukasti rahaa sen tuottamaan hyötyyn verrattuna. Suomen työpaikoilla työhyvinvointia edistetään noin kahdella miljardilla eurolla vuodessa. Tämä on alle kymmenesosa siitä, mitä ennenaikainen eläköityminen, sairauspoissaolot ja tapaturmat maksavat vuosittain. Eräät suomalaiset työhyvinvointihankkeet ovat vähentäneet sairauspoissaoloja 27 %, hoitokustannuksia 26 % ja vakuutusmaksuja 32 %. Suomalaisen työhyvinvointihankkeiden keskimääräinen hyöty-kustannussuhde on 1:5,8, kun EU:n keskiarvot ovat 1:3 ja 1:5 välillä. (KSML 21.10.2009.)

Liikunnan merkitys myönteisenä pakona arjen huolista näyttää koko ajan lisääntyvän. Vuosi vuodelta liikunta tarjoaa enemmän yhteisiä elämyksiä ja samaistumisen kohteita. Säännöllinen liikunta tuottaa aina tuloksia: kunto ja terveys kohentuvat sekä taidot kasvavat. (Ojanen 2001, 35.) Terveysliikunnan yleissuosituksena voidaan pitää sitä, että jokainen aikuinen harrastaa kohtalaisesti rasittavaa liikuntaa vähintään puoli tuntia kerrallaan joka päivä. Tämän lisäksi on tarpeen harrastaa monipuolista, kohtalaista voimaa vaativaa liikuntaa vähintään kahdesti viikossa. (Vuori 2003.)

Työikäisistä suomalaisista noin 35 % on terveytensä kannalta liian vähän liikkuvia. Suuret kansanterveydelliset haasteet, kuten väestön ikääntyminen, ylipainoisuuden ja tyypin 2 diabeteksen lisääntyminen sekä arkiliikunnan vähentyminen viitoittavat valtakunnallisia terveystoimien kehittämistoimia lähitulevaisuudessa. (Fogelholm, Paronen & Miettinen 2007, 97; 104.) Henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen ja ennaltaehkäisevän toiminnan tärkeyttä lisää se tosiasia, että huomattava osa työikäisestä väestöstä ei jaksa fyysisesti eikä henkisesti jatkaa työskentelyä tultuaan 63 vuoden eläkeikään (Suominen 2007). Liikunnan liittämistä työkyvyn yhteyteen tukee myös se, että ihmisten fyysinen aktiivisuus on yhteiskuntamuutoksen myötä vähentynyt ja ruumiillisen työn syrjäyttänyt staattinen tietotyö voi olla henkisesti tai sosiaalisesti kuormittavaa. Niinpä ihmiset tarvitsevat liikuntaa nykyisten töidensä vastapainoksi. (Juuti & Vuorela 2004, 75.) Myös yrityksissä on huomattu, että terveysongelmien ennaltaehkäiseminen on moninkertaisesti edullisempaa kuin niiden hoito. Suomen Kuntoliikuntaliiton barometrin (2007, 1) mukaan lähes kaikki yritykset investoivat henkilöstönsä työkykyä ja vireyttä ylläpitävään liikuntaan. Osa yrityksistä on kehittänyt toimenpiteitä lisätä henkilöstön fyysistä aktiivisuutta ja liikunnallista aktiivisuutta, jolloin muodostuu tarve liikunta- ja hyvinvointipalveluille.

Kososen ja Tiikkajan (2008, 6) tekemän liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksen perusteella liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kysyntä tulee kasvamaan. Syiksi nousivat muun muassa väestön ikääntyminen, eläkkeelle siirtyminen ja elintason nousu. Myös ennaltaehkäisevän terveydenhuollon lisääntynyt tarve, lisääntynyt tietoisuus omasta terveydestä sekä liikunnan merkitys elämäntavan ja imagon rakentajana olivat keskeisiä taustatekijöitä kysynnän kasvamiselle. (Kososen & Tiikkaja 2008, 6.) Liikunta- ja hyvinvointipalvelut saavat parhaimmillaan aikaan pysyvän kiinnostuksen heräämisen omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Pysyvän liikuntakäyttäytymisen muutoksen aikaansaamista vahvistavat liikunnasta saadut onnistumisen ja mielihyvän kokemukset sekä tunne vireyden ja jaksamisen lisääntymisestä. (Rissa 1996, 8.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan monitieteellinen, sillä se nojaa liikunta-, terveys- ja taloustieteellisiin näkökulmiin. Tavoitteena on selvittää liikunnan hyvinvointivaikutuksia ja tutustua liikunta- sekä hyvinvointipalveluiden kenttään mahdollisimman monipuolisesti. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa yrityksen liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tavoitteista ja vaikutuksista sekä auttaa ymmärtämään palveluiden onnistumisen edellytyksiä ja haasteita.

2 HYVINVOINTI JA LIIKUNTA

2.1 Hyvinvointi

Hyvinvointi on syvimmältä olemukseltaan ihmisiä energisoiva merkityksellisyyden sekä elämän ilon ja -hallinnan tunne. Se on tärkeää, koska se turvaa luovuuden, suoritustason ja jatkuvan kehityksen edellytyksiä sekä mahdollistaa täysipainoisen elämän. Hyvinvointi on siis jotain enemmän kuin pelkkä sairauden negaatio. Voimmekin ajatella hyvinvoinnin janana, jonka keskipisteen muodostaa se, että yksilö on juuri ja juuri kyvykäs toimimaan yhteiskunnassa normaalisti. (Suominen 2006, 14.)

Hyvinvointia voimme kuvata myös tilana, jossa ihmisen on mahdollisuus saada keskeiset tarpeensa tyydyttyiksi (Allardt 1976, 21). Kinnusen (1998, 29) mukaan hyvinvoinnin käsite kuvaa yksilön, yhteisön tai valtion tunnistamaa elämäntilanteiden haluttua tilaa ja niiden muutosmahdollisuuksia tai negaationa jotain tämän tilan vajausta. Yksilön hyvinvointi nähdään yleensä ajasta, paikasta ja tilanteesta riippumattomana (Diener 2000, 34). Heikkinen ja Rantanen (2003, 255) puolestaan käsittävät yksilön hyvinvoinnin yksinkertaisesti toimintakykynä.

Juutilaisen (2004, 16) mielestä hyvinvoinnille on vaikea löytää yleistä tyhjentävää määritelmää, sillä yhteiskunnan muutokset vaikuttavat ihmisten käsityksiin ja kokemuksiin hyvinvoinnista. Hän kuitenkin määrittelee hyvinvoinnin subjektiivisena ja dynaamisena kokemuksena, johon vaikuttavat psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät sekä arvot, elämäntilanne ja tunnetilat. Sosiaalisiin tekijöihin kuuluvat mm. ihmissuhdeverkostot ja harrastukset. Ihminen kokee voivansa hyvin silloin, kun kaikki hyvinvoinnin osa-alueet ovat kunnossa. On huomioitava, että kaikki tekijät vaikuttavat myös vahvasti toisiinsa. (Aalto 2006, 13.)

Usein hyvinvointi ja terveys rinnastetaan samaksi asiaksi. Terveys on kuitenkin enemmän ulkoisesti määritelty tila, johon on selkeitä mittareita ja johon liittyy esimerkiksi salassapitovelvollisuus. WHO määrittää terveyden täydellisenä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilana eikä vain taudin tai heikkouden puuttumisena. Terveys, varsinkin fyysinen terveys, on hyvinvoinnin yksi osa-alue.

(Torppa 2004, 46-47.) Terveys ja hyvinvointi ovat Ilmakunnaan (2008, 147) mukaan arvoja sinänsä. Hän näkee hyvinvoinnin yhteiskunnallisesti taloudellisen kasvun ja kestäväen rahoituksen keskeisenä edellytyksenä. Julkiseen talouteen se vaikuttaa kolmella päätavalla. Ensimmäiseksi hyvinvointi on taloudellisen kasvun osatekijä, sillä terveys ja toimintakyky luovat perustan työvoiman hyödyntämiselle ja työllisyysasteen nostamiselle. Toiseksi sosiaali- ja terveyspalveluiden tarve kasvaa kun ikääntyneiden määrä kasvaa. Kansalaisten terveydentila vaikuttaa ratkaisevasti palveluntarpeeseen – jos hyvinvointi paranee, vähentää se kaikenikäisten palveluntarvetta ja ikääntyneiden hoivan tarve siirtyy elinkaarella myöhäisemmäksi. Kolmanneksi terveet ja aktiiviset kansalaiset ovat perheiden, yhteisöjen ja koko kansantalouden merkittävin voimavara. (Ilmakunnas 2008, 147.)

Hyvinvointi jaetaan usein fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu kaikenlainen liikkumisen arvostaminen ja terveiden elintapojen omaksuminen (Vuori 2003). Psyykkisen hyvinvoinnin tunnusmerkkejä ovat muun muassa yleinen tyytyväisyys elämään, hyvä itsetunto ja hyväksi koettu fyysinen toimintakyky (Nupponen 2005, 49). Sosiaalinen hyvinvointi tarkoittaa vuorovaikutussuhteita ja henkilökohtaisia kontakteja eli kokonaisuudessaan sosiaalista verkostoa ja sen laatua (Koskinen, Aalto, Hakonen & Päivärinta 1998, 122-123).

Suomalainen yhteiskunta elää niistä innovaatioista, joita me tuotamme työssämme. Innovaatioita tekevät aktiiviset ja terveet ihmiset ja ne ovat pitkäjänteisen ja kovan työn tulosta. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen on samalla sen luovan kapasiteetin kehittämistä, sillä vain hyvinvoiva ihminen kykenee antamaan parhaimman luovan panoksensa ja olemaan avoin uudelle. Vetäytynyt ja uupunut ihminen ei ole aktiivinen uuden keksijä tai kehittäjä. Masennusta tai uupumusta tulisi ennalta ehkäistä siten, että mahdollisimman moni pystyisi toimimaan mahdollisimman monilla elämänalueilla aktiivisesti. Työn ilo, työn hallinta ja innovatiivisuus kulkevat käsi kädessä. (Juuti & Vuorela 2002, 82.)

2.2 Terveyttä edistävä liikunta hyvinvoinnin kehittäjänä

2.2.1 Liikunta ja terveysterveyttä edistävä liikunta suositusten ja tilastojen valossa

Kaikkeaa lihastyötä, joka suurentaa energiakulutusta lepotasosta kutsutaan fyysiseksi aktiivisuudeksi (Caspersen, Powell & Christenson 1985). Liikunta on tarkoituksella tehtyä, säännöllistä fyysistä aktiivisuutta, jonka tarkoituksena on esimerkiksi kunnan kohottaminen, terveyden parantaminen tai pelkästään liikunnan tuottama ilo ja nautinto (Fogelholm ym. 2007, 21). Yang (1997, 11) kuvailee liikunnan miksi tahansa lihasten tuottamaksi kehon liikkeeksi, joka nostaa normaalia päivittäistä energiankulutusta. Louhevaara, Kukkonen ja Smolander (1995) määrittelevät liikunnan tavoitteelliseksi lihastyöksi, johon osallistuu koko elimistö ja jonka aikana aivot ja ääreishermosto käskyttävät tahdonalaisia lihaksia. Liikunnan katsotaan olevan ihmisen biologinen perustarve. Perimämme suosii liikuntakyvyn kannalta otollisia ominaisuuksia eli erilaisia rakenteita ja toimintoja. Jotta nämä ominaisuudet säilyisivät ja kehittyisivät, tarvitsemme säännöllistä liikuntaa. (Vuori 2003.)

Terveyden edistäminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa ihmisten mahdollisuuksia huolehtia oman ja ympäristönsä terveydestä (Torppa 2004).

Terveysliikunnan eli terveyttä edistävän liikunnan Järvinen (1998, 14) määrittelee seuraavasti: ”Terveysterveyttä edistävällä tarkoitetaan terveydelle tarpeellista liikuntaa.

Terveysliikuntana voidaan pitää liikuntaa, joka on kaikille suositeltavaa ja mahdollista ja joka edistää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista terveyttä riippumatta toiminnan syistä ja toteuttamistavoista”. Täten vähintään kohtuullisesti, mutta ei liikaa kuormittava fyysinen aktiivisuus edistää säännöllisesti toteutettuna terveyttä. Näin ollen huippu-urheilua ja hyvin kevyttä aktiivisuutta lukuun ottamatta kaikki fyysinen aktiivisuus on terveyttä edistävää liikuntaa. Taulukon 1 tummennetut kohdat Fogelholm ym. (2007, 21) on luokitellut terveyttä edistäväksi liikunnaksi. Tässä tutkimuksessa liikunnasta ja sen hyödyistä ja haitoista käsiteltäessä keskityn juuri terveyttä edistävään liikuntaan.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä erityyppisestä liikunnasta (mukaillen Fogelholm ym. 2007, 21)

| | |
|-------------------------------|---|
| Huippu-urheilu | Kaikki kansainvälisellä mestaruustasolla tapahtuva tai sinne tähtäävä urheiluharjoittelu ja -kilpailu |
| Kilpaurheilu | Divari-jääkiekko, yleisurheilun piirinmestaruuskilpailut |
| Kuntourheilu | Finlandia-maraton, PedaSport Experience -seikkailu-urheilukilpailu |
| Kuntoliikunta | Sauvakävely, hiihto, hölkkä, voimistelu, ryhmäliikunta, uinti |
| Luontoliikunta | Erävaellus, retkeily, marjastaminen, metsästys, lumikenkäily |
| Leikkiliikunta | Mäenlasku, lumisota, leikkitelineillä kiipeäminen |
| Arki- ja hyötyliikunta | Kävely kauppaan tai töihin, lumen luonti, tehokas siivoaminen, puutarhatyöt |
| Fyysinen passiivisuus | Television katseleminen, hissillä kulkeminen, videopelien pelaaminen, ”näyteikkunakävely” |

Terveyden kannalta riittävää liikuntaa on joko kohtuullisesti kuormittava, lähes päivittäinen vähintään 30 minuuttia kestävä liikunta (esim. reipas kävely) tai kuormittava, vähintään kolme kertaa viikossa tapahtuva 20-60 minuuttia kestävä liikunta (esim. hölkkä tai hiihto). Selvästi terveyden kannalta riittävää liikuntaa on molempien ehtojen täyttyminen. Terveyden kannalta riittämätöntä liikunnan määrä on silloin, kun kumpikaan vaihtoehdoista ei täyty. Noin puolet Suomen työikäisistä kuuluu riittämättömästi liikkuvien kategoriaan. (Fogelholm ym. 2007, 24; 57.) Ojasen (2004) mukaan väestöstä kolme neljäsosaa liikkuu nykyisin liian vähän, jos tavoitteeksi asetetaan maksimaaliset terveyshyödyt. Toisaalta Euroopan komission vuonna 2010 julkaistun tutkimuksen mukaan 72 % suomalaisista ilmoittaa harrastavansa jotakin urheilua säännöllisesti, mikä on eurooppalaisella tasolla mitattuna poikkeuksellisen paljon. Vertailun vuoksi 40 % EU-kansalaisista harrastaa jotain urheilulajia säännöllisesti. (HS 30.3.2010.)

Liikunnan osuus ja päivittäiseen elämään sisältyvä lihastyö ovat vähentyneet niin työssä kuin vapaa-ajalla (Vuori 2003). Liikunnan harrastaminen ehkäisee merkittävästi sairauksia. Liikunta on tärkeä voimavara terveyden ja hyvinvoinnin parantamisessa. Elämänsä eri vaiheissa liikunnalla on erilaisia tehtäviä ja sille asetetaan vaihtelevia tavoitteita. Aikuisiässä näitä ovat terveyteen, hyvinvointiin ja toimintakykyyn liittyvät tavoitteet (OPM 2007, 5).

Liikunnan terveyttä edistävästä vaikutuksista tehtyjen tutkimusten lisääntyessä on ymmärretty sen kansanterveydelliset ja samalla kansantaloudelliset vaikutukset. Suomessa vuosittain liian vähäinen liikunta aiheuttaa arviolta 300 – 400 miljoonan euron kustannukset. Summaan on laskettu muun muassa terveydenhuolto- ja sosiaalimenot sekä sairauspoissaolot ja työn tuottavuuden alenemisesta aiheutuvat menot. (Fogelholm ym. 2007, 3-5; 88). Amerikkalaisessa tutkimuksessa arvioitiin fyysisen passiivisuuden lisäävän sairauspoissaoloja noin kaksi päivää vuodessa, mikä aiheuttaisi Suomessa yksinään noin 400 miljoonan euron kustannukset vuodessa (Boles, Pelletier & Lynch 2004).

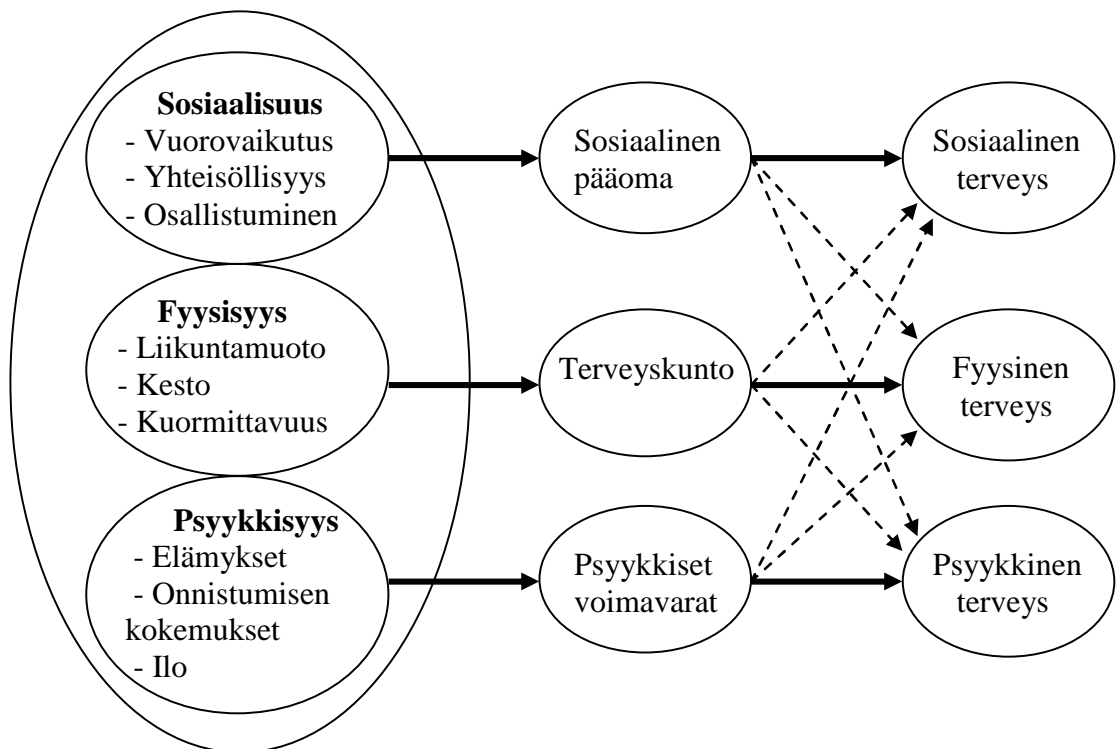
Tieto liikunnan terveyttä edistävästä vaikutuksista ja sitä kautta liikuntaan sijoitettujen rahojen kustannustehokkuudesta ei ole asiantuntijoiden (mm. Fogelholm ym. 2007) mukaan mennyt läpi eri hallinnonaloilla ja toimijatasoilla. Terveydenhuolto nähdään edelleen pääasiassa sairaudenhoitona eikä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä kuten liikunta- ja ravitsemusohjausta pystytä toteuttamaan nykyisessä hajautetussa rakenteessa. Selviä asenteellisiakin ongelmia on, sillä esimerkiksi lääkärit eivät juuri määrää liikuntareseptejä. Syyksi on nähty, ettei liikunta ensisijaisesti kuulu lääkäreiden osaamisalueeseen ja täten liikuntaohjeiden antaminen voi tuntua vieraalta. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 35.) Kuitenkin suomalaisten oma usko liikunnan vaikuttavuuteen on Ilmarisen (1995) mukaan vahva: Suomen Gallupin liikuntatutkimuksessa 10 000 työssäkäyvistä suomalaisesta lähes 90 % oli kokenut liikunnan lisäävän psyykkistä työkykyä ja yli 60 % oli kokenut liikunnan lisäävän sosiaalista työkykyä. Vastaava luku fyysisten vaikutusten kohdalla oli runsas 75 %.

2.2.2 Liikuntaa edistävät ja estävät tekijät

Usein liikuntatilanne nähdään puhtaasti fysiologisena suorituksena. Liikunnan ei välttämättä tarvitse olla fyysisesti kuormittava suoritus, jotta sillä olisi terveysvaikutuksia eikä terveyttä edistävä liikunta edellytä veren, hien ja kyynelien vuodattamista. Tällöin liikunnallisten harrastusten sosiaaliset ja psyykkiset terveyshyödyt korvaavat fyysisen rasituksen puutteen. Toki fyysiset terveysvaikutukset ovat tärkeä peruste liikunnalliseen aktiivisuuteen, mutta henkisen hyvinvoinnin

vaaliminen ja ihmissuhteiden ylläpitäminen ovat liki samanarvoisia syitä liikunnan harrastamiselle.

Kokko ja Vuori (2007) toteavat liikunnan puolesta puhumisen painottuvan liikaa terveyden fyysiselle alueelle - tällöin liikuntatilanteen kokonaisvaltaisuus jää huomioimatta. Liikuntaan sisältyy kuitenkin aina fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Kuviossa 1 ilmenevät hyvin eri terveyshyödyt ja niiden elementtien läsnäolo liikuntatilanteessa. Vasemmalla on liikuntatilanne, keskellä sen välitön vaikutus ja oikealla sen välilliset terveysvaikutukset.



KUVIO 1. Liikunnan terveysvaikutukset Kokkoa ja Vuorta (2007, 11) mukailten

Vuori (2003) on koonnut yhteen suomalaisten liikuntamotiiveja. Liikuntamotiivaatio on sitä, mikä saa ihmiset liikkumaan. Hänen mukaansa useissa aiheesta tehdyissä tutkimuksissa on selvinnyt, että suomalaisten tärkeimmät liikuntamotiivit ovat terveys, kunto, virkistys ja rentoutus. Niiden lisäksi on tullut ilmi myös muita motiiveja kuten elämykset, sosiaalinen yhdessäolo, itsensä toteuttamisen mahdollisuudet ja uuden

oppiminen. Kuntoliikuntaliiton laajoissa kyselyissä on saatu selville, että esimerkiksi painon pudotus tai sosiaaliset syyt eivät ole lähellekään niin merkittäviä tekijöitä liikkua kuin terveys tai virkistys. Sisäisten motivaatiotekijöiden herättäminen on olennaista pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi, vaikka liikkumattomalla ihmisellä ulkoiset motivaatiotekijät yleensä aikaansaavat liikunnan aloittamisen. Yhteisön tuki on myös ensiarvoisen tärkeää. (Aura 2007a.) Vuori (2003) huomauttaa, että liikunta tuottaa suomalaisille enemmän sisäistä tyydytystä kuin ulkoisesti havaittavaa riemua.

Liikuntakäyttäytyminen tarkoittaa liikunnan toteuttamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Jo hyvin yksinkertainenkin liikuntakäyttäytyminen, kuten yksittäinen liikuntakerta, on monimuotoinen tapahtumaketju. Siihen kuuluu harkintoja, ratkaisuja ja toimintoja. Prosessiin ovat vaikuttamassa sekä yksilöön että ympäristöön ja itse liikuntaan liittyvät tekijät. Osa tekijöistä on helposti ymmärrettäviä, kuten liikuntataidot, liikunnan rasittavuus ja suorituspaikan etäisyys. Osa tekijöistä on vaikeammin käsiteltäviä, abstrakteja ja teoreettisia, kuten yksilön omakohtaisesti kokema pystyvyys liikuntaan ja hänen kuvansa itsestään liikkujana. (Vuori 2003.)

Liikuntakäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Altistavat tekijät ovat arvoja, normeja, tietoa, asenteita, odotuksia, kokemuksia, havaintoja, koettua pystyvyyttä ja mielialaan liittyviä tekijöitä. Mahdollistaviin tekijöihin puolestaan lasketaan suorituspaikkojen saavutettavuus, hinta, varusteet, liikuntataidot, terveys, hyväksyttävyyttä sekä aikatekijät. Vahvistavia tekijöitä voidaan puolestaan katsoa olevan ympäristön tuki, liikunnan tuomat kokemukset ja vaikutukset sekä palkinnot ja kannusteet. Näiden kolmen yhteisvaikutuksesta muotoutuu yksilön liikuntakäyttäytyminen. (Savola 2006.)

Ihmiset voidaan jakaa kolmeen ryhmään myös liikuntahalukkuuden ja -aktiivisuuden perusteella: 1) myönteisesti suhtautuvat ja aktiiviset, 2) harkitsevat, mutta suositeltua vähemmän tai ei ollenkaan liikkuvat sekä 3) välinpitämättömästi tai kielteisesti suhtautuvat ja inaktiiviset. Aktiivisia ihmisiä on syytä tukea heidän liikuntaharrastuksensa jatkamiseksi, harkitsijoita autettava liikunnan aloittamiseksi ja välinpitämättömästi tai kielteisesti suhtautuvia tulisi ohjata harkitsemaan ja kokeilemaan liikuntaa. Vaikka nykypäivänä liikuntavalistus ja -tieto yltyvät kaikkialle,

liikuntaan motivoitumiseen ja siitä pitämiseen vaikuttavat valistusta enemmän liikunnan harrastamisesta saadut kokemukset. (Vuori 2000, 39.)

Ojasen (2004) mukaan pääasialliset liikunnan harrastamisen esteet ovat ajan ja mahdollisuuksien puute ja se, että liikunta koetaan jostain syystä kurjaksi. Kurjuus voidaan nähdä myös siten, ettei liikunnasta pidetä. Ojanen (2004) pitää ajankäyttöä valintakysymyksenä, sillä moneen muuhun, liikuntaa turhempaankin asiaan, näyttää löytyvän aikaa. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan liikunnan harrastamisen esteet liittyvät ennen kaikkea asenteisiin ja totuttuihin elämäntapoihin (Berger, Pargman & Weinberg 2007, 354-355). Myös Louhevaara (1995) mainitsee ajan puutteen keskeisenä esteenä liikunnan harrastamiseen, mutta toteaa sen useiden tutkimusten perusteella kestävämmäksi syyksi. Ihmisen elämässä on päivittäin liikuntaa ja terveitä elämäntapoja haittaavia houkutuksia – siksi liikuntaan motivoituminen on tärkeää, jotta harrastaminen toteutuu. Liikunnan harrastamattomuuden syyt eivät ole muuttuneet viime vuosikymmeninä, sillä 1980-luvulla tehdyn tutkimuksen (Vuolle, Telama & Laakso 1986, 174) mukaan liikunnan harrastamista rajoittavia tekijöitä ovat muun muassa työväsytys, suuri kotitöiden määrä, kiinnostuksen ja taitojen puute sekä liikuntapaikkojen vähäisyys. Huomattavaa tutkimuksessa on se, että myös laiskuus ja saamattomuus mainitaan harrastamattomuuden syiksi.

2.2.3 Liikunnan hyvinvointivaikutukset

Liikunnan vaikutus fyysiseen hyvinvointiin. Liikunnan fyysiset vaikutukset terveyteen ovat laajasti tunnetut ja säännöllisesti liikkuvilla ihmisillä on osoitettu olevan fyysisesti passiivisiin ihmisiin verrattuna pienempi vaara sairastua moniin sairauksiin (esim. Jörgensen ym. 2009). Liikuntaan liittyvä fyysinen aktiivisuus on kudoksille luonnollinen ja välttämätön ärsyke sekä fyysisen toimintakyvyn ainoa ylläpitäjä. Liikunnan harrastaminen vahvistaa luustoa, lihaksia ja niveliä sekä auttaa joidenkin perussairauksien hoitotasapainon ylläpidossa (Vuori 2003). Liikunnalla on tutkitusti myönteinen vaikutus tuki- ja liikuntaelimestön (esim. Ilmarinen 1995; Kannas 2005; Nurminen 2000, 1-2) ja hengitys- ja verenkiertoelimestön sairauksien (esim. Blomstrand, Björkelund, Ariai, Lissner & Bengtsson 2009; Louhevaara 1995) sekä aineenvaihdunnallisten häiriöiden ennaltaehkäisyssä ja ennen kaikkea niiden hoidossa.

Liikunta auttaa selkäsairauksien ja niska-hartia-alueen vaivojen hoitoon (esim. Hyvärinen 2008, 54) sekä tuki- ja liikuntaelimistön leikkausten jälkeiseen toipumiseen. Säännöllisen liikunnan on todettu alentavan verenpainetta ja nostavan veren hyvän kolesterolin osuutta sekä suojaavan tyypin kaksi diabetekseen sairastumiselta. (Aromaa, Huttunen & Koskinen 1997, 39; Vuori 2005.)

Liikuntaharjoitus aiheuttaa fysiologisia kuormitusvasteita, joita liikkujat yhdistävät hyvinvoinnin tuntemuksiin. Kuormitusvasteita ovat muun muassa elimistön sisälämpötilan kohoaminen, elimistön mielihyvähormonien (esim. endorfiinin) tuotannon lisääntyminen ja keskushermoston välittäjäaineiden (esim. noradrenaliini, dopamiini) pitoisuuksien kohoaminen. Liikuntatilanteen aiheuttamien vasteiden voimakkuus riippuu liikuntamuodosta, liikunnan kestosta ja kuormittavuudesta sekä muodosta (Howley 2001). Pääasiallinen vaikutus on kuitenkin liikunnan aiheuttamilla välittömällä muutoksilla elimistön rakenteissa ja toiminnoissa pitkällä aikavälillä, kuten lihasten supistumisella ja voiman tuottamisella. (Nupponen 2005, 58; Vuori 2005.)

Lihavuuden ehkäisyssä ja painonhallinnassa liikunnalla on monien tutkimuksien (esim. Louhevaara 1995; Ngo & Leman 2007; Trubswasser, Nikogosian & Branca 2006) mukaan myönteinen merkitys. Liikunnan terveysvaikutukset ovat lihavilla selkeämmät kuin normaalipainoisilla. Esimerkiksi sairauksien riskitekijät, kuten veren kolesterolipitoisuus tai verenpaine sekä kuolleisuus määrättyä seuranta-aikana, eroavat fyysisesti aktiivisten ja passiivisten lihavien välillä enemmän kuin normaalipainoisilla. Liikunnalla, lihavuudella ja unella on myös mielenkiintoisia keskinäisiä yhteyksiä, joilla on suuri merkitys työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden kannalta. Sekä vähäinen liikunta että lihavuus ovat yhteydessä huonoon unen laatuun ja päiväsaikaiseen väsymykseen. (Fogelholm ym. 2007, 22.)

Liikunnan vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin. Fyysisen terveyden kohentamisen lisäksi säännöllinen liikunta on tärkeä psyykkisen hyvinvoinnin osatekijä. Liikunnalla on johdonmukaisia yhteyksiä hyvinvointikokemuksiin; tutkimuksissa (esim. Heiden ym 2007; Leith 1994, 3) liikunnan on osoitettu tuottavan mielihyvän ja virkistymisen elämyksiä ja vähentävän kielteisiä tuntemuksia – ärtymystä, alakuloisuutta ja haluttomuutta – suorituksen aikana ja välittömästi sen jälkeen. Onkin osoitettu, että yleensä liikuntakerta lisää lievästi liikkujan kokemaa hyvää oloa. Liikunta tuottaa

liikkujalle välitöntä mielihyvää ja auttaa purkaman turhautumien, pettymysten tai vastoinkäymisten seurauksena syntyvää aggressiivisuutta. Liikunta on myös helpoimmin tarjoutuvia ja huokeimpia palautumisen keinoja. Suomisen (2006) mukaan liikunnalla on yhteys muun muassa keskittymiskykyyn ja yleensä henkiseen hyvinvointiin sekä minäkuvaan ja itsetuntoon. (Nupponen 2005; Tolvanen 1995.)

Yksi esimerkki liikunnan myönteisistä vaikutuksista psyykkiseen tilaan on ihmisen itseluottamuksen parantuminen silloin, kun hän kykenee saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Itsearvostus ja liikunnan luoma hyvä olo näkyvät olemuksessa ja heijastuvat muillekin elämänalueille. (Juuti & Vuorela 2004, 74.) Liikunta voimistaa kuvaa omasta fyysisestä pystyvyydestä ja edistää myönteistä ruumiinkuvaa ja vaikuttaa näin myönteisesti oman vartalon hyväksymiseen sekä itsetuntoon (Leith 1994, 84; Salmela 2006, 62-65). Tosin Zabinski, Calfas, Gehrman, Wilfley ja Sallis (2001) löysivät korkeakouluikäisillä tehdyssä tutkimuksessa päinvastaisia tuloksia: liikunnallisen interventiojakson jälkeen varsinkin naisten ruumiinkuva heikkeni, koska he tulivat tietoisemmaksi laihuuden tavoittelemisesta. Myös Nupponen (2005) kritisoi tutkimuksia liikunnan henkistä hyvinvointia parantavien vaikutusten liiallisesta yleistämisestä. Hänen mukaansa liikunta on minäkuvan osa ja vahva hyvinvointitekijä ensisijaisesti vain itsensä liikunnallisiksi mieltäville ihmisille. Epäsäännöllisesti liikuntaa harrastaville liikunta on neutraalimpaa, joskaan ei mitätöntä elämänaluetta. Liikunta saattaa myös monipuolistaa liikkujan käsitystä itsestään. Liikunnassa saadut kokemukset voivat sekä lisätä että heikentää yksilön yleistä pätevyyden tunnetta ja luottamusta selviytymiseen. (Nupponen 2005; Vuori 2003.)

Liikunnan on tutkimuksissa todettu vähentävän jännittyneisyyttä, ahdistusta ja suojaavan mielialaa masentavissa elämäntilanteissa (esim. Raphael 1998; Ströhle 2009; Whitelaw, Swift, Goodwin & Clark 2008, 69-70). Liikunnan suojavaikutuksen oletetaan syntyvän siten, että liikunnan harrastaminen vähentää stressin vaikutusta elimistössä ja nopeuttaa siitä palautumista. Stressi voi tarkoittaa pientä kiirettä tai väsymystä, ja sitä syntyy silloin, kun työn vaatimukset ylittävät yksilölliset kyvyt. Tietty määrä stressiä on usein vain hyväksi, mutta liiallisen stressin kokeminen on haitallista. (Innstrand, Langballe, Espnes, Falkum & Aasland 2008; Nupponen 2005.) Erään tutkimuksen mukaan runsaasti liikkuvilla ihmisillä on noin 0,7 kertaa vähäisempi riski ja

kohtuullisesti liikkuvilla noin puolet vähäisempi riski kärsiä stressistä kuin liikunnallisesti passiivisilla (Aldana, Sutton, Jacobson & Quirk 1996, 315-321).

Liikunnalla on todettu olevan joissain tapauksissa myös epäedullisia psyykkisiä vaikutuksia. Keskinäinen vertailu, kilpailu ja epäonnistumisen kokemukset liikuntatilanteissa ovat pääosin lyhytaikaisia haittoja, mutta esimerkiksi liikuntariippuvuuden vaikutukset ovat pitkäkestoisemmat. Liikuntariippuvuus tarkoittaa pakkomielleistä ja epäterveellistä liikunnan harrastamista (Hamer & Karageorghis 2007, 479). Se voi olla myös vahvan mielihyvän tavoittelemista ja kielteisten psyykkisten tuntemusten välttämistä tiiviin ja kuormittavuudeltaan rasittavan liikunnan avulla. Liikuntariippuvuudessa elämä pyörii liikunnan ympärillä, ihmisen liikuntarasituksen sietokyky nousee ja liikuntaa on harrastettava yhä enemmän ja yhä kovemmalla teholla. Liikunnasta tulee terveysriski ja se haittaa esimerkiksi riippuvaisen sosiaalista elämää. (Hamer & Karageorghis 2007; Nupponen 2005.)

