

Liikunnallisten työhyvinvointipalveluiden asiakslähtöisyys

Jaana Nakari



Tekijä Jaana Nakari	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, Vierumäki, ylempi AMK-tutkinto	
Opinnäytetyön otsikko Liikunnallisten työhyvinvointikokonaisuuksien asiakaslähtöisyys	Sivu- ja liitesivumäärä 93+2
<p>Työelämä on muuttunut parin viimeisen vuosikymmenen aikana suuresti. Työ on muuttunut hektisemmäksi ja se vaatii tekijältään yhä suurempaa panostusta. Työssä jaksaminen, terveys ja hyvinvointi ovat työelämän suurimpia haasteita. Työhyvinvointi tunnustetaan tänä päivänä yritysten tärkeäksi menestystekijäksi ja sen edistämiseen on tarjolla laaja kirjo erilaisia palveluita, esimerkiksi liikunnalliset työhyvinvointipalvelut. Lisäämällä työikäisten liikunnan määrää voidaan parantaa työkykyä ja kuntoa, lisätä henkisiä voimavaroja, työhalukkuutta, työtehoa, sitoutumista työyhteisöön ja vähentää stressioireita sekä henkilökunnan vaihtuvuutta. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen taloudelle on merkittävä yksilön oman hyvinvoinnin lisäksi.</p> <p>Tämän kehittämistyön tavoitteen oli selvittää liikunnallisten työhyvinvointikokonaisuuksien asiakaslähtöisyyttä tilaajan näkökulmasta sekä mikä on tilaajan ostomotiivi näille palveluille. Kehittämistyön rakenne koostuu teoriaosuudesta ja tulosten analysoinnista. Teoriaosuuteen on koottu kirjallisuudesta ja nettilähteistä teoriaa työhyvinvointiin ja asiakasymmärrykseen ja asiakaslähtöisyyteen liittyen. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.</p> <p>Tutkimuksissa kävi ilmi, että työhyvinvointiin on kiinnitetty kaikissa haastatelluissa yrityksissä yhä enemmän huomiota viimeisten vuosien aikana ja siihen edelleen panostetaan jatkossa. Vierumäki on valittu työhyvinvointikokonaisuuksien kohteeksi nimenomaan monipuolisten liikuntamahdollisuuksien, hyvän sijainnin, Vierumäen hyvän maineen sekä ammattitaitoisten ja asiantuntevien vetäjien vuoksi. Tutkimuksen perusteella tilaajien kanssa on kommunikoitu asiakaslähtöisesti. Vierumäen palveluihin ollaan oltu tyytyväisiä</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, liikunta, liikunnallinen työhyvinvointipalvelu/-kokonaisuus, asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys	

Author Jaana Nakari	
Training programme DP in Sport Development and Management, Vierumäki campus, Master education	
The title of theses Customer focused sport wellbeing packages.	Number of pages and appendices 93+2
<p>Work life has changed over the past few decades in many ways. The nature and structure of work has become more hectic and demands on employees have increased. Coping at work, health and wellbeing are the biggest challenge faced in the workplace. The importance of work welfare services is also increasing because of the ageing population and appreciation of welfare. Well-being at work is seen as an important factor leading to improved productivity. There are a wide range of wellbeing services on the market, for example sportive wellbeing services. By increasing the amount of physical activity of employees, their productivity and fitness can be improved, along with mental resources, willingness to work and work efficiency. Commitment to the work community can be increased, to reduce stress symptoms and the turnover of staff. Wellbeing at work has a huge impact on the economy of the company as well as on the personal wellbeing of employees</p> <p>The purpose of the current study is to investigate customer motives for buying a customer focused sport wellbeing packages, subscriber's point of view. This thesis consists of theory, the results of the interviews and analysis of the results. The theoretical part includes theory of workplace wellbeing, customer insight in service business and customer orientation related. Research has been carried out in a quantitative survey and a method has been used in themed interviews.</p> <p>On the basis of research with the customer is communicated to a customer-oriented. Customers have been satisfied with services in Vierumäki. Customer focused sport well-being packages are built according to the customer's wishes, tailored to the needs of the subscriber. Vierumäki is selected for sport well-being packages due to the wide range of activities, location, reputation as well as the expert instructors.</p>	
Key words Wellbeing at work, physical training, sportive well-being services / -package, customer orientation, customer insight	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat	2
1.2	Tutkimuksen taustaa	3
1.3	Tutkimuksen käsitteistö	5
2	Työhyvinvointi	5
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	6
2.2	Työhyvinvoinnin tekijät	8
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen työterveyshuollon avulla	10
2.4	Työkyky osana työhyvinvointia	11
3	Työhyvinvointi ja liikunta	14
3.1	Liikunta ja hyvinvointipalvelut työhyvinvoinnin kehittäjinä	15
3.2	Liikunnan rooli työhyvinvoinnin edistämässä	17
3.3	Liikunnan edistäminen työyhteisössä	18
3.4	Liikunnan merkitys jaksamiseen	20
4	Työhyvinvointi ja kannattavuus	21
4.1	Työhyvinvoinnin edistäminen	23
4.2	Työhyvinvointiin panostaminen	27
5	Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana	29
5.1	Asiakaslähtöisyydestä asiakasymmärrykseen	30
5.2	Asiakkaan kokema arvo	31
5.3	Asiakkuuden elinkaari	34
5.4	Asiakastyytyväisyys	37
5.5	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	40
6	Tutkimusprosessi	41
6.1	Tutkimusmenetelmä	41
6.2	Aineiston kerääminen	42
6.3	Aineiston analysointi	44
6.4	Luotettavuus	45
7	Tutkimustulokset	46
7.1	Haastateltavien esittely	47
7.2	Miten yrityksissä ymmärretään käsite työhyvinvointi	49
7.3	Mitä palveluita yritys on käyttänyt työhyvinvoinnin toteuttamisessa	55
7.4	Työterveyshuollon rooli työhyvinvointipalveluissa	60
7.5	Työhyvinvointiprojektien tavoitteet	64
7.6	Motiivi ostaa työhyvinvointipalveluita juuri Vierumäeltä / Tavoitteet Vierumäelle	67
8	Pohdinta	78

8.1	Jatkotutkimukset	82
8.2	Luotettavuuden arviointia	83
Lähteet	85
Liitteet	94
Liite 1.	Teemahaastattelurunko	94

1 Johdanto

Suomen työelämä on kokenut paljon muutoksia viime vuosien aikana. Työelämä ja työvoima ovat jatkuvien muutosten keskellä. Työelämä muuttuu globalisaation, uuden teknologian ja yritysten uusien strategioiden ja rakenteiden perusteella. Ehkä myös sen takia organisaatioissa kiinnitetään entistä enemmän huomiota henkilöstön työhyvinvointiin. Yksi hyvä työhyvinvointia lisäävä keino on liikunta. Monissa organisaatioissa onkin alettu kannustamaan henkilöstöä huolehtimaan kunnostaan järjestämällä eri muodoissa työpaikkaliikuntaa sekä erilaisia liikunnallisia työhyvinvointikokonaisuuksia. (Jokela 2006, 191.)

On hyvä asia, että liikunnan vaikutuksia ihmisen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen jaksamiseen on tutkittu ja tutkitaan edelleen. Liukkosen (2006, 15) mukaan liikunnan avulla voidaan ennaltaehkäistä sairauksia sekä vähentää mielenterveyteen liittyviä ongelmia. Ihmisten voidessa hyvin yritysten tuottavuus kasvaa sekä terveydenhuoltokulut vähenevät huomattavasti. 1900-luvulla yritykset alkoivat kiinnittää yhä enemmän huomiota työntekijöiden jaksamiseen ja työpaikkaliikuntaa edistävät hankkeet yleistyivät. Nykyään liikunta koskee koko henkilöstöä ja sen avulla pyritään pitämään yllä hyvää työkykyä. Yhä enemmän kiinnitetään huomiota työolosuhteisiin sekä työntekijöiden ammattitaitoon. Liikuntamahdollisuuksien lisääminen antaa työntekijälle tunteen, että hänestä välitetään ja huolehditaan työyhteisössä. (Taimela 2005, 171.) Näiden jo tapahtuneiden muutosten ja tulevien muutosten takia henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. Henkilöstö on yrityksille tärkeä voimavara, joka vaikuttaa yritysten menestymiseen. Terveyttä voidaan pitää yrityksen menestyksen avaimena. Työntekijän terveyttä kuvataan työkykynä ja työhyvinvointina. Organisaation terveyttä taas kuvataan toimintakykynä ja terveen organisaation tunnusmerkeillä. (Liukkosen 2006, 15.)

Työntekijän hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen on hyödyllistä kaikkien kannalta. Panostaminen terveyteen, työhyvinvointiin ja liikuntapalveluihin maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Se näkyy positiivisesti työn laadussa ja tuottavuudessa sekä vähentää sairauspoissaoloja. (Manka 2011, 38.) Työntekijän kokemaa elämän laadun parannusta, mielen virkeyttä ja lisääntynyttä energisyyttä ei kuitenkaan voida mitata rahassa. (Aalto 2006, 38.)

Tärkeää on miettiä keinoja siihen, miten työkäiset jaksavat työpaikoilla ja miten työhyvinvointia sekä työkykyä voitaisiin kehittää entistä kestävämmälle pohjalle. Kun työhyvinvointihankkeeseen panostetaan useamman vuoden ajan, tulevat kustannussäästöt esille tulevaisuudessa pienentyneinä eläkemenoina ja vähentyneinä sairauspoissaoloina.

Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpitäminen ovat win-win toimintaa: sekä työntekijä että työnantaja ovat voittajia. Edellytyksenä on, että työhyvinvointi luodaan ja tehdään yhdessä. (Ojala & Ahonen 2003, 72–73.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää liikunnallisten työhyvinvointikokonaisuuksien asiakaslähtöisyyttä tilaajan näkökulmasta. Kehittämishankkeen tutkimusongelmana on selvittää, ovatko Vierumäen liikunnalliset työhyvinvointituotteet yritysasiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaiset sekä kommunikoidaanko asiakkaan kanssa asiakaslähtöisesti.

Tutkimusongelma ratkaistaan vastaamalla alakysymyksiin:

- Työhyvinvoinnin asema yrityksessä ja yrityksen strategiassa (työhyvinvointi ja yritys)
- Minkälaisia palveluita työhyvinvointiin on käytetty
- Työterveyshuollon rooli työhyvinvointipalveluissa
- Työhyvinvointiprojektien tavoitteet
- Motiivi ostaa työhyvinvointipalveluita Vierumäeltä sekä niiden tavoitteet

Kehittämishankkeessa käytetään työhyvinvoinnin lisäksi myös käsitettä asiakaslähtöisyys, sekä asiakasymmärrystä palveluliiketoiminnan perustana.

Jotta työhyvinvointipalveluiden tarjoajat pystyvät omalta osaltaan vastaamaan terveyden edistämisen kasvaviin haasteisiin, tulee palvelutarjontaa kehittää niin, että palvelut tukevat eri tasojen tavoitteiden saavuttamista ja vastaavat loppukäyttäjän tarpeisiin.

Liikuntapalveluita on totuttu käyttämään osana työhyvinvointi- ja työkykytoimintaa sekä henkilöstön virkistys- ja vapaa-ajan palvelujen tukitoimia. Tarkoitus olisikin asemoida liikunta aikaisempaa keskeisemmin osaksi yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaa. Onnistunut työhyvinvointityö vaatii yleensä työpaikan yhdeksi kumppaniksi työterveyshuollon. Parhaiten yrityksen yhteistyö työterveyshuollon kanssa toimii silloin, kun yrityksellä itsellään on selkeät työhyvinvointiin liittyvät käytännöt, joihin työterveyshuollon asema on selkeästi kirjattu ja työterveyshuollon palveluntuottaja on sitoutunut toimimaan yhdessä sovittujen käytäntöjen mukaisesti. (Seuri ym. 2011, 157–159.)

Kehittämishankkeen aihe liittyy oleellisesti liikunnallisiin työhyvinvointikokonaisuuksiin. Vierumäen vuonna 2014 uudistuneen työhyvinvointimallin kantavana ideana on poistaa ajatus ”yksi ratkaisu kaikille” ja korvata se kohdistettuina ohjelmina eri työtehtävissä toimiville. Toinen kantava ajatus on, että yritys voi sitoutua työhyvinvoinnin kehittämiseen eripituisiksi ajoiksi sekä vastata tilaajan tarpeisiin, kuunnella asiakasta. Kuuntelun avulla organisaatiolle syntyy jotain ainutlaatuista osaamista, joka oikein käytettynä voi tuoda

yrittäjille kilpailuetua. Tämän perusteella lähdimme kehittämään Vierumäen Happy Healthy People – työhyvinvointikonseptia, jossa ohjelmat suunnitellaan ja räätälöidään tilaajan tai kohderyhmän mukaan. ”Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (value co-creation, value in use).” (Arantola & Simonen 2009, 2.) Tutkimuksessa keskitytään erityisesti vastaavtko Vierumäen liikunnalliset työhyvinvointikokonaisuudet tilaajan tavoitteisiin.

1.2 Tutkimuksen taustaa

Suomen urheiluopistolla Vierumäellä on pitkäaikainen kokemus yritysten, organisaatioiden ja eri yhteisöjen henkilöstölle tehdyistä erilaisista kuntokartoituksista sekä niihin liittyvistä työhyvinvointivalmennus ohjelmista. 1980 –luvun alusta lähtien vain yritysjohto hakeutui kuntokartoituksiin erilaisten esimiesvalmennusten ohessa. Työkykyä ylläpitävä toiminta (TYKY) löydettiin 1990-luvulla ja tarve olikin 1990-luvulla työelämässä tapahtuneiden murrosten vuoksi hyvin perusteltua. Kuntokartoitukset liitettiin mukaan myös osaksi henkilöstövalmennusta. Kuntoremonttitoiminta yleistyi Suomessa ja myös Vierumäellä. Ns. kuntoremonttikurssitoiminta vakiintui yritysten henkilöstön työhyvinvointia tukevaksi toiminnaksi.

Vuonna 1995 alkoivat Vierumäellä pilottina ns. ”kuntostartti – kurssit”: yksi vuorokausi Vierumäellä heti alussa ja yksi vuorokausi yhdeksän kuukauden päästä. Kullekin ryhmälle koulutettiin oma ”valmentaja” työyhteisöstä, joka huolehti ryhmän tapaamisista kaksi kertaa viikossa. Tuloksia seurattiin sairauspoissaoloilla ja tulokset olivat positiiviset. Projekti kesti 2000 – luvun alkuun. Seuraava iso ja laajempi projekti alkoi kuntostartti-projektin tulosten innoittamana: Kuntoindeksi Tuottavaksi Työksi – projekti 2001, joka toteutettiin yhdessä ESR:n ja Hämeen TE –keskuksen kanssa. Projektissa tapaamisia oli vuoden aikana neljä kertaa kaksi vuorokautta Vierumäellä sekä välivalmennus omassa yksikössä. Tähän projektiin rakennettiin mukaan aivan uudenlainen malli, jossa verkkoon rakennettavilla toiminnoilla mahdollistettiin yksilöllisesti räätälöityjen tehtävien ja testien toteuttaminen. Projekti päättyi vuoden 2005 lopussa.

Seuraava askel hyviä tuloksia tuottaneen ESR –projektin jälkeen oli: Liikunnasta Täsmälääkettä -projekti (LTL). Urheiluopistojen terveystuotantstrategian päivitystyön yhteydessä vuosina 2007–2008 keskusteltiin opistojen liikunnallisen valistustehtävän entistä suuremmasta merkityksestä nyky-yhteiskunnassa. LTL -hankkeeseen lähti kymmenen urheiluopistoa mukaan. Yhteistyökumppaneina olivat vakuutusyhtiöt Varma, Ilmarinen, Tapiola sekä UKK–instituutti. Samaan aikaan Vierumäen testiasemalla pyörivät

edelleen erilaiset liikunnalliset työhyvinvointivalmennukset: lyhyemmät kuntostartit, kuntoremontit sekä kuntotreffit, eli kurssien seurantajaksot. Liikunnasta täsmälääkettä projekti oli kokonaisuutena ehkä liian laaja ja urheiluopistojen sitoutuneisuus projektille ei ollut riittävä.