Kokonaisuutena liikuntaharrastus on yksi kanava myönteisten elämysten kokemiseen ja kielteisten tunteiden purkamiseen. Liikunnan tuottamat elämykset ovat kuitenkin yksilöllisiä, ja liikuntasuorituksen vaikutukset välittömästi koettuihin elämyksiin ja mielialaan riippuvat monesta tekijästä. Näitä ovat muun muassa liikkumisympäristö, liikuntasuorituksen laatu, liikkujan omat odotukset ja liikkujan ominaisuudet, kuten sukupuoli, ikä, harjoitustausta ja kunto. (Nupponen 2005.)

Liikunnan vaikutus sosiaaliseen hyvinvointiin. Sosiaalinen hyvinvointi rakentuu sosiaalisesta verkostosta ja sen laadusta sekä vuorovaikutuksesta. Sosiaaliseen verkostoon voivat kuulua perheenjäsenet ja sukulaiset, ystävät ja naapurit, päivittäiset harrastussuhteet ja elämänaikaiset merkittävät ihmissuhteet. Sosiaalinen verkosto rakentaa henkilön sosiaalista identiteettiä ja itsearvostusta sekä mahdollistaa voimavarojen monipuolisen käytön. (Koskinen, Aalto, Hakonen & Päivärinta 1998, 122-123.)

Sosiaalinen vuorovaikutus perustuu ihmisten välisiin suhteisiin ja se on yksi tärkeä liikunnan avulla saatu elämysten lähde. Liikunta tarjoaa mahdollisuuksia lisätä ja parantaa sosiaalista vuorovaikutusta, sillä liikuntaan osallistuvat voivat toteuttaa sitä vapaina tavanomaisista rooleistaan. Se antaa muissa yhteyksissä vaikeasti saavutettavia,

mutta usein hyödyllisiä mahdollisuuksia tasavertaiseen, avoimeen ja harmittomaan vuorovaikutukseen. (Telama & Polvi 2005.)

Parhaimmillaan liikunta voi olla toimintaa, jossa toisilleen vieraat ihmiset voivat luonnollisesti ylittää arkuuden, ujouden, roolien, vajavaisuuden, kielivaikeuksien ja ennakkoluulojen asettamia esteitä kaikkien hyväksymillä tavoilla. Liikunnassa vaikuttavat ensisijaisesti liikunnan omat lait ja siinä on oma kieli. Osallistujien kyvyt, taidot ja motivaatiot luovat hetkellisesti uusia menestyjiä, sankareita ja huomion keskipisteitä. Vuorovaikutuksen myönteiset vaikutukset voivat säilyä pitkään, kun taas mahdolliset sivuvaikutukset katoavat yleensä nopeasti. Näitä kielteisiä sivuvaikutuksia voivat olla esimerkiksi liiallinen kilpailullisuus, huijaaminen ja vastustajan tahallinen vahingoittaminen. (Vuori 2006.)

2.3 Työhyvinvointi

2.3.1 Työhyvinvointi ja työkyky yksilön näkökulmasta

Työhyvinvoinnin merkitykseen on herätty viime vuosina niin Suomessa kuin ulkomailla. Työhyvinvoinnin kehittämistä on muodostunut suuntaus, jota lähes jokainen tieteenala omalta osaltaan haluaa kehittää ja viedä eteenpäin. Seuraava lainaus on Vaasan yliopiston johtamisen laitoksen professori Viitalan (2007b) näkemys työhyvinvoinnin merkityksestä yksilön näkökulmasta: *”Vain hyvinvoiva ihminen jaksaa olla tuottava. Väsynyt ja huonokuntoinen työntekijä keskittyy suorittamaan juuri ja juuri välttämättömän. Hänen energiansa menee selviytymiseen rimaa hipoen. Riski sairastumiseen ja poissaoloihin on suuri ja tehokas työaika pienenee”*.

Työhyvinvointi. Santosen (2006, 4) määritelmään mukaan työhyvinvointi on työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Yksilön näkökulmasta katsottuna työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että ihminen voi työssään hyvin ja on toimintakykyinen. Yhteisön näkökulmasta työhyvinvointi puolestaan ilmenee ihmisten muodostaman työyhteisön toimivuutena ja aikaansaavuutena.

Myös Ojala ja Ahonen (2003, 19-21) määrittävät työhyvinvoinnin yksilö- ja yhteisötasolla. Työhyvinvointi tarkoittaa yhtäältä jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa, toisaalta se viittaa koko työyhteisön yhteiseen vireystilaan. Heidän mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, työn vaatimustaso sekä yhteisten ja henkilökohtaisten tavoitteiden selkeys. Työhyvinvoinnin perustan luo yksilön fyysinen hyvinvointi, kuten terveydentila ja fyysinen jaksaminen työssä. Suuri vaikutus on myös psyykkisellä hyvinvoinnilla (mm. kehitysmahdollisuudet, itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tunteet) ja sosiaalisella hyvinvoinnilla (mm. suhteet kollegoihin ja esimieheen). (Vesterinen 2006, 50.)

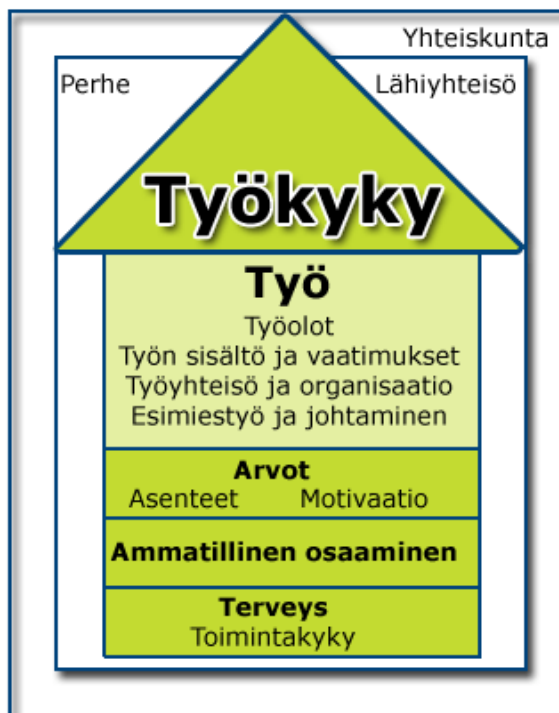
Keinäsen (2006) mukaan työhyvinvointi ymmärretään yksilön myönteiseksi kokemukseksi, joka on yhteydessä työhön. Työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään työhön liittyviä osa-alueita, kuten johtamisen, osaamisen, työyhteisön toimivuuden ja yhteisöllisyyden sekä terveyden. Tässä yhteydessä terveys on voimavara, joka mahdollistaa työn tekemisen ja vahvistaa työstä saatavaa hyvinvoinnin kokemusta. Ilmarisen, Gouldin, Järvikosken ja Järvisalon (2006) tulkinnan perusteella työhyvinvoinnissa on kyse työntekijöiden elämänlaadusta ja työssä viihtymisestä. Se on tärkeä tekijä myös työkyvyn säilymisen ja työssä jaksamisen kannalta.

Ojala ja Ahonen (2005, 29) peilaavat yksilön työhyvinvointia vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkiaan, jossa alimman tason tarpeet on tyydytettävä ennen kuin ihminen voi siirtyä seuraavalle tasolle ja tyydyttää kehittyneemmät tarpeet. Tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet, jotka liittyvät muun muassa terveyteen, fyysiseen kuntoon ja jaksamiseen. Korkeammalla tasolla ovat muun muassa kasvun tarpeet, joita ovat arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Fyysisen hyvinvoinnin voidaankin katsoa olevan työhyvinvoinnin perusta. (Maslow 1970, 15-23.)

Ensiarvoisen tärkeää olisi, että hyvinvoiva työyhteisö nähtäisiin työpaikan jokapäiväisen toiminnan ja varsinkin johtamisen päämääränä. Työn, työympäristön ja yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino on kahden kauppa, jossa hyödyn saajina ovat sekä työntekijä että työnantaja. Työnantaja ei voi vastata kenenkään hyvinvoinnista yksin, mutta sen edistämiseen työnantaja voi vaikuttaa oikeilla toimenpiteillä. (Viitala 2007a, 226.)

Viime vuosisadan alun yhteiskunnassa työelämän vaatimukset olivat varsin homogeenisia: oleellista oli ruumiillinen voima ja sitkeys. Sairastuvuudessa korostui puolestaan fyysisten voimien ehtyminen tai vammaisuus. Työhön kykenemättömyys oli siten hyvin konkreettista raihnaisuutta, joka oli helposti ymmärrettävissä sairauden seuraukseksi. Yhteiskunnan kehittyessä sekä työ, että sairastavuuden muodot ovat muuttuneet ja niiden välinen kytkentä on tullut vaikeammin tunnistettavaksi. Nyky-yhteiskunnassa kiireen sävyttämä työrytmi vaatii yksilöltä sopeutumista jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. Työhyvinvointi on noussut yhdeksi keskeiseksi yrityksen menestyksen avaintekijäksi ja tämän takia työnantajat panostavatkin entistä enemmän työntekijöistä huolehtimiseen. (Ilmarinen ym. 2006.)

Työkyky. Yhteiskunnallisen kehityksen myötä myös työkyvyn käsite on muuttunut. On siirrytty lääketieteellisestä ajattelusta työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainomalliin ja edelleen moniulotteiseen työkyvyn tarkasteluun. (Ilmarinen ym. 2006.) Työkyvyn tunnetuin teoreettinen malli on Ilmarisen (2007, 1) työkyvyn talo jossa on neljä kerrosta (kuvio 2). Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja.

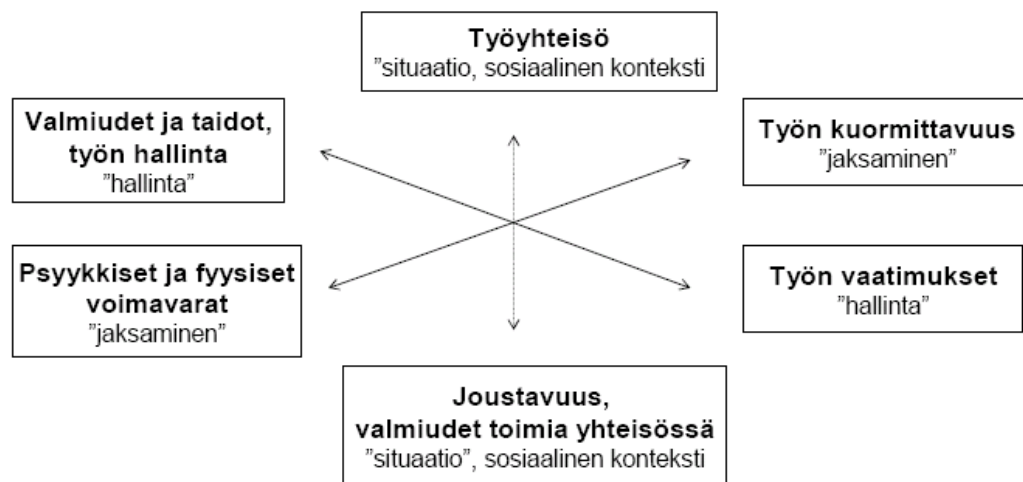


KUVIO 2. Työkyvyn talo Ilmarisen (2007, 1) mukaan

Terveys ja fyysinen, psyykinen sekä sosiaalinen toimintakyky ovat talon perusta. Mitä vahvempi perusta, sitä vakaammin työkyky kestää läpi elämän. Tämän tason hyvinvoinnilla on osoitettu yksilötason vaikutusten lisäksi olevan myönteisiä vaikutuksia myös keskeisiin organisaatiotason seikkoihin, kuten tuottavuuteen (Malin 2009). Ammatillinen osaaminen on toisessa kerroksessa. Sen pohjana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Näiden kehittäminen vaatii nyky-yhteiskunnassa jatkuvaa, ns. elinikäistä oppimista. Kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. (Ilmarinen 2007; Loppela 2004, 126.)

Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä kerroksessa työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Työn kokeminen mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä vahvistaa työkykyä. Mikäli työ on vain pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia tai tavoitteita työkyky heikkenee. Neljännessä kerroksessa on itse työ. Siihen kuuluvat konkreettinen työpaikka, työolot, työyhteisö ja organisaatio. Myös esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa kerroksen toimintaa: esimiehillä on valta ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä edistävää toimintaa. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Usein neljäs kerros, työ, muuttuu nopeasti ja ei aina ota huomioon ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin. Tällöin tämä kerros painaa alakerroksia huonoin seurauksin. Tähän ongelmaan pystyy parhaiten reagoimaan työnantaja ja esimiehet. (Ilmarinen 2007, 1-2.)

Härkäpään (2001) työkykymallissa työkyky muodostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat työssä jaksaminen, työn hallinta ja sosiaalinen konteksti ja työyhteisön osallisuus (situaatio; kuvio 3).



KUVIO 3. Moniulotteinen työkykymalli (Härkäpää 2001, 204)

Jaksamisulottuvuudella arvioinnin kohteena ovat yksilön fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn ja voimavaroihin liittyvät tekijät sekä niiden suhde työn kuormitustekijöihin. Näitä seikkoja on perinteisesti pidetty työkykyongelmien ydinkohtina. *Hallintaulottuvuudessa* puolestaan on kyse yksilön ammatillisten valmiuksien ja taitojen sekä työn asettamien ammattitaidon vaatimusten suhteen eli hallinnan tarkastelusta. Työssä jaksamisen ja työn hallinnan kannalta on merkitystä myös työympäristön ja -organisaation ominaisuuksilla sekä yksilön kyvyillä ja valmiuksilla toimia yhteisön jäsenenä. (Härkäpää 2001, 204-205.)

Vuoren (2006, 55) mukaan työkyky on kykyä ja halukkuutta tehdä jatkuvaa päivittäistä työtä. Sitä voidaan luonnehtia tasapainotilaksi yksilön edellytysten tai voimavarojen ja työn sekä ympäristön asettamien vaatimusten välillä. Yksilön voimavaroja ovat terveys, fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, tiedot ja taidot sekä halukkuus tai motivaatio käyttää näitä voimavaroja työhön. Työ ja työympäristö sekä työyhteisö puolestaan asettavat fyysisiä, tiedollisia, taidollisia, psyykkisiä ja sosiaalisia vaatimuksia. Yksilön voimavarojen tulisi jatkuvasti vastata vähintään hänen työnsä vaatimuksia työn tuoman hyvinvoinnin ja terveyden turvaamiseksi. (Vuori 2006, 55.)

Aalto (2006, 13) on Vuoren (2006) kanssa samoilla linjoilla. Hän näkee työkyvyn tarkoittavan työnkuvan ja ihmisen toimintaedellytysten keskinäistä tasapainoilua. Työkykyyn vaikuttavat työntekijän henkiset, ruumiilliset ja sosiaaliset voimavarat sekä

koulutus, työkokemus ja perinnölliset tekijät. Työntekijän fyysinen hyvinvointi ja kunto vaikuttavat suuresti työssä jaksamiseen sekä yleiseen vireystilaan ja mielialaan.

Matikaisen (1998) ja Malmivaaran (2001) mukaan työ muuttuu jatkuvasti yhteisöllisemmäksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Muutos heijastuu samalla siihen, miten kukin työntekijä kokee työkyvyn. Gerlanderin (2001) mielestä koettu työkyky tarkoittaa yksilön kulloistakin kokemusta työkyvystään suhteessa itse arvioimaansa, terveenä kokemaansa parhaaseen työkykyyn tai verrattuna toisten työkykyyn. Hänen mielestään oleellista onkin tarkastella tämän kokonaisuuden vuorovaikutusta. (Loppela 2004, 42; Matikainen 1998.)

Myös elintavat ovat yhteydessä työkykyyn monin tavoin. Terveelliset elintavat auttavat ylläpitämään työkyvyn kannalta tarpeellista terveyttä. Huonoilla elintavoilla, kuten tupakoinnilla, runsaalla alkoholinkäytöllä, vähäisellä liikunnalla ja epäterveellisillä ruokailutottumuksilla on suuri merkitys monien työkykyä alentavien kansantautien synnyssä. Toisaalta alentuneen työkyvyn taustalla olevat terveysongelmat voivat muovata yksilön elintapoja: työ- ja toimintakyvyn heikkeneminen voivat muuttaa esimerkiksi yksilön liikuntatottumuksia tai alkoholinkäyttöä. (Koskinen, Martelin, Sainio & Gould 2006.)

Työkyvystä huolehtimisen merkitys lisääntyy, kun työelämän vaatimukset kasvavat ja työvoima vähenee ja ikääntyy. Suomessa poistutaan työkyvyttömyyden vuoksi työelämästä selvästi useammin kuin muissa Euroopan maissa. Suurimmat työkyvyttömyyden aiheuttajat ovat mielenterveysongelmat sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (Ilmakunnas 2008, 156.) Työkyvyn ja liikunnan harrastamisen yhteydet on todettu useissa tutkimuksissa ja liikunnalla on osoitettu olevan suotuisia terveysvaikutuksia (kts. luku 2.2.3). Liikunta vaikuttaa työkyvyttömyyttä aiheuttavien sairauksien ehkäisevästi ja niiden hoitoa parantavasti. Eräiden tutkimusten (mm. Biering-Sorensen ym. 1999; Lydell, Baigi, Marklund & Manson 2005) perusteella voidaan sanoa, että työikäisen väestön liikunnan harrastamisen edistäminen estää ennen aikaista työkyvyttömyyttä. Keinänen (2006) esittääkin, että liikunnan harrastamisen edistäminen tulisi olla luonteva osa yrityksen työhyvinvoinnista ja työkyvykkyydestä huolehtimista.

Tällä hetkellä ihmiset tekevät suureksi osaksi tietotyötä, jossa henkilöstön työpanos vaikuttaa olennaisesti työn tuloksellisuuteen. Niinpä henkilöstön alitehoisena

työskentelystä aiheutuvat työpanoksen menetykset ja sairauspoissaolot halutaan välttää (Kärkkäinen 2002, 24), ja työhyvinvointi liitetään abstrakteihin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Ihmisen terveyden merkitystä ei pidä kuitenkaan unohtaa, koska terveys vaikuttaa ratkaisevasti ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. Yksilön terveys, jaksaminen ja osaaminen liittyvät toisiinsa. Työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä tervettä suhtautumista työhön. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Spector (1997, 30-48) jakaa työn kuormittavuuden psyykkiseen ja fyysiseen kuormittavuuteen. Työn psyykinen kuormitus syntyy ihmisen ja hänen työnsä välisestä kitkasta, yhteistyövaikeuksista tai koko organisaation toimintatavoista. Tilanne voi myös johtua työn määrästä tai laadusta. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työssään ovat työn henkisen kuormituksen ja stressin hallinnan kannalta tärkeitä. Jo pelkkä uskomus omiin vaikutusmahdollisuuksiin vähentää työstressiä. (Elo 1998, 118.) Työhyvinvointiin ja stressiin vaikuttavat myös samat tekijät: osa tekijöistä liittyy organisaatioon, työryhmään ja itse työhön ja osa on riippuvaisia työntekijän henkilökohtaisista piirteistä. On tärkeä pitää mielessä, että työn vaatimusten kasvu ei aina johda työhyvinvoinnin laskuun vaan jopa lisää sitä, jos työntekijälle taataan riittävät mahdollisuudet vaikuttaa työnsä suorittamiseen. (Aldana ym. 1996; Viitala 2007a, 234.)

Työn fyysiseen kuormittavuuteen vaikuttavat tehty lihastyön määrä ja sen suhde työntekijän lihasmassan suuruuteen ja voiman käyttöön. Taakkojen käsittely, kehon asennot ja liikkeet liittyvät fyysiseen kuormittavuuteen. Kun työ vaatii edellä mainittujen lisäksi staattista lihastyötä, voiman käyttöä tai voimakkaita lihasponnistuksia, on työ fyysisesti kuormittavaa. (Louhevaara 1999, 86-89; Spector 1997, 30-48.)

Yksi keskeisimmistä yksilön yleistä työkykyä alentavista tekijöistä on ikääntymisen tai fyysisen passiivisuuden tuoma hengitys- ja verenkiertoelimistön heikentynyt kunto. Työn fyysinen luonne asettaa työntekijälleen haasteen, sillä fyysinen palautuminen työstä vaatii vanhemmalta tai fyysisesti huonokuntoiselta ihmiseltä pidemmän ajan kuin nuoremmalta tai parempikuntoiselta. Näin ollen fyysisesti samana pysyvä työ kuormittaa ihmistä iän myötä enemmän kuin aiemmin, ja hänen mahdollisuutensa ehtiä

palautua työn rasituksesta heikkenevät selvästi. Ylikuormituksen lisääntyminen ja epätäydellinen palautuminen johtavat aluksi fyysisiin kipuihin ja oireisiin. Pitkittyessään niistä seuraa sairauspoissaoloja, sairauksia, työkyvyn laskua ja varsinkin usein työkyvyttömyyttä. (Ilmarinen 1999, 232; Louhevaara 1999, 86-89.)

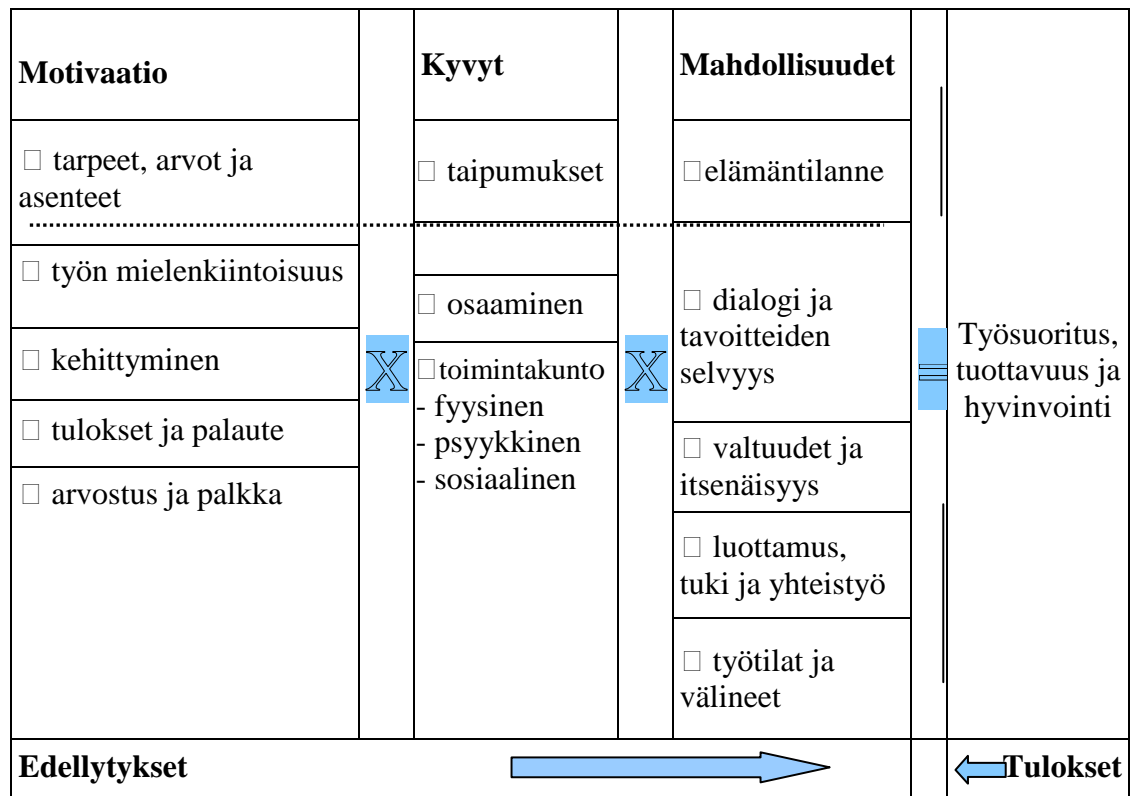
2.3.2 Työhyvinvointi työyhteisön ja työnantajan näkökulmista

Cooper ja Cartwright (1994) määrittelevät terveen organisaation yhteisöksi, jolla on fyysisesti ja psyykkisesti terve henkilöstö ja joka menestyy taloudellisesti. Työyhteisön hyvinvointi koostuu kaikkien sen jäsenten hyvinvoinnista (Ojala & Ahonen 2005, 32). Yhteisöön kuuluminen on osa yksilön hyvinvointia ja terveyttä. Sosiaalinen eriytyminen, terveyserojen kasvaminen ja yksilöllisyyden korostuminen ovat aikamme ilmiöitä ja merkkejä yhteisöllisyyden murtumisesta. Yhteisöllisyys rakentuu ennen kaikkea yhteisten kokemusten kautta. Matikaisen (1998) mukaan sosiaaliset suhteet sekä työpaikalla että vapaa-ajalla vaikuttavat työkyvyn kokemiseen. Tutkimuksissa ne, jotka uskoivat saavansa apua tai tukea työyhteisöltään, arvioivat työhyvinvointinsa paremmaksi kuin ne, joilla sosiaalista tukea ei ollut. (Gould ym. 2006, 190.)

Myös Leppänen ja Lindström (2002, 58-59) puhuvat organisaation terveydestä. Organisaation terveyden tutkimus kohdistuu psykososiaaliseen työympäristöön, jossa tutkitaan organisaatiota yksilönä sekä sen suhdetta ympäristöön. Tähän kuuluvat esimerkiksi kilpailijat, asiakkaat, henkilöstö ja lainsäädäntö. Strategiset päätökset ja tavoitteet organisaation johdossa määrittelevät pitkälti sen, kuinka hyvin terveyttä pystytään edistämään koko organisaation tasolla alati muuttuvassa ympäristössä. Mielekäs suhde työhön on yksi keskeisin terveen organisaation merkeistä.

Suominen (2006) jakaa hyvinvoinnin edellytykset työyhteisöissä kahteen pääluokkaan: työelämän laatutekijöihin ja elämäntapatekijöihin. Työelämän laatutekijöihin kuuluvat muun muassa työn sisältö, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, työtovereiden tuki ja johtamisen laatu. Elämäntapatekijöihin kuuluvat esimerkiksi liikunta, ravitsemus, tupakoimattomuus, kohtuullinen alkoholin käyttö, virkistäytyminen, harrastukset ja stressinhallinta. Näitten tekijöitten tunteminen on tärkeää, koska muuten ponnistelut hyvinvoinnin edistämiseksi ovat ”osoitteettomia”.

Työnantajien tulokset ovat riippuvaisia työntekijöiden työkyvystä, joten työnantaja on keskeisessä roolissa työntekijöiden työkyvyn edistämisessä ja tukemisessa. (Ilmarinen 2006b, 79.) Työnantajien henkilöstöinvestointien tavoite on luonnollisesti parantaa työsuoritusta ja siten koko työyhteisön tuottavuutta. Henkilöstöinvestointien välittömiä vaikutuksia on kuitenkin vaikea osoittaa toteen. Yksi toimiva keino on käyttää menetelmää, joka mittaa edellytysten ja tuloksen parantumista ja verrataan niiden kehittymistä. Kuvio 4 käsittelee niitä työsuoritukseen liittyviä tekijöitä, joihin työnantaja voi vaikuttaa. Ne sijaitsevat kuviossa katkoviivan alapuolella. (Suominen 2007, 11-13.)



KUVIO 4. Suomiselta (2007, 13) mukailtu kuvio työnantajien tuotokseen vaikuttavista tekijöistä.

Kuvio tuo esiin työhyvinvoinnin laajuuden työnantajan näkökulmasta: huomion kiinnittäminen yksittäiseen asiaan ei tuo vielä menestystä, mutta yksittäisen asian laiminlyönti voi johtaa yhtälön nollaantumiseen, työhyvinvoinnin heikkenemiseen. (Suominen 2007, 12-13.)

Viitala (2007a, 212-216) korostaa, että henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä asioita ovat terveys, osaaminen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Hyvä työyhteisö ja kiinnostava työ, jossa voi kehittää itseään ja oppia uutta ovat tärkeitä voimavaroja ja tuottavat elämään mielekkyyttä. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy tehokkaasti työskentelemään, kehittymään, olemaan luova ja innovatiivinen. Ilmarisen (2006) mukaan yksilön yleistä toimintakykyä ja terveyttä tukevat toimenpiteet ovat työnantajille taloudellisesti kannattavimpia. Onkin järkevää toimia ennakoivasti – esimerkiksi sairauspoissaoloihin, työtapaturmiin ja varhaiseen eläköitymiseen voidaan vaikuttaa ennalta ehkäisevillä toimenpiteillä (mm. Ahonen & Ojala 2005; Kerr 1996; Shephard 1996). Taloudellisten haittavaikutuksien lisäksi huono työhyvinvointi vaikuttaa myös esimerkiksi työnantajan maineeseen ja luotettavuuteen (Shephard 1996). Usein työnantajat eivät ota näitä asioita tarpeeksi huomioon tehdessään päätöksiä.

Keskeisiä työoloihin kielteisesti vaikuttavia tekijöitä työyhteisöissä ovat Viitalan (2007b) mukaan kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt. Epätasapaino työn vaativuuden ja työntekijöiden voimavarojen välillä aiheuttavat huonovointisuutta, joka voi stressin kautta kärjistyä vakavaksi työuupumiseksi. Henkilöstön viihtymiseen, työstä nauttimiseen ja toisista huolehtimiseen sekä yhteisöllisyyteen tulee tietoisesti panostaa. Näin ollen työnantajan kyky tuntea henkilöstöään ja tulkita heitä auttavat työhyvinvoinnin kehittämisessä. Psykososiaalista ympäristöä kehittämällä on mahdollista vähentää työn aiheuttamaa stressiä ja samalla lisätä työn tuottavuutta. (Puttonen 2006, 23; Viitala 2007b, 234.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta. Työkykyä ylläpitävä toiminta tarkoittaa kaikkea toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatiot pyrkivät yhteistyössä edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa (Matikainen 1998). Työkykyä ylläpitävää, niin sanottua tyky-toimintaa on toteutettu Suomessa 1990-luvun alkupuolelta saakka. Se sai alkunsa työmarkkinaosapuolten keskinäisellä sopimuksella, joka korosti työkyvyn vaalimisen tärkeyttä. Myös lainsäädännössä (mm. työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki) on määritelty työnantajan velvollisuuksia, jotka liittyvät suoraan työkyvyn ylläpitämiseen. Tämän toiminnan perimmäinen tarkoitus on toimia juuri siellä, missä ihmiset pääasiallisesti aktiivisen aikansa viettävät

eli työpaikalla. Työkyvystä voidaan kokemusten mukaan huolehtia aktiivisemmin, taloudellisimmin ja tehokkaammin työpaikalla, omassa työympäristössä, omaehtoisesti toteutettuna toimintana. (Ilmarinen 2006, 82-83; Loppela 2004, 47.)

Tyky-toiminta on vuosien saatossa monipuolistunut toimintatavoiltaan ja tavoitteiltaan sekä muuttunut kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Toiminta huomioi nykyään työkyvyn eri ulottuvuudet aiempaa paremmin ennaltaehkäisevää toimintaa lisäämällä. (Ilmarinen 2006, 82-83; Loppela 2004, 47.) Tyky-toiminnassa eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden (mm. työterveyshuolto, työsuojelutoimikunta) yhteistyö tuottaa parhaimman tuloksen. Työkykyyn vaikuttavat myös ympäröivät tukiverkostot, kuten perhe ja ystävät. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat yksilön kaikkeen toimintaan. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuukin sekä yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken. (Ilmarinen 2007.)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelmien on huomattu parantavan työilmapiiriä ja vähentävän sairauspoissaoloja. Keinot, jotka parantavat työtyytyväisyyttä voivat edistää työkykyä ja työhyvinvointia. (Aalto 2006, 16-17; Gould ym. 2006, 169). Tosin Mäkitalon (1999) mukaan viimeaikainen tyky-toiminnan keskittyminen työntekijöiden liikuttamiseen ja testaamiseen on johtanut lähes päinvastaiseen toimintamalliin: työntekijöiden sopeuttamiseen työoloihin. Työhyvinvointihankkeen tulisi kuitenkin olla monipuolinen ja kattava, ei niinkään yhteen tiettyyn asiaan keskittyvä, jotta se vaikuttaisi. Yhteys työterveyshuoltoon on tärkeä seikka hankkeita toteuttaessa. (Aalto 2006, 16-17; Juuti & Vuorela 2002, 64).

Aro (1998) toteaa, että projektimaisten hankkeiden sijasta tai lisäksi tulisi pyrkiä jatkuvaan henkilöstön työkyvyn ylläpitoon. Työkykyä ylläpitävä toiminta tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Sen tulisi perustua riskien kartoitusten avulla saatujen tietojen ja tunnuslukujen avulla tunnistettuihin työkyvyn riskitekijöihin ja kehittämistarpeisiin. Toimintaa tulisi ohjata ja kehittää tulosten mukaan. (Loppela 2004, 48.) Yhteenvetona voidaan sanoa, että onnistuneeseen tyky-toimintaan kuuluu suunnitelmallinen ja säännöllinen henkilökunnan yhteistoiminta, joka on monipuolista ja tavoitteellista.

3 LIIKUNTA- JA HYVINVOINTIPALVELUT

3.1 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden perusteet

Ruusuvirta ja Saukkonen (2009, 12) määrittelevät hyvinvointipalvelun toiminnaksi, jossa yhteisö tuottaa vastikkeellisesti joko ostopalvelumenettelyn kautta, yhteistyösopimuksen perusteella tai suoraan asiakkaalle myymällä palvelun, jonka tarkoitus on edistää asiakkaan tai kohderyhmän hyvinvointia. Palveluja luonnehtivat seuraavat ominaisuudet: palvelut ovat ainakin aluksi aineettomia, ne ovat prosesseja tai toimintasarjoja ja käyttäessään palveluita asiakas osallistuu palvelutapahtumaan. Lisäksi palveluille on ominaista, että ne kulutetaan tai koetaan samanaikaisesti, kun niitä tuotetaan. Liikunta- ja hyvinvointipalvelut täyttävät nämä palveluiden yleiset tunnusmerkit. (Lämsä & Uusitalo 2002, 16-17; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 10-12.)

Palvelu on tapahtuma, jonka tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä. Jokainen palvelu on ainutkertainen, jolloin palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia. Eri osallistujien vaikutusta on monesti vaikea ennakoida ja vaikea kontrolloida siten, että palvelutapahtuma muodostuu sellaiseksi kuin asiakkaalle on luvattu. Palvelutapahtuman erityispiirre on vuorovaikutus tapahtumaan osallistuvien osapuolten välillä. Laadukas palvelukokemus ja asiakkaan tyytyväisyys palveluun edellyttävät ennen kaikkea tämän vuorovaikutuksen onnistumista. Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudesta johtuu, että palvelut on tuotettava yksilöllisesti, jolloin massatuotanto on mahdotonta. Edellisistä palvelun ominaispiirteistä seuraa, että palvelun laatutasoa on vaikea määrittää. Keskeisin haaste palveluiden tuottamisessa on palvelun laadun jatkuva kehittäminen ja valvonta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17-20.)

Hyvinvointipalveluiden määritelmät jakautuvat Vuorion (2007, 14) mukaan suppeisiin ja laajoihin. Suppea määritelmä sisältää perinteiset julkisen sektorin tuottamat sosiaali-, terveys- ja liikuntapalvelut ja useissa tapauksissa lisäksi koulutuspalvelut. Laajana käsitteenä se kattaa kaikki yhteiskuntapolitiikan lohkot, jotka ylläpitävät ja edistävät hyvinvointia yhteiskunnassa. Tässä tutkimuksessa hyvinvointipalvelu tarkoittaa pääasiallisesti työpaikoilla tai työnantajien aloitteesta järjestettäviä, ihmisten fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn liittyviä palveluita. Työhyvinvointia voidaan

edistää myös esimerkiksi johtamista, työolosuhteita tai viestintää kehittämällä, mutta tässä tutkimuksessa lähestyn hyvinvointipalveluja pääosin liikunta- ja terveystieteellisestä näkökulmasta.

Termi ”hyvinvointipalvelu” voidaan suppeasti rinnastaa liikuntapalveluun. Liikuntapalvelun voi nähdä olevan hyvinvointipalvelun osa, joka keskittyy pääpainoltaan fyysiseen hyvinvointiin. Mikäli näillä nykyistä moniulotteisimmilla palveluilla halutaan tavoittaa yhä laajempi joukko ihmisiä, ei liikuntapalvelu-termillä ole sen yksiulotteisuuden vuoksi tulevaisuutta. Liikuntaan ja urheiluun yhdistyy ihmisten mielissä helposti kilpailullisuutta ja vertailua, mutta hyvinvoinnin myönteiset vivahteet voivat tuoda ihmisiä palveluiden piiriin. Hyvinvointi-käsite lupaa asiakkaalle enemmän ja termin käyttö vaatii nimenomaan asiakkaan huomioon ottamista. Esimerkiksi hyvinvointimatkailu tavoittaa luultavasti enemmän ihmisiä kuin liikuntamatkailu. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 37.)

Hyvinvointipalvelut herättävät parhaimmillaan pysyvän kiinnostuksen omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Pysyvän liikuntakäyttäytymisen muutoksen aikaansaamista vahvistavat liikunnasta saadut onnistumisen ja mielihyvän kokemukset sekä tunne vireyden ja jaksamisen lisääntymisestä. Pysyvien liikuntatottumusten edellytyksenä on myös sosiaalinen tuki ja kannustus liikunnan harrastamiseen sekä esimerkiksi työyhteisöissä vallitseva myönteinen suhtautuminen liikuntaan. Palaute- ja seurantamahdollisuudet lisäävät osallistumismotivaatiota ja auttavat arvioimaan tuloksellisuutta. Suoritetuista mittauksista mitattavien on saatava henkilökohtainen, mieluiten kirjallinen, palaute. Tämä toimii usein liikunnan tarpeen herättäjänä ja pohjana motivoitumiselle. (Rissa 1996, 8.)

Kososen ja Tiikkajan (2008, 6) tekemän liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksen perusteella liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kysyntä tulee kasvamaan. Syiksi nousivat muun muassa väestön ikääntyminen, eläkkeelle siirtyminen ja elintason nousu. Myös ennaltaehkäisevän terveydenhuollon lisääntynyt tarve, lisääntynyt tietoisuus omasta terveydestä sekä liikunnan merkitys elämäntavan ja imagon rakentajana olivat keskeisiä taustatekijöitä liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kysynnän kasvamiselle.

3.2 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottajat Suomessa

Hyvinvointipalveluiden tuottajat, kuten liikunta-alan toimijatkin, jakautuvat kolmeen toiminnan ulottuvuuteen: julkiseen, yksityiseen ja kolmanteen sektoriin (Kosonen & Tiikkaja 2008, 8). Tässä tutkimuksessa keskityn hyvinvointipalveluiden tuottamiseen yksityisen ja kolmannen sektorin näkökulmasta.

Julkinen sektori. Julkinen sektori toimii hierarkkisena ja keskitettynä virkajärjestelmänä, joka käyttää valtaa auktoriteettina toteuttaen poliittisia päätöksiä. Julkisen sektorin tuottamista palveluista suuri osa on käyttäjälleen ilmaisia tai lähes ilmaisia. Julkisen sektorin yleisiä palveluja ovat esimerkiksi koulutus-, sosiaali- ja terveyspalvelut. (Lämsä & Uusitalo 2002, 8.) Julkisella sektorilla liikunta-alan kehityksestä vastaavat pääosin opetusministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö. Opetusministeriön toimiminen kokonaisvaltaisesti liikunnan edistämisen tavoitteiden koordinoijana on ongelmallinen, sillä sen kehittämiseen kuuluu ainoastaan kansalaistoiminta ja koulutus, ei niinkään tulevaisuuden liikuttajat kuten liikunta-alan yritykset. Sosiaali- ja terveysministeriö hallinnoi terveyden edistämistä ja sitä kautta esimerkiksi terveysliikuntaa (vrt. terveyttä edistävä liikunta). Ongelmina ovat lukuisat päällekkäiset ja puutteellisesti koordinoituneet hankkeet. Terveyden edistämiseen keskitetty hallinnointi puuttuu ja tulevaisuudessa yksi terveyden edistämisen politiikan tärkeimmistä tavoitteista on tiivistää eri hallinnonalojen, yritysten ja organisaatioiden yhteistyötä. (Heikkala & Koski 2000; Kosonen & Tiikkaja 2008, 8-10.)

Kunta on perinteisesti luonut liikunnalle rakenteet ja tilat. Julkinen hallinto kamppailee kaiken aikaa niukkojen resurssien kanssa ja paine ydintoimintoihin keskittymisestä kasvaa koko ajan. Tämä heijastuu myös kuntapuolelle toimintojen tehostamisena ostopalveluiden kautta. Kunnat ovat ulkoistaneet liikuntatoimen toimia kolmannen sektorin toimijoille, kuten urheiluseuroille, tai yksityisille yrityksille. Tämän uskotaan tulevaisuudessa lisääntyvän merkittävästi. Erikoista on, että ostopalveluiden käyttö esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimien palveluiden, kuten lääkäripalveluiden, ostamisessa on jo pitkälle edennyt käytäntö, mutta liikunnan puolella haetaan vielä sopivia toimintatapoja. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 10-12.) Honkanen (2007, 107) tutki kuntien ja seurojen suhteita ja totesi liikuntatoimilla olevan oppimista juuri palveluiden ulkoistamisessa.

Yksityinen sektori. Yksityisen sektorin toiminta perustuu yrittäjyyteen, ammattimaisuuteen ja voiton tavoitteluun. Suomessa oli vuoden 2006 lopulla noin 250 000 yritystä, joista 99.8 % oli pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Selkeästi liikunta-alalla toimivia yrityksiä oli Tilastokeskuksen mukaan 4260 ja ne työllistivät noin 12 000 ihmistä. Täten liikunta-alan yritykset ovat pääosin pieniä, alle kolme ihmistä työllistäviä yrityksiä. Sekä yrityksiensä että niissä toimivien työntekijöiden määrä on ollut 2000-luvulla nousussa. (Heikkala & Koski 2000; Kosonen & Tiikkaja 2008, 12.)

Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvityksen loppuraportin mukaan liikunta-alan yrityksistä 25 % oli liikuntakeskuksia ja kuntosaleja, 19 % liikunnanohjaus- tai personal training-yrityksiä, 10 % urheilualan vähittäiskauppoja, 7 % liikunta-alan koulutusta ja konsultointia tarjoavia sekä 6 % fysioterapiaa tarjoavia yrityksiä. Lisäksi 2 % yrityksistä tarjoaa urheilijoiden valmennustoimintaa, urheiluvälineiden valmistusta ja tutkimus- sekä testaustoimintaa. Yritysmuodoiltaan kyselyyn vastanneista yli 50 % on osakeyhtiöitä ja noin 40 % yksityisiä elinkeinoharjoittajia. Vuonna 2007 kyselyyn vastanneiden liikunta-alan yritysten keskimääräinen liikevaihto oli 337 000 euroa, tosin reilu kolmannes yrityksistä kuului liikevaihtoluokkaan 20 000 – 100 000 euroa. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 13.)

Kaupallistuminen on liikunta-alalla selvä suuntaus (esim. Vehmas, Kontsas, Koskinen, Kämppi & Puronaho 2005). Tämä näkyy myös työyhteisöille tarjottavissa liikuntapalveluissa niitä tarjoavien yritysten määrän merkittävänä kasvuna. Henkilöstöliikunta (työpaikkaliikunta, yritysliikunta) ei ole enää yhtä vahvasti työpaikan itsensä järjestämää, vaan se on usein ulkoistettu liikuntapalveluiden tuottajille. Palveluntuottajien kiinnostus henkilöstöliikuntaa kohtaan on ymmärrettävää, sillä työpaikkaliikunnan markkina-arvo Suomessa on noin 300 miljoonaa euroa vuodessa ja sen odotetaan kasvavan huomattavasti (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2007).

Kolmas sektori. Kolmas sektori eli kansalaistoiminta perustuu Suomessa pitkään historiaan sekä vapaaehtoiseen toimintaan ja jäsenyyteen. Toimintaa tuotetaan pääasiassa seuran omille jäsenille. Yksinkertaisimmillaan kolmas sektori on määritelty julkisen, markkinoiden ja kotitalouksien väliin jääväksi alueeksi. Sen muita nimityksiä ovat muun muassa vapaaehtoissektori, voittoa tavoittelematon sektori ja riippumaton

sektori. Tässä tutkimuksessa kolmas sektori tarkoittaa Ruusuvirran ja Saukkosen (2009, 8) määritelmän mukaisesti yhdistyksiä ja säätiöitä, joiden toiminnan lähtökohtana ei ole voiton tavoittelu tai muun välittömän taloudellisen hyödyn hankkiminen. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 8.) Kolmannen sektorin rooli palveluiden tuottajana vahvistuu, koska kunta- ja palvelurakennemuutokset tuovat julkisen sektorin toimintaan muutoksia. On odotettavissa, että erilaiset uudet palveluiden järjestämisen- ja tuottamistavat yleistyvät kunnissa: jo nyt kunnat järjestävät osan palveluistaan ostamalla ne kunnan ulkopuolisilta toimijoilta tai avustamalla toimijoita. Tätä kautta tuetaan myös yhdistyksissä ja järjestöissä tapahtuvaa omaehtoista harrastustoimintaa, joka perustuu monilta osin vapaaehtoisten toimijoiden työpanokseen. (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 6.)

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisotoimien kolmannen sektorin toimijat edistävät usein hyvinvointia perustoiminnaltaan ilman, että varsinaisesti ajattelevat tuottavansa hyvinvointipalveluita. Tässä oleellista on kuitenkin sekä palvelutoiminnan vastikkeellisuus että palvelutoiminnalle tietoisesti määriteltynä päämääränä asiakkaan hyvinvoinnin edistäminen. Kolmannen sektorin toimintaan on perinteisesti liitetty sosiaalisen hyvinvoinnin ja sosiaalisen pääoman edistäminen. Järjestöt tarjoavat ihmisille paikan osallistumiseen, yhdessä toimimiseen ja tekemiseen, mikä lisää yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Tulevaisuudessa palveluiden tuottaminen on yhteisöille mahdollisuus hankkia lisärahoitusta toimintaan, osallistua hyvinvoinnin edistämiseen sekä toimia vaikuttajana omalla toiminta-alueellaan. (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 10-12.)

Osa kolmannen sektorin yhteisöistä on täysin vapaaehtoistoimintaan perustuvia ja osa lähenee ammattimaista yritystoimintaa. Vastavoimana kaupallistumiselle osa organisaatioista pyrkii painottamaan toimintansa arvoperustaa ja näin erottautumaan kaupallisten yritysten toiminnasta. Voidaankin kysyä, menettävätkö kaupallista puoltaan painottavat yhteisöt omaa identiteettiään ja vaikeutuuko niiden tehtävä ajaa jäsenistönsä etuja, kun ne sitoutuvat palveluntarjontaansa ja lisäävät riippuvuuttaan rahoittajaansa. Kovenevassa kilpailussa toimijoiden on pystyttävä tuottamaan palveluja laadukkaasti ja tehokkaasti, mikä aiheuttaa seuratoiminnan rakenteisiin paineita. Kiristynyt kilpailu, kuntien kilpailutuskäytännöt, epäselvät verotuskäytännöt sekä palvelutuotannon rahoituksen järjestäminen vaativat sektorin toimijoilta monenlaista osaamista. Pelkkä

harrastuneisuus ei enää riitä, vaan tarvitaan yhä enemmän osaajia, joilla on sekä erityisosaamista että monialaista perusosaamista. (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 9-12.)

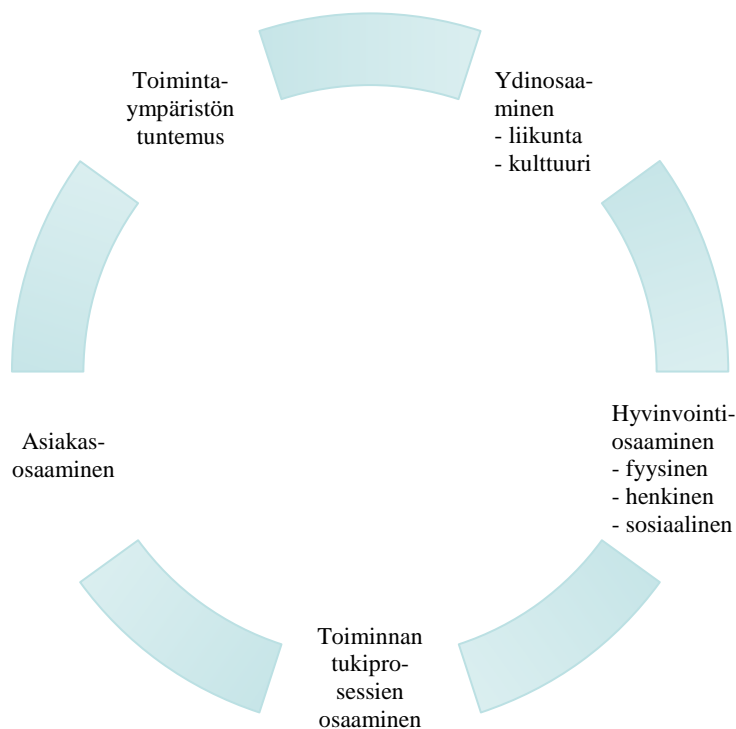
Kolmannen sektorin toimintaan osallistujien motiivit ovat Heikkalan (2009, 3) mukaan sekä henkilökohtaisia että yhteisöllisiä. Henkilökohtaisia motiiveja ovat osallistuminen, vaikuttaminen, harrastaminen, vertaistuki, asiantuntijuus ja oppiminen. Yhteisöllisiä motiiveja ovat liittyminen, kuuluminen, kasvaminen, yhdessä tekeminen, välittäminen ja osaaminen. Heikkala (2009, 3) vetää yhteen nämä motiivit määritellesään yhdistyksen käsitteen: yksilöiden pysyväisluonteinen yhteenliittymä tietyn henkilökohtaisesti merkityksellisen tavoitteen toteuttamiseksi.

Suomessa on arviolta noin 9000 toimivaa urheilu- ja liikuntaseuraa, joiden merkitys näkyy ennen kaikkea lasten ja nuorten liikuntaharrastuksen ja kilpailutoiminnan organisoinnissa. Näissä toimii arviolta puoli miljoonaa vapaaehtoista. Seurojen toimintatapa on maailmanlaajuisesti ainutlaatuista, sillä se perustuu yhteisöllisyyteen, perinteeseen ja talkoisiin. Maailmalla ne perustuvat pitkälti lahjoitusten ja hyväntekeväisyyden varaan sekä suoranaiseen liiketoimintaan. Osa seuroista on kehittänyt toimintaansa pitkälti palvelutuotannon suuntaan. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 10-11.) Liikuntaseuroista lähes 90 % järjestää maksullisia lasten liikuntapalveluita. Aikuisten kunto- ja terveysliikuntapalveluita seuroista tarjoaa lähes 70 % ja ikääntyvien liikuntaa noin 50 % Suomen seuroista. Näiden palveluiden yleisyyden odotetaan kasvavan 10-20 % (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12).

3.3 Liikunta- ja hyvinvointipalvelun onnistumisen edellytykset ja haasteet

Ammattimaisessa liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottamisessa toimijan on hallittava koko palveluprosessi alkaen palvelun suunnittelusta ja tuotteistamisesta sen markkinointiin ja myyntiin, sopimuksien tekemiseen, palvelun toteuttamiseen, toiminnan seurantaan ja arviointiin sekä sen edelleen kehittämiseen. Myös asiakasrajapinnassa toimiminen, erilaisten asiakasryhmien kohtaaminen tai asiakkaiden motivointi vaativat erityistä osaamista. Hyvinvoinnin osa-alueisiin liittyvä osaaminen ja toimintaympäristön tuntemus auttavat sekä palveluiden suunnittelussa että niiden

käytännön toteutuksessa. (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 13.) Kuvio 5 kuvaa liikunta- ja hyvinvointipalvelun tuottajan tarvittavaa osaamispääomaa.



KUVIO 5. Osaaminen liikunta- ja hyvinvointipalvelutoiminnassa (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 14)

Usein liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottajilla, oli sitten kyseessä yksityinen tai kolmas sektori, on vahvuutena ydinosaaminen ja hyvinvointiosaaminen. Muiden osaamisalueiden tunnistaminen ja tietoinen kehittäminen onkin tulevaisuudessa yhä tärkeämmässä roolissa. Asiakasosaaminen, toimintaympäristön tuntemus ja varsinaisen toiminnan tukiprosessien osaaminen ovat esimerkiksi valtakunnallisen Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategian (Heikkala & Koivisto 2010) keskeisiä teemoja. Strategia julkaistiin ja luovutettiin työ- ja elinkeinoministeriöön maaliskuun lopussa 2010.

Liikunta- ja hyvinvointipalvelun onnistumisen edellytykset. Työelämässä toteutetulla liikunnalliseen elämäntapaan tähtävällä liikunnalla on omat erityispiirteensä. Liikunnan pitää olla hyvin hallintoitua, sidoksissa yrityksen henkilöstöpolitiikkaan sekä mahdollisesti liitetty työterveyspalveluiden osaksi. Liikunta- ja hyvinvointipalvelu tulisi nähdä asiakkaan omien pyrkimysten palvelemisen välineenä. Se voi olla työssä

jaksamisen, rentoutumisen ja monien muiden tarpeiden apukeino. Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden täytyy pystyä asettamaan realistisia muutostavoitteita; mikäli asiakas on huomattavan ylipainoinen, liikuntatottumusten muuttamisen lisäksi hänen ruokavalionsa ja elämäntapansa kaipaavat tarkistamista. (Aura 2007a; Fogelholm & Vuori 2005.) Taulukko 2 sisältää kirjallisuudesta poimittuja keskeisiä liikunta- ja hyvinvointipalveluiden onnistumisen edellytyksiä.

TAULUKKO 2. Poimintoja liikunta- ja hyvinvointipalveluiden onnistumisen edellytyksistä kirjallisuuden perusteella

| Lähde | Keskeisimmät edellytykset |
|------------------------|--|
| Vuori (2003) | <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen • Osallistujat saavat ainakin osittain osallistua sisältöjen suunnitteluun • Vapaaehtoinen johdon ja työntekijöiden sitouttaminen • Tuottajilla tulee olla vankka teoreettinen tieto hyvinvoinnin eri osa-alueista • Tuottajien motivointi, ohjaus ja neuvonta • Yhteisöllinen ja yksilöllinen palaute • Monipuoliset keinot liikunnan edistämiseen: mm. asenteisiin vaikuttaminen, tiedon lisääminen, liikuntakynnyksen madaltaminen • Liikunnan sisäistäminen elämäntavaksi ja luontevaksi osaksi arkea syyllistämättä tai holhoamatta • Ainakin osittain työajalla tai sen välittömässä yhteydessä |
| Smolander (1995) | <ul style="list-style-type: none"> • Johdon tuki ja työyhteisön sitouttaminen • Toteutuminen ainakin osittain työaikana • Monipuolinen liikuntatarjonta • Työntekijöiden motivaation herättäminen • Pätevä ohjaus ja palvelun johtaminen • Välitön yksilöllinen ja yhteisöllinen palaute mittauksista ja seurannasta • Lähtökohtien, päämäärien ja tavoitteiden selkeys • Tarpeiden, riskien ja kustannusten arviointi • Korkeatasoinen ja ammattitaitoinen toteutus • Toiminnan tulisi tapahtua tarpeelliseksi koetuilla työhyvinvoinnin alueilla |
| Huuska & Jokela (2006) | <ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden tulee vastata sekä liikuntaa aloittelevien että liikuntansa laatua kehittävien tarpeisiin • Monipuoliset terveyshyödyt ja matalat riskit • Ensimmäiset liikuntakerrat luovat mielikuvan, jonka pohjalle liikuntatottumukset rakentuvat → näiden tulee tuottaa terveyshyötyjä ja hyvää oloa ja mieltä • Myönteisten mielikuvien esiin tuominen (onnistuminen, mielihyvä, aloituskynnyksen rikkominen, sosiaalinen |

| | |
|-----------------|---|
| | vuorovaikutus, energinen olotila, virkeämpi ja rentoutuneempi olo) |
| Nurminen (2000) | <ul style="list-style-type: none"> • Liikuntaohjelma työajalla edistää osallistumisaktiivisuutta • Ohjattua ja viikoittaista toimintaa • Muutosvaiheessa passiivisesta harrastajaksi tulee tukea henkilökohtaisella palautteella ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisella |

Taulukossa toistuvia onnistumisen edellytyksiä ovat henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja tukeminen, eriytetty palveluiden sisältö, yritysjohtajan tuki ja osallistuminen, yksilöllinen ja yhteisöllinen palaute ja seuranta sekä säännöllinen toiminta. Myös liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tarjoaminen työajalla on usein esiin nouseva asia, vaikkakaan suoria tutkimustuloksia sen vaikuttavuudesta esimerkiksi osallistumisaktiivisuuteen ei kirjallisuudesta nouse esille.

Henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen ja ennaltaehkäisevän toiminnan tärkeyttä lisää se tosiasia, että huomattava osa työikäisestä väestöstä ei jaksa fyysisesti eikä henkisesti jatkaa työskentelyä tultuaan 63-vuoden eläkeikään ja samaan aikaan työmarkkinoilla on joillain aloilla huutava pula työntekijöistä. (Suominen 2007.) Liikunnan liittämistä työkyvyn yhteyteen tukee myös se, että ihmisten fyysinen aktiivisuus on yhteiskuntamuutoksen myötä vähentynyt ja ruumiillisen työn syrjäyttänyt staattinen tietotyö on henkisesti ja sosiaalisesti kuormittavaa. Niinpä ihmiset tarvitsevat liikuntaa nykyisten töidensä vastapainoksi. Monet työnantajat järjestävät erilaisia liikuntatapahtumia, joissa pyritään saamaan työyhteisön jäsenet liikkeelle yhdessä pitämään hauskaa ja irrottautumaan hetkeksi työn arjesta. Myös stressinhallintaa, tupakoinnin lopettamista ja terveellisiä ruokailutottumuksia tukevat ohjelmat ovat yleisiä Suomessa. Lisäksi työnantajat kannustavat työntekijöitään liikkumaan esimerkiksi liikuntasetelien avulla. (Juuti & Vuorela 2004, 75; Marcus & Forsyth 2003, 167-169.)

Muutoksen halu pohjautuu aina tietoiseen toiminnan arvioimiseen – on virittäydittävä ajatukseen liikunnasta, jotta voidaan haluta muutosta ja tarkistaa omia käyttäytymistapojaan. Liikuntaan motivoiminen ilman asiakkaan omakohtaista kiinnostusta saattaa synnyttää vastarintaa tai vastenmielisiä kokemuksia asiakkaan todellisten tarpeiden huomiotta jättämisestä. (Fogelholm 2005, 218-219.) Ojasen (2004)

artikkelissa tärkeitä hyvinvointipalveluiden psyykkisiä tavoitteita ovat syrjäytymisen ennalta ehkäisy, elämänotteen vahvistaminen ja mahdollinen itsensä uudelleen löytäminen. Hän väittääkin, että fyysisesti huonokuntoisia ihmisiä on helpompi motivoida liikuntaan, koska he ovat itse huomanneet olevansa huonossa kunnossa.

Yksi suurimmista muutoksen mahdollistajista on tieto – kun liikunnallisesti passiivinen saa kuulla liikunnan hyvinvointia ja työkykyä kohentavista vaikutuksista toimii tämä usein muutoksen valmistajana. Muutosalttius kasvaa edelleen, kun tietoon yhdistyy myönteisiä kokemuksia. Täten henkilöstöliikunnan osana tulisi sisältää terveyteen ja ihmisen toimintakykyyn liittyviä luentoja. Varsinkin passiivisille saattaa liikunnan harrastamisen ja terveyden yhteys olla epäselvä. Liikunnallisesti passiiviselle saattaa olla myös epäselvää, millainen liikunta laihduttaa, parantaa lihaskestävyyttä tai kehittää hengitys- ja verenkiertoelimistön toimintaa. (Huuska & Aura 2006.)

Liikunnallisesti aktiivisille ihmisille työyhteisön tukema liikunta on usein sosiaalisesti merkityksellistä. Henkilöstöliikunta on heille ennen kaikkea sosiaalisten kontaktien ylläpitoa ja luomista, yhteisöllisyyden tunteen ja me-hengen edistämistä, yhdessä liikkumista, vuorovaikutusta muiden kanssa ja ”pelikaverin” löytämistä. Usein liikunnallisesti aktiivinen ihminen nauttii muiden kanssa liikunnan harrastamisesta. Tämän ryhmän tavoitteena on usein hyvä fyysinen kunto ja suorituskyky. Erityispiirteinä voisi olla esimerkiksi tavoitteelliseen liikuntaan pyrkiminen, kuten vaikkapa maratonin juokseminen tai seikkailu-urheilukisaan osallistuminen. Tämä tulisi huomioida liikunnan suunnittelussa ja toteutuksessa. (Huuska & Jokela 2006.)

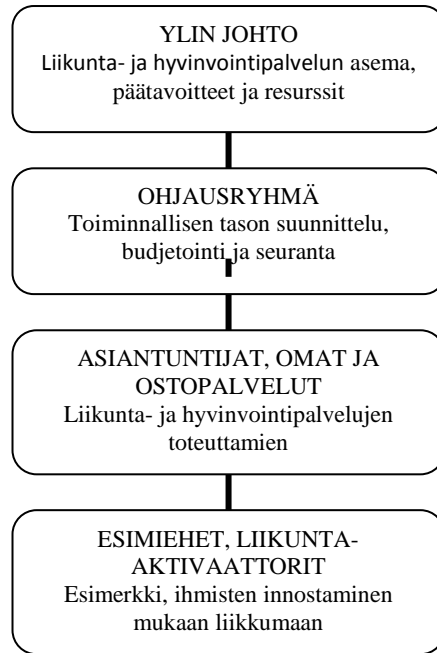
Ikola ja Välimaa (2008, 52-53) tutkivat ohjatun ryhmäliikunnan vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen. He havaitsivat, että varsinkin työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet paranivat intervention aikana samalla kun koettu terveydentila, koettu fyysinen kunto ja liikunnan harrastuneisuus kohenivat. Edellä mainitut tekijät voivat helpottaa sosiaalista kanssakäymistä edelleen. Lisäksi monet joukkue- ja yksilöliikuntalajit tarjoavat mahdollisuuden erityyppisiin sosiaalisiin kontakteihin, erilaisuuden hyväksymiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamiseen (Ojanen 1995.)

Liikunta- ja hyvinvointipalvelun johtaminen. Yksilön suorituskykyyn ja hyvinvointiin voidaan vaikuttaa työpaikalla erityisesti johtamisen avulla. Samalla paranee koko

työyhteisön hyvinvointi, sillä se koostuu kaikkien sen jäsenten hyvinvoinnista. (Ojala & Ahonen 2005, 32.) Johtaminen osoittaa ihmisille toiminnan suunnan ja mielen (Juuti & Vuorela 2002, 88) sekä luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. On selvää, että vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Tällöin kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen myötä ihmisten innokkuus ja osaaminen kehittyy. (Juuti & Vuorela 2002, 7.)

Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden johtamisen avainasioita ovat asiantuntijoiden riittävä mukanaolo, ihmisten innokkuuden hyödyntäminen, riittävät taloudelliset panostukset sekä pitkäjänteinen toiminnan kehittäminen. Palvelulle tulee antaa selkeä asema työyhteisössä, joka mahdollistaa sen toiminnan henkilöstön yksilökohtaisten ominaisuuksien kehittäjänä ja työyhteisön yhteisöllisyyden tukijana. Esimiesten roolilla on selkeä merkitys liikunta- ja hyvinvointipalvelun vaikuttavuuteen. Viestinnän roolia ei voi korostaa liikaa. Palvelu pitää osata tuoda esiin myönteisessä valossa, syyllistämättä kuitenkaan ketään liikkumisesta ja liikkumattomuudesta. Minimivaatimus on se, että kaikki tietävät aina, missä ja milloin tapahtuu. Esimiesten tehtävä esimerkinnäyttäjinä ja motivoijina on myös suuri. Motivointi voi olla epävirallista tai sitä voi myös hyödyntää kehityskeskusteluissa. Johtaminen on avainasemassa myös silloin, kun yritetään tavoittaa liikunnallisesti passiivisia ihmisiä. (Aura 2007b.)

Auran (2007b) mukaan liikunta- ja hyvinvointipalvelua tulisi johtaa ohjausryhmän kautta. Se koostuu henkilöstön kehittämisen, viestinnän, työterveyden, esimiesten, liikunta-aktiivien ja liikunta-alan ammattilaisten edustajista. Itse toiminnan järjestämisessä on mahdollista luottaa vapaaehtois pohjaiseen toimintaan, mutta parhaat tulokset saadaan aikaiseksi ulkopuolista, ammattitaitoisen alan toimijoiden, kuten liikuntapalveluiden tuottajien avulla. Varsinkin vähemmän liikkuvien osalta asiantuntijayhteistyö on tärkeää, koska vapaaehtois pohjaisena toiminta ei ole useinkaan järkevää tai tavoitteellista – pahimmassa tapauksessa terveydelle haitallista. (Aura 2007b.) Kuviossa 6 on yhteenveto liikunta- ja hyvinvointipalvelun johtamisen tasoista sekä näiden tasojen vastuualueista.



KUVIO 6. Liikunta- ja hyvinvointipalvelun johtamisen tasot ja vastuut Auraa (2007b) mukailten

Johto määrittelee liikunta- ja hyvinvointipalvelun aseman työyhteisössä ja päättää suurista linjauksista sekä resursseista. Ohjausryhmän tärkeimpiä tehtäviä ovat nykytilan kartoitus, tavoitteiden asettaminen, liikunnan toimintasuunnitelman sisällyttäminen muihin toimintasuunnitelmiin sekä seuranta. Ohjausryhmä tekee toiminnallisen tason suunnittelun, määrittelee budjetin yhdessä johdon kanssa sekä luo edellytykset toimivalle seurannalle. Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden asiantuntijoiden mukana olo auttaa kohdistamaan palvelut tarkoituksenmukaisiksi. Lopulta ruohonjuuritason toiminnalla on suuri merkitys varsinkin ihmisten mukaan saamiseksi ja innostamiseksi. Tällöin esimiehet ja liikunnallisesti jo valmiiksi aktiiviset ihmiset toimivat esimerkkinä muille työntekijöille. (Aura 2007b.)

Liikunta- ja hyvinvointipalvelun haasteet. Suurin yksittäinen liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haaste on aktivoida liikuntaa vieroksuja ja passiivisia muuttamaan asenteitaan ja tottumuksiaan. Elämäntapojen muuttaminen on vaikeaa ja vaatii itsekuria sekä kovaa työtä, oli kyse sitten liikunnallisen elämäntavan opettelusta, laihduttamisesta tai alkoholin käytön vähentämisestä. Muutos vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä: passiivisesta ei voi tulla yhdessä yössä maratonjuoksijaa eikä kukaan

laihdu viittä kiloa viikossa. Usein ulkopuolinen apu ja kannustus ovat asioita, joita nimenomaan työyhteisö voi tarjota – henkilöstöliikunta yhtenä keskeisenä keinona. (Huuska & Aura 2006.)

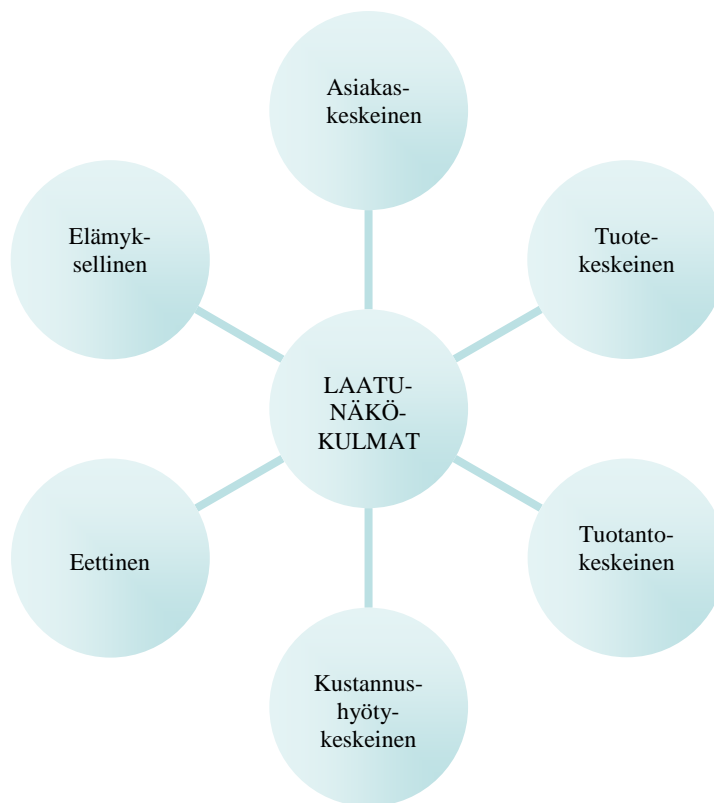
Liikuntaohjelmien kohdistuminen yksilöllisiin elämäntapamuutoksiin saattaa korostaa liian yksipuolisesti terveellisten elämäntapojen ja terveyden merkitystä elämän oikeina arvoina. Tällöin se helposti leimaa epäterveelliset elämäntavat vääriksi. On tärkeää ymmärtää eettisesti liikunnan ja terveellisten elämäntapojen olevan vain yhtenä valinnan mahdollisuutena eikä ainoana oikeana arvona. Liikuntaohjelmien toteutukseen tarvittava henkilökohtainen tieto ei saa millään tapaa vaikuttaa työsuhteeseen ja siinä ilmeneviin oikeuksiin. (Oja 1994.) Taulukkoon 3 olen poiminut liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haasteita kirjallisuudesta.