Hyvinvointiyhteiskunnan ikärakenteen muuttuessa raha-automaattiyhdistysten avustustarpeita ollaan muuttamassa ja Kelan mahdollisuudet tukea yritysten henkilöstön varhaista kuntoutusta, ehkäisevää toimintaa, ovat tulevaisuudessa nykyistä rajallisemmat. Kuntoremonttikurssit ovatkin ehkä taloudellisen ja ajallisen resurssien kannalta liian raskaita. Voisi sanoa, että nyt kaivataan entistä kevyempää, taloudellisempaa ja tuloksia tuottavaa elämäntapavalmennuksen mallia. Tämän pohjalta lähdimme kehittämään Vierumäen uutta työhyvinvointi-mallia. Mutta kun puhutaan asiakasymmärryksestä palvelutoiminnan perustana, on tärkeä selvittää, mikä oikeasti on tilaajan ostomotiivi, olemmeko työhyvinvointikokonaisuuksien kehittämisessä oikeilla jäljillä ja onko toimintamme asiakaslähtöistä? Työhyvinvointi on tällä hetkellä myös korkealla yrityksemme strategiassa. Tämä tutkimus on rajattu koskemaan Vierumäen tärkeitä pitkäaikaisia avainasiakasyrityksiä. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä esimerkiksi uusia mahdollisia asiakkaita.

1.3 Tutkimuksen käsitteistö

Tässä tutkimuksessa on käytetty työhyvinvointiin ja asiaksymmärrykseen liittyvää sanastoa ja keskeisimmät käsitteet on kuvattu taulukossa yksi.

Asiakaslähtöisyys	Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että palvelu lähtee asiakkaan tarpeista tai perustuu asiakkaan tarpeisiin. Hyvä palvelu on asiakaslähtöistä.
Asiakastyytyväisyys	Termi, joka kuvastaa asiakkaan odotusten täyttymistä. Asiakastyytyväisyys on yritysmaailmassa tärkeimpiä tavoitteita kehityksen varmistamisessa.
Asiakasymmärrys	Asiakastietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä, jota jalostamalla voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena.
Asiakkuuden arvo	Asiakkuuden arvo palveluyrityksille syntyy toteutuneesta liiketoiminnasta (liikevaihdosta, katteesta), odotetusta liiketoiminnasta (kasvupotentiaali) sekä muista hyödyistä, kuten referenssiarvo tai oppiminen asiakkaan kanssa tehdystä yhteistyöstä.
Asiakkuus	Asiakkuus on yritysten ja asiakkaan prosessin välillä tapahtuvien kohtaamisten summa. Yrityksen noudattama liiketoimintamalli asettaa asiakkuudelle raamit.
Hyvinvointi (Well-Being)	Mikä saa ihmisen elämän sujumaan hyvin, mikä on ihmiselle hyväksi.
Työhyvinvointipalvelut	
Työhyvinvointityö	Palvelut, joilla tuetaan asiakasyrityksen työhyvinvointia edistävää ja työuria pidentävää kehitystyötä. Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan yhteistyötä työssäkäyvien terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Taulukko 1. Keskeisimmät käsitteet (Wikipedia)

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin merkitykseen on herätty viime vuosina niin Suomessa kuin ulkomailla. Työhyvinvoinnin kehittämisestä on muodostunut suuntaus, jota lähes jokainen tieteenala omalta osaltaan haluaa kehittää ja viedä eteenpäin. Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. Työn, työympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino hyödyttää sekä työntekijää että yritystä. Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. (Viitala 2007, 212.) On tarpeellista tutustua tarkemmin sen käsitteisiin ja sen taustalla oleviin tekijöihin, ymmärtääksemme työhyvinvoinnin roolia ja vaikutuksia yrityksessä.

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työelämän muutostahti on viime vuosikymmenien aikana voimistunut. Syitä tähän työelämän dynaamisuuteen voivat olla nopeasti kehittyvä teknologia, kansainvälistyminen, monikulttuurisuus ja taloudellinen kilpailu. Organisaatiot joutuvat sopeuttamaan tuotantoaan ja henkilöstömääriään mahdollisten esimerkiksi markkinoiden kysynnän vaihdellessa, säilyttääkseen kannattavuutensa. Nykyinen työelämän muutostahti edellyttää työntekijöiltä joustavuutta työn ajan, paikan ja määränkin suhteen. Työympäristössä ja työn sisällössä tapahtuvat muutokset asettavat haasteita työn organisoinnille, päätöksenteolle työpaikalla ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiselle. (Hanhela ym. 2010, 67, 75.)

Työhyvinvointitoiminnan yhteydessä kuullaan usein puhuttavan tyhy-toiminnasta (työhyvinvointitoiminta) ja tyky-toiminnasta (työkykytoiminta). Näitä käsitteitä, kuten työhyvinvointi- ja työkykykäsitteitäkin käytetään kirjallisuudessa ja puhekielessä usein synonyymeinä. Käytännössä nämä käsitteet eroavat toisistaan siten, että tyky-toiminnalla tarkoitetaan työnantajan järjestämiä yksittäisiä keinoja työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi, kun taas tyhy-toiminnassa pyritään laaja-alaiseen työhyvinvoinnin tukemiseen huomioiden kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet. Työhyvinvoinnissa tavoitellaan työkyvyn ja terveyden lisäämistä sekä myös osaamisen, hyvinvoinnin, työn tuottavuuden ja työn laadun kehittämistä. (Kehusmaa 2011, 28 - 29.)

Työhyvinvointi, Well-being at work / work related well-being käsitettä on käytetty vuosikymmeniä, mutta sillä on tavallisesti tarkoitettu jonkin terveydelle haitallisen oireen, kuten stressin tai työuupumuksen puuttumista. Työhyvinvointia on pyritty määrittelemään 1990-luvulta alkaen uudelleen. Uusi määritelmä on: ”Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä ja työyhteisö työskentelevät osaavasti ja tuottavasti turvallisesti ja terveellisessä työssä, hyvin johdetussa organisaatiossa kokien työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi”. (TTL 2008.)

Työhyvinvointi on laaja ja moniulotteinen käsite, jota ei ole määritelty yksiselitteisesti ja tarkasti. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen oman henkilökohtaisen kokemuksen ja vireystilan lisäksi koko työyhteisön henkeä ja ilmapiiriä. Työhyvinvointi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Yksittäisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja osa-alueita voidaan kokea ja tulkita täysin eri tavalla. Toinen työntekijä voi kokea työpaikan ilmapiirin hyväksi samaan aikaan, kun toinen työntekijä näkee siinä paljon epäkohtia ja parantamisen varaa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Yleisimpiä työhyvinvoinnin mittareita eri organisaatioissa ovat erilaiset

hyvinvointikyselyt ja -kartoitukset sekä seurannat muun muassa sairauspoissaoloista tai työntekijöiden vaihtuvuudesta (Ojala & Ahonen 2005, 232 – 233).

”Työhyvinvointia tarkasteltaessa onkin tärkeää ymmärtää ihminen kokonaisuutena, jolloin voidaan havaita kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Osaamisen ja työyhteisön kehittämisen lisäksi työhyvinvointiin sisältyy työntekijän hyvä fyysinen ja psyykinen terveys sekä työkykyä ylläpitävä ja kehittävä toiminta työpaikalla. Käytössä olevat resurssit, työyhteisön merkitys, esimiehen ja johdon tuki ja luottamus sekä työergonomia ovat yleisiä työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Koska kaikki kokemukset ovat subjektiivisia, liittyy työhyvinvointiin lisäksi monia yksilökohtaisia muuttujia, kuten oma työnkuva ja sen mielekkyys, arvot, asenteet, elämäntilanne sekä fyysinen ja psyykinen kunto.” (Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2014, 13–14.)

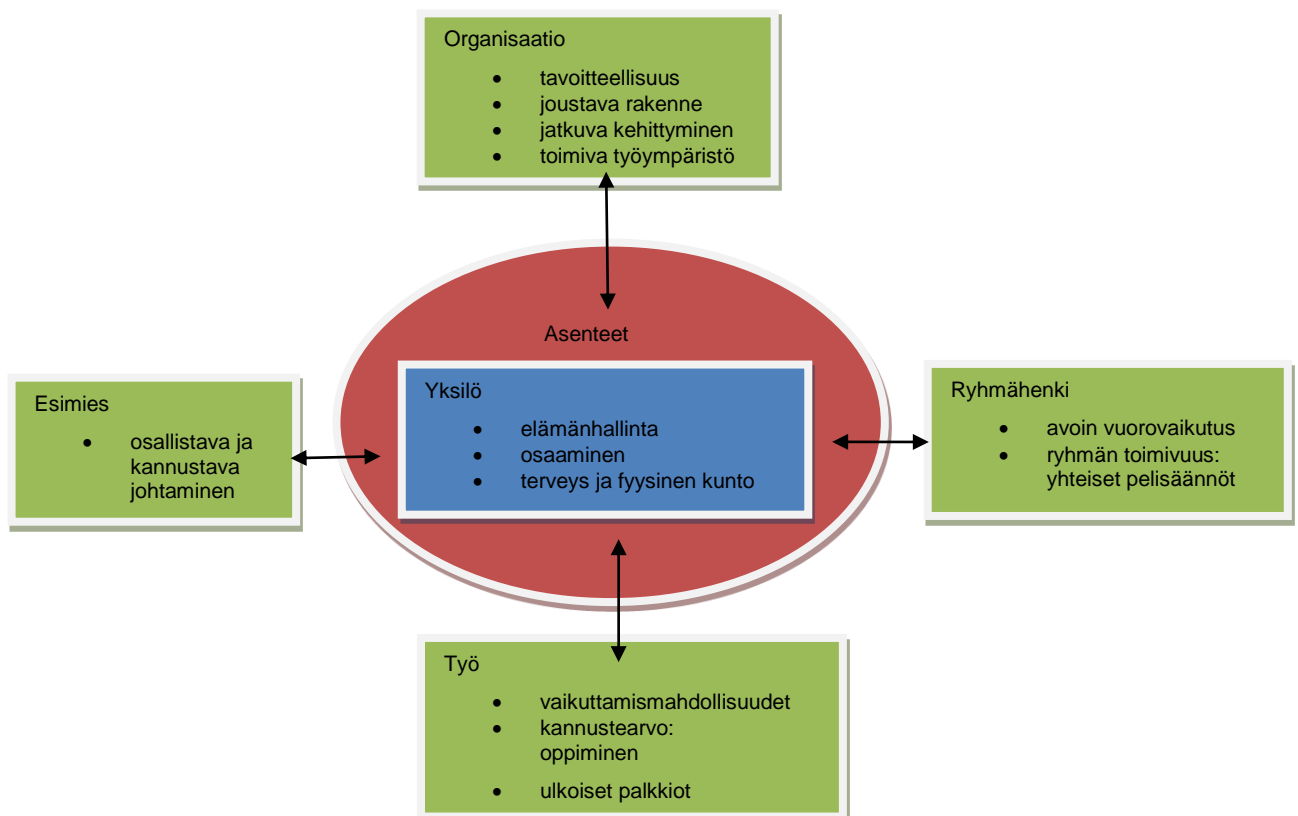
Mankan ym. (2007) mukaan olisi hyvä tarkastella työn iloa ja myönteistä motivaatiota, toisin kuin perinteisissä työhyvinvoinnin malleissa, jotka tarkastelevat enemmänkin työn psyykkistä rasittavuutta. Teknologia ja työntekijän sekä työyhteisön aktiivisuus jäävät usein tarkastelun ulkopuolelle. (Manka ym. 2007, 6.) Laaja-alainen työhyvinvoinnin viitekehys ottaa tarkasteluun mukaan työmotivaation ja työn imun ja moderni työhyvinvointi ottaa mukaan myös toiminnan teorian ja oppimisen. Työhyvinvoinnin parantamiseen pyritään ja muutokset käynnistetään, jos organisaatiossa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenee selkeitä kehittämistarpeita, jota toimivat myös oppimisen mahdollistajina. Työhyvinvointi on kokonaisvaltaista toimintaa sekä organisaation ja työntekijöiden myönteistä vuorovaikutusta. Voidaan ajatella, että se on myös kumppannutta, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Työntekijälle se tuo työn iloa ja motivaatiota ja työnantajalle tuloksellisuutta. (Manka ym. 2007, 6–9.) Uusimpia tutkimustuloksia työhyvinvoinnista edustaa myös Suomalaisten työntekijöiden työ- hyvinvointiraportti (2015), jonka mukaan ”työhön liittyvillä tekijöillä on merkittävä osuus kohonneen työkykyriskin taustalla. Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointiraportissa nostetaan esiin se, että työpaikoilla tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä johtajien, esimiesten, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämiseksi.” (Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2014, 13–14.)

Eläkevakuutusyhtiöt ovat tuoneet työhyvinvoinnin määrittelyyn oman tulokulman. Pitää muistaa, että eläkevakuutusyhtiöistä on tullut merkittäviä toimijoita sekä työhyvinvointityön tukijoita. Kehusmaan (2011, 21) mukaan ”eläkevakuutusyhtiöt ovat tuotteistaneet työhyvinvoinnin tarjoamalla yrityksille erilaisia työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäviä palveluita kuten johtamisen työkaluja, konsulttipalveluita, koulutusta ja erilaisia kartoituksia ja mittauksia.”

Työeläkeyhtiöiden palveluiden tavoitteena on työkyvyn parantaminen. Se vähentää työkyvyttömyyseläkkeitä ja sitä kautta alentaa eläkemenoja. Työeläkeyhtiöillä on keskeinen rooli työkyvyttömyyden vähentämisessä. Tämän roolin merkitys korostuu entisestään, kun työuria on tarve pidentää. Työkyvyttömyysriskin vähentämiseen tähtäävät palvelut voivat hyvin hoidettuina vähentää yritysten kuluja sekä vahvistaa asiakasyritysten kilpailukykyä. Tämän merkitys on yritysten menestyksessä vain lisääntynyt. Näistä syistä työhyvinvointipalveluiden määrällä ja sisällöllä on merkittävä vaikutus siihen, minkä eläkeyhtiön vakuutuksenottaja valitsee. Työhyvinvointitoiminnan tavoitteita ja sisältöä ei ole määritelty lainsäädännössä. Finanssivalvonta on kuitenkin antanut tarkempia ohjeita työhyvinvointitoimintaan käytettävistä kuluista ja niiden kirjaamisesta. Finanssivalvonta voi tarvittaessa tehdä myös tarkastuksia. Työhyvinvointitoiminnasta on tehty tarkastuksia vuosina 2010 ja 2015. (Tela 2015.)

2.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka on kuvannut työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä jakamalla työhyvinvoinnin käsitteen neljään eri osa-alueeseen (kuvio 1).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Manka)

Organisaation kohdalla tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö ovat avainasemassa. Työn voimavaroja ovat kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta sekä vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus. Avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus yhteisten pelisääntöjen avulla ovat avainroolissa ryhmähengen toimivuudessa. Neljäntenä keskeisenä tekijänä on esimies, jonka tulisi johtaa työyhteisöään osallistavan ja kannustavan johtamisen mukaisesti. Edellä mainittujen työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttavien osa-alueiden keskiössä on itse yksilö, jonka kohdalla Manka nostaa esille erityisesti elämänhallinnan, osaamisen sekä terveyden ja fyysisen kunnon merkitystä. (Manka ym. 2010, 8.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus ja on tunnettava ne tekijät, joista organisaation hyvinvointi ja hyvää työympäristö syntyy. Työhyvinvoinnin kokonaisuus muodustuu kansantaloudellisesta, työnantajan sekä ammattiliittojen näkökulmasta:

- Kansantaloudellinen näkökulma: työurien pidentäminen, tuottavuus ja osaamisen korostaminen.
- Ammattiliittojen näkökulma: työssä jaksaminen
- Työnantajan näkökulma: sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläköitymisten ehkäiseminen. Painotus on enemmän yksilötason hyvinvointia edeistävissä asioissa.

Kun työpaikoilla tehdään kehittämistoimintaa työoloissa, itse työssä sekä henkilöstötasolla, voidaan niitä perustella esimerkiksi tuttavuudella ja tehokkuudella. Myös laatu on tärkeä näkökohta, kun työoloja parannetaan. Huomioon on otettava sekä työntekijän terveyttä edistävä toiminta että eettiset ja inhimilliset tekijät, unohtamatta voimassa olevaa lainsäädäntöä ja sen noudattamista. (Manka ym. 2007, 10–11.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin takaamiseksi on Suomessa laaja lainsäädäntö. Lainsäädäntö koskee muun muassa työturvallisuutta, työterveyttä ja työsuojelua. Näitä työntekijän työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä säädetään muun muassa työsuojelun valvontalaissa (44/2006) sekä työturvallisuuslaissa (738/2002). Työturvallisuuslaki on yksi työelämän keskeisistä työhyvinvointiin vaikuttavista laeista, joka hyvin laajasti ottaa kantaa myös ergonomian perusteisiin ja käytäntöön soveltamiseen työpaikoilla. Työntekijän henkilökohtaiset edellytykset on huomioitava ja työnantajan on otettava huomioon myös itse työ sekä työolosuhteet sekä työympäristö. Työhyvinvoinnin edistämisen taustalla on työterveyshuoltolaki (1383/ 2001), jonka tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa yhdessä edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä. Sen tehtävänä on edistää työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Tärkeäksi asiaksi nousee myös työympäristön terveellisyys ja turvallisuuteen liittyvät asiat. (Manka ym. 2007, 10–11.) Työhyvinvointiin liittyvät päätökset ja kehittämistyö tehdään työpaikoilla ja lait takaavat lähinnä työntekijän fyysisen ja henkisen terveyden

työsuojeluun liittyvät asiat sekä perusoikeudet, esimerkiksi työehdoissa. Työhyvinvointi vaatii panostusta monella saralla ja lainsäädäntö on yksi työhyvinvointiin kuuluva alue. (Manka ym. 2007, 10–11.)