TAULUKKO 3. Poimintoja liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haasteista kirjallisuuden perusteella

| | |
|--|---|
| Kosonen & Tiikkaja (2008): Yksityinen sektori | <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintaan liittyvä verkostoituminen • Palveluiden koordinointi • Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen • Taloushallinto- ja vero-osaaminen • Liikuntatilojen puute • Ammattitaitoisten vetäjien ja ohjaajien puute • Kokonaisvaltaisten palveluiden tuotteistaminen |
| Kosonen & Tiikkaja (2008): Kolmas sektori | <ul style="list-style-type: none"> • Vähäinen ammattitaitoinen henkilöstö • Verotuskäytäntöjen monimutkaisuus • Seuran yleishyödyllisen ja liiketoiminnallisen toiminnan toisistaan erottaminen • Palveluiden ostajien ymmärrys seuran toimintamalleista • Ohjaajien ja valmentajien rekrytointi • Viestintäosaaminen • Myynti- ja markkinointiosaaminen |
| Marcus & Forsyth (2003) | <ul style="list-style-type: none"> • Palvelut tavoittavat vain pienen osan työntekijöistä ja huomattava osa jää pois alkuinnostuksen jälkeen • Liikuntaa ei tuoda esille tarpeellisena työpaikoilla • Kohtuuttomat terveysvaikutusodotukset |

Suurin osa haasteista liittyy talousosaamiseen - myyntiin ja markkinointiin, taloushallintoon ja tuotteistamiseen. Haasteina ovat myös ammattitaitoisen

henkilökunnan, kuten ohjaajien ja opettajien, sekä liikuntatilojen löytäminen. Palvelutoiminnan saaminen toimivaksi ja laadukkaaksi vaatii myös monenlaisten tukitoimintojen, kuten henkilöstöhallinnon sekä tietoteknisen ja viestintätaitojen, osaamista. Laadukas palvelutoiminta tarkoittaa siis sitoutuneisuutta ja pitkäjänteisyyttä, laajaa asiantuntemusta ja osaamista, pysyviä resursseja sekä vastuuta toiminnan tuloksista. Kuviossa 7 on kuvattu liikunta- ja hyvinvointipalveluiden laatu- ja näkökulmia. (Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 35.)



KUVIO 7. Palvelun laatu- ja näkökulmat Lämsän & Uusitalon (2002, 24) mukaan

On selvää, että kaikkien laatu- ja näkökulmien hallinta pieniltä liikunta- ja hyvinvointipalveluyrityksiltä tai urheiluseuroilta on haastavaa. Ei riitä, että tuotteeseen ja sen tuottamiseen liittyvät seikat ovat kunnossa, vaan huomioon tulee ottaa yhä enemmän toiminnan eettisyys, elämyksellisyys ja asiakaskeskeisyys. Jotta toiminta olisi kaikilta osiltaan laadukasta, on sen oltava ammattimaista ja mahdollisesti täysipäiväistä. Tämä on yksi syy, miksi urheiluseurojen liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottaminen on ja tulee tulevaisuudessa olemaan erityisen haastavaa.

3.4 Henkilöstöliikuntapalvelu työhyvinvoinnin tukikeinona

Henkilöstöliikunta on kehittämäni käsite, jota yritän luoda tämän tutkimuksen myötä. Se on luonteeltaan moniulotteisempi ja syvempi kuin kirjallisuudessa nykyään käytetyt käsitteet 'työpaikkaliikunta', 'tyky-toiminta' ja 'työnantajien tarjoama liikuntapalvelu'. Järvisen (1998, 4) määrittelyn mukaan työpaikkaliikunnalla tarkoitetaan työyhteisöön liittyvää kuntoliikunta- ja urheilutoimintaa, jota ohjataan tai järjestetään työntekijöille työaikana tai työajan jälkeen työpaikalla tai sen ulkopuolella. Henkilöstöliikunnan pohjana ovat edellisen työpaikkaliikunnan määritelmän lisäksi terveyttä edistävän liikunnan suositukset, terveystiedon tarjoamat taustatiedot ja liikunnanopettajuudesta nousevat tiedot ja taidot vaikuttaa, motivoida ja seurata edistymistä. Erityishuomiota saavat myös pitkäjänteinen suunnittelu ja monipuoliset toimintatavat, joissa mukana on sekä yksilö- että yhteisötaso.

Työpaikkaliikunnan kehitys on kulkenut viime vuosikymmeninä kohti toisaalta entistä laaja-alaisempaa, mutta toisaalta yksilöllisempää toimintaa. Toiminta on koko ajan ammattimaisempaa ja varsinkin suuremmissa yrityksissä työpaikkaliikunta mielletään jo tavoitteellisemmaksi toiminnaksi kuin pelkäsi virkistykseksi. Harvassa yrityksessä työpaikkaliikunta on enää työntekijöiden itsensä organisoimaa, vaan palvelut ostetaan ulkopuolelta. Tämä on tietenkin avannut markkinoita yhä moninaisemmille liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottajille. (Aura ym. 2009, 27-29; Koivu, Savola & Pehkonen 2009.)

Työnantajan tukeman liikunnan yleinen tavoite on lisätä henkilöstön kiinnostusta säännölliseen liikuntaan ja yhdessä koettuun virkistävään ja mielihyvää antavaan kulttuuriin. Toisaalta työnantaja varmasti tavoittelee myös muun muassa työntekijöiden tuki- ja liikuntaelinsairauksien vähenemistä ja fyysisen kunnon kohoamista ja sitä kautta tuottavuuden parantamista ja terveydenhoitomenojen säästöjä. (Kärkkäinen 2002, 82; Shephard 1996.) Vuori (2003) perustelee liikunnan edistämistä työpaikoilla henkilöstön tyytyväisyyden ja työhalukkuuden lisääntymisellä sekä työtehon ja sitoutumisen paranemisella.

Henkilöstöliikuntapalvelun vaikutukset yrityksissä ovat moninaisia ja osin moniselitteisiä. Käsittelen henkilöstöliikuntapalvelun vaikutuksia erityisesti

työilmapiirin, ihmisten liikunnallisen elämäntavan aktivoinnin, organisaation ulkoisen kuvan ja palvelun taloudellisten vaikutuksien kannalta. Monilla työpaikoilla on käynnistetty työhyvinvointia kehittävää toimintaa juuri liikunnallisten hankkeiden kautta. Näillä hankkeilla lisätään ihmisten omaa vireyttä ja samalla tarjotaan yhteisiä kokemuksia. Ihmiset, joilla ei ole yhteisiä kokemuksia, eivät voi jäsentää omia kokemuksiaan suhteessa yhteisöön järkevällä tavalla. Ihmisen on saatava tuntee kuuluvansa johonkin, sillä vain yhteiset tarinat yhdistävät meidät organisaatioon. Liikunnalliset palvelut, kampanjat ja henkilöstöliikunta yleensä ovat yksi keino lisätä yhteisöllisyyden kokemusta. (Juuti & Vuorela 2002, 76.)

Henkilöstöliikuntapalvelun vaikutukset työilmapiiriin. Nakari (2003, 39) määrittelee työilmapiirin moniulotteisena, tiiviinä joukkona organisaation rakenteita, toimintaa ja psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista ympäristöä kuvaavia ydinulottuvuuksia. Ilmapiiri syntyy ja muuttuu vuorovaikutuksesta ja se perustuu yksilöiden ympäristöönsä koskeviin subjektiivisiin havaintoihin. Se myös heijastaa organisaatiokulttuuria, sen arvoja ja normeja. Juuti (1988, 29) määrittää työilmapiirin kokonaisuudeksi, joka muodostuu organisaation ja työryhmän ilmapiireistä ja esimiehen johtamistyylistä. Ilmapiiriin liittyviksi ominaisuuksiksi Juuti (1988, 51-57) mainitsee avoimuuden, mielipiteiden ilmaisumahdollisuuden, ristiriitojen esiintymisen, keskinäisen luottamuksen ja yleisen yhteisöllisyyden. Lisäksi voidaan nähdä, että se sisältää myös yksilöiden työasenteet. Työasenne tarkoittaa yksilön suhtautumista työhönsä ja työolosuhteisiinsa. Juutin ja Vuorelan (2002, 70) mukaan hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen.

Viitala (2007b, 16-17) perustelee hyvän ilmapiirin tärkeyttä luovuudella. Luovuus ja innovatiivisuus kukoistavat työyhteisöissä, joissa ihmiset voivat hyvin ja saavat tukea toisiltaan. Siellä on avoin ja salliva ilmapiiri, sekä kyky yhteiseen keskusteluun. Ihmisten työmotivaatio ja -tyytyväisyys antavat työsuorituksille ja työilmapiirille suunnan ja laadun. Huono ilmapiiri näkyy yrityksen toiminnassa ja jopa suoraan asiakkaalle: laatuvaihtelut, virheet, valitukset, myöhästymiset ja asiakasmenetykset ovat jokaisen yrityksen kannalta tärkeää minimoida. Otalan ja Ahosen (2003, 144) mukaan hyvä ilmapiiri pohjautuu yhteisön arvoihin. Hyvän ja avoimen ilmapiirin ydin on vapaaehtoisuudessa – ihmiset haluavat jakaa tietoa, auttaa toista ja kysyä apua. Avoimuus on arvo, jota joko haluaa harjoittaa tai sitten ei. Arvon noudattamiseen ei voi

käskeä, mutta yhteistyötä ja vuorovaikutusta voidaan kehittää. Ja tämän avulla voidaan edelleen luoda yhteisön arvoja. Huono työilmapiiri puolestaan estää osaamisen jakamisen ja uuden luomisen yhdessä. Erityisesti nuoret, hyvin koulutetut osaajat arvostavat erittäin paljon hyvää työilmapiiriä ja yhteishenkeä. Huono työilmapiiri saa parhaat työntekijät hakeutumaan muualle, jolloin yrityksen imago kärsii eikä se houkuttele uusia osaajia eikä yhteistyökumppaneita. (Ojala & Ahonen 2003, 67.)

Liikunnan vaikutuksista työilmapiiriin on saatavissa niukasti tutkimustietoa. Aura (2007c) korostaa, että tärkeintä on liikunnan toteuttaminen työpaikalla osana yrityksen virallista toimintaa ja rakennetta. Tällöin liikunnan harrastaminen se ei ole pelkästään yksittäisen ihmisen oma, yksityinen projekti. Tehokas keino järjestää sisäistä ilmapiiriä kehittävää liikunnallista toimintaa on yrityksen säännöllinen, esimerkiksi viikoittainen, liikuntakerho tai liikuntatunti. Tärkeää on myös se, miten liikuntamahdollisuuksista viestitään. Ihmisten pitää tietää, mitä tapahtuu ja milloin, vaikeivätkin siihen itse säännöllisesti osallistuisikaan. Aura (2007c) pitää yhteisiä liikuntatapahtumia ja -hetkiä ilmapiirin kehittämisen ytimenä, koska ”vain yhteisen tekemisen kautta löydetään yhteisöllisyyttä”.

Edellä mainittujen säännöllisten liikuntatuntien avulla saavutetaan myös liikunnan sosiaalisia terveysvaikutuksia. Liikuntatilanteen sosiaalisuus ilmenee usein verkostojen syntymisenä, osallistujien välisenä vuorovaikutuksena, yhteisöllisyyden tunteena ja vapaaehtoisena osallistumisena. Järjestettäessä työyhteisön liikuntatapahtumia saavat työpaikan ihmiset mahdollisuuden tutustua toisiinsa työelämän ulkopuolellakin. Jos ihmisen tuntee muutoinkin kuin työroolin kautta, auttaa se hyväksymään hänet entistä paremmin. Työpaikalla työskentelevät henkilöt ovat ihmisiä, eivät roolien hoitajia. Yhdessä liikkuminen voi mahdollistaa keskinäisen ajatustenvaihdon ja ystäväystymisen. (Juuti & Vuorela 2002, 74.)

Auran (2006) väitöskirja osoittaa, että liikuntatapahtumiin osallistuvat kokevat työpaikan ilmapiirin paremmaksi kuin ne, jotka eivät osallistu. Tähän ei vaikuta liikunnan taso. Lisäksi henkilöstöliikuntaan osallistuvat kokevat esimies-alaisuuden paremmaksi muun muassa sen yhteydessä tapahtuvan vuorovaikutuksen lisääntymisen vuoksi. Auran ym. (2009, 45) jatkotutkimuksessa yrityksissä suoritettavan hyvinvointityön huomattiin vaikuttavan tehokkaimmin juuri työilmapiiriin ja

sitoutumiseen. Jo yksistään nämä tutkimustulokset kertovat henkilöstöliikunnan roolin tärkeydestä osana henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä.

Henkilöstöliikuntapalvelun vaikutus liikunnallisen elämäntavan aktivoimiseen.

Henkilöstöliikunnan keskeinen tavoite on madaltaa liikkujan kynnystä harrastaa liikuntaa omalla ajallaan. Henkilöstöliikunnan järjestämisessä tulisi huomioida rajanveto mahdollisimman tehokkaan vaikuttavuuden saamisen ja yksilön itsemääräämisoikeuden välillä. (Aura 2007a.) Työntekijät voidaan Kuntoliikuntaliiton jaon mukaan jakaa eri ryhmiin liikunnan harrastamisen ja elämäntapamuutosprosessin vaiheen mukaan taulukon 4 mukaisesti. Henkilöstöliikunnan tavoite voi olla sysätä jokainen työntekijä aina yhtä porrasta ylemmäksi luokittelussa, esimerkiksi liikkumattomasta harkitsijaksi.

TAULUKKO 4. Liikunnallisen elämäntapamuutosprosessin portaat Savolaa (2006, 69) mukaillen

| |
|---|
| <p>LIKKUJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktiivinen, säännöllinen liikunnan harrastaja - Keskittyy harrastuksen pysyvyyden säilyttämiseen ja taantumien välttämiseen |
| <p>TOIMIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pyrkii aktiivisesti liikuntatapojen muutokseen - Oppii pitämään uudesta liikuntakäyttäytymisestäään |
| <p>VALMISTAUTUJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satunnainen liikkuja - Suunnittelee systemaattiseen liikuntaan siirtymistä ja valmistautuu elämäntapamuutoksen tekemiseen |
| <p>HARKITSIJA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei liiku terveyden kannalta tarpeeksi - Odottaa ”sopivaa hetkeä” liikunnan aloittamiselle - Suunnittelee ja lykkää aloittamista |
| <p>LIKKUMATON</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liikunnallisesti passiivinen - Ei harkitse liikkujan elämäntapaa - Herää miettimään elämäntapojaan esimerkiksi lääkärin suosituksesta tai painonnousun seurauksena |

Liikunnallisen elämäntavan oppiminen on asteittainen muutosprosessi (vrt. Transtheoretical Model of Change; Diglemente & Prochaska 1998), joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja voi viedä vuosia. Tärkeää on riittävän rauhallinen aloitus, jotta motivaatio ei lopahda alkuinnostuksen jälkeen. Myös liikunnan ammattilaisen mukana olo alusta asti on onnistumisen kannalta keskeistä – tällöin liikunnan harrastamisen järkevyyttä, kuormitus ja rytmi sekä ohjeistus sopiviin liikuntalajeihin ja niiden turvalliseen harrastamiseen otetaan huomioon alusta alkaen. Yksilön näkökulman huomioonottaminen henkilöstöliikunnassa on muutosprosessin kannalta tärkeää – liiallinen painostus tai kuormittavuus ja epäonnistumisen pelko ovat varsinkin passiivisille liikkujille suuria asioita, jotka usein aiheuttavat liikuntaharrastuksen lopettamisen. (Huuska & Aura 2006.)

Työyhteisössä liikunnallista elämäntapaa aktivoitaessa kohderyhmä tulee miettiä tarkkaan. Henkilöstön mieltymykset ja liikunnalliset taustat kannattaa kartoittaa, jotta henkilöstöliikunnan lähtökohta saadaan selville. Aloitusvaiheessa on tärkeää miettiä, kenen tehtävä on aktivoida passiivisia. Yrityksen toimintatavoista riippuen aktivoinnista voi kantaa päävastuun työterveyshuollon edustaja, liikuntapalveluiden tuottaja, oma esimies tai kannustava työtoveri. Viestintä tukee aktivoitumista – yrityksessä tulee huomioida erityisesti sisäinen (henkilöstölehti, nettisivut, julisteet), suullinen ja henkilökohtainen viestintä. Laadultaan sen tulee olla informatiivista ja kannustavaa. Työpaikoilla liikuntaohjelmiin osallistumisen kannattaa olla arvopohjaisesti vapaaehtoista eikä tyrkyttämistä tai syyllistämistä saa ilmetä. (Huuska & Aura 2006.)

Usein liikunnallisesti passiivisilla on kielteisiä liikuntakokemuksia. Tällöin liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tulisi tarjota uusia, myönteisiä mielikuvia ja kokemuksia. Yksi vaihtoehto on tarjota monipuolisia liikunnallisia lajikokeiluja, jotka eivät ole fyysisesti kovin kuormittavia. Tällöin on mahdollisuus löytää innostava ja motivoiva liikuntalaji, joka auttaa passiivista huomaamaan, että liikunnasta voi saada onnistumisen elämyksiä ja nautintoa. Keskeistä lajikokeiluissa ja liikuntakerroissa on kuormittavuuden huomioiminen ja myönteisten sekä rentouttavien kehontunteiden tuottaminen. Tärkeää on myös kannustaa osallistumaan ja liikkumaan oman kunnan mukaisesti. (Huuska & Aura 2006.)

Liikunnan alan ammattilaisten järjestämään henkilöstöliikuntaan osallistuminen on tehokas keino ymmärtää liikunnan myönteisiä vaikutuksia. Tällöin liikuntaryhmälle voidaan opettaa tarvittavat tiedot ja taidot heidän kuntotasoaan vastaavalla tasolla siten, että liikuntakerroista jää mahdollisimman myönteinen kokemus. Lyhyellä aikavälillä henkilöstöliikunnan tavoite voi olla pelkästään vireämmät ja jaksavammat, ja sitä kautta tuottavammat, työntekijät. Tähän työnantaja voi konkreettisesti vaikuttaa. Pitkän aikavälin tavoite, elämäntapamuutoksen aikaansaaminen, on lopulta yksilön omalla vastuulla, mutta työnantaja voi tätä tukea. Esimerkiksi henkilöstöliikunnan seuranta on tässä tärkeä työkalu – vaikutusten näkeminen ja edistyminen ovat tärkeitä sisäisen motivaation rakentamisessa. (Huuska & Aura 2006.) Nurminen (2000, 69) esittää väitöskirjassaan, jossa tutkittiin kymmeniä työpaikkaliikunnan projekteja, että työpaikkaliikunnalla on myönteisiä vaikutuksia liikuntaharrastamisen jatkumiseen erityisesti interventioiden päättyessä ja 12 kuukauden seurannoissa.

Henkilöstöliikuntapalvelun vaikutukset yrityksen ulkoiseen kuvaan. Liikunnan vaikutukset yrityksen ulkoiseen kuvaan voidaan jakaa PR-arvoon (engl. public relations eli suhdetoiminta) ja yhteiseen liikuntaan asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Henkilöstöliikuntapalvelu, jolla on selkeä rooli työyhteisössä, lisää yrityksen PR-arvoa ja edistää terveen, urheilullisen yrityskuvan kehittymistä. Yhteiset liikuntatapahtumat tukevat yrityksen ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta etenkin aloilla, joissa asiakkuus perustuu pitkälti henkilösuhteisiin ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. (Aura 2007d.) Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisesta on muodostunut yksi keino erottautua sekä asiakas- että työmarkkinoilla. Rekrytoinnin kannalta henkilöstöliikunta voi olla erittäin ratkaiseva tuki pätevien työntekijöiden saamiseksi. Henkilöstö arvostaa työnantajan panostusta työhyvinvointiin: se on ilmaus henkilöstön ja sen työpanoksen arvostamisesta (Kärkkäinen 2002, 24). Myös Viitalan (2007b, 24) mielestä henkilöstöstä huolta pitäminen vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityskuvaan: verrattuna moneen muuhun imagon kohotuskampanjaan hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka tulee jopa halvemmaksi.

Henkilöstöliikuntapalvelun taloudelliset vaikutukset yrityksissä. Liikuntaohjelmien taloudellisista vaikutuksista on olemassa tutkimustietoa (mm. Koivu ym. 2009; Ojala & Ahonen 2005; Shephard 1996), mutta vedenpitävästi liikunnan ja taloudellisten säästöjen yhteyttä on vaikea osoittaa. Kerr (1996) kritisoikin, että monesta alan

julkaisusta saa liian myönteisen kuvan liikuntaohjelmien vaikutuksista ja niiden yleisyydestä työyhteisöissä. Usein luodaan kuvaa avoimista, tehokkaista, vapaaehtoisista ja säännöllisistä työyhteisöjen liikuntaohjelmista. Tämä ei todellakaan ole kokonaiskuva tai totuus maailmalla. Työyhteisöjen liikuntaohjelmien levinneisyys rajoittuu Pohjois-Amerikkaan ja läntiseen Eurooppaan ja näissäkin suurin osa yrityksistä ei tarjoa liikuntapalveluja. Ne jotka tarjoavat, rajoittavat usein osallistumisoikeuden vain osaan työntekijöistä tai tukevat heitä henkilökohtaisesti esimerkiksi liikuntaseteleillä (Suomen Kuntoliikuntaliitto 2007). Toinen ääripää on Yhdysvaltojen suuret yritykset, kuten Nike ja Coca-Cola, jotka ovat rakentaneet henkilöstölleen esimerkiksi kuntosaleja, uimahalleja ja jopa urheilukeskuksia sekä baseball-stadioneita.

Suomalaisten työnantajien sijoitukset työhyvinvointiin ovat jo tällä hetkellä merkittäviä (yhteensä n. 1,9 miljardia euroa), mutta lisäksi ne ovat voimakkaassa kasvussa (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2009, 27-29). Kuntoliikuntaliiton 2009 julkaistun työpaikkaliikunnan barometrin mukaan työnantajat investoivat liikuntaan tänä vuonna noin 360 miljoonaa euroa. Viimeisten kahden vuoden aikana ne ovat kasvaneet 20 % ja vuosituhaten alusta ne ovat yli kaksinkertaistuneet. (Koivu ym. 2009.)

Työpaikkojen liikuntapalveluiden taloudellisista vaikutuksista eniten on tutkittu vaikuttavuutta sairauspoissaoloihin ja ennen aikaisiin eläköitymisiin. Eräs vaihtoehto selvittää vaikutuksia on tehdä työpaikkaliikunnan kustannus-hyötyanalyysi, jossa verrataan kuluja saatuihin hyötyihin. Toinen vaihtoehto on laskea hyöty sairauspoissaoloista, sillä on laskettu, että yksi sairauspoissaolopäivä maksaa yritykselle keskimäärin noin 350 euroa. Täten jo muutaman sairauspoissaolopäivän vähentäminen tuo selviä kustannussäästöjä yrityksille.

Louhevaara (1995) ja Järvinen (1998) arvioivat parhaiden työpaikkaliikuntaohjelmien tuovan investoinnit noin nelinkertaisena takaisin. Ojala ja Ahonen (2003, 51-52) kertovat tutkimuksista, joissa yritykset ovat saaneet työhyvinvointiin sijoittaneet rahansa jopa 10-20-kertaisesti takaisin. Heidän mielestään työhyvinvointi on juuri se kilpailukeino, jolla luodaan kestävä tuloskehitystä eli sen avulla voidaan saavuttaa uusiutuminen ja jaksetaan tehdä hyvää tulosta tulevinakin vuosina. Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa laskettiin, että yritys voi säästää 1000-2500 euroa vuodessa

työntekijää kohti panostamalla työhyvinvoinnin edistämiseen esimerkiksi esimiestyön, ammatillisen osaamisen, ilmapiirin parantamisen ja henkilöstön jaksamisen osalta. Aura ym. (2009, 41-42) esittelevät kansainvälisiä yhteenvetoartikkeleja, joissa työhyvinvoinnin panos/tuotos-suhteet ovat johdonmukaisesti olleet keskimäärin 1:3; siis sijoitettu investointi tuottaa kolminkertaisen tuoton.

Kerr (1996) esittää tapaustutkimuksen, jossa hollantilaiselle pankkihenkilöstölle tehtiin liikuntainterventio ja tutkittiin sen vaikutuksia poissaoloihin. Ammattihenkilökunta laati yksilölliset kunto-ohjelmat, joita se toteutti paikallisessa kuntokeskuksessa osittain myös työajalla. Tutkimuksessa selvisi, että interventio vähensi poissaoloja vuoden seurannan aikana merkittävästi. Ilmarinen (1998) esittelee suomalaisen tapausesimerkin: 800 työntekijän Fundia Wire Oy ”sijoitti terveysohjelmaansa vuodessa 50 000 euroa ja sai takaisin 500 000 euroa”. Säästöjä tuli työkyvyttömyysmaksuissa, työn tuottavuuden lisääntymisessä ja sairauspoissaolojen vähentymisessä. Fundia Wire Oy:n terveysohjelmaan sisältyivät muun muassa työn analysointi ja ergonomiset muutokset, kuntotestaus, kuntoutusjakso ja liikuntaohjelma, josta osa toteutettiin työajalla ja osa vapaa-ajalla.

Henkilöstöliikuntapalveluiden käyttäminen ja yritysten palveluille asettamat tavoitteet Suomessa. Aura ym. (2009, 23) tutkivat strategisen hyvinvoinnin tilaa Suomessa.

Tutkimuksen mukaan 91 % työnantajista tuki taloudellisesti tai järjesti työpaikkaliikuntaa. Keskiuurissa ja suurissa yrityksissä työpaikkaliikunnan yleisyys oli lähes 100 %, kun pienissä luku oli 82 %. Eri toiminnoista yleisin oli liikuntapalveluiden taloudellinen tukeminen, jota toteutti 75 % yrityksistä. Yhteisiä liikuntapalveluja toteutti 66 % ja liikuntakampanjoita 44 % yrityksistä. Työmatkaliikunnan olosuhteet olivat vastausten mukaan kunnossa 68 % yrityksistä. Aktiivista taukoliikuntaa toteutettiin ainoastaan 12 % yrityksistä. Työpaikkaliikuntaan osallistui yritysten arviointien mukaan 41 % henkilöstöstä. Yleisesti ottaen vain kolmasosalla suomalaisista yrityksistä on olemassa hyvinvointistrategia. Työkykyä ylläpitävän barometritutkimuksen (1999) mukaan yritysten johtajista yli 90 % uskoi kuitenkin henkilöstön liikuntaohjelmista olevan yritykselle taloudellista hyötyä

Koivun ym. (2009) tutkimuksen mukaan henkilöstön liikuntaharrastamista tuki 84 % suomalaisista yrityksistä. Pääasiallinen (88 %) peruste oli työkyvyn ja -vireen

ylläpitäminen. Muita perusteita olivat muun muassa huolestuminen työntekijöiden yleisestä terveydentilasta tai työyhteisön ilmapiirin parantaminen. Yleisimmät tukimuodot olivat yrityksen itse järjestävä liikuntapäivä ja kertaluontoisten ostopalveluiden käyttö, kuten esimerkiksi satunnaiset kuntotestit ja liikuntasetelit. (Koivu ym. 2009, 2-7.)

Lindlöfin, Mäkisen ja Soudunsaaren (2009, 15-18) keskisuomalaisille yrityksille suunnatun kyselyn mukaan reilu 50 % yrityksistä näki työkyvyn ja vireen ylläpidon tärkeimmäksi henkilöstön liikuntaharrastuksen tukemisen syyksi. Muita yleisimpiä syitä olivat yhteisöllisyyden ja ilmapiirin kehittäminen ja henkilöstön sitouttaminen yritykseen ja sen arvoihin. 82 %:lla yrityksistä liikuntaharrastamisen resursseista päätti yrityksen ylin johto ja suurimmaksi liikuntaharrastamisen tukemisen esteeksi nousi se, että yrityksissä ei ole riittävästi henkilöstöä hoitamaan käytännön järjestelyjä. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka yrityksessä arvostettaisiin ja panostettaisiin henkilöstön liikuntaharrastamiseen, ei sen organisointiin tai tuottamiseen riitä aikaa. Kokonaisuudessaan 78 %:lla yrityksistä oli myönteisiä kokemuksia onnistuneesta yrityksen liikuntapalveluista. Huomioitavaa tuloksissa oli myös se, ettei yksikään kyselyyn vastanneista yrityksistä nähnyt taloudellisen tilanteen olevan esteenä henkilöstön liikuntaharrastamisen tukemiselle.

Olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden valossa näyttää siltä, että liikunta- ja hyvinvointipalveluiden käyttö yrityksiä työhyvinvoinnin kehittämisessä on hyvin vähäistä suhteessa mahdollisesti saatavaan hyötyyn. Kirjallisuuden perusteella erityisesti työntekijöiden työssä jaksamista ja työvireyttä sekä työpaikan ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä kyetään kehittämään hyvin järjestetyn henkilöstöliikunnan avulla. Lisäksi liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kehittäminen ja niiden yleistyminen voisi merkitä yhteiskunnallisestikin suuria säästöjä siirryttäessä kalliista sairauzehoidosta kohti ennalta ehkäisevää toimintaa.

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimuskysymykset

Liikunta-, terveys- ja taloustieteiden opiskelijana ja liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjänä halusin tutkimuksessani selvittää, millainen on asiakkaan tai asiakasyrityksen mielestä onnistunut liikunta- ja hyvinvointipalvelu. Samalla halusin saada laajan käsityksen siitä, millainen merkitys ja vaikutus liikunta- ja hyvinvointipalvelulla on asiakkaan (liike)toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin.

Tutkimuksessa pyrin erityisesti vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millainen on toimiva liikunta- ja hyvinvointipalvelu asiakasyrityksen näkökulmasta?
- 2) Millainen merkitys liikunta- ja hyvinvointipalvelulla on asiakasyrityksen toiminnalle ja henkilöstölle?

4.2 Esiymmärrykseni

Arkielämässä toimimme sen tiedon varassa, mitä meillä jostakin asiasta on. Hermeneuttisessa kirjallisuudessa sitä kutsutaan esiymmärrykseksi. Tutkimuksessa esiymmärrys viittaa tutkijalle luontaisiin tapoihin ymmärtää tutkimuskohde jotenkin jo ennen tutkimusta. (Laine 2001.) Laadullista tutkimusta värittää tutkijan subjektiviteetti. Tällöin tutkijan omakohtaiset tulkinnat ja käsitykset on tärkeää tuoda esille tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Eskola & Suoranta 1999, 17-18; Janesick 1998; Nieminen 1997).

Olen toiminut liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjänä kaksi vuotta. Tänä aikana olen tutustunut liikemaailman ulottuvuuksiin käytännönläheisesti, teoreettisesti sekä onnistumisista ja virheistä oppien. Oman osaamisen saaminen liiketoiminnaksi on erittäin vaativa projekti, joskus jopa loputon suo. Se on muokannut minua monipuolisemmaksi sekä ymmärryksen että toimintani tasoilla. Tämän tutkimuksen on tarkoitus auttaa minua ymmärtämään liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottajana palveluiden ulottuvuuksia, ominaisuuksia ja toimintatapoja paremmin.

Tutkimusta tehdessäni viimeistelen kuusi vuotta kestäneitä liikuntapedagogiikan opintojani. Olen suorittanut opettajan pedagogiset opinnot ja terveystiedon sivuaineen. Tällä hetkellä käynnissä on taloustieteen, tarkemmin sanottuna palveluliiketoiminnan, pitkän sivuaineen opinnot. Näissä sivuaineopinnoissani olen pääosin keskittynyt kasvuyritystoiminnan ja johtamisen opintoihin, jotka olen pystynyt hyvin liittämään yritykseni kautta arkimaailmaan. Opinnoista on ollut suuri apu myös tämän tutkimuksen moninaisten näkökulmien laatimisessa ja ymmärtämisessä.

Samaan aikaan olen toiminut liikunnan tuntiopettajana läheisellä yläkoululla. Täältä olen ammentanut ruohonjuuritason vinkkejä ja toimintamalleja muun muassa liikunnallisesti passiivisten aktivoimiseksi ja liikuntaryhmien ilmapiirien, yhteisöllisyyden ja oppimisympäristön kehittämiseksi. Vaikka kyseessä eivät ole olleet työikäiset, niin kuin tutkimuksessani, uskon, että samantyylliset lainalaisuudet pätevät myös 15-vuotiailla pienin poikkeuksin. Toimivan työ- tai opiskeluilmapiirin ja sopivien liikunnallisten aktiviteettien löytäminen tuovat arvokkaita kokemuksia liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottamiseenkin. Tutkimuksen muotoutumiseen on vaikuttanut myös kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäitiö Cupore. Tämä tutkimus on rakennettu yhteistyössä Cuporen toimijoiden kanssa. Varsinainen tilaustyö tämä ei ole, mutta yhtenevät mielenkiinnon kohteet sekä keskinäiset neuvottelut sekä seminaarit hyvinvoinnin aihealueelta yhdistivät tiemme.

Tutkimuksessa keskityn tutkimaan asiakasyritysten kokemuksia. Käytännössä tutkin siis ihmisten kokemuksia ja ajatuksia eli lähestyn aihetta fenomenologisesta näkökulmasta. Fenomenologia pyrkii syvälliseen ymmärtämiseen (Patton 2002, 104). Fenomenologinen lähestymistapa perustuu havaintoihin, jotka ohjaavat teorioiden tarkastelua. Aineistolähtöisessä analyysissä ei tarvita teoriasta nousevia ennakkoletuksia, vaan merkittävien asioiden annetaan nousta hankitusta aineistosta ilman ennalta arvailua. Aineistolähtöisyys tarjoaa mahdollisuuden tarkastella mikä tutkittaville on oleellista ja tärkeää. (Patton 2002, 55-57.)

Aineiston ymmärtämiseksi tarvitaan tulkintaa. Hermeneutiikka keskittyy ymmärtämiseen ja tulkinnan teoriaan, joita tarvitaan esimerkiksi silloin, kun haastateltavien sanallisten ilmaisujen takaa pyritään löytämään mahdollisimman oikea tulkinta. Ihmisten ilmaisut ovat hermeneuttisen tutkimuksen kohteena ja ilmaisuilla on

merkitys, jonka tulkinnan avulla yritetään ymmärtää. Merkityksen ymmärtämiseen vaikuttaa tutkijan esiymmärrys. Hermeneutiikkaan liittyy myös tutkijan ja aineiston välinen vuoropuhelu. Tutkija liikkuu aineiston ja oman tulkintansa välillä, jolloin hänen tulisi pyrkiä korjaamaan ja syventämään ymmärrystään sekä pääsemään irti minäkeskeisestä näkökulmasta. (Patton 2002, 113-115.)

4.3 Tutkimusote ja -menetelmä

Tutkimus on luonteeltaan sekä määrällinen että laadullinen. Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen vastakkainasettelu on turhaa, koska niitä voidaan hyvin yhdistää. Tällöin saatu tieto on sitä varmempaa, mitä useampaa tutkimusmenetelmää käytetään. Metsämuuronen (2005, 244-245) suosittelee, että on hyvä valita jompikumpi pääasialliseksi menetelmäksi; tässä tutkimuksessa pääasiallinen tutkimusote on laadullinen.

Saman ilmiön tarkastelua useasta eri näkökulmasta kutsutaan triangulaatioksi (Metsämuuronen 2005, 245.) Tutkimuksessani aineisto- ja menetelmätriangulaatio toteutui kyselylomake- ja haastatteluaineistoissa sekä tutkimusotteessa. Triangulaatio voidaan nähdä tärkeäksi kolmesta syystä: laaja tutkimuksellinen ote auttaa ymmärtämään käsitteiden suurta joukkoa, laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen yhdistäminen helpottaa tutkimuksen pätevyys- ja uskottavuuden arviointia sekä kattavien johtopäätösten tekeminen mahdollistuu paremmin kuin ilman triangulaatiota. (Tashakkori & Teddie 2008.)

Määrällinen tutkimusote, jota tutkimuksessani käytin kyselylomakkeen osalta, perustuu tilastotieteeseen ja matemaattisiin toimenpiteisiin. Tilastollisten menetelmien tunteminen on tärkeää, jotta tutkija voi tulkita tuloksia monipuolisesti. Määrällisesti tutkimuksessa pyritään analysoimaan aineistoa sekä tekemään olettamuksia ja johtopäätöksiä. Empiirisessä tutkimuksessa, jota määrällinen tutkimusote edustaa, pyritään yksittäistapausten pohjalta löytämään yleisiä säännönmukaisuuksia. (Metsämuuronen 2005, 27-28.)