Työhyvinvointia tulee edistää työpaikoilla organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Tärkeätä on, että esimiehet ovat kiinnostuneet työntekijöidensä hyvinvoinnista. Pitää muistaa, että se on osa vuorovaikutteista esimiestoimintaa, jonka avulla päästään kohti tuloksellisuutta ja toimivuutta. Itse työntekijän rooli työhyvinvoinnin toimijana on erittäin keskeinen. Työntekijän tulee olla kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Työterveyshuolto tekee työpaikkaselvityksiä ja seuraa työntekijöiden terveydentilaa ja työssä selviytymistä suorittamalla muun muassa terveystarkastuksia sekä ohjaamalla työpaikkoja ja työntekijöitä työhön liittyvien vaarojen välttämiseksi. (Manka ym. 2007, 11-12.)

Työsuojelupiirit valvovat työterveyshuollon toteutumista. Työnantaja nimeää työpaikan työsuojelun yhteistoimintaa varten työsuojelupäällikön, ellei hän itse toimi tässä tehtävässä. Työntekijät voivat valita työsuojeluvaltuutetun ja kaksi varavaltuutettua omiksi edustajikseen työnantajaan ja työsuojeluviranomaisiin päin. Toimikunta tekee tarvittaessa työnantajalle esityksiä työolojen parantamiseksi sekä työ- terveyshuollon kehittämiseksi ja työsuojelukoulutuksen ja työn opastuksen järjestämiseksi. Lisäksi toimikunta osallistuu työkykyä ylläpitävän toiminnan järjestämiseen ja työsuojelutarkastuksiin. (Manka ym. 2007, 12–13.)

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työterveyshuollon avulla

Työterveyshuollon ja työhyvinvoinnin välinen yhteys ei ole yksiselitteinen asia. Katsotaan asiaa mistä tahansa näkökulmasta, on selvää, että työhyvinvointiin liittyy monia asioita, joihin työterveyshuollolla ei ole mitään mahdollisuuksia vaikuttaa. Työterveyshuoltoon tehdyt panostukset eivät sinällään lisää työhyvinvointia eikä työhyvinvoinnin ulkoistaminen työterveyshuollon tehtäväksi yleensä johda myönteisiin tuloksiin. Työhyvinvointi on organisaatiossa monen tekijän summa, yksin sitä ei mikään eikä kukaan saa aikaiseksi. Työhyvinvointia ei voida säilyttää työterveyshuollon, mutta ei myöskään esimiesten vastuulle, sillä jokaisella työntekijälläkin on vastuu omasta hyvinvoinnista. (Seuri ym. 2011, 157–159.)

Usein nähdään, että ulkopuolelta hankitun työterveyshuollon osallisuus organisaation työhyvinvointitoiminnoissa on vähäinen, vaikka liittymäkohdat työhyvinvointitoimintaan ovat ilmeiset. Jos työhyvinvointityön mallit ja toimintatavat ovat organisaatiossa määrittelemättä ja työterveyshuollon asiantuntijuus ja osaaminen jäävät hyödyntämättä

esimerkiksi työsuojelutyössä tai työhyvinvointikyselyissä, työterveyshuolto saattaa jäädä väkisinkin ulkopuoliseen rooliin. Mikäli työhyvinvoinnin johtamista ei nähdä yhtenäisenä kokonaisuutena, johon työsuojelutoiminta, työterveyshuollon toiminta, työkykyä ylläpitävä toiminta, työhyvinvointikyselyt ja niistä johdettavat kehittämistehtävät, vapaa-ajan tukitoiminnot sekä kaikki muut henkilöstöedut ja tukitoiminnot sisältyvät, on johtaminen hyvin pirstaleista. (Seuri ym. 2011, 196–197.) ”Työterveyshuollon toimintaa ohjaa toimintasuunnitelma, jossa on valmiiksi sovittu työ- hyvinvointiin liittyvistä asioista. Vain toimintasuunnitelmaan kirjatusta suunnitelluista työterveyshuollon toiminnoista yritys voi saada Kelalta korvauksia.” (Rokkanen 2015, 56.)

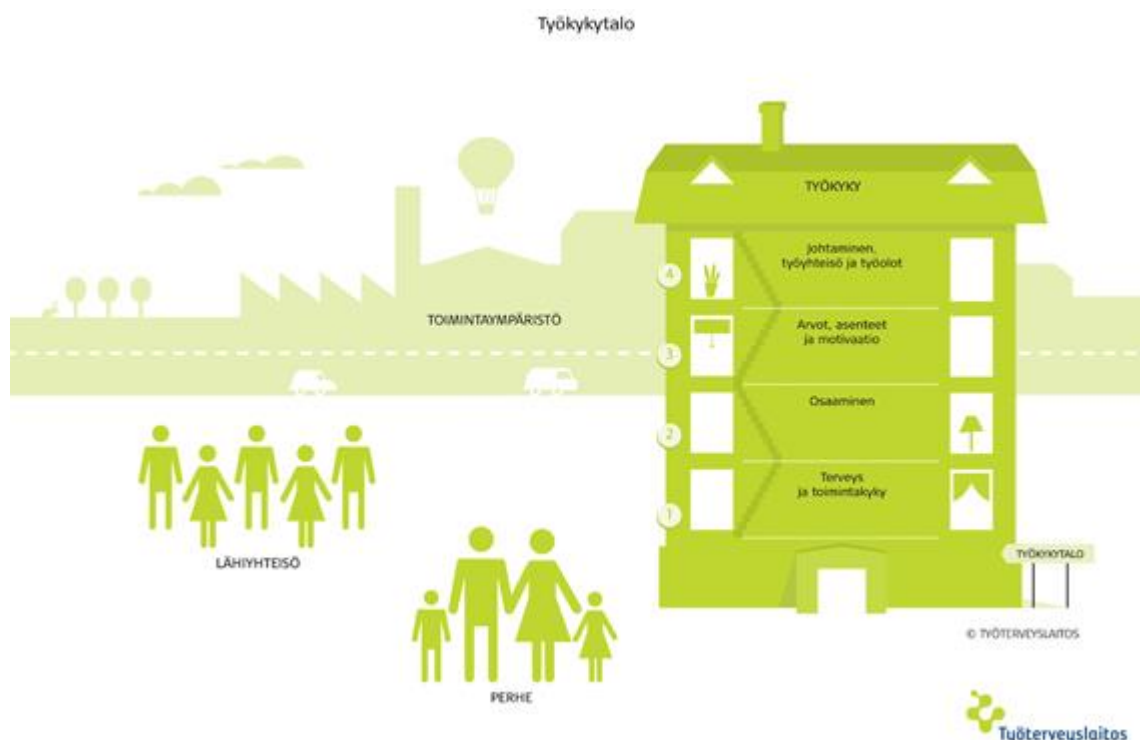
Työhyvinvoinnin kehittämistä työterveyshuollon ja yrityksen välisenä yhteistyönä voidaan perustella monin eri tavoin. Henkilöstön terveyden, tuottavuuden, tulokellisuuden ja laadun parantaminen sekä lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen ovat luonnollisesti tärkeitä näkökulmia, mutta myös eettiset ja inhimilliset perusteet vaikuttavat. Yhteiskuntavastuulla on tänä päivänä yritykselle strategisesti tärkeä merkitys, ja työhyvinvointi on osa tätä. Näin myös organisaation imago houkuttelevana yhteistyökumppanina ja työnantajana paranee. (Rauramo 2008, 18.) Työterveyshuollon tavoitteena yhdessä yrityksen kanssa on parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä työympäristön turvallisuutta. Isoon rooliin nousee yritysten kannalta työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten hallinta. Toimivalla yhteistyöllä on merkitystä niin, että sairauslomien määrä vähenevät, työn fyysisen rasituksen aiheuttamat tekijät sekä henkisen kuormituksen määrä laskee sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien työntekijöiden määrä vähenee. Tästä on seurauksena, että työttöryä saadaan pidennettyä. Yhteistyössä tulisi huomioida myös eläkevakuutusyhtiöt ja toimintaa pitäisi kaikkien kehittää yhdessä yritysten, työterveyshuollon sekä eläkevakuutusyhtiön välillä. Yhteistyö ja kehittäminen tulisi lähteä aina asiakkaan tarpeiden näkökulmasta. (Pekka ym. 2010, 4.)

2.4 Työkyky osana työhyvinvointia

Työkykyä ja siihen liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella sekä yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan tasolla. Työkyvyn moninaiset yhteydet tekevät sen määrittelystä haastavan ja edistämistä vaativan. Työkyky liittyy lähes kaikkiin työelämän tekijöihin, niin yksilö- sekä työpaikan tasolla, mutta myös sosiaalisen lähiympäristön ja yhteiskunnan tasolla. (Gould R. ym. 2006, 17–18) Martimo, Antti-Poika & Uitti (2010, 168–169) toteavat, että työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsite voi mennä sekaisin sekä henkilöstöllä että esimiehillä, johtajilla ja työterveyshuollolla. Nykyään työkyvyn ylläpitäminen nähdään yhtenä osa-alueena työhyvinvoinnin edistämässä, ei ainoastaan yhtenä päämääränä. Käsitteiden historian ja niihin liittyvien ristiriitaisuuksien tunteminen auttaa erittelemään, että mitä esimerkiksi työkyvyllä tarkoitetaan. (Martimo ym. 2010, 168–169)

”Työkyky tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan sellaista fyysisen, henkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn tasoa, joka mahdollistaa halukkuuden käyttää voimavaroja juuri työntekoon.” (Vuori 2006, 55) Manka ym. (2007) määrittelevät työkykyä ylläpitävän toiminnan työnantajan, työntekijän sekä työpaikan yhteistyöksi, jossa pyritään edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä. (Manka ym. 2007, 12–13) Työkyky on myös työn vaatimusten ja yksilön toimintakyvyn välistä tasapainoa. Tällöin työkyvyn edistämiseen ja ylläpitoon vaikuttaa yksilön lisäksi myös ympäröivä yhteiskunta, työn luonne ja työn vaatimukset. Työelämä on muuttunut vaativammaksi ja epävarmemmaksi ja osittain projektiluonteiseksi. Tämän vuoksi myös itse työn sisältö, työyhteisö sekä koko organisaatio täytyy sisällyttää mukaan, kun työkykyä määritellään. Työkyvyn käsitettä on muutettu myös yhteiskunnallisen kehityksen vuoksi. Työkykyä tarkastellaan moniulotteisesti, jossa huomioidaan sekä työn vaatimukset että yksilön voimavarat. (Ilmarinen ym. 2006, 17–20.)

Työkyvyn tunnetuin teoreettinen malli on Professori Juhani Ilmarisen työkyvyn talo, jossa on neljä kerrosta (kuvio 2). Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja.



Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos)

Terveys ja toimintakyvyn kerrokseen kuuluvat yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky. Mm. perimä, elintavat ja elinympäristön terveellisyys vaikuttavat

merkittävästi tässä kerroksessa. Terveyttä edistävillä elämäntavoilla ja terveellisellä työllä voidaan vahvistaa tätä kerrosta, joka on työkyvyn perusta. Mitä vahvempi pohjakerros, sitä paremmin ja pidempään se kestää ylempien, erityisesti työn kerroksen painoa ja raskautta ja turvaa terveyshaitoista vapaan työelämän. (Ilmarinen 2006, 71.) Toiseen eli osaamisen kerrokseen kuuluvat yksilön tiedot, taidot ja osaaminen. Ammatillisen osaamisen lisäksi kerrosta vahvistavat jatko- ja täydennyskoulutus sekä työssä oppiminen. Työelämän jatkuviin muutoksiin ja uusiin haasteisiin vastaaminen edellyttää ns. elinikäistä kouluttautumista ja oppimista. Hyvä työ tarjoaa jatkuvia oppimisen mahdollisuuksia, antaa oppimiskokemuksia sekä vahvistaa työntekijän uskoa mm. uuden teknologian ja tietotekniikan omaksumiseksi. (Ilmarinen 2006, 79.)

Kolmas kerros kokoaa yhteen työntekijän arvojen ja asenteiden maailman. Oma sitoutuminen työhön sekä työmotivaatio ovat riippuvaisia siitä, miten henkilö kokee suhteensa omaan työhön. Kolmas kerros on talossa tarkoituksella heti työn kerroksen alapuolella, koska kaikki se hyvä ja huono, jota työntekijä työssään päivittäin kokee, rantautuu ennemmin tai myöhemmin kolmanteen kerrokseen. (Suonsivu 2011, 15–17.) Talon neljäs kerros työ on mallin ”laajin ja painavin” kerros, koska se kattaa niin työympäristön, työtehtävät ja työkuormituksen, työyhteisön kuin johtamisen ja esimiestyönkin. Neljännen kerroksen työjärjestelyistä ja toimivuudesta vastaavat esimiehet. Johtamisen tehtävä on saada työprosessit mahdollisimman tehokkaiksi ja tuottaviksi, työntekijöiden terveyttä riskeeraamatta. (Ilmarinen 2006, 80.)

Työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttavat kolme keskeistä asiaa: pystynkö, haluanko ja saanko (if I can, will and may). Pystymisen edellytykset, terveys, jaksaminen ja osaaminen, syntyvät ja kehittyvät työkykytalon 1. ja 2. kerroksessa. Haluaminen syntyy puolestaan kolmannessa kerroksessa työhyvinvoinnin parantumisen myötä, ja saaminen puolestaan edellyttää neljättä kerrosta – on työ, jossa saa jatkaa. Osalla meistä tosin lisäsyynä on vielä se, että täytyy jatkaa, koska muuten eläke jää varsin pieneksi. Liikunnan liittämistä työkyvyn yhteyteen tukee 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. Myös yrityksissä on huomattu, että terveysongelmien ennaltaehkäiseminen on moninkertaisesti edullisempaa kuin niiden hoito. (Juuti & Vuorela 2004, 75.)

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn 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.)

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.)

3 Työhyvinvointi ja liikunta

Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan yhteistyötä työssäkäyvien terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Se perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön ja on menestyksellistä vain, jos kaikki keskeiset tahot ovat motivoituneita ja osallistuvat toimintaan. Terveyttä edistävä työpaikka:

- kehittää työtä, työyhteisöä ja työympäristöä
- kannustaa työntekijöitään aktiiviseen osallistumiseen
- rohkaisee henkilöstöään kehittämään itseään

(TTL 2015.)

Liikunnan merkitys paitsi fyysisen kunnon ylläpitäjänä myös psyykkisen hyvinvoinnin osatekijänä on tutkimuksin todistettu. Liikunnan tulee sisältää sekä sydän- ja verenkiertoelimistöä että lihaskuntoa harjoittavia lajeja. Liikunta on lääkettä, jota jokainen voi annostella mielensä, kuntonsa ja mahdollisuuksiensa mukaan. Edellytyksenä on, että liikunta on määrällisesti ja laadullisesti riittävää pitämään yllä hyvää työ- ja toimintakykyä. Liikunta merkitsee työikäisille paitsi kunnon ja terveyden kohottamista, myös mahdollisuutta tasapainottaa päivittäisen elämän toimintoja ja hankkia virkistäviä kokemuksia. Liikunnalla on siis tärkeä osuus ihmisen toimintakyvyn ylläpidossa sekä sen parantamisessa. (Vuori 2011, 12.)

Tutkimuksia liikunnan vaikutuksista sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyteen on tehty vähän. Tähän saattaa olla syynä se, että suurin osa aiheeseen liittyvistä tutkimuksista on tehty sairauslähtöisesti lääketieteellisen viitekehyksen pohjalta. Säännöllisen liikunnan itsenäinen vaikutus työhyvinvoinnin edistämässä on siis vielä kiistanalainen kysymys. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että liikunnalla ei olisi merkitystä työkyvyttömyysriskin kannalta, sillä säännöllinen liikunnan harrastaminen näyttää suojaavan työkyvyttömyydeltä ja lisäävän eliniän odotetta. (Taimela 2005 175-177.)

Työterveyslaitoksen mukaan liikunnalla on keskeinen rooli työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa. Liikunta vahvistaa sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavaroja ja vähentää työntekijöiden sairastumista ja muodostaa täten hyvän pohjan kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille. Työntekijä voi huolehtia fyysisestä toimintakyvystään liikkumalla töissä ja vapaa-aikana mahdollisimman

paljon ja monipuolisesti: auton voi korvata polkupyörällä, hissien portailla ja töihin voi kävellä. Myös työhön on hyvä sisällyttää lyhyitä liikkumishetkiä. Vaikka työpaikka ja työterveyshuolto voivat tukea liikuntaa, hyvä kunto on kuitenkin viime kädessä jokaisen oman aktiivisuuden varassa. Hyvää kuntoa ja toimintakykyä ei voi varastoida, niitä on ylläpidettävä jatkuvasti. Jo viikonkin vuodelepo heikentää kestävyyskuntoa ja lihasvoimaa jopa 20 %, mutta kunnon palauttaminen kestää monin verroin pitempään. (TTL 2011.)

Työikäisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan sekä fyysisen aktiivisuuden lisäämistä, että liikkumattomuuden vähentämistä. Työpaikoilla tulisi miettiä liikunnan harrastamiseen kannustavien mallien rinnalle toimia, jotka vähentävät liikkumattomuuden, kuten runsaan yhtäjaksoisen istumisen, haittoja. Liikkuminen, liikunnan harrastaminen ja elintapojen terveellisyys ovat jokaisen omalla vastuulla. Työpaikka voi kuitenkin innostaa ja kannustaa työntekijöitä liikkumaan, viestiä terveellisistä elintavoista sekä luoda fyysiseen aktiivisuuteen kannustavia työympäristöjä ja toimintatapoja. Monen työ sisältää tänä päivänä runsaasti istumista. Kaikkea työpäivän aikaista istumista ei voi, eikä tarvitsekaan estää, mutta on hyvä tiedostaa runsaan istumisen riski. (TTK 2015.)

3.1 Liikunta ja hyvinvointipalvelut työhyvinvoinnin kehittäjinä

Hyvinvointipalvelu määritellään 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, 17-20.)

Hyvinvointipalveluiden määritelmät jakautuvat 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. Työhyvinvointipalvelu tarkoittaa pääasiassa työpajoilla tai työnantajien aloitteesta järjestettäviä, ihmisten fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn liittyviä palveluita. (Aura ym. 2009, 28-29.) Hyvinvointipalvelut herättävät parhaimmillaan pysyvän kiinnostuksen omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Pysyvän liikuntakäyttäjyksen 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. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 37.) 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. Laadukas palvelutoiminta tarkoittaa siis sitoutuneisuutta ja pitkäjänteisyyttä, laajaa asiantuntemusta ja osaamista, pysyviä resursseja sekä vastuuta toiminnan tuloksista. (Lämsä & Uusitalo 2002, 24.)

Työelämässä toteutetulla liikunnalliseen elämäntapaan tähtäävällä liikunnalla on omat erityispiirteensä. Liikunnan pitää olla hyvin hallinnoitua, 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. (Aura 2007b, 29.)

Hyvinvointipalveluiden 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. Motivointi voi olla epävirallista tai sitä voi myös hyödyntää kehityskeskusteluissa. Johtaminen on avainasemassa myös silloin, kun yritetään tavoittaa liikunnallisesti passiivisia ihmisiä. (Aura 2007b, 82-83.) Liikunta- ja hyvinvointipalvelua tulisi johtaa ohjausryhmän kautta, joka yleensä koostuu henkilöstön kehittämisen, viestinnän, työterveyden, esimiesten, liikunta-aktiivien ja liikunta-alan ammattilaisten edustajista. Itse toiminnan järjestämisessä parhaat tulokset saadaan aikaiseksi ulkopuolista, ammattitaitoisen alan toimijoiden, kuten liikuntapalveluiden tuottajien avulla. Liikunta- ja hyvinvointipalveluiden asiantuntijoiden mukana olo auttaa kohdistamaan palvelut tarkoituksenmukaisiksi. 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. Johto määrittelee työhyvinvointipalvelun aseman työyhteisössä ja päättää suurista linjauksista sekä resursseista (Aura 2007b, 84-85.)

3.2 Liikunnan rooli työhyvinvoinnin edistämässä

Haaste työhyvinvointia koskevassa keskustelussa on se, miten kykenemme turvaamaan yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn niin, että yksilölle jää voimavaroja tehdä töitä tuottavasti ja yhä pidempään. Liikunnan avulla voidaan tunnetusti edistää yksilön terveyttä ja toimintakyvyn eri osa-alueita (Fogelholm ym. 2007, 21–22). Liikuntakäyttäytymiseltään aktiivisempien on havaittu arvioivan oman työkykynsä paremmaksi kuin vähän liikkuvat (Koskinen ym. 2006, 152–155). Fyysinen kunto ja hyvinvointi on työkyvylle tärkeä tekijä ja kaikki yhdessä painonpudotuksen sekä normaalin unirytmien kanssa lisäävät yksilön terveyttä sekä elämänhallintaa. (Ylén & Ojanen 1999, 14–15).

Työpaikkaliikunnan avulla tavoitellaan myös vähennyksiä tuki- ja liikuntaelinsairauksien aiheuttamissa terveydenhoitokuluissa, mikä käytännössä tuo työnantajille taloudellista hyötyä vähentyneiden sairauspoissaolojen muodossa (Kärkkäinen 2002, 82; Proper ym. 2002, 80–81). Liikunnalle on syntynyt uudenlainen rooli työn vastavoimana työkykyä ja hyvinvointia tasapainottavana tekijänä. Organisaatioiden toiminnassa tämä näkyy erilaisten liikuntatapahtumien ja -ohjelmien järjestämisenä, joiden tarkoituksena on usein töistä irrottautuminen, yhdessäolon kokemusten vahvistaminen, hauskanpito ja parantuneet terveys sekä stressinhallintakyvyt. Organisaatioiden tukema liikunnan harrastaminen ei rajoitu pelkästään työpaikoilla tapahtuvaksi toiminnaksi, vaan on laajentunut niiden ulkopuolelle. Yritykset tukevat monin tavoin työntekijöidensä liikunta-aktiivisuutta, ja esimerkiksi liikunta- ja palvelusetelit ovat yksi tällainen tapa. (Juuti & Vuorela 2002, 75.)

Liikuntapalvelut ovat yksi keino yrityksille edistää työhyvinvointia sekä työn tuottavuutta. Yrityksissä onkin siirrytty enemmän ulkoistettuihin palveluihin sekä työntekijän omatoimisuuden varaan. Monien eri tukimuotojen käyttö työpaikoilla on yleistynyt vuodesta 2012. Tukimuodot ovat monipuolistuneet aiemmasta. Henkilöstöliikuntabarometri 2015 tutkimuksessa ilmenee merkittäviä muutoksia vuodesta 2012. Liikuntasetelien ja muiden maksuvälineiden tarjonta on merkittävästi lisääntynyt aiemmista tutkimuksista kymmenen vuoden kuluessa (41 % à 60 % à 67 % à 82 %). Kaikista maamme työpaikoista laskettuna enemmän kuin kahdella työpaikalla kolmesta (70 %) on tällä haavaa käytössä liikuntasetelit tai muu vastaava maksuväline. (Valo, Henkilöstöbarometritutkimus 2015, 9.)

Työpaikkaliikunnan tavoite on pysyvien liikuntatottumusten omaksuminen sekä pitkäaikaisempien terveyshyötyjen saavuttaminen. Tämän johdosta nykyinen kehityssuunta ei ole työpaikkaliikunnan hyvien käytäntöjen mukaista. Muutoksessa on huomioitava sekä työyhteisöjen toimintakulttuuri että johtamisen näkökulma. Liikunta tulisi asemoida pysyväksi osaksi työorganisaation strategiaa sekä jatkuvaa toimintaa, jota johto esimerkillään tukee ja seuraa. (Vuori 2006, 55–57.)

Yritysten ennaltaehkäisevää toimintaa ovat liikunnan tukemisen ohella erilaiset liikunnalliset työhyvinvoinivalmennukset ja kuntoremontit sekä varhaiskuntoutuksen toimintaa Aslakit ja tyk -kurssit. Kuntoremontti suunnitellaan ja järjestetään työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä. Kuntoremonttiin ohjataan työntekijöitä, joiden terveys ei ole heikentynyt, mutta heidän työkykynsä vaikuttavia riskitekijöitä on havaittavissa. Yritys yhdessä työterveyshuollon kanssa valitsevat osallistujat. Työnantaja vastaa kuntoremontin kustannuksista osittain tai kokonaan. (Opas työkykyä tukevasta kuntoutuksesta 2012 – 2014, 10-12.)

Aslak-kuntoutus on Kelan järjestämää, harkinnanvaraista, ennaltaehkäisevää ryhmämuotoista varhaiskuntoutusta. Se on tarkoitettu henkilöille, joiden työ- ja toimintakyvyn heikkenemisen riskit ovat havaittavissa, mutta sairausoireilu on vielä lievää ja palautuvaa. Aslak-kuntoutukseen liittyy olennaisesti työpaikan, työterveyshuollon, kuntoutuslaitoksen ja Kelan välinen yhteistyö, jolla tuetaan kurssille osallistujan yksilöllistä kuntoutumisprosessia. Tyk-kuntoutus on Kelan järjestämää lakisääteistä ammatillista kuntoutusta. Siihen voi hakeutua, kun työkyky ja ansiomahdollisuudet ovat olennaisesti heikentyneet terveysongelman vuoksi, työkyvyttömyyden uhka on olemassa eivätkä muut työkykyä ylläpitävät toimenpiteet enää riitä. (Opas työkykyä tukevasta kuntoutuksesta 2012 – 2014, 14.) Keväällä 2016 alkava KIILA-kuntoutus on uusi työssä oleville tarkoitettu ammatillista työkykyä tukeva kuntoutus, joka korvaa sekä ASLAK- että Tyk-kuntoutukset. (KELA 2016.)

3.3 Liikunnan edistäminen työyhteisössä

Liikunnalla voidaan vaikuttaa useaan työyhteisöön vaikuttavaan asiaan, kuten työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin, työyhteisön sosiaaliseen ilmapiiriin ja tätä kautta työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä työssä viihtymiseen (Vuori 2003, 163–164). Liikunta voi työyhteisöissä toimia välineenä, jonka avulla työntekijät vapautuvat arkielämän rooleistaan ja heittäytyvät mukaan tasa-arvoiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Tällaisella avoimella sosiaalisella vuorovaikutuksella voidaan syventää työyhteisön jäsenten välisiä suhteita ja samalla hankkia ihmisiä yhdistäviä

elämyksiä. (Telama & Polvi 2005, 628–630; Vuori 2003, 32–37.) Työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden keskinäisten suhteiden merkitys yksilön työkyvylle ja hyvinvoinnille perustuu jo pelkästään sen tosiasian varaan, että ihminen viettää työpaikallaan suuren osan hereilläolo ajastaan. Työyhteisöä tarkkailemalla vertaillaan omaa liikuntakäyttäytymistä muihin ja sitä kautta saadaan virikkeitä myös itselle. Työkyky koostuukin fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn lisäksi myös sosiaalisesta ulottuvuudesta (Ilmarinen 2006, 79, 82-83; Loppela 2004, 47; Ilmarinen ym. 2006, 24.) Useat työyhteisöt panostavatkin liikunnan edistämiseen järjestämällä erilaisia liikuntamahdollisuuksia ja kannustimia, sekä lisäämällä mahdollisuuksia virkistäytymiseen. Liikuntamahdollisuuksien lisääminen voi antaa työntekijälle tunteen, että hänestä välitetään ja huolehditaan työyhteisössä, sekä parantaa työntekijän vireyttä ja terveyttä (Taimela 2005, 171.)

Fyysisen aktiivisuuden lisääntymisen on todettu parhaimmillaan johtavan koko henkilöstön parempaan tyytyväisyyteen, työmotivaatioon, työtehoon ja sitoutumiseen työpaikkaa sekä työyhteisöä kohtaan (Vuori 2003, 163–164). Ei ole tavatonta, että työpaikan liikuntatapahtumiin osallistuneet työntekijät kokevat työpaikan ilmapiirin paremmaksi kuin ne, jotka tapahtumiin eivät ole osallistuneet (Aura 2006a, 206–208). Kuntoliikuntaliiton tekemien laajojen tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että aktiivisesti liikkuvilla on sairauspoissaoloja 2-4- päivää vähemmän kuin liikuntaa harrastamattomilla työntekijöillä. Sairauspoissaolojen määrä vaihtelee työn kuormittavuuden, sukupuolen ja iän mukaan. Ruumiillista työtä tekevät sairastuivat enemmän kuin toimistotyötä tekevät. Ikääntymisen myötä poissaolot kasvavat ja miehet sairastavat naisia enemmän. Yrityksissä voidaan pyrkiä vähentämään sairauspoissaoloja liikunta-aktiivisuutta lisäämällä ja samalla saavuttaa tuottoja liikuntainvestoinneista. (Aura 2006c, 154–156.)

Parhaimmillaan liikunta voi olla toimintaa, jossa toisilleen vieraat ihmiset voivat luonnollisesti ylittää arkuuden, ujouden, roolien, vajavaisuuden, kielivaikkeuksien 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.) Johdon ja esimiesten vastuulla on myös ohjata työkykyä ylläpitävään toimintaan riittävästi voimavaroja ja resursseja, jotta se saadaan vastaamaan työyhteisön tarpeita. Hyvän strategiatyön avulla luodaan edellytykset työyhteisön hyvinvoinnille ja samalla toimintaan saadaan tehokkuutta ja laatua. (Ilmarinen 2006, 84; Rissa 1996, 43 – 46.)

3.4 Liikunnan merkitys jaksamiseen

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 & Ahonen 2005, 50–51.) Henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen ja ennaltaehkäisevän toiminnan tärkeyttä lisää se tosiasia, että huomattava osa työikäisestä väestöstä ei jaksaa fyysisesti eikä henkisesti jatkaa työskentelyä tultuaan 63 vuoden eläkeikään (Suominen 2007, 10–29).

Liikunnan on tutkittu vaikuttavan psyykkiseen hyvinvointiin tehokkaasti. Liikunta muun muassa vaikuttaa positiivisesti mielialaan, edistää mielenterveyttä, rentouttaa ja saa ajatukset pois ikävistä asioista. Se myös parantaa stressin sieto kykyä sekä itsetuntoa ja tuo kaivattua vaihtelua elämään. Liikunta vaikuttaa parhaiten psyykkiseen hyvinvointiin silloin, kun liikkuminen lähtee itsestään, se tuottaa erilaisia myönteisiä elämyksiä, on tarpeeksi haastavaa ja kuormittaa ihmistä sopivasti. Liikunta tuo monelle sellaisen tunteen kuin hallitsisi elämäänsä paremmin. Hallitsemista pidetäänkin sinä tekijänä, joka on liikunnan positiivisten vaikutusten takana. (Lintunen ym. 1995, 16–25.) Liikunta antaa lisää energiaa, vähentää ahdistusta ja jännittyneisyyttä sekä parantaa mielialaa. Jo lyhyemmälläkin kävelylenkillä voi olla mielialaa parantava sekä kehoa virkistävä vaikutus. Kovempi liikunta taas voi väsyttää. Sopivan raskas liikunta rentouttaa, rauhoittaa ja lievittää ahdistusta, kun taas raju liikunta voi väsyttää. On myös todettu, että liikuntaa harrastavat kokevat vähemmän stressiä. (Ojanen 2009, 46–47) .

Työstä aiheutuva stressi tai työuupumus ei ole mitään uusia ilmiöitä, mutta niitä esiintyy nykyään useammin kuin ennen. Tämä ei ole ongelma ainoastaan Suomessa, vaan varsinkin läntisissä maissa tämä on ollut ongelmana jo pitemmän aikaa. Stressin ja työuupumuksen lisääntyminen johtuu paljolti siitä, että työn määrä lisääntyy ja aikataulut tiukkenevat, pelätään työnpaikan menettämisen puolesta sekä on jatkuvasti opittava uusia asioita ja menetelmiä. (Koivisto 2001, 152–153.)

Hyvällä kunnolla ja liikunnalla on suuri merkitys työkykyyn sekä henkiseen hyvinvointiin. Tiedot käyvät ilmi FT, PhD, Oili Kettusen väitöstutkimuksesta, jossa tutkittiin kahden eri ryhmän, pk-yritysten työntekijöiden sekä kertausharjoituksissa käyneiden nuorten miesten kuntoa ja hyvinvointia. Molemmissa ryhmissä hyväkuntoisilla osallistujilla oli matalampi stressitaso huonokuntoisiin verrattuna. Oili Kettunen toteutti väitöstyönsä

ensimmäisessä osatutkimuksessa pk-yritysten työntekijöille liikuntaintervention, joka pidettiin Suomen Urheiluopistolla Vierumäellä. Tutkimuksessa oli mukana lisäksi 30 henkilön verrokkiryhmä, jolle tehtiin samat mittaukset ja testit kuin varsinaiselle liikuntaryhmälle. Interventioon osallistui reilut 300 henkilöä, jotka kävivät urheiluopistolla kahden päivän valmennusleireillä muutaman kuukauden välein vuoden ajan. Heille järjestettiin muun muassa valmennusta sekä ohjattua ryhmäliikuntaa. Liikuntaryhmään kuuluneet työntekijät lisäsivät selvästi liikunta-aktiivisuuttaan. Lähtötilanteeseen verrattuna he alkoivat liikkua keskimäärin tunnin enemmän per viikko. Samalla heidän fyysinen kuntonsa ja työkykynsä paranivat, stressioireet vähenivät ja henkiset voimavarat lisääntyivät, Kettunen kertoo. Erityisen positiivista oli se, että juuri kaikkein stressaantuneimpien tulokset paranivat suhteessa kaikkein eniten. Merkittävää on myös se, että seurantavuodenkin jälkeen osallistujien fyysinen kunto oli keskimäärin 5 % parempi kuin lähtötilanteessa. (Turun yliopisto 2015.)