Laadullinen tutkimusote pyrkii kuvaamaan todellisen elämän ilmiöitä sen luonnollisessa ja totuudenmukaisessa ympäristössä. Suomenkielisissä tutkimusmenetelmäoppaissa

laadullista tutkimusta on kutsuttu myös kvalitatiiviseksi, pehmeäksi ja ymmärtäväksi tutkimukseksi. Englannin kielessä käytetään termiä ”qualitative research”. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 23.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 152-155) tuovat esille laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä, jotka ovat tyypillisiä myös tälle tutkimukselle. Laadullinen tutkimus on ymmärtävää ja selittävää. Tutkimuksessa on tarkoituksena nostaa esille aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja viitata niihin oman tutkimuksen tuloksen tutkimuksia esitellessä. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen. (Alasuutari 2001, 51; Nieminen 1997.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu perustuu menetelmiin, jotka vievät tutkijan lähelle tutkittavaa kohdetta. Yleisimpiä käytettyjä menetelmiä ovat muun muassa haastattelu ja havainnointi. Tarkoituksena on kuulla tutkittavien näkökulma aiheeseen ja saada heidän näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan ollessa laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuväline, aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen voi katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. (Kiviniemi 2001.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi itse valita ne ihmiset, joilla uskoo olevan kokemuksia tai tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73-76.) Haastattelumenetelmää on perusteltua käyttää silloin, kun halutaan tietää asioista, joita ei voi havainnoida suoraan. Näitä ovat muun muassa ajatukset, kokemukset ja menneet tapahtumat. Paras ja yksinkertaisin tapa selvittää jonkun ajatuksia on kysyä asioita heiltä itseltään. (Eskola & Suoranta 1999, 86; Patton 2002, 340-341.)

Haastattelu antaa parhaimmillaan syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi pelkkä kyselylomake. Kyselylomakkeen avulla poimin kaksi yritystä haastatteluun. Valitsin määrällistä lomakeaineistoa täydentäväksi aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelumenetelmän. Se mahdollistaa hyvin tutkittavien näkökulman esiin tuomisen, mikä on tutkimuksessani keskiössä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Valitsin teemahaastattelun syventäväksi aineistonkeruumenetelmäksi myös siksi, että kysymyksessä on hajanainen ja uudehko ilmiö, liikunta- ja hyvinvointipalveluiden käyttö yritysten työhyvinvoinnin kehittäjänä. Tällöin teemahaastattelulla saadaan syvennettyä tietoa, kokemuksia ja tunteita kyseessä olevasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan ole tarkasti mietittyjä kysymyksiä eikä järjestystä, vaan se on enemmänkin keskustelunomainen. On kuitenkin

pidettävä huoli, että ennakkoon mietityt teemat tulevat käytyä läpi haastateltavien kanssa. (Eskola & Suoranta 1999, 87; Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Teemahaastattelun etuja ovat muun muassa joustavuus ja se, että siinä haastattelija voi kysyä tarkentavia ja täsmentäviä kysymyksiä. Haastateltavia voi pyytää myös perustelevaan omia mielipiteitään ja kokemuksiaan, joita varsinkin tässä tutkimuksessa toivoin nousevan esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35; Hirsjärvi ym. 1997, 191-194.)

4.4 Tutkimuksen kulku ja osallistujat

Tutkimuksen kulku. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytin kyselylomaketta sekä asiakasyritysten haastatteluja. Muodostin kyselylomakkeen useiden olemassa olevien tutkimusten sekä omien näkemysteni perusteella. Kyselylomake tehtiin nettipohjaisella mrInterview-ohjelmalla, johon sain apua Jyväskylän yliopiston tilastoneuvontakeskuksesta. Ohjelma toimii täysin sähköisesti ja siitä saatava tieto voidaan analysoida SPSS-ohjelmistolla. Testasin lomakkeen (mm. kysymysten loogisuus, käytetty aika, oikeinkirjoitus) noin kymmenellä liikunta- ja talousalan opiskelijalla ja tutkijalla. Kyselyn tekemiseen esitestajaajat käyttivät aikaa keskimäärin kahdeksan minuuttia eikä siinä ilmennyt epäloogisuuksia. Niinpä lähetin valmiin kyselylomakkeen (kts. liite 3) sähköpostitse 92 keskisuomalaiselle pienelle tai keski-suurelle yritykselle, joiden yhteystiedot sain Keski-Suomen Yrittäjien aluesihteeriltä. Kysely kartoitti yritysten toimenpiteitä ja asenteita, jotka liittyivät liikunnan rooliin työhyvinvoinnin edistäjänä. Tämä kyselylomake oli osa syksyllä 2009 tehtävää henkilöstöjohtamisen kurssityötä (Lindlöf ym. 2009) ja siinä tutkittiin seuraavia asioita:

- 1) Missä määrin yritykset tukevat henkilöstönsä liikuntaharrastamista?
- 2) Millaista järjestettyä liikuntaa yrityksissä on ollut?
- 3) Miksi henkilöstön liikuntaharrastamista tuetaan yrityksissä?
- 4) Kuka tai ketkä päättävät henkilöstön liikuntaharrastamisen resursseista yrityksissä?
- 5) Mitkä asiat ovat henkilöstön liikuntaharrastuksen esteenä yrityksissä?
- 6) Mitkä asiat tukevat henkilöstön liikuntaharrastusta yrityksissä?

Sain määräaikaan mennessä vastauksen 19 yritykseltä (vastausprosentti 21), joka on tutkimusjoukoksi pieni määrä. Ehkä valitsemani yritysten kontaktihenkilöt (yrittäjät,

toimitusjohtajat, henkilöstöpäälliköt) olivat liian kiireisiä vastatakseen ”opiskelijoiden tekemään kyselyyn”. Kyselyn tuloksia läpi käydessäni huomasin, että kyseiset vastaajat eivät edustaneet keskiverto-otosta vaan olivat liikuntaan erityisen myönteisesti suhtautuneita. Oletin, että ne eivät ole todenmukaisia suhteessa tutkimuksesta poisjääneisiin 73 yritykseen. Aineiston koon ja valikoituneisuuden takia aineistosta ei voinut tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tämän jälkeen päädyin valitsemaan pääasialliseksi tutkimustavaksi laadullisen haastattelun, jotta saisin syventävää tietoa aihealueestani.

Valitsin kyselylomakkeesta kaksi pääkysymystä, joiden avulla haarukoin yrityksiä teemahaastatteluun. Nämä kysymykset olivat ”*Missä määrin näet seuraavien asioiden estävän yrityksenne henkilöstön liikuntaharrastuksen tukemista tai sen onnistunutta toteuttamista?*” ja ”*Mieti onnistunutta liikuntapalvelua, liikuntatapahtumaa tai ohjattua liikuntaharrastustoimintaa yrityksessänne. Missä määrin seuraavat tekijät vaikuttivat sen onnistuneeseen toteuttamiseen?*”. Molempien kysymysten alla oli väittämiä, joita arvioitiin Likertin asteikolla $1 = ei\ lainkaan - 5 = erittäin\ paljon$. Pisteytin ensimmäisen kysymyksen vastaukset siten, että 1-vastaus toi 5 pistettä ja 5-vastaus toi 1 pisteen. Toisen kysymyksen pisteytin siten, että 1-vastaus toi 1 pisteen ja 5-vastaus toi 5 pistettä. Pisteytys tarkoittaa käytännössä siis sitä, että mitä korkeammat kokonaispisteet sitä myönteisemmät kokemukset ja onnistuneemmat palvelut ovat olleet. Lopuksi laskin kaikkien vastanneiden pisteet yhteen. Taulukossa 5 on esimerkki siitä, miten pisteytys tapahtui.

TAULUKKO 5. Haastatteluihin valittujen yritysten pisteytysesimerkki

| Kysymys 1: Missä määrin näet seuraavien asioiden estävän yrityksenne henkilöstön liikuntaharrastuksen tukemista tai sen onnistunutta toteuttamista? | Pislan vastaus → saadut pisteet | AinaComin vastaus → saadut pisteet |
|---|------------------------------------|---------------------------------------|
| ”Yrityksessämme on heikko taloudellinen tilanne” | 1 → 5p. | 1 → 5p. |
| ”Yrityksemme ympäristöstä puuttuvat sopivat liikuntatilat” | 2 → 4p. | 1 → 5p. |
| ”Yrityksemme henkilöstö on tarpeeksi aktiivista ilman erityisiä palvelujakin ” | 3 → 3p. | 1 → 5p. |
| Kysymys 2: Mieti onnistunutta liikuntapalvelua, liikuntatapahtumaa tai ohjattua liikuntaharrastustoimintaa yrityksessänne. Missä määrin seuraavat tekijät vaikuttivat sen onnistuneeseen toteuttamiseen? | Pislan vastaus → saadut pisteet | AinaComin vastaus → saadut pisteet |

| | | |
|---|---------|---------|
| ”Palvelu tms. tarjosi yrityksellemme mahdollisuuden parantaa henkilöstömme työhyvinvointia” | 4 → 4p. | 4 → 4p. |
| ”Palvelun tms. järjesti ammattitaitoinen taho” | 4 → 4p. | 5 → 5p. |
| ”Palvelun tms. hankinta oli helppoa ” | 4 → 4p. | 5 → 5p. |

Tein pisteytyksen yhteensä 24 kysymyksestä, jolloin maksimipistemäärä oli 120 pistettä. Kaksi korkeinta pistemäärää saivat AinaCom Oy (99 pistettä) ja Pisla Oy (83 pistettä). Kolmanneksi sijoittunut yritys sai 79 pistettä. Kaksi eniten pisteitä saanutta yritystä valitsin ns. asiantuntijanäynteiksi - yritykset ovat kyselyn perusteella kokeneet onnistuneita liikunta- ja hyvinvointipalveluita sekä onnistuneet niiden toteutuksessa poikkeuksellisen hyvin. Heillä oli ollut ainoastaan vähän ongelmia palveluiden toteuttamisessa ja he olivat saaneet myönteistä palautetta henkilöstöltään näistä palveluista.

Otin yhteyttä sähköpostitse AinaCom Oy:ön (myöhemmin tunnetaan nimellä AinaCom) ja Pisla Oy:ön (myöhemmin tunnetaan nimellä Pisla) ja kerroin heille tutkimuksestani. Toivoin, että voisin tulla haastattelemaan heitä, koska heidän edustamat yritykset olivat ns. asiantuntijanäynteitä tekemässäni tutkimuksessani. Molemmat suostuivat tutkimukseen heti, mikä oli tutkimuksen laadun kannalta erinomainen asia - sain haluamani asiantuntijat vastaajiksi haastatteluihin. Varsinaisen tutkimusluvan (liite 1) pyysin mennessäni tekemään haastattelua. Pyysin myös lupaa esitellä yritykset tutkimuksessani omalla nimellä, johon molemmat yritysten edustajat suostuivat. Lopulta sovimme haastatteluajankohdat ja -paikat.

Valitsin pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, koska tarkoitukseni oli selvittää asiakkaiden ajatuksia ja kokemuksia liikunta- ja hyvinvointipalveluista ja niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Tutkimuksessani valitsin haastattelun teemat aikaisempien kokemusten, tutkimusten ja teorioiden pohjalta, mutta pyrin tarkastelemaan aineistoa tiedostaen esiyymmärrykseni ja aikaisemmin lukemiäni tutkimusten merkityksen. Pyrin käyttämään haastattelussani paljon laadulliselle tutkimukselle ominaisia miksi, miten ja millaisia – kysymyksiä sen sijaan, että kysymysten muotoilu olisi ollut kyllä tai ei-tyyppistä. Testasin haastattelurungon (liite 2) tutulla liikunta-alan yrittäjällä, jotta olisin saanut kysymyksiin mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä ja ajatuksia. Tämän jälkeen

lisäsin, tarkensin sekä muotoilin kysymyksiä. Suoritin toisen testihaastattelun avopuolisoni kanssa, jonka kellotin ja josta sain usean hyvän kehitysehdotuksen. Ensimmäinen testihaastattelu kesti 52 minuuttia ja toinen 48 minuuttia. Näiden perusteella ilmoitin varsinaisille tutkimukseen osallistuville haastattelun arvioiduksi kestoksi noin 60 minuuttia. Nämä esitestaukset osaltaan nostivat tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

Haastatteluissa pyrin saamaan mahdollisimman paljon syventävää tietoa muun muassa yritysten käyttämistä palveluista sekä niiden toimivuudesta, ominaisuuksista ja haasteista. Haastattelutilanteen pyrin luomaan mahdollisimman luontevaksi ja vapaamuotoiseksi haastateltavien tutussa ympäristössä. Pislän edustajaa haastattelin 26.2.2010 heidän toimipisteellään Viitasaarella, jolloin haastateltavalla oli tuttu ja turvallinen ympäristö puhua kokemuksistaan ja mielteistään. AinaComin edustajaa haastattelin 1.3.2010 myös hänen omalla työpaikallaan Hämeenlinnassa. Molemmat haastattelut olivat häiriöttömiä ja tunnelmaltaan avoimia sekä jännitteettömiä. Nauhoitin molemmat haastattelut digitaalisella nauhurilla sekä puhelimen äänitys-toiminnolla teknisten ongelmien välttämiseksi. Haastattelut sujuiivat erinomaisesti ilman häiriöitä.

Tutkimukseen osallistujat. Pislän edustajana toimi toimitusjohtaja Pekka Kuivalainen, joka on työskennellyt yhtiön johtajana noin viisi vuotta. AinaComin edustajana oli markkinointikoordinaattori Johanna Salmi, jolla on työkokemusta yhtiön palveluksesta noin 15 vuotta. Seuraavassa esittelen lyhyesti yritykset ja heidän liikunta- ja hyvinvointipalveluiden käytön.

Pisla. Pisla on keskisuuri metalliteollisuuden yritys, joka on toiminut vuodesta 1976 lähtien rauta- ja sisustustarvikealan tuotteiden valmistajana sekä tukkuliikkeenä Viitasaarella. Sen markkina-alue kattaa Suomen lisäksi Itämeren alueen. Työntekijöitä on noin 130. Myytäviä tuotteita ovat esimerkiksi sisustustarvikkeet, pienrautatuotteet, rakennushelat, ilmanvaihtolaitteet ja kaihtimet. Lisätietoja löytyy yrityksen nettisivuilta www.pisla.fi.

Pisla on panostettu aktiivisesti ja tietoisesti henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn. Yhtiö tarjoaa työntekijöilleen useanlaisia liikuntamahdollisuuksia ja -tapahtumia sekä virkistystoimintaa. Käytännössä Pisla järjestää kaksi kertaa viikossa palloiluliikuntaa

(mm. sähly, sulkapallo) sekä kaksi kertaa vuodessa koko henkilökunnan liikuntatapahtumia (mm. hiihtoa, mäenlaskua, pilkkimistä, lumikenkäilyä, patikointia, työntekijöiden oman harrastustoiminnan esittelyä). Lisäksi yrityksen Viitasaaren toimipaikalla on kuntosali, jota työntekijät voivat vapaasti käyttää. Varsinaisina säännöllisinä ostopalveluina Pisla on hankkinut paikallisilta yrittäjiltä viikoittaista hierontaa, kuntosali- ja ryhmäliikuntatoimintaa ja kunnan tarjoaman uimahallin käyttömahdollisuuksia.

Pisla on vahvassa yhteistyössä Pihtiputaalla pelaavan naisten SM-liigalentopallojoukkue Pislaplokin kanssa. Pisla tarjoaa myös henkilökunnalleen mahdollisuuden käyttää ilmaiseksi erilaisia liikunta-, terveys- ja hyvinvointilaitteita, kuten verenpainemittaria ja taukoliikuntavarusteita. Toimintaa koordinoi ja johtaa vapaa-aikatoimikunta, joka koostuu useista henkilöstöryhmien edustajista. Toimikunta budjetoi ja suunnittelee sekä toteuttaa muun muassa liikunta- ja hyvinvointipalveluita ja sen toiminnan hyväksyy johtokunta. Toiminnan viestittäminen hoidetaan ensisijaisesti esimiesten ja vapaa-aikatoimikunnan vastuullisten vetäjien kautta sekä ilmoitustauluviestittämisen ja muutaman kerran vuodessa ilmestyvän henkilökuntalehden kautta. Henkilökuntalehdessä on myös tietoa ja kuvia menneistä tapahtumista.

AinaCom. AinaCom on kotimaiseen AinaGroup -konserniin kuuluva tieto- ja viestintäteknologiapalveluyritys, joka tarjoaa niin kuluttajien kuin yritysten tarpeisiin suunniteltuja tietoliikenne- ja informaatioteknologiaratkaisuja. Konsernissa on yli 500 työntekijää. Yhtiöllä on yli 125 vuoden kokemus tietoliikennealalta. AinaComin tuotteita ovat muun muassa matkapuhelin- ja internetliittymät, kanavapaketit ja puhelimet sekä puhelinvarusteet. AinaComin päätoimipaikat ovat Hämeenlinnassa ja Espoossa.

AinaCom tarjoaa henkilöstölleen erittäin monipuolisesti liikunta- ja hyvinvointipalveluja. Käytännössä AinaCom järjestää ryhmäliikuntaa ja erilaisia jumppia (pilatesta, tykyjumppaa) sekä liikuntailtapäiviä ja -tapahtumia. Lisäksi se järjestää viikoittaisia palloilumahdollisuuksia (mm. tennis ja sulkapallo) ja tarjoaa laskettelukortteja paikalliseen hiihtokeskukseen. Yrityksellä on myös oma jääkiekkoujoukkue. AinaComin työntekijät saavat myös lainaan harrastusvälineitä, kuten esimerkiksi suksiboksia, ilmakivääriä sekä Nintendo Wiin ja Wii fit -pelein.

Varsinaisina ostopalveluina he käyttävät kaupallisia kuntosaleja (yhteensä 32 kpl), urheilu- ja uimahalleja ja yksittäisiä palveluntarjoajia sekalaisiin liikuntapalveluihin.

AinaCom on yhteistyössä paikallisten urheiluseurojen kanssa, joista keskeisimmäksi nousi yhteistyö Hämeenlinnan Jalkapalloseuran (HJS) kanssa. AinaGroup sponsoroi HJS:aa ja rahallisen tuen yhdeksi vastikkeeksi seuran toimijat järjestävät liikuntailtapäiviä ja lajitutustumisia yhtiön henkilöstölle. Toiminnasta vastaa Tempo ry, joka on emoyhtiö AinaGroupin oma henkilöstökerho. Siinä on kuusi eri jaostoa: huvi-, kala-, kunto-, palloilu-, soutu- ja kulttuuri- sekä harrastusjaosto. Nämä jaostot vastaavat toimintansa suunnittelusta ja toteutuksesta ja niitä valvoo sekä resursoi yhtiön hallitus.

4.5 Aineiston analyysi ja tulkinta

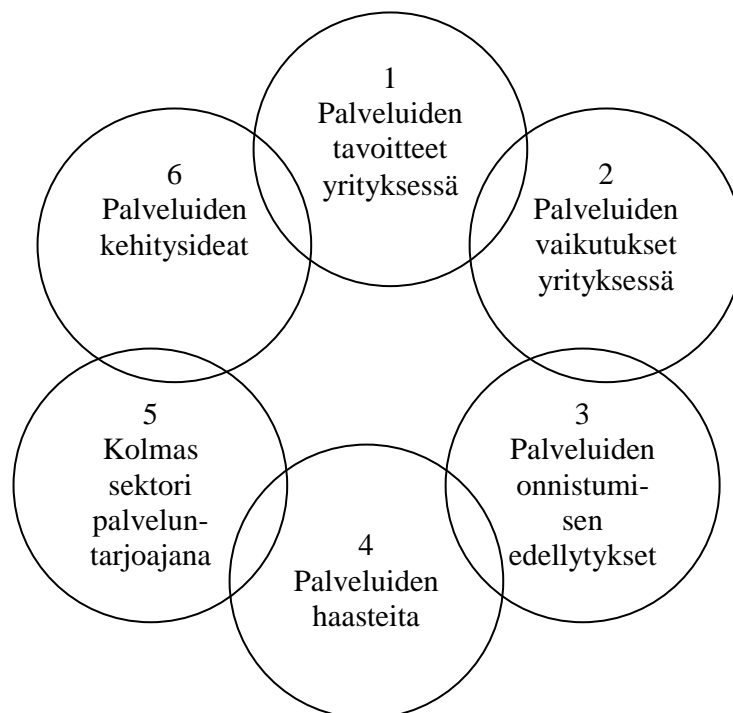
Laadullisen tutkimuksen haasteena on saada selvää laajasta aineistosta (Patton 2002, 432). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 136) mukaan aineiston analysointitapaa olisi hyvä pohtia jo aineiston keruuvaiheessa. Keräsin aineiston teemahaastattelumenetelmällä, joten haastattelun olin valmistellut huolellisesti etukäteen. Teemahaastattelurungon pohjana olleet teemat olivat käyttökelpoisia myös analyysivaiheen teemoittelussa, vaikkakaan en niitä sellaisenaan käyttänytkään. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija tekee tulkintoja jo aineiston hankintavaiheessa, jonka jälkeen tutkija ottaa etäisyyttä tulkintaan ja testaa sitä aineiston avulla. Aineisto näyttäytyykin nyt toiselta, minkä jälkeen tutkija tekee uuden tulkinnan ja palaa takaisin aineistoon löytämään uusia tulkintoja. Tätä toimintaa nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi ja tavoitteena kehässä on löytää uskottavin ja todennäköisin tulkinta tutkittavan sanojen takana. (Patton 2002, 113-115; Tuomi & Sarajärvi 2006, 71.)

Käytin aineiston analyysissa teemoittelua, koska pyrin löytämään ja erottelemaan aineistosta tutkimusongelmien kannalta oleelliset asiat (Eskola & Suoranta 1999, 175-176.) Teemoittelussa onkin Moilasan ja Rähän (2007) mukaan kyse aineiston pelkistämisestä etsimällä tekstin keskeisimmät asiat. Teemoittelun onnistuminen vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka näkyy tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa. Aineiston analyysi on toisaalta analyttistä ja toisaalta synteettistä. Analyttisyys tulee esiin aineiston luokittelussa ja jäsentämisessä järjestelmällisesti eri teemoihin. Keskeistä on kuitenkin löytää koko aineistoa kattava synteesiä luoma

temaattinen kokonaisrakenne. Raportoinnissa tulee välttää liiallinen sirpaleisuus ja pyrkiä valittujen teemojen kokonaisvaltaiseen käsittelyyn. (Eskola & Suoranta 1999, 175-176; Kiviniemi 2007, 80.)

Haastattelun jälkeen litteroin eli puhtaaksikirjoitin Soundscribe 2.0-ohjelmiston avulla haastattelut tekstimuotoon. Tämä kesti noin yhteensä noin 10 tuntia. AinaComin haastattelu kesti 46 minuuttia ja puhtaaksi kirjoitettua tekstiä siitä tuli vajaa 20 sivua (riviväli 1,5). Pislän haastattelu kesti 36 minuuttia ja puhtaaksi kirjoitettua tekstiä muodostui 13 sivua (riviväli 1,5). Litteroinnin tarkkuus oli keskivertoa - jätin suurimmalta osin kirjoittamatta esimerkiksi merkityksettömät äännähtelyt. Pyrin kuitenkin huomioimaan haastateltavan ajatustauot ja äänenpainon- tai voimakkuuksien selvät vaihtelut.

Litteroidun tekstin perusteella aloin aineistolähtöisesti teemoittelemaan vastauksia. Pyrin tyhjentämään mieleni ennako-oletuksista ja omista ajatusmalleista, kuten hyvään laadulliseen tutkimukseen kuuluu (Patton 2002, 114-115). Ainoa valmiiksi mietitty teema oli liikunta- ja hyvinvointipalvelun onnistumisen edellytykset ja haasteet, muut teemat nousivat haastattelulähtöisesti. Jaoin haastattelun vastaukset kuuteen pääteemaan kuvion 8 mukaisesti.



KUVIO 8. Haastattelun vastauksien jaottelu pääteemoihin

Näihin teemoihin haastateltavilla oli selvästi eniten sanottavaa niin määrällisesti kuin laadullisesti. Osa teemoista kulkee käsi kädessä kirjallisuuskatsaukseni jäsentelyn kanssa, mutta suurin osa näistä teemoista yhdistelee tutkimustietoa useasta katsaukseni osasta. Poimin litteroidusta tekstistä haastattelujen kommentteja ja suoria sitaatteja näiden teemojen alle. Tämän jälkeen analysoin kommentteja ja samanaikaisesti kävin läpi vastaavia kohtia kirjallisuuskatsauksestani. Tästä vuorovaikutteisesta analyysistä muodostui tulososio, jossa kirjallisuus ja aineistolähtöinen tieto kohtasivat paikoin yhtenevästi ja paikoin ristiriitaisesti. Esimerkki teemoitteluprosessista ilmenee taulukosta 6.

TAULUKKO 6. Esimerkki teemoitteluprosessista

| Alkuperäinen lainaus | Alaluokka | Pääluokka |
|---|-------------------------|--|
| Vähentää klikkiytyimiä, sen olen huomannut. | | |
| Ehdottoman tärkeätä, ja TODELLAKIN kasvattavat sitä ilmapiiriä. | Ilmapiirin parantuminen | Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaikutukset yritykseen |
| ...paljon oli ihmisiä joiden naamat oli tuttuja, mutta ei niinku sillai tuntenut ketään. Mut hyvin sitten lopulta puhallettiin yhteen hiileen ja kaikilla oli tosi hauskaa. | | |

4.6 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka

Tutkimuksen tekemisessä on olennaista päästä niin lähelle totuutta kuin mahdollista. Varron (1992, 103) mielestä tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteiden avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti tarkoittaa

puolestaan tutkimuksen toistettavuutta. Nämä ovat yleisessä käytössä määrällisessä tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1999, 211; Tuomi & Sarajärvi 2006, 133.)

Laadullisessa tutkimuksessa näiden termien käyttöä pyritään kuitenkin välttämään luotettavuutta tarkasteltaessa (Eskola & Suoranta 1999, 212; Janesick 1998). Nieminen (1997) antaa laadulliselle tutkimukselle sopivat esimerkit edellä mainituista termeistä: pätevyysongelma saattaa syntyä, kun aineisto ei anna vastausta tutkimuskysymyksiin, aineiston keruussa on puutteita tai aineisto ei ole edustava. Luotettavuusongelmat syntyvät aineiston analysoinnin ja sen tulkinnan vaiheissa. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeinen tutkimusväline, on tutkija itse luotettavuuden kriteerinä. Tutkijan on tärkeää myöntää oma subjektiviteettinsa ja sen vaikutus tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1999, 211-212; Tuomi & Sarajärvi 2006, 133.)

On hyvä muistaa, että tutkimuksessa tuotettu tulkinta on tutkijan persoonallinen näkemys ilmiöstä ja tulkintaa väärittävät hänen omat tunteensa ja intuitionsa (Nieminen 1997, 125). Laadullinen tutkimus kohtaa usein kritiikkiä juuri tästä syystä. Onkin syytä ottaa välillä etäisyyttä havaintojen tekemiseen – Pattonin (2002, 575) mukaan välimatkan ottaminen tutkittavaan ilmiöön ei osoita tutkimuksen objektiivisuutta, vaan lähinnä tutkijan ja tutkittavan ilmiön välisen välimatkan olemassaolon. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus syntyy siis subjektiivisuuden tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 1999, 17-18.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen kulusta (Eskola & Suoranta 1999, 214). Moilanen ja Rähä (2007) esittelevät keinoja lisätä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tärkeintä on kuvata tarkasti, miten aineisto on hankittu ja miten on päädytty johtopäätöksiin. Toiseksi tutkimuksen eri vaiheista on raportoitava mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kolmanneksi teoriat ja tulkinnat tulisi pitää erossa suorista havainnoista ja haastateltavien lausunnoista. Näitä neuvoja noudattamalla laadullisessa analyysissä on tarkoitus päästä varsinaisten havaintojen taakse. Tutkimuksen laatua voidaan kehittää myös sillä, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa korostetaan sisäistä johdonmukaisuutta ja tutkimuksen eri osioiden merkityksiä toisiinsa. On tärkeää tiedostaa, mitä tutkitaan ja miksi – kohde ja tarkoitus ovat laadullisen tutkimuksen

keskiössä. Lisäksi vaatimuksena on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 135-139.)

Tutkijan ja tutkittavien kokemusten vastaavuus on tärkeä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittari (Culver, Gilbert & Trudel 2003; Janesick 1998). Eskola ja Suoranta (1999, 212-213) puhuvat uskottavuudesta tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä. Uskottavuuden käsitteellä he tarkoittavat tutkijan ja tutkittavien käsitteiden ja tulkintojen yhteen sopimista. Tämän vuoksi on perusteltua tarkastuttaa tutkittavilla ne tulkinnat, jotka tutkija on haastateltavien kokemuksista tehnyt. Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaakseni tarkistutin tulososion tulkintani tutkimukseen osallistuneilla. Lähetin kirjoittamani tekstin heille sähköpostitse ja he kommentoivat tulkintojani vastaamalla minulle kirjallisesti. Haastateltavien pyynnöistä poistin yhden vastauksen ja selvensin muutamaa kohtaan lukijan tulkintaa helpottaakseni.

Luotettavuutta voidaan parantaa myös hyvällä haastattelurungolla, jossa on etukäteen mietitty syventäviä ja tarkentavia lisäkysymyksiä. Myös teknisen laitteiston kunnon tarkistaminen, kysymyslistan läpikäyminen haastattelun aikana ja litteroinnin johdonmukaisuus ovat tärkeitä seikkoja luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisen aineiston riittävyttä on vaikea arvioida etukäteen. Riittävyttä nimitetään saturaatioksi eli kylläntymiseksi. Saturaatio tarkoittaa sitä, että uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelmien kannalta uutta tietoa. Haluttaessa tietoa kokemuksista ja mielipiteistä on saturaatiopisteen löytäminen hyvin pitkälle tutkijan tulkinnan varassa. (Eskola & Suoranta 1999, 62-64.)

Tutkijan uskottavuus ja eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä. Tutkijoiden tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä – se tärkeä osa tutkijan uskottavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 129.) Tutkimuksen tekemisessä tärkeitä ovat tutkimuseettiset kysymykset ja ratkaisut. Kyselyyn ja haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja perustuu kirjalliseen suostumukseen. Haastattelu on mahdollista keskeyttää ilman erityistä syytä ja ne suoritetaan kahden kesken. Kaikki tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja salassapitovelvollisuuden puitteissa. Kaiken tämän kerroin tutkimuksen osallistujille saatekirjeessä, jossa pyysin kirjallista suostumusta osallistumiseen (liite 1). Käsittelin tutkimusaineistoa voimassaolevan lainsäädännön

(henkilötietolaki 523/1999) mukaisesti, jolloin huomioon otin erityisesti henkilötiedoista ja yksityisyyden suojasta annetut määräykset.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tavoitteet yrityksessä

Työnantajan tukeman liikunnan yleinen tavoite on lisätä henkilöstön kiinnostusta säännölliseen liikuntaan ja yhdessä koettuun virkistävään ja mielihyvää antavaan kulttuuriin (Shephard 1996, 29). Haastattelemani yritysten edustajat pystyivät hyvin mainitsemaan liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tavoitteita työpaikoillaan. Vastaukset ovat linjassa viime aikoina julkaistujen tutkimusten (mm. Koivu ym. 2009) kanssa. AinaComin edustaja kertoi yrityksensä tavoitteista seuraavasti:

Yleinen työhyvinvointi, työkyvyn säilyttäminen. Ja sit semmonen positiivisen mielen ylläpitäminen ja se että halutaan työntekijöille piristystä, uusia elämyksiä. -- Meillä kun on paljon henkilökuntaa niin kaikki eivät välttämättä osaa lähteä omasta kotoaan hakemaan näitä palveluja. -- yleinen työssä jaksaminen -- parempi kunto kun jaksaa urheilla, halua liikkua, sit jos ajatellaan, että pinna kiristelee.

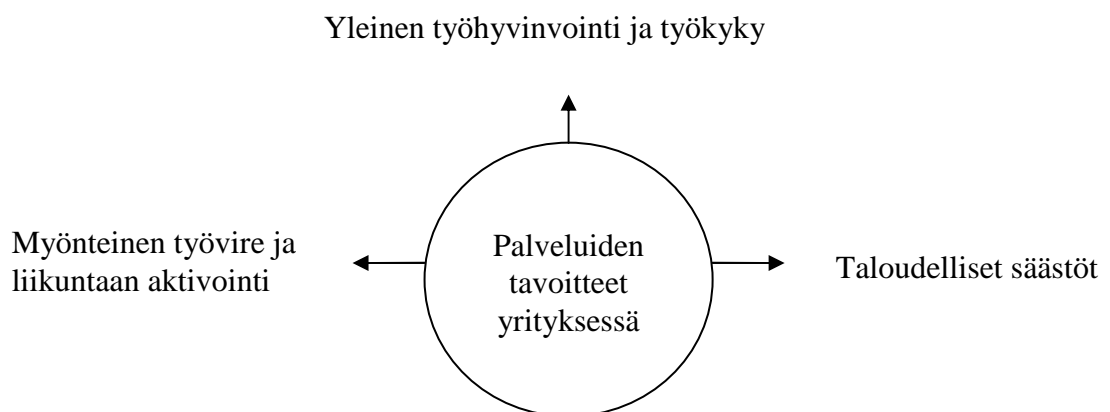
Yleinen työhyvinvointi ja myönteisten liikuntakokemusten tarjoaminen ovat olleet viimeaikaisten työpaikkaliikuntabarometrien (esim. Aura ym. 2009) yleisimpiä vastauksia kysyttäessä työpaikkaliikunnan tavoitteita yrityksissä. AinaComin edustaja täydensi vielä myöhemmin tavoitteita yleisesti: ”*kyse on niin isosta yrityksestä, että jos me aiotaan jaksaa ja pärjätä markkinoilla, niin täytyy sitä henkilökuntaa ajatella*”. Liikunta- ja hyvinvointipalvelut nähdään myös tärkeänä osana henkilökunnan huomioimista ja sen kehittämistä. Pislän edustaja näki asian enemmänkin yritysjohton ja yrityksen kannalta ja käänsi kysymyksen vaikutuksien suuntaan.

No kyllä me tietenkin seurataan mittareita -- sairauspoissaolot, sitten työtyytyväisyyttä mitataan joka toinen vuosi, henkilöstön työtyytyväisyyttä -- Myöskin työtaturmat, nimenomaan töissä tapahtuneet työtaturmat Numeerisesti yritys tekee tulosta ja

pitkää jatkuvuuttahan tässä haetaan. Kyllä sillä tulokseenkin on suora vaikutus, sillä sairauspoissaolo maksaa paljon.

Pislassa on selkeästi mietitty asiaa ja he ovat liittäneet työhyvinvoinnin osaksi yritysstrategiaansa - seurantaa ja käytännön toimenpiteitä. Myöhemmin Pislän edustaja täydensi vastaustaan: ”*Me ollaan viime vuosina yritetty aktivoida meidän henkilökuntaa nimenomaan liikkumaan ja pitämään yllä hyvinvointia. Erityisesti tietenkin työkunnan näkökulmasta*”. Kärkkäisen (2002, 82) mukaan työnantaja varmasti tavoittelee liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kautta myös muun muassa työntekijöiden tuki- ja liikuntaelinsairauksien vähenemistä ja fyysisen kunnon kohoamista ja sitä kautta tuottavuuden parantamista ja terveydenhoidon säästöjä. Tämä näkyy varsinkin Pislän vastauksissa.