Jotta säännöllinen kuntoliikunta riittäisi tuomaan esille liikunnan mielenterveyttä edistäviä vaikutuksia sekä terveyttä edistävää toimintaa, tulisi liikunnan olla osa jokapäiväistä ajan käyttöä. Liikunnan tulisi olla mielekästä ja palkitsevaa sekä hyvän olon tunteen kokemista. Liikunnan harrastajien on havaittu nauttivan enemmän arkisista toimistaan sekä olevan usein aktiivisempia kuin liikuntaa harrastamattomat. (Vuori ym. 2010, 509).

4 Työhyvinvointi ja kannattavuus

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. On laskettu, että yritykset voivat saada työhyvinvointiin sijoittamansa rahan takaisin jopa 10–20 -kertaisena. Työhyvinvointi on kilpailukeino, joka mahdollistaa kestäväen tulokset. Työhyvinvointiin panostamalla jaksetaan tehdä hyvää tulosta ja uudistua myös tulevina vuosina (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

On monin tutkimuksin osoitettu, että ihmisiin investointi tuottaa samalla tavoin voittoa kuin muutkin investoinnit. Puolet hyödyistä saadaan siitä, että sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset laskevat. Työterveyslaitoksen mukaan toinen puoli hyödyistä tulee parantuneesta tuottavuudesta. Työterveyslaitoksen mukaan tutkimukset osoittavat myös, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on selkeä yhteys. Työhyvinvointi on juuri se kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloksetusta. (Kehusmaa 2011, 81.)

Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju (2010, 13) ovat todenneet, että työhyvinvointiin sijoittaminen voi parantaa välittömiä talousvaikutuksia. Työhyvinvointi voidaan nähdä

myös yritysten tulevaisuuteen sijoittamisena ja sen merkitys on korostunut sijoittajien ja rahoittajien suhtautumisessa yritykseen. Se nähdään nähdään myös yrityksen menestystekijänä asiakaslähtöisemmässä ja palvelukeskeisemmässä toimintaympäristössä ja hyvin suunniteltu ja toteutettu toimenpide, joka lisää työhyvinvointia, voi olla taloudellisesti hyvin kannattava. Kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde parantuu, lisääntyy myös toiminnan kannattavuus. Työhyvinvoinilla voi olla organisaatiossa sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia ja niitä edistävillä toimenpiteillä on yrityksille merkitystä. (kuva alla).



Kuvio 3. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti (Työterveyslaitos 2015)

Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia ja vaikuttaa kustannustehokkuuteen, mikä taas vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tämän seurauksena hintakilpailukyky paranee. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan myös parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, jonka myötä palvelutaso paranee. Tämä puolestaan parantaa toiminnan laatua ja asiakastytyväisyyttä ja lisää sitä kautta kilpailukykyä. Hyvinvoiva työyhteisö tukee innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä parantaa yrityksen imagoa sekä haluttuna työpaikkana että tavoiteltuna yhteistyökumppanina. Tämä avaa uusia markkinoita ja luo lisää mahdollisuuksia kilpailukykyyn säilyttämiseksi (Ojala & Ahonen 2005, 69 – 70.) Yritysten on mietittävä rahallisia panostuksia investointeina inhimillisen pääoman kasvattamiseen ja työvoiman säilyttämiseen. Yritysten kannattaa siis näin ollen pitää huolta työntekijöidensä terveydestä ja hyvinvoinnista. (Kahn ym 2010, 228–230.)

Yhteiskunnalliselle tasolle heijastuvat työhyvinvoinnin toimenpiteiden vaikutukset ovat myös merkittäviä. Yksilön työhyvinvointi parantaa kokonaisuudessaan kansanterveyttä ja

alentaa terveydenhuoltokustannuksia. Työhyvinvoinnin avulla työurien pidentyminen on mahdollista ja työvoimaa on käytettävissä enemmän, joten myös yhteiskunnan huoltosuhde paranee, eli työvoiman tarjonta on parempi. Taloudellinen merkitys on siis suuri ja työhyvinvoinnin vaikutukset yksittäiselle työntekijälle näkyvät esimerkiksi työtyytyväisyydessä ja elämän laadussa sekä työeläkemaksun nousun hidastumisessa. Myös työnantajan työeläkemaksun nousu hidastuu ja yrityksen tuottavuus nousee. (Kehusmaa 2011, 82-83.)

4.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Henkilöstön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa eri organisaatiotasolla eri tavoin. Yksilötasolla toimivat eri keinot kuin koko organisaation tasolla. Organisaation ylätasolla luodaan yleiset edellytykset ja varmistetaan toteutuminen koko organisaatiossa. Ylin johto luo toimillaan yrityksen työhyvinvointikulttuurin, joka ikään kuin valuu läpi organisaation. Tämä edellyttää oikeanlaista arvomaailmaa ja henkilöjohtamisen osaamista. Tarvitaan tavoitteita ja mittareita sekä niiden jatkuvaa seurantaan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin avulla voidaan luoda mahdollisuuksia taloudelliseen menestykseen sekä kilpailukykyyn. (Ojala & Ahonen 2003, 63, 172, 190-191; Tarkkonen 2012, 77.)

Työpaikan työhyvinvointijärjestelmä muodostetaan yhdessä johdon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Toimintaa kehittää yhdessä työsuojeluorganisaation, työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon kanssa. Johto on avainasemassa, koska laki velvoittaa pitämään huolta henkilöstöstä. Kehittämistä tarvitaan myös lähityöyhteisössä, joka on työntekijän fyysinen ja sosiaalinen työympäristö. Se voi olla osasto, tiimi tai projektiryhmä, jonka vastuun kantajana on yleensä esimies. Työyhteisön kehittämisellä ja omaehtoisella kehittämisellä luodaan ymmärrystä, tahtoa ja sitoutumista muutoksiin. Yrityksen johto asettaa kehittämisen reunaehdot budjetin ja strategisten päätösten muodossa. (Tarkkonen 2012, 175–176.)

Tarkkonen puhuu työhyvinvoinnin sisällyttämisestä osaksi strategista kokonaisuutta ja kaikilla työyhteisön jäsenillä on oikeus ja myös velvollisuus osallistua työn ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Ihanteellisessa tilanteessa työhyvinvointi on osa strategiaa, joka ottaa huomioon sekä työnantajan että henkilöstön tarpeet. (2012, 116). Onnistuneen työhyvinvoinnin edistämisen kriteeri on, että toiminta johtaa käytännön parannuksiin työhyvinvoinnissa ja tuloksellisuudessa. Konkreettisia keinoja tavoitteelliseen työhyvinvoinnin edistämiseen ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, varhaisen välittämisen toimet, sisäisen viestintä ja kaikki järjestelmät, jotka mahdollistavat henkilöstön osallistumisen yhdessä toimimiseen. (Tarkkonen 2012, 170.)

Työhyvinvoinnin edistämisen on Tarkkosen (2012) mielestä kokonaisuus, jonka ylläpito edellyttää organisaatiolta työhyvinvoinnin osa-alueista eli henkilöstön työturvallisuudesta, terveydestä, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista huolehtimista. Painotus on ennakoivassa ja kokonaisvaltaisessa toiminnassa ja on osa johtamisjärjestelmää. Sen edistäminen tulee kohdentua organisaation kaikille tasoille. Vain hyvinvoivat ihmiset kykenevät toimimaan tuloksellisesti ja jälkikäteen reagoiminen voi olla kallista ja työyhteisöä ja työntekijää kuormittavaa. (Tarkkonen 2012, 13–18.)

”Työpaikalla työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden hyvässä yhteistyössä. He saattavat tarvita tukea ja opastusta ajoittain tässä tehtävässä, jolloin heidän tukenaan toimivat henkilöstöhallinto, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä työterveyshuolto ja muut ulkopuoliset työterveyteen tai työn ja organisaatioiden kehittämiseen erikoistuneet yksiköiden ja työyhteisöjen kanssa työskentelevät asiantuntijat. On muistettava, että vastuu työyhteisöjen toimivuudesta ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edellytyksistä on aina johdolla, esimiehillä ja työnantajalla.”(Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 91.)

Tekemättömää työtä koskevan hankkeen arvioidaan, että sairaus- ja tapaturmapoissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset nousevat 4-5 miljardiin euroon vuodessa. Säästämähollisuudet ovat 1,3 miljardia euroa vuodessa ja kustannuksiin voidaan vaikuttaa mm. edistämällä työhyvinvointia todetaan vertailututkimuksessa. ”Työhyvinvoinnin edistäminen voi lisätä yritysten kannattavuutta jopa viidenneksellä. Tämä kuitenkin edellyttää saumatonta yhteistyötä työpaikan johdon, henkilöstön ja työterveyshuollon välillä”, kertoo Työterveyslaitoksen toiminta-alueen johtaja Guy Ahonen. Ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle jää vuosittain noin 20 000 suomalaista ja tälläkin hetkellä työkyvyttömyyseläkkeellä on lähes 200 000 työkäistä. ”Työkyvyn menetys on yksilötasolla pahimmillaan taloudellinen ja inhimillinen katastrofi. Se on iso ongelma myös kansallisella tasolla, kun työuria pitäisi saada jatketuksi”, kertoo SAK:n työ- ja elinkeinojohtaja Matti Tukiainen. Mitä paremmin työntekijät voivat, sitä vähemmän he sairastavat ja sitä pitempään he jaksavat työssä. Työterveyslaitoksen julkaisemassa Työ, terveys ja turvallisuus -lehdessä ilmestynyt artikkeli työpahoinvoinnin hinnasta ja työpaikoilla tehtävästä hyvinvointityöstä perustuu Excenta Oy:n ja Työterveyslaitoksen tutkimuksiin. Sen mukaan työpahoinvointi tulee yhteiskunnalle kalliiksi. Työpahoinvoinnin hinnaksi on laskettu jopa 30 miljardia euroa vuodessa. Valtaosa, 24 miljardia, kuuluu ennenaikaisiin eläkkeisiin ja viisi miljardia sairauspoissaoloihin. Työhyvinvointiin käytetään Suomessa samojen laskelmien mukaan 2,1 miljardia euroa eli vajaat 900 euroa työntekijää kohti. Siitä valtaosa käytettiin koulutukseen ja työterveyshuoltoon ja vain runsaat 200 euroa muuhun työhyvinvointia

lisäävään toimintaan. (HS 2012.) Alla on esimerkkejä yrityksissä toteutuneista työhyvinvoinnin edistämisen hankkeista:

Terveysliikunnalla työhyvinvointia, **Orimattilan kaupungin** henkilöstön terveysliikuntahanke, jonka tarkoituksena oli edistää työntekijöiden terveysliikuntaa. Hankkeessa pyrittiin löytämään henkilöt, jotka liikkuvat terveytensä kannalta liian vähän sekä ne, jotka kuuluivat työkykynsä puolesta riskiryhmiin. Tavoite hankkeelle oli, että pysyttäisiin työkykyisinä 63 – vuotiaaksi sekä toisaalta terveenä ja toimintakykyisenä eläkkeelle. Tavoitteena oli myös sairauspoissaolopäivien vähentäminen, ennenaikaisen eläköitymisen vähentäminen sekä koetun työssäjaksamisen ja elämän laadun parantaminen. Lisäksi tärkeäksi tavoitteeksi koettiin arkiliikunnan lisääntyminen sekä työpäivien aikaisen liikunnan lisääminen. Hanke toteutettiin yhteistyössä Vierumäki Country Clubin, Suomen Urheiluopiston sekä Haaga-Helian ammattikorkeakoulun kanssa. Kaikki ryhmiin valitut työntekijät täyttivät ennen toiminnan aloitusta työkykyindeksi-kyselyn, sitoutumissopimuksen sekä muutosvalmiuskaavakkeen. Haastattelussa jokaisen henkilön lähtötilanne kartoitettiin sekä tehtiin henkilökohtainen liikunta- ja ravitsemussuunnitelma. Ryhmien alkutestit valittiin ryhmäkohtaisesti. (Loppuraportti, Heli 2015, 2-3.)

Hankkeilla, joiden tarkoituksena oli kaupungin työntekijöiden terveysliikunnan edistäminen Orimattilan kaupungissa, saatiin merkittäviä hyötyjä ja suuria säästöjä. Hankkeista ensimmäinen toteutettiin vuonna 2013–2014 ja toinen 2014- 2015. Ennen hankkeiden toteutumista, vuonna 2012 työntekijöiden sairauspoissaolojen määrä oli 18,1 päivää/työntekijä. Vuoden 2014 tilastojen mukaan sairauspoissaolot olivat laskeneet 13,8 päivään/työntekijä. Tämä tarkoittaa 4,3 sairauspoissaolopäivän vähentymistä työntekijää kohden eli kokonaisuudessaan 2270 päivää vähemmän. Myös työnantajalle kalliimmat alle 10 päivän sairauspoissaolot olivat suhteessa vähentyneet merkittävästi. Kun yhden sairauspoissaolopäivän hinnaksi lasketaan 325 euroa, tarkoittaa tämä 737 750 euron säästöä. Terveysliikuntahankkeiden toimenpiteet ovat näkyneet siis kaupungin taloudessa vähentyneinä sairauspoissaoloina.

Riittämättömän liikkumisen vuoksi menetetään paljon liikunnan mahdollistamia terveyshyötyjä. Suomessa työkäisistä vain runsas kymmenesosa täyttää terveysliikunnan suosituksen kokonaisuudessaan. Eläkeikää lähestyvistä suositusten mukaisesti liikkuu enää muutama prosentti ikäryhmästä. (ESS 2015.)

Atria Suomi Oy on kehittänyt työhyvinvointia pitkäjänteisesti ja monipuolisesti, josta yhtenä esimerkkinä on vuoden 2009 syksyllä käynnistetty kolmivuotinen työhyvinvoinnin Varhainen välittäminen – hanke. Atria Suomi Oy päätti panostaa esimiestyöhön,

työturvallisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Sairauspoissaolot ja tapaturmat ovat vähentyneet merkittävästi – lisäksi henkilöstön keskimääräinen eläkkeelle jäämisikä on noussut. Atrian lähtötilannetta kartoitettiin työkykyjohtamisen nykytila-analysysilla. Analysissa selvitettiin sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeiden sekä työterveyshuollon kustannuksia ja verrattiin niitä muihin yrityksiin. Näiden lisäksi tehtiin koko henkilöstölle vapaaehtoiset kuntotestit sekä työhyvinvointikysely yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Henkilöstö sai alkukartoituksena tehdystä työhyvinvointikyselystä ja kuntotestistä henkilökohtaisen palautteen. Samalla työterveyshuolto kutsui tulosten perusteella henkilöitä tarvittaessa tarkastuksiin, seurantaan tai kuntoutuksiin. Tarjolla on valmennus- ja liikuntaryhmiä (painonhallinta, tupakointi, niska-selkä jne.) sekä avo-, varhais- ja laitospalautusta. Noin 400 atrialaista onkin ollut vuosittain mukana erilaisissa kuntoutusryhmissä. Kartoitukset uusittiin hankkeen päätteeksi. Henkilöstön kehittämispäällikön Kaija Ketola-Annalan mukaan oli tärkeätä, että hankkeella oli koko henkilöstön, keskijohdon ja ylimmän johdon tuki sekä myös luottamusmiesten ja työsuojeluorganisaation tuki. Tavoitteiksi asetettiin työssä selviytymisen parantaminen, ratkaisumallien löytäminen sairauspoissaolojen ja tapaturmien käsittelyyn, sairaudesta tai tapaturmasta johtuvien poissaolojen vähentäminen sekä ennen aikaisen eläköitymisen ehkäiseminen. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet kolmanneksella, mikä tarkoittaa kahdeksan miljoonan euron kustannussäästöä vuodessa.