Verrattaessa Pislää ja AinaComia keskenään on huomioitava vastaajien erilaiset roolit: Pislän Kuivalainen on vastaavassa asemassa oleva toimitusjohtaja, kun taas Salmen ei tarvitse AinaComissa kantaa taloudellista vastuuta liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaikutuksista. Täten heidän näkökulmansa ovat ymmärrettävästi hieman erilaiset. Tosin Kuivalainen avaa näkökulmaansa humaanimpaan: ”*Ja tietenkin olen henkilönä myös kiitollinen, jos meidän henkilökunta saa elää hyvää elämää myös työajan [uran] jälkeenkin*”. Kaikki tavoitteet eivät siis ole liiketaloudellisessa mielessä mitattavia. Kuviossa 9 on yhteenveto liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tavoitteista yrityksessä.



KUVIO 9. Yhteenveto liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tavoitteista yrityksessä

5.2 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaikutukset yritykseen

Tämä osio tuotti arvokasta tutkimustietoa ja selkeitä, syvällisiä vastauksia. Molempien vastauksista nousi esiin kaksi teemaa erittäin vahvasti - ilmapiirin parantuminen ja yhteisöllisyyden kehittyminen. Muita huomion arvoisia teemoja ovat yritykseen sitouttaminen, taloudelliset vaikutukset ja myönteinen yrityskuva.

Ilmapiirin parantuminen. Parhaimmillaan liikunta ei pelkästään edistä sisäistä ilmapiiriä, vaan on osa koko yrityksen sisäistä rakennetta (Aura 2007c). Molemmat edustajat nostivat ensimmäiseksi vaikutukseksi ilmapiirin parantumisen.

Ehdottoman tärkeitä, ja TODELLAKIN kasvattavat sitä ilmapiiriä -- paljon oli ihmisiä joiden naamat oli tuttuja, mutta ei niinku sillai tuntenut ketään. Mut hyvin sitten lopulta puhallettiin yhteen hiileen ja kaikilla oli tosi hauskaa -- se [liikunta]tilanne viimeistään karistaa kun huomaa sen ihmisten todellisen minän, oman minän eikä sitä työ-minää. (AinaCom)

Järjestettäessä työyhteisön liikuntatapahtumia saavat työpaikan ihmiset mahdollisuuden tutustua toisiinsa työelämän ulkopuolellakin. Jos ihmisen tuntee muutoinkin kuin työroolin kautta, auttaa se hyväksymään hänet entistä paremmin. Työpaikalla työskentelevät henkilöt ovat ihmisiä, eivät roolien hoitajia. (Juuti & Vuorela 2002, 74.) AinaComin edustaja tuo hyvin esille liikunnan roolittoman ympäristön - hierarkkiset työroolit jäävät vaihtopenkille, kun työpaikan henkilöstö pelailee esimerkiksi jalkapalloa, kuten tässä tapauksessa. Pelissä voi esimerkiksi toimistos sihteeri johtaa koko joukkuetta, mikä on isoissa ja perinteisissä yrityksille mahdotonta. Tämä lisää vuorovaikutusta henkilöstön sisäisiin suhteisiin ja sitä kautta vaikuttaa ilmapiiriin.

Tämmöinen hyvä ilmapiiri luo tällaisen avoimen työkuultuurin ja avoin työilmapiiri kannustaa ja vapauttaa. Vähentää klikkiytymiä, sen olen huomannut. Tällä on ollut sellainen vaikutus, että ennen yrityksellä oli paljon osastokohtaista ajattelua, mutta sitten kun tämmöisiin tapahtumiin osallistuttiin eri osastoilta, jaettiin yhdessä

kokemuksia, niin ollaan alettu näkemään enemmän kokonaisuuksia. Tämä on vähentänyt osastojen välisiä klikkiytymisiä. (Pisla)

Auran (2006) väitöskirja osoittaa, että liikuntatapahtumiin osallistuvat kokevat työpaikan ilmapiirin paremmaksi kuin ne, jotka eivät osallistu. Samantyyppisiä tuloksia tuottaa myös tämä tutkimus. Pislän edustaja nostaa esille osastojen väliset klikit ja kuinka niitä on pystytty liikunta- ja hyvinvointipalveluiden avulla vähentämään. Tämä on tuonut enemmän mahdollisuuksia myös konkreettisiin työtilanneongelmiin: ”*monitaitoisuutta on haluttu enemmän, jolloin henkilökunta voi siirtyä joustavasti eri työtehtäviin osastoilta toiselle. Se on parantunut.*” Tällä Kuivalainen tarkoittaa sitä, että esimerkiksi sairastapauksissa he ovat kyenneet paremmin siirtämään osastolta toiselle työvoimaa ilman, että työteho olisi vähentynyt klikkiytyminen takia. Liikunta- ja hyvinvointipalveluilla on siis edellytys kehittää myös yrityksen sisäistä rakennetta.

Yritykseen sitouttaminen. Alan kirjallisuudesta ei löydy viitteitä siitä, että liikunta- ja hyvinvointipalveluit auttaisivat yritystä sitouttamaan työntekijää työpaikkaansa. Kuitenkin haastatteluissa tämä nousi selvästi koetuksi palveluiden vaikutukseksi.

Kyllä minä uskon, että siinä tilanteessa jos henkilölle tarjotaan ulkopuolelta töitä, niin ei siinä ole pelkkä tuntipalkka mikä ratkaisee, tai kuukausipalkka. Kyllä varmaan siinä vaiheessa miettii ja kysyy, että mitäs palveluita teillä on tarjolla, varsinkin jos on kyse aktiivisesti liikkujasta. (Pisla)

AinaComin edustaja oli samoilla linjoilla: ”*Kaikki ne edut, mitä yritys tarjoaa, ni kyl se on yksi syy miksi ei kannata lähteä pois*”. On yleistä, että työpaikkojen valinnassa vaakakupissa painavat työsuhde-edut kuten työterveyspalvelut ja autoetu. Tämän tutkimuksen perusteella myös liikunta- ja hyvinvointipalvelut ovat nousemassa yhdeksi lisätekijäksi. Pislän edustaja kertoo: ”*uskon, että sillä on vaikutusta -- henkilökunnan vaihtuvuus on tosi pientä meidän yrityksessä*”.

Taloudelliset vaikutukset. Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden taloudellisista vaikutuksista on olemassa tutkimustietoa (mm. Koivu ym. 2009; Ojala & Ahonen 2005,

30-33; Shephard 1996), mutta vedenpitävästi liikunnan ja taloudellisten säästöjen yhteyttä on vaikea osoittaa. Myös yritysten edustajat olivat samoilla linjoilla.

Kysymyshän on se, että siihen [liikunta- ja hyvinvointipalveluihin] panostetaan x tuhatta, kymmeniä tuhansia euroja, että onko se sen väärä? Sitä tietenkin voi aina miettiä. Mut mä uskon, että on varmasti tuonut hyötyä takaisin muina asioina. (Pisla)

Taloudellisia vaikutuksia on vaikea perustella, kun mittarina ovat esimerkiksi työhyvinvoinnin ja ilmapiirin parantaminen. AinaComin edustaja vastaa palveluiden käytön taloudellisista perusteluista: ”positiivisesti vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta myös tuloksiin”. Kirjallisuudessa eniten on tutkittu työpaikkaliikunnan vaikuttavuutta sairauspoissaoloihin ja ennenaikaisiin eläköitymisiin ja sitä kautta palveluiden taloudellista kannattavuutta. Pislän edustaja: ”Olemme pystyneet pudottamaan [sairauspoissaoloja] alle valtakunnan keskiarvojen -- yli 30e per tunti on suorat kustannukset. Että jos laskee kahdeksan tunnin työpäivän -- kyllä puhutaan isoista rahoista”. Kirjallisuudessa keskimääräisen sairauspoissaolopäivän kustannus on lähteistä riippuen 250-350e (esim. Ojala & Ahonen 2003, 31). Pislän kommentti vahvistaa tämän. Hän jatkaa: ”Kyllähän ne voidaan jollain tavalla arvioida. Sairauspoissaoloissa prosentin pudotus, [kun yrityksessä on] 130 henkeä, niin kyllä se on helposti laskettavissa”. Taloudellisista vaikutuksista hän kertoo lisäksi seuraavaa:

Kyllä mä uskon, että työtyytyväisyys ja sairauspoissaolot, sitoutuminen, ilmapiiri, motivoituminen ja tämä monitaitoisuuden lisääntyminen. Kyllä mä uskon, että se on yritykselle kannattavaa, nimenomaan kun puhutaan pitkäjänteisestä toiminnasta. Että hetkessähän ei synny mitään. Varmaan ensimmäisenä vuonna kun tätä ruvettiin järjestämään, niin välttämättä sinä vuonna ei kaikkia positiivisia vaikutuksia saatu.

Tämä on tärkeää muistaa, kun miettii liikunta- ja hyvinvointipalveluiden taloudellisia merkityksiä - esimerkiksi terveelliset elämäntavat, fyysinen kunto tai sairauspoissaolot eivät muutu hetkessä, vaan ne vaativat pitkäjänteistä ja säännöllistä työtä. Pislän edustaja kertoi saaneensa ajatuksen lähteä toteuttamaan työhyvinvointia edistävää

toimintaa, koska oli nähnyt aiemmissa työpaikoissaan hyviä tuloksia vastaavilla hankkeilla. On siis ymmärrettävää, että kokematon ja asiasta tietämätön henkilöstöjohtaja tai toimitusjohtaja on varovainen liikunta- ja hyvinvointipalveluita hankkiessaan.

Myönteisempi yrityskuva. Selkeä, oman roolin työyhteisössä omaava henkilöstöliikuntapalvelu lisää yrityksen PR-arvoa ja edistää terveen, urheilullisen yrityskuvan kehittymistä (Aura 2007d). Tämän tutkimuksen perusteella tämä väite pitää paikkaansa. Pislän edustaja kertoo liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaikutuksesta yrityskuvaan.

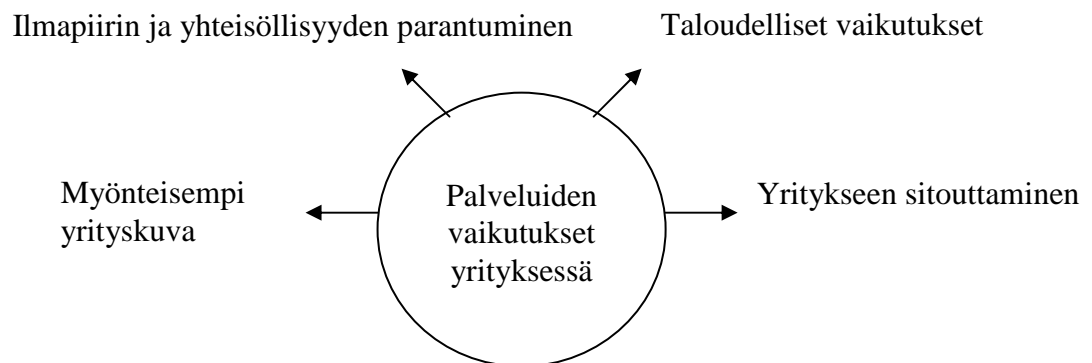
Kyllä mä uskon, että on positiivinen vaikutus. Se on kyllä otettu huomioon kun on tällöisiä panostuksia mietitty, että sillä on positiivinen vaikutus yrityskuvaan. Ja myöskin se, että täten Pislä Oy koetaan mielenkiintoisempänä työpaikkana.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisesta onkin muodostunut yksi keino erottautua sekä asiakas- että työmarkkinoilla. Rekrytoinnin kannalta henkilöstöliikunta voi olla erittäin ratkaiseva tuki pätevien työntekijöiden saamiseksi. Henkilöstö arvostaa työnantajan panostusta työhyvinvointiin: se on ilmaus henkilöstön ja sen työpanoksen arvostamisesta (Kärkkäinen 2002, 24).

*Ei oo tarvittu työvoimatoimiston palveluita. Eli tulee paljon suoraan soittoja, että olisiko Pislalla tarjota töitä. Tällöinen positiivinen maine työnantajana on lisääntynyt, toki siinä on muitakin tekijöitä. -
- Kyllä sitä kautta saa hyviä ammattitaitoisia työntekijöitä. --
myöskin asiakaskuntaa tukenut.*

Henkilöstöstä huolta pitäminen viestii vahvasti ulospäin. Se vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityksen yrityskuvaan. Verrattuna moneen muuhun imagon kohotuskampanjaan, hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka tulee jopa halvemmaksi. (Viitala 2007b, 24.) Yritysimagosta puhuttaessa Pislän edustaja mainitsi mielenkiintoisen asian: ”Tällöiset ihmiset, jotka liikkuvat, niin istuvat vähemmän siellä kaljakuppiloissa ja se vaikuttaa yritysimagoon”. Tämäkin on yksi tekijä yrityksen

ulkoisen kuvan rakentamisessa. Kuviossa 10 on yhteenveto palveluiden vaikutuksista yritykseen.



KUVIO 10. Yhteenveto liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaikutuksista yritykseen

5.3 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden onnistumisen edellytykset

Monipuolinen ohjausryhmä. Haastattelujen perusteella selvisi, että molempien tutkittavien yritysten yleisestä työhyvinvoinnista huolehtivat omat ohjausryhmät. AinaComissa sen roolia ajaa Tempo ry: ”Palveluista vastaa meillä Tempon hallitus -- rekisteröitynyt yhdistys -- hallituksen kanssa kokoonnutaan neljä kertaa vuodessa”. Pislassa vastaavassa roolissa on vapaa-aikatoimikunta: ”-- tällainen vapaa-aikatoimikunta, jonka alla on eri henkilöstöryhmien edustajia. Ja he miettivät ja kartoittavat, minkä tyyppinen toiminta on kiinnostavaa ja mikä koetaan mielekkääksi”. Auran (2007b) mukaan liikunta- ja hyvinvointipalvelua tulisi johtaa ohjausryhmän kautta. Tämä toteutuu siis erityisen hyvin molemmissa yrityksissä.

Ohjausryhmien toiminta on hyvin organisoitua, mutta perustuu silti vapaaehtoistoimintaan. Aura (2007b) kertoo ohjausryhmän suositellusta kokoonpanosta: ”Itse toiminnan järjestämisessä on mahdollista luottaa vapaaehtois pohjaiseen toimintaan, mutta parhaat tulokset saadaan aikaiseksi ulkopuolisen, ammattitaitoisen alan toimijoiden, kuten liikuntapalveluiden tuottajien toimesta.” Pislän edustaja avaa yrityksensä ohjausryhmän kokoonpanoa: ”Siinä taitaa olla edustajana kuusi henkeä, siinä on yrityksen johdon edustaja, sitten ylemmistä toimihenkilöistä, toimihenkilöunionista ja sit tietenkin työntekijöistä. Siinä ei ole ulkopuolisia jäseniä.” Tässä tapauksessa kehitettävää olisikin, jos näihin ohjausryhmiin saataisiin

säännöllisiksi osallistujiksi liikunta- ja hyvinvointialan ammattilaisia, jotka omasta näkökulmastaan voisivat edistää työhyvinvointia ja palveluiden tarkoituksenmukaisuutta sekä toiminnan laatua.

Ohjausryhmän tärkeimpiä tehtäviä ovat nykytilan kartoitus, tavoitteiden asettaminen, liikunnan toimintasuunnitelman sisällyttäminen muihin toimintasuunnitelmiin sekä seuranta (Aura 2007b). Pisan edustaja kuvaa ohjausryhmän toimintaa: ”*Periaatteessa se koordinoi ja suunnittelee vuosittain näitä tapahtumia ja myös laatii budjetin ja kustannusarvion. Ja se tietenkin käsitellään meidän johtokunnassa ja hyväksytään sitten osana yrityksen normaalia toimintaa -- Mä olen kokenut tärkeäksi tämän suunnittelutyöryhmän, koordinointityöryhmän kokoonpanon ja siihen riittävän laajan edustuksen henkilöstöstä*”.

AinaComin edustaja kertoo ohjausryhmän toiminnan vapaudesta: ”*Sitä kautta sitten voidaan tehdä rajattomasti mitä vaan, kunhan pysytään suunnilleen budjetissa*”.

Molempien yritysten ohjausryhmät ovat hyvin resursoituja ja aktiivisesti johdettuja sekä jatkuvan seurannan alla (mm. vaikuttavuus, budjetti, käyttöaste). Näillä ohjausryhmillä on myös selkeä aseman työyhteisöissä, mikä on yksi keskeisimmistä Auran (2007b) työhyvinvoinnin edistämistekijöistä.

Sisäinen viestintä. Esimiesten roolilla on oleellinen merkitys liikunta- ja hyvinvointipalvelun vaikuttavuuteen. Viestinnän roolia ei voi korostaa liikaa. Palvelu pitää osata tuoda esiin myönteisessä valossa, syylistämättä kuitenkaan ketään liikkumisesta ja liikkumattomuudesta. Pisan edustaja kertoo: ”*Yritysjohdajana olen myös tuonut [palveluita] esille normaaleissa yritysinfoissa, viestittänyt, että [liikunta- ja hyvinvointipalvelut] nähdään yrityksen kannalta erittäin tärkeänä asiana. Onko se nyt sitten semmoista hienovaraista suostuttelua (naurahdus)*”. Hän näkee keskeisenä onnistumisen edellytyksenä sen, että ”*sisäinen viestintä onnistuu*”.

Molemmilla yrityksillä oli monipuoliset viestintäkeinot, joilla liikunta- ja hyvinvointipalveluja tuodaan työntekijöiden tietoisuuteen. Minimivaatimus on se, että kaikki tietävät aina, missä ja milloin tapahtuu (Aura 2007b).

Meillä on intra-sivustot, siellä on Tempolla oma osio, ihan jatkuvasti päivitetään tietoa -- henkilöstötiedote Eemeli, sähköinen tiedote, se tulee tarpeen vaatiessa vaikka 5 kertaa viikossa jos on vaan asiaa. Eli Eemelissä sitten infotaan, että huomenna lähdetään soutaan tai ilmoitetaan teatteriinkin tai pelaa sulkkista. (AinaCom)

Viestintä, tämä ad-hoc [yksittäinen ja kiireellinen] viestintä tapahtuu tietenkin esimiesten kautta, tai tämän työryhmän vastuullisten vetäjien kautta. Ja sitten ilmoitustaululle tulee tietoa. Sit meillä on henkilökuntalehti, joka ilmestyy muutaman kerran vuodessa. Ja niissä lehdissä on aktiivisesti myös tiedotettu tulevista tapahtumista ja myöskin kuvia ja aineistoa menneistä tapahtumista. (Pisla)

Esimiesten tehtävä motivoijina on suuri ja se voi olla epävirallista tai sitä voi hyödyntää kehityskeskusteluissa. Myös työterveyshuollon rooli on tärkeä etenkin ihmisten motivoimisessa. (Aura 2007b.) Pislän edustaja mainitsee myös muita sisäisen viestinnän keinoja tuoda liikunta- ja hyvinvointipalveluja esille ja saada tätä kautta osallistumisaktiivisuutta korkeammalle.

Siitä aktivoinnista: tässä yhteydessä me ollaan työterveyshuollon kanssa pidetty motivointi- ja infotilaisuuksia ja kerrottu liikunnan merkityksestä ei pelkästään työkykyyn ja hyvinvointiin vaan yleiseen jaksamiseen. Eli ihan eliniän pidentämiseen ja tällaiseen. Meillä on joskus ollut ihan lääkäri täällä luennoimassa. Myös muista, nukkumisesta ja kokonaisvaltaisista asioista. Että sillä tavalla on yritetty aktivoita.

Pislän toiminta työhyvinvoinnin edistämiseksi on esimerkillistä ja laajuudeltaan poikkeuksellista. He ovat kokeilleet myös henkilökunnan palkitsemista aktiivisuudestaan: ”On myös palkittu, että on ollut tällaisia kuukauden liikkujia. Eli on ollut liikuntakortti [jota on täytetty] ja joka kuukausi palkitaan [aktiivisin] ja lisäksi arvotaan.” Tämänäyttävillä toimenpiteillä pystytään lisäämään aktiivisuutta, ainakin hetkellisesti. Mutta samalla on oltava varovainen, ettei kilpailusta tule itse tarkoitusta -

tällöin liikuntaa harrastetaan ulkoisten motivaatiotekijöiden, palkkioiden, vuoksi. Tällöin ei vahvisteta ihmisen omaa halua lisätä liikunta-aktiivisuuttaan. Oikein suoritettuna ja viestitettynä liikuntakertojen seurannalla voi olla myönteisiä vaikutuksia, mutta itsetarkoitusta siitä ei saisi tulla.

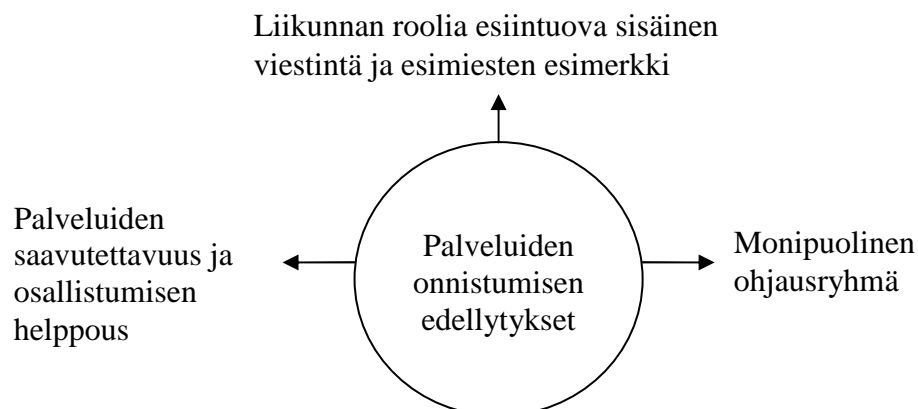
Palveluiden kustannukset ja saavutettavuus. Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kustannukset tutkittavissa yrityksissä olivat samanlaisia - yritys maksoi kaikesta toiminnasta puolet (paitsi tilavuokrasta kaiken) ja työntekijät toisen puolen. ”Tempo maksaa puolet ja omavastuu on sit puolet”, ”Pisla haluaa tukea, mutta sitten työntekijä maksaa osan. Tällä tavalla tulee tämä sitoutuminen mukaan”. Haastattelevieni yritysten edustajien mukaan näin saadaan työntekijät sitoutumaan palveluiden käyttämiseen eivätkä kustannukset nouse yritykselle liian korkeiksi. AinaComin edustaja kertoo kokemuksistaan ajalta, jolloin työntekijän omavastuuta ei ollut: ”Tempo maksoi kaiken, ettei tarvinnut esimerkiksi kuntosalikortista maksaa itse mitään. Mut et sitten tietysti siinä tuli väärinkäytöksiä siinä mielessä, että niitä ei sitten välttämättä hyödynnettykään, että se raha meni sitten hukkaan”. Tämä kommentti tuo mieleeni vanhan sanonnan: jos se on ilmaista, sitä ei koeta arvokkaaksi.

Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaivaton saatavuus näytti olevan tärkeä onnistumisen edellytys. ”Helppo liikkua tohon [urheiluhallille] ja ei tarvi sillä tavalla miettiä kuljetuksia, että kaikki on lähellä” (AinaCom), ”Esimerkiksi nämä pilates ja torstain tykyjumppa alkavat heti neljän jälkeen, että ihmiset pääsee ja tykkää jäädä siihen, ettei tarvi enää erikseen lähteä” (AinaCom), ”Joo, välittömästi työajan, kello neljän jälkeen -- ei tarvitse lähteä välillä pois vaan voi jäädä suoraan töistä” (Pisla) ja ”täällä Viitasaarella [on] oma kuntosali käytettävissä ilmaiseksi kaikille työntekijöille” (Pisla). Palveluiden ollessa työpaikan välittömässä läheisyydessä tai saatavilla heti työajan loputtua palveluiden käyttö on haastattelujen perusteella aktiivisempaa. Tämä on tärkeä tekijä suunnitellessa liikunta- ja hyvinvointipalveluiden toteuttamista.

Tutkittavissa yrityksissä monipuoliset palvelut ovat sijoittuneet ”työajan ulkopuolelle ihan täysin” (AinaCom). Ainoastaan muutaman kerran vuodessa järjestettävät liikuntapäivät ovat työajalla. Useiden alan kirjallisuuslähteiden (kts. taulukko 2) mukaan tärkeä onnistumisen edellytys on ainakin osittain työajalla tapahtuvat liikunta- ja hyvinvointipalvelut. Työajalla tapahtuva liikunta toisi palveluiden piiriin koko

henkilökunnan ja sitä kautta se mahdollistaisi esimerkiksi yhteisöllisyyden ja ilmapiirin tehokkaamman kehittämisen. Lisäksi tätä kautta tavoitettaisiin juuri ne ihmiset, jotka tarvitsevat eniten tämäntyyppisiä palveluita eivätkä omalla ajallaan muuten osallistuisi tähän toimintaan.

Moni työnantaja kuitenkin kritisoi työajalla toteutetun liikunnan taloudellisuutta. Jos yrityksen kaikki 20 työntekijää liikkuvat työajalla kaksi tuntia viikossa, aiheuttaa se yritykselle 320 tunnin menetyksen kuukausittaisessa työajassa. Tämä kuulostaa kovalta menetykseltä, mutta asiassa on useampia näkökulmia. Tuskin yksikään työntekijä on tehokas ja tuottava 37,5 tuntia viikossa. Osa ajasta menee väkisinkin muuhun kuin ydintyöhön. Olisiko siis järkevää panostaa muutama tunti viikossa henkilöstön hyvinvointiin ja mahdollisesti kehittää yhteisöllisyyttä sekä työilmapiiriä? Ulkoministeri Alexander Stubb sanoi mieleenpainuvasti eräässä haastattelussa, että tunti liikuntaa päivässä lisää kaksi tehokasta (työ)tuntia vuorokauteen. Vaikka hyötysuhde ei olisikaan todellisuudessa näin hyvä, on tätä asiaa hyvä pohtia. Esimerkiksi rakennuskonevuokraamo Pekkaniska on kuuluisa liikuntamyönteisestä asenteestaan: työntekijät saavat halutessaan joka päivä klo 10.45 lähteä palkalliselle juoksulenkille työtovereiden kanssa. Lisäksi heille maksetaan bonuksia esimerkiksi juoksukilometreistä ja osallistumisista urheilutapahtumiin sekä terveellisistä elämäntavoista. Olisikin mielenkiintoista tutkia, miten nämä liikuntamahdollisuudet vaikuttavat Pekkaniskan liiketoimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin sekä tuottavuuteen. Tutkimuksesta ilmenneet keskeisimmät liikunta- ja hyvinvointipalveluiden onnistumisen edellytykset kerrataan kuviossa 11.



KUVIO 11. Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden onnistumisen edellytykset

5.4 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haasteet

”Itse asiassa ei ole tullut minkäänkokoisia ongelmia, varmaan johtuu siitä, että sitä on kiva tehdä (naurua).” (AinaCom)

AinaComin kommentti ei taida olla täysin tosissaan lausuttu. Se osoittaa enemmänkin myönteistä asennetta, jolla saavutetaan parempia tuloksia ja kehitetään työpaikan ilmapiiriä tukemalla henkilöstön hyvinvointia. Tässä tutkimuksessa liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haasteiksi nousivat sopivien palveluntarjoajien hankinta, monipuolisuus ja yksilöllisyys sekä henkilöstön aktivointi.

Sopivien palveluntarjoajien hankinta. Tutkimuksen perusteella yrityksillä on haasteinaan myös sopivien palveluntarjoajien hankinta. Toki on huomattava, että yritykset sijaitsevat suhteessa pienillä paikkakunnilla (Viitasaari ja Hämeenlinna), jolloin palveluntarjoajia on vähemmän verrattuna esimerkiksi pääkaupunkiseutuun. Keskeinen ongelma oli löytää tarpeeksi monipuolisia palveluita tarjoava palveluntarjoaja, niin sanottu one-stop-shop. Pislän edustajan kokemukset hajanaisten palveluiden hankkimisesta olivat selkeät. *”Ilman muuta menee aikaa ja resursseja organisointiin ja pirstaleisien palveluiden hankkimiseen. -- me toimitaan kuitenkin aika pienellä paikkakunnalla ja näitä vaihtoehtoisia palveluntarjoajia ei ole kovin hirveästi. Ja yksi on este on se, ettei täällä ole ollut riittävän isoja liikuntatiloja tarjota isoille ryhmille”.*

Pienen paikkakunnan ongelmaan ei yritys omalla toiminnallaan voi vaikuttaa, mutta tämän tutkimuksen ja tuoreen työpaikkaliikuntabarometrin (Koivu ym. 2009) mukaan yhden palveluntarjoajan hyvin paketoituille palveluille on ja tulee entistä enemmän olemaan kysyntää. Pislän edustaja pohtii ratkaisua ongelmaan: *”Helppoa yrityksen näkökulmasta olisi, jos olisi palveluntarjoaja, joka pystyisi varsin laajaan kirjoon kokonaisvaltaisista palveluista. -- Niin se ois yrityksen kannalta helpompi ja järjestääkin.”* On selvää, että neuvottelut, sopimukset, toimintatapojen sovittamiset ja monet muut käytännön aikaa vievät toiminnot vaativat resursseja ja voimavaroja.

Monipuolisuus ja yksilöllisyys. Työpaikkaliikunnan kehitys on kulkenut kohti toisaalta entistä laaja-alaisempaa, mutta toisaalta yksilöllisempää toimintaa (Koivu ym. 2009). AinaComin edustaja kommentoi palveluiden luonnetta näin: ”*Sehän on aina haaste löytää jokaiselle jotakin -- sit tietenkin tärkeää on säännönmukaisuus ja toistuvuus*”. Haastattelujen perusteella palveluiden saaminen tarpeeksi monipuoliseksi aiheuttaa päänvaivaa. Isoissa yrityksissä ikäjakauma on suuri ja työntekijöiden toiveet sekä mielihalut palveluiden tarjonnan suhteen ovat vaihtelevia.

Kun on 500 ihmistä kelle pitäisi keksiä jotain kivaa, niin aina löytyy ryhmä niitä, jotka ei ole mihinkään tyytyväisiä. Ja silti pitää vaan niinku painaa eteenpäin ja tarjota jotain -- [Tempon] Valikoima on niin monipuolinen, että sitten on vika jossain muualla jos ne ei riitä. Että tässä on nyt pyritty niinkun enemmän tuomaan esiin tän meidän Tempon tarjontaa, että kaikki löytäisi jotain omaa. (AinaCom)

Toinen juttu tietenkin tämä henkilökunnan hajautuminen, meillä on ensinnäkin eri sukupolvien ja eri ikäryhmien edustajia -- monen ikäistä, näköistä, kokoista, oloista ihmistä, että mielihalut ja toiveet ja tavat ovat niin paljon erilaisia. -- meitä on 130 henkeä. (Pisla)

Tuskin koskaan pääsemme siihen tilanteeseen, että esimerkiksi Pislän kokoisen pk-yrityksen kaikki työntekijät olisivat tyytyväisiä henkilöstölle suunnattuihin palveluihin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voimme sanoa, että palveluiden tulisi erityisesti huomioida liikunnallisesti passiiviset työntekijät ja ne työyhteisöt, joiden yhteisöllisyydessä ja työilmapiirissä on kehittämisen varaa. Seuraavassa AinaComin edustaja kuvailee tilannetta hieman eri näkökulmasta.

Saataisiin ihmiset hausalla tavalla mukaan ymmärtämään sen, että työhyvinvointia voidaan kehittää työajan ulkopuolella, oppii tuntemaan työkavereita muutenkin kun puhtaasti työn kautta. -- Että sehän ei, että jokainen harrastaa omassa kolossaan, niin se ei työyhteisöä muuta miksikään, muuta kun sen hyvän olon puitteissa. (AinaCom)

Tämä kommentti kertoo paljon liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kokonaisvaltaisesta vaikuttavuudesta. AinaComissa palvelut ovat haastattelun perusteella tärkeä tekijä rakennettaessa työyhteisöstä yhteisöllisempää joukkuetta, me-henkeä. Yhteisöllisyys rakentuu yhteisten kokemusten kautta ja on tekijä, jonka on todettu vaikuttavan myönteisesti yritysten liiketaloudellisiin tuloksiin muun muassa paremman työtyytyväisyyden ja tuottavuuden kautta (Ojala & Ahonen 2003, 51-52).

Henkilöstön aktivointi. Liikunta- ja hyvinvointipalveluista on paljon tutkimustietoa yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden edistämisen näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta katsottuna työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että ihminen voi työssään hyvin ja on toimintakykyinen (Santonen 2006, 4). Yksilöllisiä vaikutuksista ei AinaComin edustajan mielestä ollut epäilystäkään:

No mä oon ainakin saanu tosi paljon palautetta -- että IHANAA. Että niinku ihmiset ovat puhuneet, että niistä on ollut fyysisesti apua, ja niistä puhutaan kahvipöydissä keskustelujä -- ne lähentää ihmisiä ja on kiva että niistä keskustellaan, se antaa itselle tosi paljon potkua ja näkee ihmisten kasvoilla hymyn -- antaa pontta kaikenlaiselle työskentelemiselle.

Usein toimivin viestintä on niin sanottua WOM-viestintää (word of mouth, suusta suuhun). Tästä AinaComin edustaja antaa edellä loistavan esimerkin. Palveluista puhutaan kahvipöydissä ja niiden myönteisistä vaikutuksista kerrotaan kavereille, mikä varmasti lisää palveluiden kokeilemistä ja sitä kautta säännöllistä käyttöä sekä vaikutuksia. AinaComin henkilöstöpalveluista vastaa Tempo ry, jota yrityksen työntekijät pyörittävät vapaaehtoisuuspohjalta. Hänen edellä kuvaamansa myönteinen henkilökohtainen palaute on omiaan antamaan lisävoimia aktiivisena Tempo ry:n jäsenenä toimimiseen ja sitä kautta koko yrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaikutuksia liikunnallisesti passiivisiin ihmisiin ovat tutkineet esimerkiksi Huuska ja Aura (2006). Usein liikunnallisesti passiivisilla on kielteisiä kokemuksia liikunnasta. Tällöin liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tulisi tarjota ensisijaisesti uusia, myönteisiä mielikuvia ja kokemuksia. Työpaikoilla

osallistuminen kannattaa olla arvopohjaisesti vapaaehtoista eikä tyrkyttämistä tai syyllistämistä saa ilmetä. (Huuska & Aura 2006.)

En tiedä sitten ne ihmiset, jotka sinne ei halua lähteä, pelkäävätkö he mokaavansa tai paljastavansa itsestään jotakin, mitä he eivät halua muiden näkevän. Toiset ihmiset eivät vaan oo niin halukkaita liikkumaan tai muuta, etteihän heitä sitten väkisin voi sinne ottaa.
(AinaCom)

Yksi vaihtoehto on tarjota monipuolisia liikunnallisia lajikokeiluja, joiden fyysinen kuormittavuus on matalaa. Tällöin on mahdollisuus löytää innostava ja motivoiva liikuntalaji, joka auttaa passiivista huomaamaan, että liikunnasta voi saada onnistumisen elämyksiä ja nautintoa. Parhaat edellytykset luodaan suoriutumalla oman kunnan mukaisesti. (Huuska & Aura 2006.)