”Aika paljon saa myydä kinkkua ja makkaraa, jotta tuotantoa lisäämällä saadaan sama tulos viivan alle, painottaa henkilöstöjohtaja Tapio Palolahti asian merkitystä tuottavuudelle ja liiketoiminnalle. Inhimillinen puoli on myös syytä pitää mielessä. Työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen panostaminen tuo henkilöstölle mitattavia henkilökohtaisia, elämänlaatuunkin vaikuttavia hyötyjä. Työntekijä voi luottaa siihen, että työnantaja pitää hänestä huolta.” (TTK 2013.)

Nosturiyritys Pekkaniskalla terveet elämäntavat ja kuntoilu palkitaan monilla bonuksilla. Pekkaniska tarjoaa muun muassa 170 euron bonuksen jokaiselle työntekijälle joka juoksee maratonin. Yritys tukee myös alkoholittomuudesta ja tupakoimattomuudesta 170 euron bonuksen per vuosi ja päätöksestä lopettaa alkoholin ja tupakan käyttö 1000 euroa. Pekkaniska uskoo, että tämän kaltainen motivaatio vähentää sairauspoissaoloja, lisää tuottavuutta ja vaihtuvuus työntekijöissä pysyy vähäisenä. Myös pieni kilpailuhenkisyys voi tuoda Pekkaniskalla bonuksen, jos joku työntekijöistä voittaa johdon leuanvedossa. (Tekniikka & talous 2008.)

Entisessä **Draksfjärdin** kunnassa toteutettiin vuosina 2002–2005 työhyvinvointihanke, joka osoittaa hyvin työhyvinvointiin panostamisen kannattavuuden. Ennen hanketta kunta panosti työhyvinvointiin 20€ vuodessa henkilöä kohti ja hankkeen aikana määrä nousi 400€ hengeltä. Hankkeen myötä sairauspoissaolojen määrä kääntyi laskuun. Merkitystä korostaa se, että muissa Suomen kunnissa vastaavana aikana sairauspoissaolojen määrä kasvoi tasaisesti. Kolmen vuoden aikana työntekijöiden sairauspoissaolojen vuotuinen määrä väheni 6,7 prosentista 4,7 prosenttiin. Säästöjä sairauspoissaolojen vähentyminen toi kunnalle 197 000 €. Sairauspoissaolojen osuus palkkakustannuksista laski 2,8 prosentista 2,15 prosenttiin. Erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työkyky parani hankkeen aikana työkykyindeksillä mitattuna. Tällä oli vaikutusta työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähenemiseen. Hankkeen aikana kunta säästi eläkemenojen omavastuuosuuksien pienenemisen myötä 60 000 €. Kunta investoi hankkeeseen kolmen vuoden aikana yhteensä 134 000 €. Tuotot ajalta olivat vähentyneiden sairauspoissaolojen ja eläkesäästöjen myötä 257 000 €. Dragsfjärdissä saatiin työhyvinvointiin panostamalla 46 prosentin tuotto sijoitetulle pääomalle. (Rissa 2007, 56–59.)

Työhyvinvoinnin kehittämishankkeilla on selvästi työilmapiiriä parantava ja sairauspoissaoloja vähentävä vaikutus, eikä ohjelmien johdosta syntyviä myönteisiä talousvaikutuksiakaan pidä unohtaa. Yleistäen voidaan sanoa, että ohjelmiin panostus tulee takaisin keskimäärin kolminkertaisena seuraavan kolmen vuoden aikana. (Aalto 2006, 16.)

4.2 Työhyvinvointiin panostaminen

”Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä jopa moninkertaisena takaisin.” Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti hyvin kannattavia. Saatu hyöty on tutkimusten mukaan keskimäärin kuusinkertainen panostuksiin nähden. Yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo siis kuusi euroa takaisin. (TTL 2015.)

Työhyvinvointi vaikuttaa erityisesti sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien, sairaanhoitokustannusten sekä presenteismien määrään. (TTL, Työ ja terveys Suomessa 2012, 12). ”Presenteismi tarkoittaa sitä, että työntekijä tulee töihin sairaana tai muuten huonokuntoisena. Hän on paikalla, mutta ei täysipainoisesti läsnä.” (Wikipedia 2014). Presenteismi aiheuttaa merkittävän työpanosmenetyksen vuosittain. Sen suuruudesta ei ole tarkkaa tietoa. Gary Johnsin (2010, 530) tekemän laajan kirjallisuusselvityksen mukaan presenteismi aiheuttaa suurempaa tuottavuusmenetystä kuin sairauspoissaolot. ”Näin voidaan varovaisesti olettaa sen olevan 4 % luokkaa Suomen vuotuisesta kokonaistuotannosta.” (TTL, Työ ja terveys Suomessa 2012, 12)

”Näiden edellä mainittujen tekijöiden kansantaloudellinen merkitys on suuri. Vuonna 2010 Suomen bruttokansantuote oli noin 180 miljardia euroa ja valtion budjetti noin 50 miljardia. Samaan aikaan työhyvinvointiin liittyvät kustannukset olivat seuraavaa suuruusluokkaa:

- sairauspoissaolot noin 4 % työpanoksesta eli noin 7 miljardia euroa
- ennenaikaiset eläkkeet noin 18 miljardia euroa
- työtapaturmat noin 2 miljardia euroa
- presenteismi noin 4 % työpanoksesta eli noin 7 miljardia euroa
- terveyden- ja sairaanhoitokulut noin 7 miljardia euroa.

Summaa 41 miljardia euroa voidaan kutsua puutteelliseen työhyvinvointiin liittyviksi kustannuksiksi. Ne ovat siis kustannuksia, joihin työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa.”

(TTL, Työ ja terveys Suomessa 2012, 12.)

Yritysten pitkän tähtäimen hyvinvointisuunnitelmat edistävät organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksetekokykyä ja voidaan sanoa, että työhyvinvointi on yksi niistä kilpailueduista, jolla kestävää tuloskehitystä luodaan. Työhyvinvointia edistäville yrityksille on pitkällä aikavälillä parempi suorituskyky kuin niillä, jotka eivät ylläpidä työhyvinvointia todetaan Baptistien (2008, 294–304) tutkimuksessa. Työhyvinvointi on tarpeellista sitoa yrityksen strategiaan ja johdon laskentatoimen ohjausjärjestelmiin, koska kestävä ja menestyksellinen yritystoiminnan takana on yrityksen voimavarojen hallinta.

Työhyvinvoinnin ymmärtäminen ja johtaminen tavoitteellisesti ovat iso askel tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa. Kun työhyvinvointi nähdään taloudellisena resurssina ja varallisuutena, siirtyy vastuu sen kehittämistä ja vaalimisesta osaksi liiketoimintavastuuta. Samalla tavalla, kun nyt raportoidaan menneen toiminnan tehokkuudesta ja investointien kannattavuudesta, pitäisi jatkossa myös raportoida miten osaamiseen ja ihmisten hyvinvointiin on panostettu ja miten tehokkaasti nämä investoinnit ovat tuottaneet sekä tuottavat. (Ahonen & Ojala, 2003, 269.)

Vuonna 2012 työnantajat panostivat Suomessa työntekijöidensä hyvinvointiin 1.8 miljardilla eurolla, mikä tekee noin 757 euroa henkilöä kohti. Suoraan työpaikkaliikuntaan investoitavan rahan määrä oli henkilöä kohden samana vuonna noin 68 euroa. Tästä syystä työnantajien kiinnostus työntekijöiden hyvinvointiin on vuosien saatossa entisestään noussut. (Aura ym. 2012, 33–34.) Panostukset työhyvinvointiin painottuvat erilailla: suurin panostus kohdistuu henkilöstökoulutukseen ja työterveyshuoltoon, vähäisempi panostus kohdistuu henkilöstön liikunta- ja kulttuuripalvelujen käytön tukemiseen, henkilöstöruokailuun ja työhyvinvointia edistäviin projekteihin. Tulokset kertovat, että tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työn laadun parantaminen onnistuu investoimalla työkykyyn ja työhyvinvointiin. Panostuksen ja tuotoksen suhde on hyvä: yksi sijoitettu euro

tulee 2–3-kertaisesti takaisin, koska sairauspoissaolot vähenevät, työkyvyttömyyskulut laskevat ja tuottavuus paranee. (Näsman 2011, 3.)

Hyvinvointi pohjautuu työhön, kaikilla tasoilla, niin työpaikoilla, yhteiskunnassa kuin talouselämässä. Hyvinvointi työssä on myös avain tuottavaan ja innovatiiviseen työskentelyyn ja kilpailukyvyn vahvistamiseen. Suomessa työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikoilla on panostettu jo pitkään, mutta panostus on kuitenkin vielä vähäistä potentiaaliin hyötyihin nähden. (TTL, Työ ja terveys Suomessa 2012, 11.)

FT, Dph, Oili Kettusen mukaan tulokset kertovat siitä, että työnantajien olisi syytä panostaa työhyvinvointiin pitkäjänteisesti pelkkien satunnaisten liikuntatapahtumien tai liikuntaseteleiden jakamisen sijaan. ”Tuntuu, että kun on ollut vähän huonot ajat, niin valitettavasti työhyvinvointisatsauksista on nipistetty. Toivoisin, että työnantajat huomioisivat, että stressioireet ovat lisääntyneet.” Työhyvinvoinnista puhutaan paljon, mutta satsausiakin pitäisi olla, muutenhan yhtälö ei toimi. Ilahduttavaa oli, että henkilöt, joilla alussa oli paljon stressioireita ja huono työkyky, paransivat tuloksia huomattavasti. Tuloksia voi hyödyntää tietenkin vastaavissa interventioissa ja me hyödynnämme niitä Vierumäellä tuotekehittelyssä.” (Yle uutiset 2015.)

Työyhteisöissä työn epävarmuus, vuokratyön yleistyminen, irtisanomiset, masennus, töiden ulkoistaminen, ja työuupumus ovat lisääntyneet selvästi. Näin ollen yritysten tulee jatkossa panostaa työhyvinvointiin yhä enemmän. Näiden vaikutus on selvästi nähtävissä monissa työpaikoissa ja nämä asiat ovat luoneet uhkaa työntekijöiden terveydelle, turvallisuudelle ja työhyvinvoinnille. (Nummelin, 2007, 91.) Ratkaisuja voidaan löytää arkipäivän oivalluksista tai uusista toimintamalleista, jolloin työhyvinvointiin panostaminen ei välttämättä tarkoita suuria taloudellisia investointeja. Tärkeää on löytyä aikaa avoimelle keskustelulle yhteistyökumppaneiden ja työyhteisön välillä. (Nummelin, 2007, 93.)

5 Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana

”Asiakslähtöisyys kuulostaa nykyaikaisen yritystoiminnan itsestään selvältä peruskiveltä. On vaikea löytää yritystä, jonka arvot tai visio eivät sisältäisi mainintaa asiakkaasta. Asiakslähtöinen liiketoiminnan kehitys on kuitenkin verrattain uusi näkökulma liikkeenjohdon ajattelussa ja käytännön välineet tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat kehittyneet paljon aivan viime vuosina”. (Arantola & Simonen 2009, 2). Palveluntarjoajan näkökulmasta asiakslähtöisyydessä on kyse palveluiden kehittämiseen, organisoimiseen, tarjoamiseen ja johtamiseen liittyvistä prosesseista. Asiakkaiden näkökulmasta puolestaan kyse on vahvasti palvelusta asiakslähtöisenä kokemuksena, jota muokkaa asiakkaalle

prosessissa varattu rooli ja asiakkaan mielikuva – odotusarvo – palvelusta (Virtanen ym. 2011, 19). Asiakslähtöisyys on aikaansa seuraavien yritysten toiminnan perusarvo (Arantola & Simonen 2009, 28). Toimivuus ja asiakkaiden sekä organisaatioiden tarpeet ovat sen keskeisiä ominaisuuksia.(Virtanen ym. 2011, 18).

Asiakslähtöisyys käsitettä käytetään usein rinnakkain asiakaskeskeisyys termin kanssa. Asiakaskeskeisyys voidaan määritellä niin, että asiakas on palvelujen keskipisteessä ja palvelut ja toiminnot organisoidaan häntä varten. Asiakaskeskeinen toiminta on asiakaslähtöistä vasta silloin, kun se on toteutettu asiakkaan kanssa, ei vain asiakasta varten. Kriittinen ero asiakaskeskeisyyteen on se, että asiakslähtöisyydessä asiakas nähdään oman hyvinvoinnin asiantuntijuuden kautta resurssina, jonka voimavaroja – ei vain tarpeita, tulee hyödyntää palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä. (Virtanen ym. 2011, 18–19.) Asiakslähtöisyyden todelliseksi kehittämiseksi pelkästään puheiden sijaan tulisi asiakas erityisine tarpeineen palauttaa palvelutuotannon kehittämisen keskiöön (Virtanen ym. 2011, 12).

Parhaimmillaan asiakaslähtöinen toiminta edistää palvelutuotannossa parempaa vaikuttavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Asiakslähtöisyyden kehittämisessä rajatut uudistukset tai innovointi kapealla osa-alueella ei riitä. (Virtanen ym. 2011, 12.) Yhteisymmärryksen saavuttaminen edellyttää palveluntarjoajalta asiakasymmärrystä eli kattavaa tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Mutta myös asiakasymmärryksen hyödyntämistä palveluiden kehittämisen pohjana. Pelkkä tieto asiakkaista ei siis vielä tarkoita asiakasymmärrystä, jolla tarkoitetaan jalostettua ja käyttötilanteeseen kytkettyä asiakastietoa. (Virtanen ym. 2011, 18.) Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen kumppanuus on tärkeä side asiakkaan tarpeiden ja palvelumahdollisuuksien väliseen tasapainoon pyrittäessä sekä hyvä toimintamalli, joka edellyttää työntekijän ja asiakkaan välistä hyvää vuorovaikutusta ja molemminpuolista luottamusta. (Virtanen ym. 2011, 19.)

5.1 Asiakslähtöisyydestä asiakasymmärrykseen

Palveluyrityksillä on liiketoimintakokemukseen perustuva ajatus asiakkaan tarpeesta, johon pyritään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää asiakasymmärrystä sekä kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Yrityksillä on usein määritelty tapa johtaa palvelukehitysprosesseja. Kehitysprosessi alkaa, kun syntyy ajatus uudesta palvelusta tai palveluliiketoiminnan alueesta tai kun halutaan kehittää nykyistä palvelua. Tarvitaan asiakasymmärrystä siitä, onko palveluidealle olemassa markkinat, vai aiommeko luoda kokonaan uudet markkinat sekä löytyykö asiakasta, jonka kanssa kehittämistä voidaan tehdä. Palveluliiketoimintaa kehitetään kolmen osa-alueen yhteispelillä:

asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen. On selvää, että tällainen lähestyminen on mahdotonta ilman asiakasymmärrystä. (Arantola & Simonen 2009, 3-6.)

Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi voi olla esim. seuraavanlainen:

1. Ensin on kartoitettava asiakasymmärryksen lähtötilanne. Samalla kartoitetaan yrityksen nykyiset panostukset asiakasymmärrykseen.
 2. Toisessa vaiheessa määritellään tavoitteet asiakasymmärrykselle. Yrityksen nykyisiä ja tulevia tietotarpeita tulee ymmärtää, jotta voidaan erottaa eri toimintojen (myynti, markkinointi, palvelutuotanto jne.) kannalta olennainen tieto.
 3. Asiakasymmärryksen tavoitteiden saavuttamiseksi kolmannessa vaiheessa on luotava toimintamalli ja prosessit asiakasymmärrystavoitteiden saavuttamiseksi. Silloin etsitään kustannustehokkaita ja määriteltyjä käyttötarkoituksia tukevia menetelmiä eri lähteistä hankitun tiedon käsittelyyn, varastointiin, jalostamiseen ja levittämiseen.
- Asiakasymmärryksen muodostaminen ja hyödyntäminen on koko yrityksen yhteinen asia.
4. Neljännessä vaiheessa asiakasymmärryksen vaikuttavuutta ja kokonaisuutta seurataan. Prosesseja ja toimintatapoja voidaan vielä optimoida saatujen kokemusten perusteella. (Arantola & Simonen 2009, 29 – 32.)

Asiakasymmärryksellä on merkittävä rooli palveluliiketoiminnan kehityksessä. Yritys kehittää palveluliiketoimintaansa strategisten painotusten mukaan, jotta saavutetaan kilpailuetua valituilla markkinoilla. Asiakasymmärrys on siis systemaattinen prosessi, jossa ymmärretään asiakaskannan kehittymistä ja tuetaan asiakaslähtöisen toiminnan uudistumista. Asiakasymmärryksellä on merkitystä myös taantumassa. Yritysten riippuvuus yksittäisistä asiakkuuksista kasvaa ja myös suurimmat asiakkaat edellyttävät yhä laajempia kokonaispalveluja supistaessaan palvelutarjoajien määrää. Tällöin asiakkaiden haasteiden ymmärtäminen nousee erityiseksi kilpailueduksi. (Arantola & Simonen 2009, 33 – 34.)

5.2 Asiakkaan kokema arvo

Asiakaslähtöisyys on yksi palveluliiketoiminnan arvoista. Asiakkuuden arvon ymmärtämiseen liittyy läheisesti käsitys siitä, mitä asiakkuus oman yrityksen toiminnassa oikein on. Arantola ja Simonen (2009, 8) kirjoittavat, että ”edistyneimmät palveluyritykset ovat rakentaneet toimintansa tueksi kokonaisia asiakasymmärrysprosesseja, jotka kokoavat eri lähteistä syntyvän asiakasinformaation, jalostavat siitä asiakastiedon ja jakavat sen päätöksentekijöiden käyttöön.” Palveluliiketoimintaa harjoittava yritys voi luoda peruskäsityksen asiakkuuksistaan, olla mukana asiakkaan liiketoiminnassa ja

lähestyä asiakasymmärrystä eri tulokulmista. Arantola ja Simonen (2009, 12–20) ovat koonneet viisi ymmärrystyökalua yritysasiakkuuksien johtamiseen.

1. Asiakkuuden arvo kehittämisen lähtökohtana. Asiakkuuksia luokitellaan usein pyramidimuotoon, jossa arvokkaimpia asiakkaita on määrältään vähiten. Asiakasluokittelu antaa työkalun palveluiden suunnitteluun: Kenelle suuntaamme palveluja? Mihin asiakkuuksiin kannattaa panostaa? Kenen asiakkaiden kanssa voimme suunnitella yhdessä palveluja? Asiakkuuden arvo tuo ymmärrystä siitä, minkä asiakkaiden pysyvyyteen kannattaa panostaa. Kasvu nykyisten asiakkaiden kanssa on usein helpompaa ja taloudellisesti kannattavampaa kuin kasvu uusasiakashankinnan kautta. Kun palveluliiketoiminnan kehittäminen on olennainen osa strategiaa, ovat investoinnit strategiaan asiakkuuksiin ja niiden ymmärtämiseen osa strategian toteutusta.

2. Asiakkaan tilan ymmärtäminen. Yrityksillä on tilanteita, jotka toistuvat toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta samanlaisina. Tällaisten muutostilanteiden tunnistaminen auttaa palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja auttaa löytämään hetkiä, jolloin asiakas kiinnostuu palvelusta. Tilanneajattelua voi hyödyntää eri tavoin palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen voi luoda pohjan palvelutarjooman kehittämiseksi ja ryhmittelylle, joka sopii asiakkaan tapaan tarkastella palvelutarpeitaan.

3. Asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtäminen. Yksi asiakasymmärryksen tasoista liittyy asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtämiseen. Enää ei riitä, että palvelun hyödyt ja hinta kuvataan, vaan palvelun aiheuttama muutos asiakkaan toiminnassa pitää pystyä todentamaan. Taloudelliseen tilanteeseen tai siihen liittyviin haasteisiin voi tutustua neljästä näkökulmasta: liikevaihtologiikka, kustannuslogiikka, taselogiikka ja riskilogiikka. Palveluliiketoiminnassa joudutaan yhä useammin kuvaamaan palvelun hyödyt taloudellisin termein: mitä vaikutuksia palveluilla on asiakasyritysten toimintaan.

4. Arvoketjun ymmärtäminen ja ymmärrys asiakkaan asiakkaasta. Yritysten arvoketjut ovat yhä monimutkaisempia ja suhde voi olla samanaikaisesti asiakas- ja kumppanuussuhde. Mitä lähempänä palveluntuottaja on loppukäyttäjää, sitä kannattavampaa liiketoiminta on. Ja mitä strategisempi yhteistyö on kyseessä, sitä varmemmin palveluntuottajan on ymmärrettävä myös asiakkaan asiakasta.

5. Asiakaskannan luokittelu segmentteihin. Asiakasymmärrys voi toimia työkaluna asiakaskannan luokittelussa segmentteihin. Luokittelua tukevia kriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden liiketoimintalogiikka tai tapa käyttää palveluja.

Asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää luokittelun eri tasoilla: koko asiakaskannan tasolla, segmenttitasolla tai asiakastasolla.

Asiakkaan kokema arvo on markkinoinnin näkökulmasta katsottuna laaja ja monimuotoinen käsite. Markkinointikirjallisuudessa käytetään yleisesti termejä ”customer value” ja ”customer perceived value”. Käytettäessä termiä asiakkaan kokema arvo, tarkoitetaan sillä yhteydessä niiden hyötyjen ja uhrausten välistä suhdetta, joka voi olla rahallinen tai laajemmin käsitettynä hyötynä. Arvo voi muodostua teknisistä, taloudellisista, sosiaalisista hyödyistä ja palveluista. (Kuusela & Rintamäki 2002, 16.)

Storbackan mukaan asiakkuuden arvo muodostuu itse asiakkuusprosessissa. Tarjottavat tuotteet, palvelut ja niiden suorituskyky käytännössä vaikuttavat arvon muodustumiseen. Asiakas kytkee asiakkuuden arvon niihin uhrauksiin, joita hän on tehnyt asiakkuuden syntymiseksi, sekä kuinka hyvin asiakkuus auttaa häntä yleisten tavoitteidensa saavuttamisessa. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen, yrityksen ja asiakkaan välisiin siteisiin ja asiakassuhteen lujuteen. Asiakkuuden arvon rakentaa jokainen yritys itse, koska asiakkuuden arvo riippuu asiakkuudesta kuten liiketoiminnasta, koosta, maantieteellisestä sijainnista ja eniten yrityksestä itsestään. (Storbacka & Lehtinen 2002, 35.)

Sama asiakas voi olla toiselle yritykselle merkittävästi arvokkaampi kuin toiselle ja syitä asiakkaan arvoon saattaa olla monia. Asiakkuuden arvo on aina yritys- ja toimialakohtaista ja asiakaskannattavuus on hyvä tuloksellisuuden mittari yrityksille. (Storbacka ym. 1997, 29.) Asiakkuuden arvon mittareita voivat olla asiakkuuden taloudellinen volyyymi, asiakasosuus, asiakkuuden kesto ja asiakastyytyväisyys. (Storbacka ym. 1997, 29.) Tyypillisesti asiakkuuden elinkaaren arvo kuitenkin lasketaan odotettavissa olevien tulevien kassavirtojen nykyarvosta. (Storbacka 2005, 24).

Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakkuuksien kannattavuus paranee ja palveluyrityksissä asiakkuus on hyvä nähdäinvestointina. On muistettava, että asiakkuuksien hankkimisen alkuvaiheessa ja toiminnan käynnistämisen vaiheessa tulee kuluja, jolloin asiakkuuden arvo voi olla negatiivinen. Tyytyväinen asiakas vahvistaa asiakasuskollisuutta ja kasvattaa positiivista kannattavuutta tekemällä uusia ostoksia asiakkuuden aikana tai käyttämällä samaa yrittäjää uudelleen uusissa hankkeissa. Asiakkaiden suositukset toisille mahdollisille asiakkaille vähentävät uusien asiakkaiden hankintakustannuksia ja lisäävät katteellista myyntiä. (Mäntyneva 2002, 15 – 16.)

Kannattoman asiakkuuden pitämiseksi löytyy seuraavanlaisia määrittäjiä:

- referenssiarvo
- volyymiarvo
- osaamisarvo
- strateginen arvo
- asiakkuuden keston liittyvä arvo sekä
- arvopotentiaali

Referenssiarvolla yritys pyrkii herättämään luottamusta muissa potentiaalisissa asiakkaissa. Osaamisarvolla yritys pyrkii saamaan asiakkaalta osaamista, jota sillä itsellään ei ole. Volyymiarvolla yrityksen alhaista toiminta-astetta pyritään nostamaan ja kattamaan näin kiinteät kulut paremmin. Strategista arvoa asiakkaalla on silloin, kun asiakkaan kautta saadaan tavoitetuksi uusia markkina-alueita tai estetään ehkä kilpailijan pääseminen markkinoille. Asiakkuuden keston perustuvassa arvossa asiakkuus on kestänyt pitkään. Arvopotentiaalista on kyse, kun asiakas on nykyhetkellä kannattamaton, mutta on kasvamassa tulevaisuudessa kannattavaksi. (Alhola & Lauslahti 2004, 204.)

Tunnettu asiakas on luottamusta synnyttävä referenssi tuleville asiakkaille. Asiakkaan erityisosaamisen kautta yritys taas voi oppia uusia taitoja tai ymmärrystä uudesta toimialasta. Volyymiarvoltaan suuri asiakas voi tuottaa vakaata ja pysyvää kassavirtaa, jolla voidaan ylläpitää kiinteitä kuluja. Strategisesti arvokas asiakas auttaa esimerkiksi uusille markkinoille pääsyssä, nykyisen aseman vahvistamisessa tai kilpailuun varautumisessa. Pitkäaikaisen asiakassuhteen etuna on se, että osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja voivat siksi pidemmällä tähtäimellä kehittää asiakkuuden muita arvoja. (Torkkeli ym. 2005, 6-7.)

5.3 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden elinkaari tarkoittaa asiakassuhteen pituutta ja asiakkuuden arvoa molemmille osapuolille ja asiakassuhde voi esimerkiksi päättyä jo heti elinkaaren ensimmäisen vaiheen jälkeen. Asiakkuuden elinkaari alkaa asiakkaan ensimmäisestä ostotapahtumasta tai palvelusopimuksen allekirjoituksesta. Asiakas tuottaa arvoa yritykselle asiakkuutensa aikana ostamalla yrityksen tuotteita ja palveluita, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. (Korkeamäki ym. 2002, 138–139.) , Korkeamäen ym. (2002, 139) mukaan asiakassuhde on vuorovaikutusta, johon vaikuttaa asiakkaan elinkaaren vaihe. Tämä vuorovaikutus kokee muutoksia ajan kuluessa, kun asiakassuhde kehittyy.

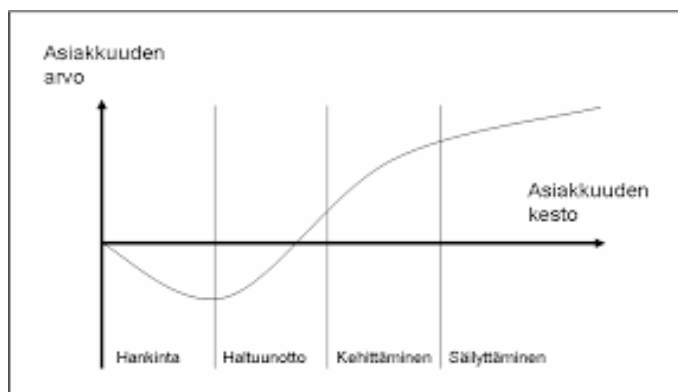
Asiakkuuden elinkaaren näkökulma auttaa yrityksiä kohdentamaan investointeja asiakkuuksien hallintaan. Tuottaakseen mahdollisimman suuren arvon yritykselle,

vaativat toimenpiteet investointeja sellaisiin asiakkuuksiin tai asiakassegmentteihin, jotka antavat mahdollisimman suuren arvon yritykselle. (Storbacka 2005, 24.)

Lopuksi asiakas joko lähtee, tai päättää ostaa samalta yritykseltä saman tai jonkin toisen palvelun. Markkinatoimenpiteet ovat yrityksellä hyvä mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan päätökseen ja yrityksen tulisikin huomioida asiakkaidensa sijainti elinkaarella.

Markkinoinnin tavoite ja luonne ovat eri vaiheissa erilaisia ja markkinointiohjelmat tulee kohdistaa juuri asiakkaalle sopiviksi. Aluksi markkinoinnin tavoitteena on herättää mahdollisen asiakkaan mielenkiinto yritystä ja sen palveluita kohtaan. Toinen vaihe on saada asiakas vakuuttumaan ratkaisun järkevyydestä ja keskittyttyä myyntiin. Kun ollaan käyttövaiheessa, asiakkaan taas tulisi saada positiivisia kokemuksia siitä, yrityksen tavasta hoitaa hänen asiakkaan ongelmia. Siksi uudelleenmyynti ja kestävät asiakassuhteet ovat tärkeitä, mutta osittain myös seurauksia hyvästä myynnistä ja markkinointitoimenpiteistä. (Grönroos 2009, 321.)

Jotta yritys kykenee tunnistamaan ja määrittelemään missä elinkaaren vaiheessa jokainen asiakas on, tulisi yrityksen määrittää elinkaaren vaiheet. Yritys kykenee tällöin toimimaan elinkaaren edellyttämällä tavalla. Asiakkaiden tarpeet poikkeavat elinkaaren eri vaiheissa. Mäntynevan (2001, 15–16) mukaan näiden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on keskeistä asiakashallinnan menestymisen kannalta. Kun yritys tuntee asiakkaansa, se pystyy paremmin toimimaan ja ennustamaan asiakkaan käyttäytymistä sekä vaikuttamaan asiakassuhteen syvyyteen. Eri vaiheilla on omat erityispiirteensä, jotka on huomioitava suunniteltaessa asiakashallinnan tavoitteiden asettelua ja käytännön toteutusta. Asiakkuuden elinkaari asiakkuuden hallinnan näkökulmasta voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Näitä ovat asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. (Mäntyneva 2001, 15–16.)



Kuvio 5. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet (Mäntyneva 2001, 17)

Asiakkuuksien hankinta

Yrityksen tulee katsoa asiakaskannattavuutta pitkällä aikavälillä lyhyen aikavälin sijaan hankkiessaan asiakkuuksia. Voi tapahtua jopa niin, että uutta asiakasta hankittaessa asiakkaan arvo laskee negatiiviseksi. Tähän sisältyy se riski, että asiakassuhteen päättyessä ensimmäisen kaupan jälkeen jää koko asiakassuhde tappiolliseksi. Asiakkaan elinkaaren alkuvaihe on usein siis kannattamaton yritykselle, mutta uusien asiakkaiden hankinta on silti tärkeä jatkuvuuden kannalta vanhojen asiakkuuksien säilyttämisen ohella. Asiakassuhteiden arvoa maksimoitaessa, ei ole särkevää keskittyä vain uusien asiakkaiden hankintaan, vaan yrityksen tulee pyrkiä jatkamaan nykyisiä asiakassuhteitaan, mutta myös kehittämään niitä. Yritysten ei tule tehdä sitä, että keskitytään liikaa uusien asiakkaiden hankintaan, vaan niiden tulisi pystyä huomioimaan toimenpiteissään riittävästi myös nykyisiä asiakkaita. Kannustejärjestelmät eivät saa myöskään liikaa suosia uusia asiakkaita, sillä tämä voi herkästi heikentää nykyisiä asiakassuhteita. (Mäntyneva 2001, 20.)

Haltuunotto

Asiakkuuksien haltuunottovaiheessa yritysten on tarjottava asiakkaille lisäarvoa tai lisäpalveluita, jotta asiakas sitoutuu yritykseen. Yritys voi olettaa, että tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaan vaatimuksia, kun asiakas on tehnyt ensimmäisen ostopäätöksensä. Mutta pitää muistaa, että asiakkaan tarpeet ja vaatimukset vaihtelevat. Suunnitelmallisuus ja laaja-alaisuus ovat asiakkuuden haltuunotossa huomioitavia seikkoja yrityksille. (Mäntyneva 2001, 120.)

Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakassuhteesta on pystyttävä muodostamaan mahdollisimman pitkäaikainen sitouttamalla asiakas. Asiakkaan sitoutuneisuuteen vaikuttaa kaksi tekijää. Ensimmäinen on se, kuinka hyvin yritys pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeita ja huomioimaan asiakkaan arvostamia asioita. Toinen sitoutuneisuuteen vaikuttava tekijä on asiakkaan ostamien tuotteiden määrä. Asiakassuhde tulee kestäväksi todennäköisesti pidempään, kun asiakkaalle myydään enemmän heidän tarpeitaan vastaavia tuotteita. Syventymien tapahtuu pidemmälle mentäessä ja se on herkimmillään asiakassuhteen. Jotta asiakassuhteista saadaan mahdollisimman pysyviä, tulee yritysten tehdä segmenttikohtaisia suunnitelmia ja toimintamalleja. (Mäntyneva 2001, 20–21.) Nykyiset asiakkaat ovat valtava kannattavuuspotentiaali yrityksille. Asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali tulee ymmärtää, jotta asiakkuuksia voidaan johtaa. Keskittymällä asiakkuuksiin sekä kehittämällä asiakkuuksia eri toimenpiteillä, saadaan potentiaalia hyödynnettyä. Yritysten tulee käyttää erilaisia kehittämistoimia asiakkuuksien kehittämiseen, koska asiakkuudet ovat hyvin tilannekohtaista. Myös

asiakkaat vaikuttavat siihen, minkälaisia toimenpiteitä yrityksen tulee käyttää. (Mäntyneva 2001, s. 21.) Asiakkuuden kehittämisen vaiheessa asiakkuus tuottaa jo lisäarvoa molemmille osapuolille ja asiakkuuden arvo nousee tässä vaiheessa nopeammin kuin koko asiakkuuden aikana. Asiakas sitoutuu yritykseen yrityksen prosessien ja asiakassuhteen toimivuuden ansiosta. Tiiviissä ja lujassa asiakassuhteessa vuorovaikutus on yrityksen ja asiakkaan välillä luottamuksellista ja asiakkaalla on asiakassuhteen toimintojen tehostamisesta ja kehittämisestä. Yrityksen kehittäessä asiakkuuttaan on asiakkaan kuuntelu erittäin tärkeää, koska se sitouttaa asiakkaan yritykseen. Asiakkaan avulla yritys pystyy myös kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan. (Selin & Selin 2005, 127–128.)