...kun meillä oli tämä [Hämeenlinnan Jalkapalloseuran järjestämä] futisiltapäivä ni osa oli että voi ei, mitäköhän tästä tulee, ja sit niinku ei tullut loppua siitä, että vitsi ku tää oli kivaa. Ja mä olen ihan satavarma, että ne ihmiset, jotka olivat nyt mukana ni ovat varmasti ens kerralla mukana. Niin, että ne ennakkoluulot karisivat kun näki mitä se homma on. Että ehkä lähtivät pitkin hampain mukaan, mutta sitten huomasivat, että on oikeasti kivaa. (AinaCom)

Liikunnan alan ammattilaisten järjestämään henkilöstöliikuntaan osallistuminen on tehokas keino ymmärtää liikunnan myönteisiä vaikutuksia. Tässä edellä kuvatussa tapauksessa ennakkoluulot olivat erittäin suuret, mutta yhteistoiminnan ja oikeanlaisen lajivalinnan avulla tavallisesta poikkeavasta jalkapalloiltapäivästä saatiin erittäin myönteisiä ja yhteisöllisyyttä kehittäviä kokemuksia. Mainittakoon, että kysyessäni haastateltavilta kielteisiä yksilöllisiä vaikutuksia he eivät kyenneet mainitsemaan ainuttakaan.

Suurin yksittäinen liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haaste on aktivoida liikuntaa vieroksuvia ja passiivisia muuttamaan asenteitaan ja tottumuksiaan. Lyhyellä aikavälillä henkilöstöliikunnan tavoite voi olla pelkästään vireämmät ja jaksavammat työntekijät.

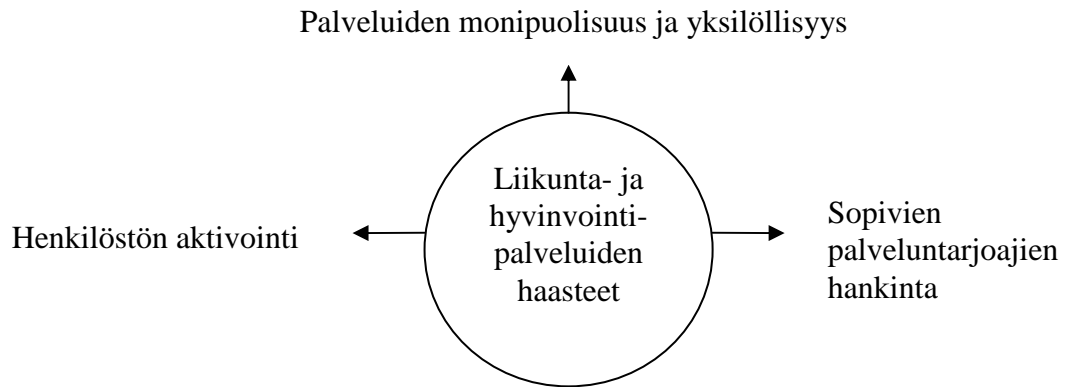
Pitkän aikavälin tavoite, kuten elämäntapamuutoksen aikaansaaminen, on lopulta yksilön omalla vastuulla. (Huuska & Aura 2006.) Haastateltavat näkivät passiivisten aktivoinnin olevan erityisen haasteellista.

Ongelma on ollut juuri saada nämä passiiviset liikkumaan, ollaan tästä keskusteltu monta kertaa ja siellä on tietenkin monennäköistä syytä. -- Tuppaa niin olemaan, että 15-20 % henkilökunnasta on erittäin aktiivisia ja hyödyntävät tätä ja liikkuu muutenkin säännöllisesti. Ja semmoinen 30 % on satunnaista ja sit siellä on ne 20-30 % TOSI passiivisia. Niiden saaminen liikkeelle on tosi vaikeaa. (Pisla)

Myös AinaComin edustaja on samoilla linjoilla: ”30 % (henkilöstöstä) käyttää palveluja säännöllisesti”. Pislän edustaja mainitsee kolme erityyppistä ryhmää, jotka hän jaottelee liikunta- ja hyvinvointipalveluiden käytön mukaan. Tätä kolmen ryhmän jaottelua voitaisiin kutsua liikennevalomalliksi, jossa passiiviset edustavat punaista valoa, liikuntaa vieroksuvat keltaista valoa ja aktiiviset, tarpeeksi terveytensä edistämiseksi liikkuvat vihreää valoa. Kirjallisuudessa samantyyppistä jakoa kolmeen ryhmään liikuntahalukkuuden ja -aktiivisuuden mukaan käyttää esimerkiksi Vuori (2000, 39). Liiketaloudellisesti suurin osa työnantajille tulevista työhyvinvointiin liittyvistä kustannuksista tulee alimmalta kolmannekselta, punaisen valon ryhmältä. Haaste on saada juuri tämä ryhmä mukaan palveluiden käyttämiseen ja sitä kautta omaehtoiseen liikunnan harrastamiseen.

Liikunnallisesti aktiivisia, vihreän valon ryhmää, ei tule myöskään unohtaa. AinaComin edustaja kertoo tästä ryhmästä: ”Meillä on tietty ryhmä liikunnallisesti aktiivisia ja he myös osallistuvat aina, vaikka heillä olisi kuinka paljon juttuja siellä kotona”. Pislän edustaja pohtii myös aktiivisten liikkujien roolia työpaikan liikunta- ja hyvinvointipalveluissa: ”-- aktiiviset liikkuisivat ilman yrityksen tarjoamia juttuja muutenkin, ainakin ehkä”. Tämä ei saisi kuitenkaan tarkoittaa sitä, ettei heidän tarpeitaan huomioitaisi palvelutarjontaa suunniteltaessa ja toteutettaessa (Telama & Polvi 2005). Liikunnallisesti aktiivisille ihmisille työyhteisön tukema liikunta on usein merkityksellistä sosiaalisesti. Henkilöstöliikunta on heille ennen kaikkea sosiaalisten kontaktien ylläpitoa ja luomista, yhteisöllisyyden tunteen ja me-hengen edistämistä sekä

”pelikaverin” löytämistä. (Huuska & Jokela 2006.) Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haasteiden yhteenveto ilmenee kuviosta 12.



KUVIO 12. Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haasteet

5.5 Kolmas sektori palveluntarjoajana

Tutkimukseni yhtenä mielenkiintoisena osana pidin tutkittavien mielipiteitä palveluntarjoajan merkityksestä. Kolmannen sektorin järjestöt, kuten urheiluseurat, ovat kehittäneet toimintaansa pitkälti palvelutuotannon suuntaan ja lähestyvät yksityisen sektorin liiketoimintamalleja (Kosonen & Tiikkaja 2008, 12; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 10-11.) Molemmilla haastatteluun osallistuneella yrityksellä oli myönteisiä kokemuksia myös kolmannen sektorin palveluntarjoajien yhteistyöstä. Tosin perinteinen urheilusponsorointi alkaa väistämättä saada uusia toimintamalleja ja niin sanottu vastikkeeton, yksisuuntainen rahallinen urheiluseurojen tukeminen muuttuu väistämättä kohti vastikkeellisempaa, kaksisuuntaista yhteistoimintaa. AinaComin edustaja kertoo heidän sponsorointi-ideologiastaan näinä taloudellisesti tiukkoina aikoina: ”Ollaan sitten vähän priorisoitu ja sit katottu, että mistä se hyöty sitten vastaavasti meille on”. Seuraavassa hän kertoo laajemmin valtakunnallisestikin poikkeuksen hyvin toimivasta yhteistyöstä Hämeenlinnan Jalkapalloseuran kanssa.

Heidän [Hämeenlinna Jalkapalloseuran] toimintaa ollaan tuettu rahallisesti ja näin, ja sitä kautta ollaan sitten tehty sopimus, jossa he tuottavat sitten vastapalveluna juurikin tällaista työhyvinvointiin liittyvää palvelua. Sit meillä on ollut sellaisia neuvotteluja, että mitä

se vois olla, mitä meille vois järjestää ja he ovat sitten siellä ammattilaiset keskenään miettineet kun he tietävät suunnilleen mitkä meidän yrityksen tarpeet ovat ja millaista henkilökuntaa meillä on ja muuta. Että hyvin vaivatta sieltä on tullut hauskaa tekemistä.

Rivien välistä on luettavissa myös seurayhteistyöstä nousevia ongelmia: ”Näin ollaan tehty myös muittenkin seurojen kanssa, mutta täytyy sanoa, että HJS on esimerkillinen seura siinä, eli he pitävät juuri sen mitä sopimuksessa lukee ja he lähestyvät aina meitä ja sanovat, että nyt ois taas aika liikkua, että mitäs keksitään”. On selvää, että ammattimaisuudessa ja palveluiden laatutekijöissä on eroa elantonsa palveluiden onnistumisella saavan ja enemmänkin harrastustoimintana tehtävien seuratoiden kannalta.

Kaksisuuntaisia yhteistoimintamalleja on havaittavissa myös Pislän ja Pihtiputaalla naisten SM-sarjan lentopalloa pelaavan Pislaplokin yhteistyössä.

Yritys on sponsoroinut tuota Pislaplokiä -- sponsorisopimukseen on sisällytetty, että henkilökunta pääsee otteluihin. Meillä on ollut semmoinen otteluisännyys pari kertaa vuodessa, että siellä on ollut asiakkaita, työntekijöitä ja sidosryhmiä enemmänkin, kaupungin johtoa ja näitä on otettu mukaan. -- Sit heiltä on ollut valmentaja luennonimassa ja joskus pelaajatkin mukana esimerkkinä.

Kommentista ilmenee, että kyseinen yhteistyö Pislän ja Pislaplokin välillä on pitkälle kehitettyä ja vuorovaikutteista. Henkilökunnan osallistuminen ottelutapahtumiin, sidosryhmien huomioiminen seuran tapahtumien kautta ja seuran toimijoiden osaamisen hyödyntäminen henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi ovat asioita, joilla saadaan konkreettista vastinetta yrityksestä seuraan tapahtuvalle taloudelliselle tukemiselle.

AinaComin edustaja kertoo tulevaisuuden liikunta- ja hyvinvointipalveluntuottajastaan: ”Kyl se on ihan ehdottomasti nämä yksityiset yritykset, siis nämä kuntosalit, uimahallit ja yksityiset kuntosaliketjut -- Sanotaan, että tää on hyvin harvinainen tilaisuus, että tällöinen yhteistyökumppani kuin HJS tässä pitää huolta meidän hyvinvoinnista”. Samantyyppisen vastauksen antoi myös Pislän edustaja: ”Pääasiallisesti yksityinen

sektori”. Kumpikaan yritys ei suoranaisesti poissulkenut seurayhteistyötä, mutta painottivat niiden tuottamien palveluiden laatutekijöitä. Yritykset nähtiin helpommiksi, vaivattomammiksi ja laadukkaampia palveluita tuottaviksi palveluntarjoajiksi. Molemmat haastateltavani olivat sitä mieltä, että heidän näkökulmastaan laatu ja saatavuus ovat tässä tapauksessa tärkeämpiä kuin varsinainen hinta.

5.6 Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kehitysideat

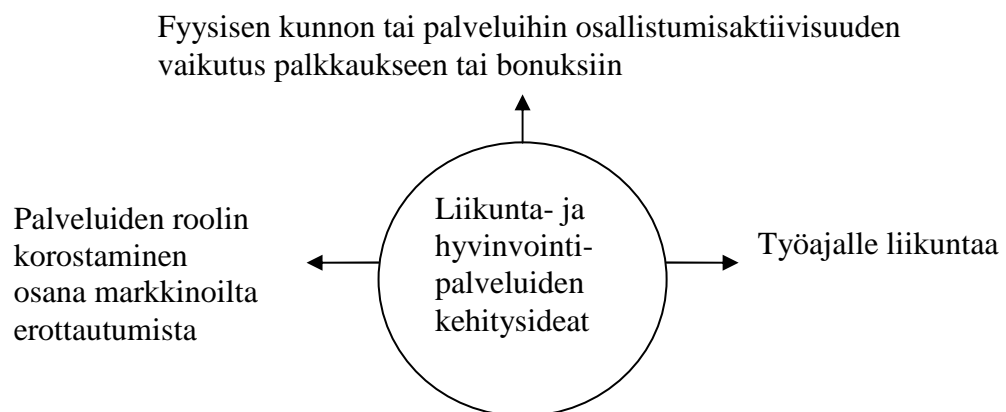
Tulosteni mukaan yhdessä tehtävä ja kokemuksellinen liikunta nähdään tärkeänä tekijänä tulevaisuuden liikunta- ja hyvinvointipalveluissa. AinaComin edustaja mainitsee tulevaisuuden palveluiden kehitysidean: *”Mähän olen kovasti ajanu ja ehotellut, että työajalle liikuntaa! -- niinku palomiehet ja poliisit saavat työajalla käyttää liikuntaan työaika. Siis jotain sellaista, joka olisi tavallaan erilaista ja nostaisi meidän yrityksen jollain tavalla muista, erottuisi jollain tapaa.”* Hän viittaa esimerkiksi palomiesten työsopimukseen, jossa jokaiseen työvuoroon on sisällytetty mahdollisuus harrastaa liikuntaa ja tätä kautta edistää toimintakykyä sekä työhyvinvointia. Tässä mittakaavassa ehdotus ei ole täysin realistinen, mutta tämän ajatuksen voisi suhteuttaa esimerkiksi viikkotasolle. Valtion organisaatioissa, kuten puolustusvoimissa, oman kunnon ja työkyvyn kehittämiseen on varattu viikoittain kaksi tuntia. Tätä toimintamallia voisi mielestäni soveltaa myös yksityisten yritysten käyttöön.

Julkisuudessa on esitetty ajatuksia, että tulevaisuudessa työkyvyn ja työhyvinvoinnin vastuu siirtyy yhä enemmän yritysten vastuulle. Tällöin yrityksellä, joka selvästi pitää huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista on tietynlainen kilpailuetu rekrytointimarkkinoilla, jossa tavoitellaan halutuimpia, osaavimpia työntekijöitä. Kirjallisuudesta löytyy tukea AinaComin edustajan kehitysidealle, sillä muun muassa Kärkkäisen (2002, 24) ja Viitalan (2007b) mielestä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen tulee olemaan tulevaisuudessa entistä tärkeämpää ja se vaikuttaa merkittäväällä tavalla myös yrityksen yrityskuvaan.

Pislan edustaja nosti esille työntekijöiden fyysisen kunnon ja palkkauksen välisen suhteen: *”Ollaan kyllä keskusteltu siitä, että [kunto, aktiivisuus] vaikuttaisi esimerkiksi palkkaukseen tai bonusjuttuun. Niinku joku yrittäjä on tuonut pääkaupunkiseudulla esille”*. Julkisuudessa on esitetty samankaltaisia ideoita. Eräs poliitikko on esittänyt niin

sanottua läskiveroa, jossa terveyden kannalta haitallisen ylipainon ja epäterveellisten elintapojen vaikutus näkyisi korotetussa hyvinvointiverossa. Toisin päin ilmaistuna hyväkuntoiset ja täten yhteiskunnalle halvemmaksi tulevat työntekijät saisivat verohelpotuksia. Tämä ehdotus on ääriesimerkki, mutta yhteiskunnallisesti tämän vuoden alussa otettiin eräänlainen askel kohti tätä suuntaa. Verottaja nosti liikunta- ja hyvinvointipalveluiden verovähennyskelpoista osuutta aikaisemmasta 200 eurosta per henkilö per vuosi 400 euroon (tuloverolaki 69 §). Sadan prosentin korotus verohelpotukseen on suhteellisesti todella suuri ja hieno yhteiskunnallinen teko terveyttä edistävän liikunnan edistämiseksi työyhteisöissä.

Haastattelujen lopuksi kysyin yritysten edustajilta, tullaanko heidän yrityksissä tulevaisuudessa järjestämään liikunta- ja hyvinvointipalveluja. Mielenkiintoista kyllä, molemmat yritysten edustajat vastasivat täsmälleen samoilla sanoilla: ”Kyllä, ehdottomasti järjestetään.” Kuviossa 13 on yhteenveto yritysten edustajien kehitysideoista.



KUVIO 13. Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kehitysideat

6 POHDINTA

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, millainen liikunta- ja hyvinvointipalvelun tulisi olla asiakasyritysten näkökulmasta ja millainen merkitys näillä palveluilla on yrityksen toiminnalle ja henkilöstölle.

Tulosten yhteenveto. Tutkimukseen osallistuneet yritykset tavoittelivat liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tarjoamisella henkilöstönsä yleistä työhyvinvointia, työssä jaksamista ja työvireen kehittämistä sekä taloudellisia säästöjä. Työhyvinvoinnin tavoittelemiseen kuului myös henkilöstön myönteisen mielen ylläpitäminen ja piristävien, uusien elämyksien tuottaminen. Tutkittavissa yrityksissä oli huomattu, että liikunta auttaa henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen. Taloudellisia säästöjä tavoiteltiin yritysten mukaan muun muassa sairauspoissaoloista ja työtapaturmien vähentymisestä. Liikunta- ja hyvinvointipalvelut olivat tutkittavissa yrityksissä tavoitteellista toimintaa ja selkeä osa yrityksen toimintastrategiaa.

Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaikutukset yritykseen ovat hyvin monipuoliset. Haastatteluissa nousi esiin vahvimmin ilmapiirin ja yhteisöllisyyden parantuminen. Myös Auran (2006) väitöskirja osoittaa, että liikuntatapahtumiin osallistuvat henkilöt kokevat työpaikan ilmapiirin paremmaksi kuin ne, jotka eivät niihin osallistu. Yhteisten liikuntakokemusten kautta ihmiset tulevat paremmin toimeen keskenään ja se tarjoaa mahdollisuuden tutustua toisiin työntekijöihin työroolin ulkopuolella. Palveluiden avulla saavutettu aiempaa avoimempi kommunikaatio vapauttaa työilmapiiriä ja vähentää klikkiytymisiä sekä ongelmatilanteita. Tämän koetaan lisäävän myös työntekijöiden monipuolisuutta. Esimerkiksi siirtyminen työpaikan rinnakkaisosastolle korvaamaan puuttuva työntekijä helpottuu, kun työkaverit ovat ennestään tuttuja ja tulevat toimeen keskenään. Olettaisin myös, että työyhteisön esimies-alais-suhteisiin ja tasa-arvoisuuden parantamiseen tämäntyyppisillä palveluilla on merkitystä.

Tutkimus tuottaa viitteitä siitä, että liikunta- ja hyvinvointipalveluilla pystytään sitouttamaan yritysten työntekijöitä yritykseen, saamaan yritykselle taloudellisia säästöjä ja kehittämään myönteistä yrityskuvaa. Haastateltavien mielestä palvelut

vaikuttavat työntekijöiden pysymiseen työpaikoilla ja ne voivat olla ratkaiseva tekijä esimerkiksi uuden työpaikan valinnassa. Tätä sitouttamistekijää ei kirjallisuudessa ole mainittu, joten tämä tutkimus tuo henkilökunnan sitouttamisen yhdeksi liikunta- ja hyvinvointipalveluiden vaikutukseksi. Samankaltaisia etuja ovat muun muassa autoetu, työsuhteasunto tai lounassetelit. Taloudellisista vaikutuksista haastateltavilla oli selkeä mielipide – palvelut tuottavat hyötyjä yrityksille varsinkin, kun puhutaan pitkäjänteisestä ja säännöllisestä toiminnasta. Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden taloudellisista vaikutuksista on olemassa tutkimustietoa (esim. Ojala ja Ahonen 2005, 30–33) vaikkakaan yhteyttä on ollut vaikea todeta. Suoranaisia laskelmia ei tutkittavissa yrityksissä ole aiheen suhteen kerätty, mutta eräs yrityksen edustaja kertoi huomanneensa selvää sairaspoissaolojen laskua palveluiden käyttöön oton jälkeen. Mielestäni hyvin toteutetut liikunta- ja hyvinvointipalvelut, joissa pääpaino on terveyttä edistävän liikunnan hyvinvointivaikutuksissa, on varmasti taloudellisesti kannattavaa, jos laskuissa käytetään nykyisten tarjolla olevien palveluiden keskihintoja. Palvelut nähtiin myös tärkeänä osana yrityskuvan rakentamista ja henkilökunnan huomioimista sekä kehittämistä.

Tutkimuksen mukaan liikunta- ja hyvinvointipalveluiden onnistumisen edellytyksinä ovat hyvin organisoitu ja resursoitu ohjausryhmä, säännöllinen ja liikunnan roolia esiintuova sisäinen viestintä, palveluihin osallistumisen helppous ja saatavuus välittömästi työajan loppumisen yhteydessä. Ohjausryhmässä tulisi olla useita eri henkilöstöryhmän edustajia sekä mahdollisesti liikuntaan ja terveyteen erikoistunut alan ammattilainen (Aura 2007b). Ohjausryhmät koordinoivat ja suunnittelevat palvelutarjonnan sekä mahdollisesti osallistuvat myös palveluntarjoajien hankintaan. Palvelut voivat olla myös osittain tämän ohjausryhmän jäsenten suorittamia, mutta paras tulos saadaan liikunta-alan ammattilaisten mukana olon kautta. Tutkittavissa yrityksissä ryhmät toimivat vapaasti, vaikkakin yrityksen johdon asettamissa puitteissa. Sisäisen viestinnän tehtävä oli vähintään tiedottaa, mitä tapahtuu ja missä. Parhaimmillaan viestintä tuo yrityksen tukeman liikunnan roolin esiin myönteisessä valossa, syylistämättä kuitenkaan ketään liikkumisesta ja liikkumattomuudesta. Mielestäni liikuntapalveluiden helppo lähestyttävyyys ja ”tyrkyttämättömyys” ovat viestinnässä asioita, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Myös esimiesten rooli esimerkin näyttäjänä, motivoijina ja tehokkaan viestinnän mahdollistajina on keskeistä. Haastatelluissa yrityksissä on myös huomattu, että työntekijät saadaan paremmin sitoutettua palveluiden käyttämiseen maksamalla puolet heidän osallistumiskustannuksistaan – toinen puoli jää siis työntekijän itsensä maksettavaksi. Yritykset kustantavat kuitenkin palveluiden tilavuokrat ja välineet kokonaisuudessaan. Tärkeä onnistumisen edellytys on myös palveluiden helppo saatavuus. Vaivaton liikkuminen liikuntapaikalle ja palveluiden saatavuus heti työajan loppumisen jälkeen olivat haastateltujen yritysten tärkeimmät käytännön tason huomiot: nämä tekijät mahdollistavat liikunta- ja hyvinvointipalveluiden aktiivisen käytön. Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka palveluiden käyttö muuttuisi, jos yritys maksaisi toisaalta kaikki palveluihin liittyvät kulut ja toisaalta tarjoaisi vain palvelut, mutta kulut jäisivät työntekijöiden maksettavaksi.

Suurimpia liikunta- ja hyvinvointipalveluiden haasteita yrityksissä ovat sopivien palveluntarjoajien hankinta, palveluiden monipuolisuus ja henkilöstön aktivointi palveluihin osallistumiseen. Palveluntarjoajien hankinnassa keskeinen ongelma on löytää tarpeeksi kokonaisvaltaisia ja monipuolisia palveluja tarjoava taho, niin sanottu one-stop-shop. Pirstaleisten palveluiden hankkimiseen eri palveluntuottajilta kuluu aikaa ja resursseja. Nämä resurssit on mahdollista käyttää hyödyksi paremmin etsimällä sellaisia palveluntarjoajia, joka pystyy tarjoamaan laajan kirjon kokonaisvaltaisia palveluita ja ottamaan täten paremmin huomioon yrityksen tarpeet. Tämän tyyppisten palveluntarjoajien osuus on hienoisessa nousussa ja suuntaus näyttäisi olevan juuri kokonaisvaltaisempien palveluiden tarjoamiseen. Tosin toimivien ”liikunta- ja hyvinvointipalvelusupermarkettien” saavuttamiseen täytyy mielestäni tehdä valtakunnallisia muutoksia palveluntarjoajien järjestäytyneisyyden suhteen.

On siis haasteellista saada palveluiden sisällöt tarpeeksi monipuolisiksi. Useiden pk-yritysten ikäjakauma on suuri ja työntekijöiden toiveet palveluiden suhteen ovat vaihtelevat. Jokaiselle tulisi tarjota jotain, mutta resurssit ovat rajalliset ja kultaisen keskitien löytäminen on vaikeaa. Henkilöstön aktivoinnissa nähdään ongelmalliseksi sellaiset työntekijät, jotka käyttävät palveluja epäsäännöllisesti ja jotka eivät käytä niitä lainkaan. Näitä työntekijöitä on tämän tutkimuksen mukaan noin kaksi kolmasosaa henkilöstöstä. Suurin yksittäinen haaste yrityksissä onkin aktivoida liikuntaa vieroksuvia ja passiivisia työntekijöitä muuttamaan asenteitaan ja tottumuksiaan.

Säännöllisiä palveluiden käyttäjiä yrityksissä on siis noin kolmasosa, jotka tutkimusten mukaan liikkuisivat oletettavasti tarpeeksi ilman työnantajien tarjoamia palveluitakin. Tosin heidän tapauksessaan työyhteisön tukema liikunta on merkityksellistä sosiaalisesti, sillä palveluihin osallistumisen yhteydessä he näkevät työtovereitaan työroolien ulkopuolella, tutustuvat uusiin ihmisiin sekä jakavat yhteisiä liikunnallisia kokemuksia, jotka ovat omiaan kehittämään heidän sosiaalista verkostoaan ja samalla työpaikan yhteisöllisyyttä sekä ilmapiiriä.

Tulevaisuuden liikunta- ja hyvinvointipalveluiden kehittämis ehdotukseksi yritysten edustajat ehdottivat palveluiden liittämistä työajalle, joka erottaisi yrityksen edukseen muista työnantajista ja tarjoaisi paremman mahdollisuuden keskittyä liikunnallisesti passiivisten huomioimiseen. Tämä voitaisiin nähdä myös työntekijöiden rekrytoinnin lisätukena ja myönteisen yrityskuvan kehittäjänä. Henkilöstö arvostaa työnantajan panostusta työhyvinvointiin, koska se on ilmaus henkilöstön ja sen työpanoksen arvostamisesta. Yritysten edustajat mainitsivat tulevaisuuden kehittämis ehdotuksena myös työntekijöiden fyysisen kunnan ja palkkauksen välisen suhteen – he pohdiskelivat mahdollisuuksia, joissa esimerkiksi kunto tai osallistumisaktiivisuus liikunta- ja hyvinvointipalveluihin vaikuttaisi palkkaukseen tai olisi peruste työntekijöille jaettaville bonuksille. Myös Marcus ja Forsyth (2009, 136-137) ovat pohtineet erilaisia kannustimia liikuntaohjelmiin osallistumiseen. Heidän mielestään esimerkiksi ilmaiskokeilujaksot kuntokeskuksissa, osallistumisesta kertovat materiaalit kuten t-paidat ja julkiset huomioimiset osallistumisesta auttavat ihmisiä rakentamaan terveempiä elämäntapoja.

Tutkimuksen yhtenä osana oli syventyä tutkittavien asiakasyritysten mietteisiin palveluntarjoajan merkityksestä: näkevätkö he eroja yksityisten liikunta-alan yritysten ja kolmannen sektorin palveluntuottajien välillä. Kolmannen sektorin järjestöt ovat kehittäneet toimintaansa palvelutuotannon suuntaan ja monet niistä ovat lähestyneet yleisiä liiketoimintamalleja (Kosonen ja Tiikkaja 2008, 12). On selvää, että ammattimaisuudessa ja palveluiden laatutekijöissä on eroa elannokseen palveluita tuottavien henkilöiden ja harrastustoimintana niitä seuroille tekevien välillä. Toki Suomessa on aktiivisesti kehitetty myös seuratoimijoiden osaamista ja siten aikaansaatu kokopäiväisiä työpaikkoja urheiluseurojen toiminnan kehittämiseksi.

Tutkittavilla yrityksillä on myönteisiä kokemuksia ja vahvaa yhteistyötä paikallisten urheiluseurojen kanssa. Yhteistyötä on kehitetty perinteisen yhdensuuntaisen rahallisen tukemisen mallista kohti uudentyypistä kaksisuuntaista, vastikkeellista yhteistoiminnan mallia. Tällöin seurat tarjoavat yrityksille taloudellisen tukemisen vastineeksi muun muassa liikunnallista iltapäivätoimintaa sekä henkilöstön hyvinvointiin liittyviä luentoja ja harjoitteita. Etenkin nykyisinä taloudellisesti tiukkoina aikoina yritykset priorisoivat seurayhteistyökuvioitaan ja miettivät, mistä yhteistyömallista he saavat parhaiten konkreettista vastinetta.

Kolmannella sektorilla on edessään paljon haasteita, joista suurin lienee juuri tarve siirtyä kohti ammattimaisempaa palveluntarjontaa, jotta taloudelliset toimintamahdollisuudet pystyttäisiin tulevaisuudessa takaamaan. Tämän tutkimuksen perusteella asiakasyritykset näkevät yksityisen sektorin yritykset helpommiksi, vaivattommiksi ja laatutekijöiltään varmemmiksi palveluntarjoajiksi. Perinteinen, yksisuuntainen ja usein lähes vastikkeeton tukeminen (esimerkiksi urheilusponsorointi) on katoamassa, mikä aiheuttaa paineita kolmannen sektorin toimintaan. Seurat ja järjestöt alkavat olla yhä enemmän riippuvaisia yksittäisten jäsentensä osaamis- ja kyvyistään, taidoistaan ja motivaatiostaan tehdä työtä harrastustoimintansa jatkumisen eteen usein omien palkkatöidensä lisäksi. Harvalla järjestöaktiivilla on osaamista esimerkiksi liikunta- ja hyvinvointipalveluiden ammattimaisesta myynnistä sekä markkinoinnista suunnittelun ja käytännön tasolla.

Tulevaisuudessa haluaisin nähdä enemmän yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden ja yksityisten liikunta- ja hyvinvointialan yritysten välillä. Nykyisin nämä tahot toimivat eristyksissä toisistaan ja ovat keskenään jopa kilpailevassa asemassa. Tilanteessa on kuitenkin myös hedelmällisiä yhteistyömahdollisuuksia. Yksityiset liikunta- ja hyvinvointialan yritykset tarjoavat asiakkailleen (yksilöt, yritykset) ammattimaisia palveluja ja haluavat työntekijöikseen asiantuntevia ja osaavia henkilöitä. Kolmannen sektorin toimijoilla on usein valtava ammattitaito tietystä yksittäisestä alueesta, esimerkiksi jalkapalloseuroilla pallopeleistä ja ryhmän toiminnasta sekä hiihtoseuralla kestävyyslajeista ja fyysisen kunnon parantamisesta. Näitä voisi hyödyntää lähes sellaisenaan esimerkiksi asiakasyritysten työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Ehdotankin, että seurat voisivat toimia yksityisten yritysten palvelujen toteuttajina, jolloin pääsisimme niin sanottuun win-win -tilanteeseen: kolmannen sektorin toimijat voisivat hyödyntää osaamistaan esimerkiksi taloudellista tukea vastaan ja yritykset saisivat luotettavia ja osaavia alihankkijoita. Yhteistyö tulisi rakentaa kestäväälle pohjalle, jolloin todellinen synergiahyöty näkyisi opittujen ja selkeytyneiden toimintamallien kehittymisen kautta molemmilla tahoilla. Asiaa voi miettiä myös kansallisessa mittakaavassa. Suomesta puuttuu taho, joka voisi koordinoida valtakunnallisesti erilaisia kolmannen sektorin toimijoita ja täten liittää nämä kansalliseen verkostoon, jota hallinnoisi yksityinen yritys tai vaikkapa osuuskunta. Esimerkiksi yrityksille suunnattu säännöllinen hyvinvointipalvelu, joka on hyvin tuotteistettu, liiketaloudellisesti kannattava ja toimivaksi todistettu, pystyttäisiin toteuttamaan osin myös kolmannen sektorin toimijoiden kautta. Täten myös seurat saisivat taloudellisia vastikkeita oman osaamisensa hyödyntämisestä sekä samalla myönteistä julkisuutta ja näkyvyyttä paikallisten yritysten parissa. Samoin palvelun ostaneet yritykset tukisivat oletettavasti mielellään ”oman kylän tyttöjä ja poikia” ja samalla pääsisivät hyötymään ammattimaisesti toteutetuista liikunta- ja hyvinvointipalveluista. Tämän tapainen yhteistyö toisi jatkuvuutta ja säännöllisyyttä, jota varsinkin kolmas sektori tulevaisuudessa tarvitsee.

Kokonaisuudessaan työkyvyn edistämislle ollaan hyvää vauhtia luomassa poliittiset ja työmarkkinapoliittiset edellytykset, mutta menetelmät ja toimintatavat ovat vielä kehittelyn ja kokeilun kohteena. Tämän tutkimuksen mukaan ennen kaikkea yhdessä tehtävä ja kokemuksellinen liikunta nähdään tärkeänä tekijänä tulevaisuuden liikunta- ja hyvinvointipalveluissa.

Tutkimuksen onnistuminen. Tutkimus onnistui kokonaisuudessaan hyvin - laaja ja perusteellinen kirjallisuuskatsaus tarjosi loistavan lähtökohdan syventää tietämystäni liikunta- ja hyvinvointipalveluiden keskeisistä ominaisuuksista ja vaikutuksista asiakasyritysten näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksessa ongelmia tuottivat usean eri tieteellisen näkökulman yhdistäminen ja selvän, yhtenäisen lähdeaineiston puuttuminen (verrattuna esimerkiksi motivaatiotutkimukseen). Erityisen ylpeä olen uuden henkilöstöliikuntapalvelu-termin luomisesta ja sen määrittelemisestä sekä erinomaisesti sujuneista haastatteluista, joissa vallitsi turvallinen ja avoin ilmapiiri. Turtiaisen (2001, 173) mukaan haastateltavan ja haastattelijan on tultava toimeen keskenään, jotta

haastattelusta saadaan mahdollisimman paljon irti – näin mielestäni tapahtuikin. Myös hyvin suoritettujen haastattelujen esitestaukset, tutkittavien yritysten edustajien vastausten tarkastuttaminen heillä itsellään ja selkeät tutkimusluvut varmistivat osaltaan tutkimuksen onnistumista.

Saman ilmiön tarkastelua useasta eri näkökulmasta kutsutaan triangulaatioksi (Metsämuuronen 2005, 245). Tutkimuksessani aineisto- ja menetelmätriangulaatio toteutui kyselylomake- ja haastatteluaineistoissa sekä tutkimusotteessa, joka on laadullisessa tutkimuksessa selkeä vahvuustekijä. Muita tutkimuksen vahvuuksia olivat perusteellinen aihealueeseen tutustuminen sekä motivaatio suoriutua tutkimuksesta hyvin. Haastatteluihin valitut yritykset olivat ykkösvaihtoehtojani, joten heidän mukaan saaminen oli tietynlainen vahvuustekijä. Lisäksi tutkimuksen liittäminen käytäntöön oli tekijä, joka lisäsi osaltaan laatua ja sovellettavuutta – pystyn yhdistämään tutkimuksen tietoja lähes suoraan oman yritykseni ja sen tarjoamien palveluiden kehittämiseen.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää laadullisen haastatteluaineiston ohuutta, sillä haastateltavana oli vain kaksi yritystä. Toki yritykset edustavat niin sanottuja asiantuntijanäytteitä ja ne valikoituivat määrällisen tutkimusosion yhdeksästätoista yrityksestä, mutta mielestäni muutama haastateltava yritys lisää olisi vahvistanut luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi itse valita ne ihmiset, joilla uskoo olevan kokemuksia tai tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73) – laadullinen tutkimus ei siis pyri yleistettävyyteen (Alasuutari 2001, 51). Kuitenkin tutkimuksen edetessä huomasin aineiston kylläntymistä eli saturaatiota (Eskola & Suoranta 1999, 62). Toinen heikkous on se, että vastaavanlaisia tutkimuksia ei ole tehty, jolloin suoraa vertailupohjaa ja rinnastettavuutta toisiin tutkimuksiin ei voi tehdä. Toisaalta mielestäni on arvokas asia, että kykenin pro gradu-työssäni viemään liikunta- ja hyvinvointialan tutkimusta uuteen suuntaan.

Mielestäni yritysten edustajien vastausten eettisyys on myös huomioitava asia. He osallistuivat haastatteluihin omilla nimillään, joka luultavasti vaikutti vastauksien normatiivisuuteen - he saattoivat siis vastata ”sosiaalisesti suotavasti” eli siten, kuinka he olettivat, että olisi hyvä vastata eikä täten niin kuin asiat todellisuudessa ovat. Toinen eettisesti huomioitava seikka on tutkijan oma tulkinta haastattelun vastauksista, joihin vaikuttaa muun muassa esiyymmärrys ja kyky nähdä aineisto kokonaisuutena. Pattonin

(2002, 113) mukaan tutkija liikkuu aineiston ja oman tulkintansa välillä, jolloin hänen tulisi pyrkiä korjaamaan ja syventämään ymmärrystään sekä pääsemään irti minäkeskeisestä näkökulmasta.

Tulosten sovellettavuus ja jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa sellaisenaan yritykseni liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuotantoon sekä liikunta- ja terveystiedon opettajan ammattiini. Näkisin tämän tutkimuksen olevan myös valtakunnallisesti alan toimijoille (palveluiden tuottajat; yritykset ja seurakunnat, paikalliset ja valtakunnalliset päättäjät) lukemisen arvoinen juuri uutuusarvon ja liikunta- ja hyvinvointipalvelukokonaisuuden syvällisen perehtymisen ansiosta. Tulokset ovat pitkälle linjassa aikaisempien, sovellettavissa olevien tutkimusten kanssa. Mielenkiintoista olisi syventyä selvittämään esimerkiksi liikunta- ja hyvinvointipalveluiden taloudellisten vaikutusten paikkaansa pitävyyttä ja niiden laatua sekä määrää. Toinen jatkotutkimuksen arvoinen asia olisi tutkia aikuisikäisten liikunnallisesti passiivisten henkilöiden aktivoimisen prosesseja ja toimintamalleja (mm. Prochaskan Stages of change -malli) sekä niiden soveltamista esimerkiksi henkilöstöliikuntapalveluihin.

LÄHTEET

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Jyväskylä: WSOY.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Gummerus Kirjapaino.
- Aldana, S., Sutton, L., Jacobson, B. & Quirk, M. 1996. Relationship between leisure time physical activity and perceived stress. *Perceptual and Motor Skills* 82 (1), 315-321.
- Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Juva: WSOY.
- Aro, T. 1998. Työkyvyn ylläpidon suunnitelma käytännön toiminnaksi. Kirjassa T. Aro, & E. Matikainen (toim.) Työkyky hallintaan – suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Helsinki: Työterveyslaitos ja Keskinäinen vakuutusyhtiö Ilmarinen. 16-25.
- Aromaa, A., Koskinen, S. & Huttunen, J. 1997. Suomalaisten terveys 1996. Kansanterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Edita Prima.
- Aura, O. 2006. Worksite fitness policy in an intellectual capital framework. Helsinki: Hanken.
- Aura, O. 2007a. Liikunnalliseen elämäntapaan aktivointi. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 63-80.
- Aura, O. 2007b. Liikunnan johtaminen ja resursointi. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 82-85.
- Aura, O. 2007c. Liikunnan vaikutukset sisäiseen ilmapiiriin. Teoksessa O. Aura & T. Sahi T. Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 58-61.
- Aura, O. 2007d. Liikunnan vaikutukset ulkoiseen kuvaan. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 61-62.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2009. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 -tutkimus. Helsinki: Excenta.
- Berger, B., Pargman, D. & Weinberg, R. 2007. Foundations of exercise psychology. Morgantown, WV: Sheridan Books.
- Biering-Sodersen, F., Lund, J., Hoydalsmo, O., Darre, E.M., Deis, A., Kryger, P. & Muller, C.F. 1999. Risk indicators of disability pension. A 15 years follow-up study. *Danish Medical Bulletin* 46 (3), 258-262.

- Blomstrand, A., Björkelund, C., Nashmil, A., Lissner, L & Bengtsson, C. 2009. Effects of leisure-time physical activity on well-being among women: a 32-year perspective. *Scandinavian Journal of Public Health* 37, 706-712.
- Boles, M., Pelletier, B. & Lynch, W. 2004. The relationships between health risks and work productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46 (7), 737-746.
- Caspersen, C., Powell, K. & Christenson, G. 1985. Physical activity, exercise and physical fitness: Definitions and distinctions for health-related research. *Public Health Reports* 100, 126-131.
- Cooper, C. & Cartwright, S. 1994. Healthy mind; Healthy organisation – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations* 47 (4), 455-471.
- Culver, D.M., Gilbert, W.D. & Trudel, P. 2003. A decade of qualitative research in sport psychology journals: 1990-1999. *The Sport Psychologist* 17, 1-15.
- Diener, E. 2000. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist* 50, 34-43.
- Diglemente, C. & Prochaska, J. 1998. Towards a Comprehensive, Transtheoretical Model of Change. Teoksessa W. Miller & N. Heather (toim.) *Treating Addictive Behaviors*. New York: Plenum Press, 3-24.
- Elo, A-L. 1998. Työn henkisen kuormittavuuden malli. Teoksessa T. Aro & E. Matikainen (toim.) *Työkyky hallintaan. Suunnitelmat käytännön toiminnaksi*. Helsinki: Työterveyslaitos ja eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 112-120.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fogelholm, M. & Vuori, I. 2005. *Terveysliikunta – fyysinen aktiivisuus terveyden edistämässä*. Helsinki: Duodecim.
- Fogelholm, M., Paronen, O. & Miettinen, M. 2007. *Liikunta – hyvinvointipoliittinen mahdollisuus. Suomalaisen terveystieteiden tutkimuskeskuksen tila ja kehittyminen 2006*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö, UKK-instituutti. Luettavissa http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3824.pdf&title=Liikunta___hyvinvointipoliittinen_mahdollisuus_fi.pdf. Luettu 22.1.2010.
- Gerlander, E-M. 2001. Työuupumuksesta työn iloon – työyhteisöä kehittämällä ja työntekijän voimavaroja tukien. *Liikunta & Tiede* 5, 11-13.

- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino.
- Hamer, M. & Karageorghis, C. 2007. Psychobiological mechanisms of exercise dependence. *Sports Medicine* 37 (6), 477-484.
- Heiden, M., Lyskov, E., Nakata, M., Sahlin, K., Sahlin, T. & Barnekow-Bergkvist, M. 2007. Evaluation of cognitive behavioural training and physical activity for patients with stress-related illnesses: a randomized controlled study. *Journal of Rehabilitation Medicine* 39, 366-373.
- Heikkala, J. & Koski, P. 2000. Järjestöt kolmen merkitysulottuvuuden – vapaaehtoisuuden, valtion ja markkinoiden – leikkauspisteessä. Teoksessa Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P.. Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152.
- Heikkala, J. 2009. Yhdistys- ja järjestötoiminnan yksilöllinen ja yhteiskunnallinen merkitys. Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Luettavissa http://www.aivovammaliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/35648/file/Heikkala_jarjestotoiminnasta_091114.pdf. Luettu 25.1.2010.
- Heikkala, J. & Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Luovien alojen liiketoiminnan kehittämisyhdistys Diges ry. Luettavissa http://www.diges.info/pdf/Liikunta_alan_yrittajyyden_kehittamisstrategia_2020.pdf. Luettu 18.6.2010.
- Heikkinen, E. & Rantanen, T. (toim.) 2003. Gerontologia. Helsinki: Duodecim.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Honkanen, M. 2007. Liikuntaseuran ja kunnan ostopalvelusopimukseen perustuvan kumppanuuden edellytykset ja ohjaaminen liikuntaseuran näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Howley, E.T. 2001. Type of activity: Resistance, aerobic and leisure versus occupational physical activity. *Medicine and Science in Sports and Exercise* 33, 360-369.
- Huuska, M. & Aura, O. 2006. Liikunnallisen elämäntavan edistäminen. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 124-133.

- Huuska, M. & Jokela, H. 2006. Liikunnalliset palvelut. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 233-237.
- Hyvärinen, K. 2007. Taukoliikuntaohjelman vaikutus näyttöpäätetyöntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen työkykyyn. Pro gradu -tutkielma, liikuntatieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.
- Härkäpää, K. 2001. Työkyvyn arviointi: Moniulotteinen työkyky. Teoksessa R. Kukkonen, H. Hanhinen, R. Ketola, T. Luopajarvi, L. Noronen & P. Helminen (toim.) Työfysioterapia. Yhteistyötä työ- ja toimintakyvyn hyväksi. Vammala: Vammalan kirjapaino, 202-220.
- Ikola, M. & Välimaa, K. 2008. Ohjatun ryhmäliikunnan vaikutus työryhmän koheesioon ja ilmapiiriin. Pro gradu -tutkielma, liikuntatieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.
- Ilmakunnas, S. (toim.) 2008. Hyvinvointipalveluja entistä tehokkaammin. Uudistusten mahdollisuuksia ja keinoja. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Ilmarinen, J. 1995. Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa Hyvä työkyky. Helsinki: Työterveyslaitos, 31-46.
- Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos. Helsinki: Miktor.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R. Gould, J., Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino, 10-27.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Ilmarinen, J. 2007. Työterveyslaitoksen verkkoartikkeli Työkyky. Luettavissa <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tyokyky/>. Luettu 6.1.2010.
- Ilmarinen, M. 1998. Henkilöstön työkyvyn tukeminen edistämällä fyysistä kuntoa. Teoksessa Aro, T. & Matikainen, E. (toim.) Työkyky hallintaan – suunnitelmat käytännön toimiksi. Helsinki: Työterveyslaitos, Keskinäinen vakuutusyhtiö Ilmarinen, 74-84.
- Innstrand, S.T., Langballe, E.M., Espnes, G..A., Falkum, E. & Aasland, O.G. 2008. Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress* 22 (1), 1-15.

- Janesick, V.J. 1998. The dance of qualitative research design. Metaphor, methodology and meaning. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) *Strategies of qualitative inquiry*. London: Sage, 35-55.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki: JTO tutkimuksia, Sarja 2.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juutilainen, I. 2004. Työterveyshoitajan käsikirja. Helsinki: Edita Prima.
- Jørgensen, T., Andersen, L.B., Froberg, K., Maeder, U., Von Huth Smith, L. & Aadahl, M. 2009. Position statement: Testing physical condition in a population – how good are the methods? *European Journal of Sport Science* 9 (5), 257-267.
- Järvinen, E. 1998. Työpaikkaliikuntaa koskeva selvitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 37.
- Kannas, L. 2005. Terveystieto-oppiaineen pedagogisia lähtökohtia. Teoksessa H. Peltonen & L. Kannas (toim.) *Terveystieto tutuksi: ensiapua terveystiedon opettamiseen*. Helsinki: Opetushallitus.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of workin life*. New York: Basic Books.
- Keinänen, S. 2006. Liikunta työkyvyn hallinnassa – työeläkevakuuttajan näkemys. Teoksessa O. Aura & T. Sahi 2006. *Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt*. Helsinki: Edita Prima, 24-28.
- Kerr, J.H. 1996. *Employee fitness and exercise: the way forward*. Teoksessa J. Kerr, A. Griffiths & T. Cox (toim.) *Workplace health, employee fitness and exercise*. London: Taylor & Francis, 159-167.
- Kinnunen, P. 1998. *Hyvinvoinnin ruletti*. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Juva: WS Bookwell, 70-85.
- Koivu, M., Savola, J. & Pehkonen, J. 2009. *Työpaikkaliikunnan barometri 2009*. Helsinki: Suomen Kuntoliikuntaliitto ry.

- Kokko, S. & Vuori, M. 2007. Terveysliikunta – katse yksilöstä toimintaympäristöön. *Liikunta & Tiede* 44 (1), 11-15.
- Koskinen, S., Aalto, L., Hakonen, S. & Päivärinta, E. 1998. *Vanhustyö*. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto.
- Koskinen, S., Martelin, M., Sainio, P. & Gould, R. 2006. Elintavat. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, K. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, 151-161.
- Kosonen, H. & Tiikkaja, A. 2008. *Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys – loppuraportti*. Luovien alojen kehittämissyhdystys Diges ry. Helsinki: Keuruun Laatuspaino.
- Kärkkäinen, M. 2002. *Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet*. Helsinki: Talentum.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-45.
- Leith, L.M. 1994. *Foundations of exercise and mental health*. Morgantown: Fitness information technology.
- Leppänen, A. & Lindström, K. 2002. *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Lindlöf, H., Mäkinen, T. & Soudunsaari, A. 2009. *Liikunta osana työhyvinvointia – kartoitus keskisuomalaisten yritysten asenteista ja toimenpiteistä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
- Loppela, K. 2004. *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehysessä*. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.
- Louhevaara, V. 1995. Liikunta osana työkykyä ylläpitävää toimintaa. Teoksessa O. Korhonen, R. Kukkonen, V. Louhevaara & J. Smolander (toim.) *Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia: periaatteita ja käytännön esimerkkejä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 14-26.
- Louhevaara, V. 1999. *Fyysinen kuormitus työssä*. Teoksessa *Työ vuonna 2005 – näkymiä suomalaiseen työelämään*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Louhevaara, V., Kukkonen, R. & Smolander, J. 1995. *Työkykyliikuntaa*. Teoksessa *Hyvä työkyky*. Helsinki: Työterveyslaitos, 232-246.

- Lydell, M., Baigi, A., Marklund, B. & Manson, J. 2005. Predictive factors for work capacity in patients with musculoskeletal disorders. *Journal of Rehabilitation Medicine* 37 (5), 281-285.
- Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima.
- Malin, V. 2009. *Henkilöstön hyvinvointi*. Luentorunko Optimassa. Luettu 23.9.2009. Jyväskylän yliopisto: taloustieteiden tiedekunta.
- Malmivaara, A. 2001. *Työkyvyn arviointi: Työkyvyn lääketieteellinen arviointi*. Teoksessa Kukkonen, R., Hanhinen, H., Ketola, R., Luopajarvi, T., Noronen, L. & Helminen, P. (toim.) *Työfysioterapia. Yhteistyötä työ- ja toimintakyvyn hyväksi*. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Marcus, B. & Forsyth, L. 2003. *Motivating people to be physically active*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Marcus, B. & Forsyth, L. 2009. *Motivating people to be physically active*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Matikainen, E. 1998. *Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja periaatteet*. Teoksessa Aro, T. & Matikainen, E. (toim.) *Työkyky hallintaan. Suunnitelmat käytännön toiminnaksi*. Helsinki: Työterveyslaitos ja eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.
- Metsämuuronen, J. 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2007. *Merkitysrakenteiden tulkinta*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Juva: WS Bookwell.
- Mäkitalo, J. 1999. ”Pankaa ne kuntoon” – arviointia valtakunnallisten työterveyshuollon kokeilujen tyky -hankkeista. Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Teoksessa T. Aaltonen (toim.) *Tyky -toiminnan tositapauksia työterveyshuollossa*. Helsinki: Työterveyslaitos. 13-30.
- Nakari, M-L. 2003. *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylä Studies In Education, Psychology and Social Research 226.
- Nieminen, H. 1997. *Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus*. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Helsinki: WSOY, 110-230.

- Ngo, D. & Leman, R. 2007. Oregon overweight, obesity, physical activity, and nutrition facts. Portland, OR: Department of Human Services, 1-51.
- Nupponen, R. 2005. Liikunta ja koettu hyvinvointi. Teoksessa M. Fogelholm & I. Vuori (toim.), Terveysliikunta: fyysinen aktiivisuus terveyden edistämässä. Helsinki: Duodecim, 45-60.
- Nurminen, E. 2000. Työpaikkaliikunnan vaikuttavuus liikunnanharrastukseen, fyysiseen toimintakykyyn, tuki- ja liikuntaelinoireisiin, koettuun työkykyyn sekä kustannus-hyötyyn ruumiillisesti keskiraskasta työtä tekevillä naisilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Oja, P. 1994. Liikunta ja työ. Teoksessa Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu: tieteellinen katsaus. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö. Jyväskylä: Kopi-Jyvä, 247-282.
- Ojanen, M. 1995. Liikunnan ja työn vaikutukset psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Teoksessa O. Korhonen, R. Kukkonen, V. Louhevaara & J. Smolander (toim.) Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia. Periaatteita ja käytännön esimerkkejä. Helsinki: Työterveyslaitos, 44-51.
- Ojanen, M. 2001. Länsimainen ihminen kulttuurinsa vanki? Teoksessa M. Ojanen (toim.) Liiku oikein – voi hyvin: Liikunnan merkitys hyvinvoinnille. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 153. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura, 98-129.
- Ojanen, M. 2004. Miksi kansa ei liiku? Mitä on tehtävissä? Liikunta & Tiede 5, 18.
- Opetusministeriö 2007. Liikunta valintojen virrassa: Kansallista liikuntaohjelmaa valmisteleavan toimikunnan väliraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:13. Luettavissa <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/tr13.pdf?lang=fi>. Luettu 8.1.2010.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.
- Patton, M.Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods. London: Sage.
- Puttonen, T. 2006. Työhyvinvointi, stressi ja johtajuus: Työhyvinvointimittarin validointi ja tutkimus johtajan sukupuolen ja johtajuuden vaikutuksista alaisten kokemaan stressiin. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

- Raphael, R. 1998. Physical activity can relieve symptoms of depression and anxiety, improve mood, and may even reduce the risk of developing depression. *ACSM's Health & Fitness Journal* 2 (2), 18-20.
- Rissa, K. 1996. Panosta työkykyyn. Työeläkelaitosten liitto ja turvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P. 2009. Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottamisessa. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana – kehittämishankkeeseen osallistuvilla kohdistettu selvitys. Helsinki: Cupore ry.
- Salmela, J. 2006. Koetun sosiaalisen tuen, pätevyyden, itsearvostuksen ja liikunnan yhteyksiä nuoruusiän kasvuvuosina. *Chydenius-instituutin tutkimuksia* 1/2006. Kokkola: Jyväskylän yliopisto.
- Santonen, T. 2006. Riskinhallinta ja työhyvinvointi – muna vai kana? Esitys Työterveyspäivillä 24.-25.10.2006. Luettavissa <http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/5F176FCC-86E1-4165-94D1-19DCAF1BFC7E/0/Santonen9.pdf> Luettu 1.11.2009.
- Savola, J. 2006. Liikunnalliseen elämäntapaan aktivointi. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 63-81.
- Shephard, J.R. 1996. Financial aspects of employee fitness programmes. Teoksessa J. Kerr, A. Griffiths & T. Cox (toim.) *Workplace health, employee fitness and exercise*. London: Taylor & Francis, 29-54.
- Spector, P.E. 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ströhle, A. 2009. Physical activity, exercise, depression and anxiety disorders. *Journal of Neural Transmission* 116 (6), 777-784.
- Suomen Kuntoliikuntaliitto ry 2007. Työpaikkaliikunnan barometri. PDF-asiakirja, saatavilla sähköpostitse osoitteesta info@kunto.fi. TSN Gallup. Luettu 10.1.2010.
- Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Hyvinvointia liikkeellä. Luettavissa <http://www.slu.fi/hyvinvointialiikkeella/kuntapaattajalle/>. Luettu 6.1.2010.
- Suominen, R. 2006. Työpaikkaliikunnan strateginen rooli ja tavoitteet. Teoksessa O. Aura & T. Sahi 2006. Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 11-20.

- Suominen, R. 2007. Liikunnan rooli työyhteisössä – Strategiat ja johtamismallit. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 10-29.
- Suutari, S. 2008. Hyvinvoinnin perspektiivit. Oulun yliopisto. PDF-tiedosto luettavissa http://www.oulu.fi/oeinst/pdf/HRV_22.4_korjattu.pdf. Luettu 17.1.2010.
- Tashakkori, A. & Teddie, C. 2008. Quality of interferences in mixed methods research: Calling for an integrative framework. Teoksessa M.M. Bergman (toim.) Advances in mixed methods research. Theories and applications. Lontoo: Sage.
- Telama, R. & Polvi, S. 2005. Liikunnan sosiaalinen merkitys. Teoksessa I. Vuori, S. Taimela & U. Kujala (toim.) Liikuntalääketiede. Helsinki: Duodecim, 628-638.
- Toivanen, H. 1995. Rentoutus stressin vastapainona ja liikunnan lisänä. Teoksessa O. Korhonen, R. Kukkonen, V. Louhevaara & J. Smolander (toim.) Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia: periaatteita ja käytännön esimerkkejä. Helsinki: Työterveyslaitos, 75-78.
- Torppa, M. 2004. Ihan tervettä: näkökulmia terveyden käsitteeseen. Kunnallislääkäri 19 (4), 46-49. PDF-tiedosto luettavissa http://www.coronaria.fi/vaihe3/yle/kl/vuosikirja/vuosikirja2004/Terveyspolitiikka_MartinaTorppa.pdf. Luettu 1.4.2010.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turtiainen, P. 2001. Lapsen kuulemisen mahdollisuudet ja rajoitukset haastattelututkimuksen näkökulmasta. Teoksessa M. Kangassalo & J. Suoranta (toim.) Lasten tietoyhteiskunta. Tampere: Tampere University Press, 170-180.
- Trubswasser, U., Nikogosian, H. & Branca, F. 2006. Nutrition, physical activity and prevention of obesity: recent policy developments in the WHO European Region. WHO European Ministerial Conference on Counteracting Obesity, 1-63.
- Tyky-barometri 1999. Työkykyä ylläpitävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 1998. Helsinki: Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vehmas, H. Kontsas, M., Koskinen, T., Kämppi, K. & Puronaho, K 2005. Klerot 2: Liikunta-alan elinkeinorakenne ja osaamistarpeet. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cupore.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

- Viitala, R. 2007a. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala, R. 2007b. Ihmis-investointien panos-tuotos. Duunitalkoot julkistamisseminaari 7.2.2007. PDF-tiedosto luettavissa <http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/dokumentit/Viitala.pdf>. Luettu 17.1.2010.
- Vuolle, P., Telama, R. & Laakso, L. 1986. Näin suomalaiset liikkuvat. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Vuori, I. 2000. Tehokas ja turvallinen terveystoiminta. UKK-instituutin julkaisu. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Vuori, I. 2003. Lisää liikuntaa! Helsinki: Edita Prima.
- Vuori, I. 2005. Liikunnan vaikutustapa. Teoksessa M. Fogelholm & I. Vuori (toim.), Terveystoiminta: fyysinen aktiivisuus terveyden edistämiseksi. Helsinki: Duodecim, 9-28.
- Vuori, I. 2006. Liikunnan vaikutukset työyhteisöissä. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 37-58.
- Vuorio, E. 2007. Yksityiset sosiaali- ja terveystoimintojen tuottajat Varsinais-Suomessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulun raportteja 59.
- Whitelaw, S., Swift, S., Goodwin, A. & Clark, D. 2008. Physical Activity and Mental Health: the role of physical activity in promoting mental wellbeing and preventing mental health problems. Edinburgh: University of Glasgow.
- Yang, X. 1997. A multidisciplinary analysis of physical activity, sport participation and dropping out among young finns – a 12-year follow-up study. Likes research reports on sport and health 103. Jyväskylä: Kopi-Jyvä.
- Zabinski, M., Calfas, K., Gehrman, C., Wilfley, D. & Sallis, J. 2001. Effects of a physical activity intervention on body image in university seniors: Project GRAD. *Annals of Behavioral Medicine* 23 (4), 247-252.

Lehtiartikkelit.

- Helsingin Sanomat 30.3.2010. Barometri: Suomalaiset liikkuvat aktiivisesti.
- Keskisuomalainen 21.10.2009. Työhyvinvointiin sijoitetaan niukasti rahaa.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje ja suostumislomake

HYVÄ TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJA,

Teemme tutkimusta

LIIKUNTA- JA HYVINVOINTIPALVELUT TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄJÄNÄ - ASIAKASYRITYSTEN NÄKÖKULMA

Tässä kirjeessä kutsumme Sinut osallistumaan Jyväskylän yliopiston liikuntatieteiden laitoksen pro gradu -tutkimukseen, joka tehdään yhteistyössä Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cuporen kanssa.

Mitä ja miten tutkitaan?

Liikunta- ja hyvinvointipalvelut ovat erinomainen keino kehittää tai pitää yllä henkilöstön työkykyä, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Yrityksissä henkilöstöstä huolta pitäminen korostuu yhä enemmän ja tässä tutkimuksessa tutkitaan, millaisia liikunta- ja hyvinvointipalveluja tulisi tuottaa yritysasiakkaiden näkökulmasta. Tavoitteena on saada kokonaiskuva yritysten tarpeista ja motiiveista sekä selvittää, millainen merkitys näillä palveluilla on yrityksen toimintaan ja henkilöstöön.

Tutkimukseen sisältyy suostumuslomake, sähköinen kyselylomake ja kahdenkeskinen haastattelu.

Tietosuoja

Kaikki kerättävä tieto on ehdottoman luottamuksellista. Tutkijaa sitoo vaitiolovelvollisuus. Antamasi vastaukset jäävät ainoastaan tutkijamme käyttöön. Keräämämme tieto käsitellään tilastollisin menetelmin numeerisesti ja haastattelut kirjataan tekstitiedostoiksi, jonka sisällöstä ei tule esille vastaajan tunnistamisen mahdollistavia tietoja. Tulokset raportoidaan siten, etteivät yksittäisen henkilön tai yrityksen tiedot ole niistä tunnistettavissa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista tutkittavien antaman kirjallisen suostumuksen perusteella. Pyydämme suostumustasi oheisella lomakkeella.

Tutkimus käytännössä

Tutkimus suoritetaan sähköisellä kyselylomakkeella ja kahdenkeskisellä haastattelulla. Kysely kestää noin 10 minuuttia ja haastattelu noin 60 minuuttia.

Toivomme, että suhtaudut myönteisesti tutkimukseemme.

Ystävällisin terveisin,

Marja Kokkonen Aki Soudunsaari
PsT, lehtori LitK, liikuntapedagogiikan opiskelija
Liikuntatieteiden laitos Liikuntatieteiden laitos

SUOSTUMISLOMAKE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

Olen saanut riittävästi tietoa pro gradu - tutkimuksesta, joka koskee Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottamista asiakasyritysten näkökulmasta ja haluan osallistua siihen. Olen tietoinen siitä, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa ilman, että se vaikuttaa mitenkään kohteluuni nyt tai vastaisuudessa.

Ymmärrän, että antamani vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimusaineistoa käsitellään voimassa olevan lainsäädännön mukaisella tavalla (henkilötietolaki 523/1999). Olen saanut tiedon siitä, että haastatteluni tullaan nauhoittamaan ja aineistoa tullaan käyttämään tutkimuksessa. Aineistoa säilytetään tutkimuksen ajan huolellisesti ulkopuoliselta suojattuna. Keskustelut kirjataan tekstitiedostoiksi, jonka sisällöstä ei tule esille vastaajan tunnistamisen mahdollistavia tietoja. Tulokset raportoidaan siten, etteivät henkilötietoni ole niistä tunnistettavissa. Alkuperäinen aineisto varmuuskopioineen tuhoetaan tutkimuksen päätyttyä.

Osallistun vapaaehtoisesti kyselylomakkein ja haastatteluini toteutettavaan tutkimukseen ymmärtäen, ettei tutkimuksen tekijä luovuta henkilökohtaisia vastauksiani tai yritykseni tietoja kenellekään ulkopuoliselle.

Pvm ja paikka

Allekirjoitus

Nimen selvennys

Liite 2. Teemahaastattelun runko

1) Millainen on toimiva liikunta- ja hyvinvointipalvelu asiakasyrityksen näkökulmasta

- Kokemuksia, millaisia palveluja
- Käytännön toteutus
 - Hankinta, tarjoukset, ostaminen
 - Kuinka moni osallistuu, hintapolitiikka, omavastuut
 - Työajalla, johtaminen, viestintä, räätälöinti
 - Millaisia ongelmia?
- Mikä vaikutti palvelutuottajan valintaan?
 - Yksityinen vai kolmas sektori?
 - Halu tukea paikallista/yhteistyötoimintaa
 - Imagon kohottaminen
 - Taloudellisuus, hinta
 - Kiinnostavat ”pelaajat”
- Onnistumisen edellytykset
- Suurimmat haasteet, esteet
- Millainen on kokonaisuudessaan tulevaisuuden hyvinvointipalvelu?

2) Millainen merkitys liikunta- ja hyvinvointipalvelulla on asiakasyrityksen toimintaan ja henkilöstöön

- Tavoitteet (esim. elämäntavat)
- Millaisia yksilöllisiä vaikutuksia?
 - Työhyvinvointi, jaksaminen, innovatiivisuus
 - Vaikutus liikunnallisesti aktiivisiin/passiivisiin
 - Negatiivisia?
- Yhteisölliset vaikutukset
 - Ilmapiiri, yrityksen ulkoinen kuva, sitoutuminen
 - Verkostoituminen, asiakaskontaktit
 - Negatiivisia?
- Taloudelliset vaikutukset, kannattavuus, seuranta
- Aiotteko tulevaisuudessa hankkia vastaavia palveluita?

Tunti liikuntaa tuo kaksi tehokasta (työ)tuntia vuorokauteen (Stubb). Mietteitä?

Liite 3. Kyselylomake

Liikunta osana työhyvinvointia - kartoitus keskisuomalaisten yritysten toimenpiteistä ja asenteista. Osallistun vapaaehtoisesti kyselyyn ja suostun vastausteni luottamukselliseen tutkimuskäyttöön. Tämän osoituksena kirjoitan edustamani yrityksen nimen alla olevaan tilaan.

Mikä on asemasi yrityksessänne?

- Yrittäjä, omistaja
- Toimitusjohtaja tms.
- Esimies tms.
- Työntekijä

Mikä on yrityksenne henkilöstömäärä?

- 1-10
- 11-20
- 21-40
- 41-60
- 61-80
- 81+

Mikä on yrityksenne päätoimiala?

- A Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- B Kaivostoiminta ja louhinta
- C Teollisuus
- D Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- E Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- F Rakentaminen
- G Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- H Kuljetus ja varastointi
- I Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- J Informaatio ja viestintä
- K Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- L Kiinteistöalan toiminta
- M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- N Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- O Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- P Koulutus
- Q Terveys- ja sosiaalipalvelut
- R Taiteet, viihde ja virkistys
- S Muu palvelutoiminta
- T Kotitalouksien toiminta työnantajina
- U Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta
- X Toimiala tuntematon

Missä määrin yrityksenne tukee henkilöstönne...

Liikuntaharrastamista 1 = ei lainkaan - 5 erittäin paljon

Kulttuuriharrastamista 1 = ei lainkaan - 5 erittäin paljon

Millaista järjestettyä liikuntaa yrityksessänne on ollut viimeisen kolmen vuoden aikana?

Voit valita useamman vaihtoehdon. Tarkenna lyhyesti vastaustasi tyhjään tilaan.

- Ei järjestettyä liikuntaa
- Kertaluontoisia liikuntatapahtumia (esim. TYKY- tai liikuntapäivät)
- Säännöllistä organisoitua liikuntaa (esim. sähly- ja sulkapallovuorot)
- Liikunta- ja hyvinvointitesteja, kuntotestejä
- Ulkoistettuja liikuntapalveluja liikunta-alan yritysten kanssa
- Ulkoistettuja liikuntapalveluja liikuntaseurojen kanssa
- Yksilöiden liikunnan harrastamisen taloudellista tukemista (esim. liikuntasetelien tai osanottomaksujen muodossa)
- En osaa sanoa

Miksi yrityksessänne tuetaan henkilöstön liikuntaharrastusta? Valitse mielestäsi tärkein tekijä.

- Ei tueta
- Tuottavuus ja taloudellinen tehokkuus
- Ilmapiirin kehittäminen
- Työkyvyn ja vireen ylläpito
- Yleinen terveydentila
- Yhteisöllisyyden kehittäminen
- Jokin muu, mikä?
- En osaa sanoa

Kuinka paljon rahaa yrityksessänne käytettiin vuonna 2008 henkilöstön liikuntaharrastamista edistäviin toimenpiteisiin (per henkilö)?

- 0-100e
- 100-200e
- 200-300e
- 300-400e
- 400e+

Kuinka paljon rahaa yrityksessänne arvioidaan käytettävän vuonna 2010 henkilöstön liikuntaharrastamista edistäviin toimenpiteisiin (per henkilö)?

- 0-100e
- 100-200e
- 200-300e
- 300-400e
- 400e+

Mikä taho päättää yrityksessänne henkilöstön liikuntaharrastuksen resursseista? Valitse yksi taho.

- Ylin johto
- Henkilöstöhallinto

- . Joku muu
- . TYKY- ryhmä tms.
- . Liikuntaa harrastavat itse henkilökohtaisesti
- . En osaa sanoa

Minkä tahon tulisi järjestää yrityksenne liikuntapalveluita?

- . Yrityksemme itse osana henkilöstöpalveluita
- . Yrityksemme itse osana työterveyspalveluita
- . Yksityisten liikuntapalveluyritysten
- . Liikuntajärjestöjen ja -seurojen tarjoamalla maksullisia palveluja
- . Jonkin muun tahon, minkä?

Missä määrin näet seuraavien asioiden ESTÄVÄN yrityksenne henkilöstön liikuntaharrastuksen tukemista tai sen onnistunutta toteuttamista?

1 = ei lainkaan - 5 = erittäin paljon

Yrityksemme henkilöstö ei ole kiinnostunut asiasta

Yrityksessämme ei ole riittävästi henkilöstöä hoitamaan käytännön järjestelyjä

Yrityksemme henkilöstö on tarpeeksi aktiivista ilman erityisiä palvelujakin

Yrityksemme ympäristöstä puuttuvat sopivat liikuntatilat

Yrityksessämme on heikko taloudellinen tilanne

Yrityksemme periaate, että liikunnan tukeminen ei kuulu työnantajan tehtäviin

Yrityksemme tukee liikunnan sijasta muunlaista virkistystoimintaa, esim. kulttuuritapahtumia

Onko sinulla kokemusta onnistuneesta liikuntapalvelusta, liikuntatapahtumasta tai ohjatusta liikuntaharrastustoiminnasta yrityksessänne?

- . Kyllä
- . Ei

Mieti tätä onnistunutta liikuntapalvelua, liikuntatapahtumaa tai ohjattua liikuntaharrastustoimintaa yrityksessänne. Missä määrin seuraavat tekijät vaikuttivat sen onnistuneeseen toteuttamiseen?

1 = ei lainkaan - 5 = erittäin paljon

Palvelu tms. kiinnosti yrityksemme henkilöstöä

Palvelu tms. vastasi yrityksemme henkilöstön tarpeisiin

Palvelu tms. tarjosi yrityksemme henkilöstölle mahdollisuuden onnistumisen kokemuksiin

Palvelu tms. tarjosi yrityksellemme mahdollisuuden yhteenkuuluvuuden kehittämiseen

Palvelun tms. järjesti ammattitaitoinen taho

Palveluun tms. osallistuminen oli helppoa

Palvelun tms. hankinta oli helppoa

Palvelu tms. oli kustannuksiltaan edullinen

Palvelu tms. järjestettiin työpaikallamme

Palvelu tms. järjestettiin työpaikkamme ulkopuolella

Palvelu tms. järjestettiin työajallamme

Palvelu tms. järjestettiin työaikamme ulkopuolella

Palvelu tms. tarjosi yrityksellemme keinon parantaa henkilöstömme työhyvinvointia

Palvelu tms. tarjosi yrityksemme henkilöstölle mahdollisuuden hauskanpitoon ja viihtymiseen

Palvelu tms. oli välttämätön yrityksemme henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta

Palvelu tms. nähtiin yrityksemme liiketoiminnan tukikeinona

Palvelu tms. kehitti yrityksemme urheilullista imagoa

Kiitos vastauksistasi! Hyvää päivänjatkoa!