Asiakkuuksien säilyttäminen

Yrityksen on hyvä laatia itselleen omat kriteerit ja mittarit, joita asiakkuuden säilyttämisessä tulee olla ja joiden avulla yritys pystyy tunnistamaan kehitystoimenpiteitä, jotta se pystyy säilyttämään asiakkuutensa. Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan usein panostamalla asiakastyytyväisyyteen. Kuuntelemalla asiakkaita ja kehittämällä yrityksen toimintaa, voidaan asiakkuudet pelastaa. (Mäntyneva 2001, 22–24.)

5.4 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhde (Lahtinen ja Isoviita 2001, 44). Asiakastyytyväisyys on yritykselle kilpailukeino, jonka antamaa kilpailullista etumatkaa muiden yritysten on vaikea saavuttaa erityisesti silloin, kun yritys näkee enemmän vaivaa asiakkaidensa palvelemiseksi kuin kilpailijat (Lahtinen & Isoviita 2001, 81). Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka tyytyväinen asiakas on organisaation tuotteeseen ja/tai palveluun. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa asiakkaan mielikuva organisaatiosta, organisaation asiantuntemus ja omistautuminen asiakkaille sekä organisaation antama palvelu ja sen laatu. Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämistyössä painopistealue ja asiakas on se, joka arvioi laadun. Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi. (Lecklin 2006, 105.)

Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen vaatii yritykseltä myös ponnisteluja asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi sekä toimivaa informaatiojärjestelmää. Tyytyväinen asiakas on yrityksen parasta mainosta. Tutkimusten mukaan tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksestaan noin kolmelle muulle henkilölle. Tyytymätön puolestaan keskimäärin 11 muulle henkilölle (3/11 – sääntö). (Anttila & Iltanen 2001, 50 – 51.) Tyytyväinen asiakas hoitaa markkinointia yrityksen puolesta ja vieläpä paremmin kuin yksikään muu markkinointikanava. Sellainen asiakas, joka on saanut kokonaisvaltaista ja hyvää

palvelua, on usein myös valmis suosittelemaan yritystä muillekin. Tyytyväinen asiakas on yleensä myös valmis pitkäaikaiseen yhteistyöhön yrityksen kanssa. Tämän takia tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle erittäin arvokkaita. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 158,169.)

Asiakkaiden tyytyväisyys on edellytys pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymiselle, jota markkinoinnissa korostetaan nykyään yhä useammin. Asiakaskeskeisyydessä ajatellaan pitemmän aikavälin tavoitteita, kun myyntikeskeisessä markkinoinnissa myyjää kiinnostaa mahdollisemman suuri myynti. Merkittävänä tavoitteena markkinoinnilla on luoda sellaista asiakasarvoa, jota myös asiakas arvostaa. Tämä asiakasarvo tulee lisäksi kyetä luomaan asiakaskannattavuus säilyttäen. (Mäntyneva 2001, 11.) Asiakkuudet ovat erilaisia ja niiden kannattavuus yrityksen näkökulmasta vaihtelee, jolloin yrityksen ei kannata lähestyä asiakkaita perinteisen massamarkkinoinnin keinoin. Voi olla perusteltua käyttää ryhmäsegmentointiin perustuvaa menettelytapaa kannattavuussyistä edelleen huomioiden kuitenkin sen, että asiakkaat toivovat heitä käsiteltävän yhä enemmän yksilöinä. Tarkoituksenmukainen segmentointi sekä asiakkaan kokemus yksilöllisyyden tuntu, ovat merkittävät taidot tässä yhteydessä. (Mäntyneva 2001, 12–13.)

Asiakkuuden arvoa arvioimalla ja vertaamalla sitä tekemiinsä panostuksiin, asiakas luo aina oman käsityksensä asiakassuhteesta. Huonompi laatukin voi olla tyytyväisyystekijä, edellyttäen, että hän saa tämän laadun pienemmällä panostuksella. Joskus taas korkealaatuista palvelua kokeva asiakas on tyytymätön, koska koettu laatu vaatii liian suuria panostuksia suhteessa käytettävissä oleviin resursseihinsa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 99.)

Asiakkaan subjektiivisella kokemuksella on suuri merkitys asiakastyytyväisyyteen asiakkuudessa. Kuinka hyvin asiakkuudessa on onnistuttu ja miten hyvin asiakkaan saama palvelu on vastannut odotuksia. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat myös luotettavuus, palveluvarmuus, palveluympäristö, reagointialttius, palvelunopeus ja muut konkreettiset asiat. Tilanne ja yksilötekijöillä on myös vaikutusta asiakastyytyväisyyteen sekä ennen kaikkea palvelulla ja laadulla. (Ylikoski 2001, 152.)

Yritystoiminnassa olisi aina hyvä muistaa, että absoluuttinen laatu ei suoraan liity asiakkaan tyytyväisyyteen ja asiakkaan kokemaan laatutasoon. Koska asiakkaallakin on tietty budjetti eli rajalliset käytettävissä olevat resurssit, asiakas tarkastelee laatua suhteessa tekemiinsä taloudellisiin ja muihin panostuksiin. Näin asiakastyytyväisyys riippuu asiakkaan odotuksista eli siitä arvosta, jonka asiakas olettaa saavansa suhteessa

omiin panostuksiinsa ja käyttämiinsä resursseihin esimerkiksi taloudelliset, tiedolliset ja tunteelliset resurssit. (Storbacka & Lehtinen 2002, 104.)

Asiakkaan tyytyväisyys asiakkuuteen ei ole uskollisuuden tae. Hyvinkin tyytyväiset asiakkaat voivat vaihtaa palveluntarjoajaa hinnan tai pelkän vaihtelun vuoksi. Joillain toimialoilla taas tyytymättömätkään asiakkaat eivät välttämättä ”jaksaa” vaihtaa palveluntarjoajaa, koska eivät koe parempia vaihtoehtoja olevan tarjolla. Tällöin todennäköisesti myös asiakkuuden merkitys on asiakkaalle olematon.

Asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden yhteyden voidaan todeta olevan useiden tekijöiden summa, johon vaikuttavat asiakaskokemusten lisäksi ainakin asiakkaan vaihtoehdot ja toimintamahdollisuudet sekä asenteet ja tavat. (Storbacka & Lehtinen 2002, 101–102.)

Aarnikoivu (2005, 23) toteaa, että yritysten tulisi yhä enemmän keskittyä panostamaan asiakassuhteiden ylläpitämiseen, syventämiseen ja kehittämiseen. Onnistuneella asiakassuhteen kehittämällä on myönteinen vaikutus asiakasuskollisuuteen, jonka merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpänä.

Asiakassuhteen avulla rakentuu yrityksen jatkuva elinkelpoisuus ja sen ylläpidon merkitys on yrityksen tulevan menestyksen kannalta erittäin suuri. Tämän vuoksi yritysten kannattaisi aina panostaa markkinointiaan nykyisiin asiakkaisiin vakiinnuttaakseen markkina-asemansa. Asiakassuhteen ylläpidossa ei ole kuitenkaan kyse pelkästään asiakastyytyväisyydestä, vaan myös suhteen syventämisestä viestinnällisin menetelmin. (Rope 2005, 173.)

Lecklinin (2006, 101) mukaan yrityksen olisi hyvä nimetä avainasiakkailleen omat yhteyshenkilöt, joiden tehtäviin kuuluisi pitää huolta asiakkaasta ja asiakassuhteen hoitamisesta myös muulloin kuin akuutissa kaupankäyntivaiheessa. Tavoitteena olisi hyvä yhteydenoton asiakkaiden kanssa ja yhteydenpidon tekeminen mahdollisimman helpoksi.

Mitä tiiviimpää yhteistyö tuotekehityksestä alkaen on, sitä paremmin yrityksen tuotteet vastaavat asiakkaiden tarpeita. Yrityksen oma henkilökunta pystyy harvoin asettumaan aidosti asiakkaan asemaan. Ottamalla asiakkaat mukaan tuotekehittelyyn, voidaan välttää niin sanottua turhaa työtä ja keskitytään olennaisiin ominaisuuksiin. Näin säästetään hyvin todennäköisesti myös kustannuksissa. Kun asiakkaat pääsevät vaikuttamaan tuotteisiin jo tuotekehittelyvaiheessa, he tuntevat itsensä tärkeiksi. Asiakkaalle tulee arvostettu olo, kun hänen mielipidettään kysytään. Tuotekehittelyyn vaikuttaminen voi lisätä myös tulevaa

asiakastyytyväisyyttä. Kun asiakas on saanut tuoda omat mielipiteensä esille, tuote todennäköisemmin vastaa paremmin hänen tarpeisiinsa. (Lecklin 2006, 102 - 103.)

5.5 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyys on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ja tämä on hyvä muistaa asiakkuusajattelussa. Asiakastyytyväisyys on yrityksen liiketoiminnan edellytys ja jos yrityksellä ei ole tyytyväisiä asiakkaita, ei liiketoiminnalla ole tulevaisuutta. Yrityksen liiketoiminnan pitää olla asiakaslähtöistä, mihin kuuluu asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakaspalautteen kerääminen. Kun mitataan asiakastyytyväisyyttä, voidaan saatujen tulosten avulla reagoida nopeammin asiakastarpeisiin ja sitä kautta markkinoiden muutoksiin. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tukee yrityksen liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen liittyvää päätöksentekoa. (Torkkeli ym. 2005,19.) Asiakastyytyväisyystutkimus tuo aina merkittävää arvoa yritykselle antamalla ajankohtaista tietoa yrityksen tilanteesta. Tuntemalla asiakkaidensa tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät yritys pystyy vastaamaan tehokkaasti asiakastarpeiden ja markkinoiden muutoksiin. Asiakkaiden mielipiteitä tutkimalla pyritään siis lähemmäs asiakkaan näkökulmaa. Mittaaminen ei kuitenkaan saa olla itse tarkoitus vaan saatujen tulosten tulee johtaa perusteltuihin muutoksiin toiminnassa. (Torkkeli ym. 2005, 17,19.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata useilla erilaisilla tasoilla. Asiakassuhdetasolla, missä mittareina voivat olla räätälöinti, läheisyys ja vuorovaikutus. Operatiivisella tasolla, missä mittareina voivat olla tehokkuus, toimivuus, käytettävyys ja lisäpalvelut. Palvelutasolla, missä mittareina voivat olla laatu, nopeus, teknologia ja palvelun tai tuotteen eri ominaisuudet. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen voi olla vaikeaa, jos pyritään arvioimaan asiakastyytyväisyyttä esimerkiksi emotionaalisilla tasoilla tai tilanteissa, joissa emme tiedä keitä asiakkaat ovat. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa ei saa mitata asioita, jotka jo tiedetään, koska asiakastyytyväisyystutkimukset eivät tällöin johda mihinkään toimenpiteisiin. Mitattaessa itsestään selviä asioita todelliset kehittämistarpeet jäävät huomioimatta. Yrityksen pitää tietää mitä asiakas todella haluaa ennen kuin yritetään mitata, tarjoaako yritys arvoa asiakkaalle. Yritysten tulisi yhä enemmän keskittyä panostamaan asiakassuhteiden ylläpitämiseen, syventämiseen ja kehittämiseen. Onnistuneella asiakassuhteen kehittämisellä on myönteinen vaikutus asiakasuskollisuuteen, jonka merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpänä. (Torkkeli ym. 2005, 17–19.)

Yksi tärkeimmistä asioista on asiakasymmärrys, eli kohderyhmän tutkimus heidän odotuksistaan, tarpeistaan ja toiveistaan. Tässä vaiheessa keskitytään keräämään asiakastietoa ja perehdytään asiakkaan tarpeisiin, odotuksiin ja tavoitteisiin. Palveluiden

tilaajien sekä käyttäjien tarpeet tulee huomioida, jotta palvelun tarjonta vastaa asiakkaan tarpeisiin (Tuulaniemi, 2011 142–144.) Palveluja kehittäessä asiakastutkimus on oleellinen osa lopputulosta. Asiakastutkimus on tarkoituksen mukaista tiedonhankintaa, jolla hankitaan tietoa, miten ohjata ja kehittää palvelua. Tutkimusmenetelmää valittaessa on mietittävä, miten asiakastutkimuksella saatua tietoa voidaan hyödyntää. Asiakastieto on sekä määrällistä että laadullista. Tuulaniemen (2011, 143) mukaan merkittävämpää on laadullisilla tutkimusmenetelmillä saavutettu ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Hyvin suoritettu tutkimus mahdollistaa sellaisen palvelukonseptin toteuttamisen, josta käyttäjä on valmis maksamaan ja jolla on tuotto-odotus palvelun tuottajalle.

6 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessilla tarkoitettavan tutkimusta, joka on luova ja vaiheittain etenevä prosessi. Prosessin voidaan ajatella noudattavan etenemistapaa, jossa tutkimusaiheeseen perehtymisestä edetään välivaiheiden kautta tutkimuksen raportoimiseen. Prosessin eri osat toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Prosessin seuraava osa-alue voi vaikuttaa edelliseen täsmäntävästi tai muuttaa sitä. Prosessi on kuitenkin jatkuvasti etenevä. Tutkimus alkaa luonnollisesti aihevalinnalla ja siihen perehtymisellä. Perehtymiseen voidaan käyttää apuna aikaisempia tutkimuksia. Aineisto ja sen analyysi tuodaan käytäntöön tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa ja näiden perusteella tehdään johtopäätökset. (Tuulaniemi 2011, 140.)

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Valitsin kyseisen tutkimusmenetelmän sen laaja-alaisuuden vuoksi. Hirsjärvi ym. (2009, 164) mukaan laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisessa, todellisessa tilanteessa. Laadulliselle analyysille on tyypillistä päättely, jossa pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. Aineistoa pyritään tarkastelemaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostaten siitä esiin merkityksellisiä teemoja. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan merkityksiä. On huomioitava, että ei ole olemassa vain yhtä totuutta samasta ilmiöstä, jokaiselle ihmiselle oma todellisuus on totta. Tutkimuksen tarkoitus on valottaa, mitä tutkittava ilmiö on tutkimukseen osallistuneiden ihmisten näkökulmasta. (Kylmä & Juvakka 2007,28–29.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana, voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakoitettuja tai määritelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka tarkoittaa teorian

rakentamista aineistosta lähtien. Tärkeää on pohtia aineiston rajaamista, koska laadullinen aineisto ei lopu koskaan. (Eskola & Suoranta 2001, 15–19.) Toisin kuin määrällisessä (kvantitatiivisessa) tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaikkia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja sitä muutetaan tarvittaessa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 152–155.)

Laadullisten metodien käytössä suositaan mm. teemahaastattelua. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun toteuttamistapa. Se on puolistrukturoitu eli puoliksi suunniteltu. Teemahaastattelussa johdatellaan keskustelutyypistä haastattelua teemojen avulla. Aiheesta valitaan keskeiset teemat, joita tarkennetaan tarpeen mukaan. Teemahaastattelulle ominaista on se, ettei siinä ole suoria kysymyksiä vaan haastattelija esittää ne teeman pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44.) Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelma muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Kvalitatiivisen strategian mukaan haastateltava ja haastattelija ovat vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa, että tutkijatkin ovat luomassa tutkimaansa kohdetta. Kaikki haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta. Haastattelija saattaa vahvistaa haastateltavaa ja tutkimustulos voi siten heijastaa tutkijan omia oletuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 23.)

6.2 Aineiston kerääminen

Teemahaastattelu toimii tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä, mutta kysymysten muoto on kaikille sama. Vastaukset eivät ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Kysymykset ovat määrätty ennalta, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa. Teemahaastattelussa teemat siis toimivat puheenaiheina ja vapaana runkona. Teemahaastattelulle on ominaista dialogi eli vuoropuhelu, jossa toista kunnioitetaan tasavertoisena henkilönä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42–43.)

Haastattelun tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeistä asioista. Haastateltavan on pystyttävä luottamaan siihen, että hänen antamia tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelu tutkimuksen etuna Hirsjärvi ja Hurme näkevät sen, että haastattelussa ihmisen on mahdollista tuoda esille itseään mahdollisimman vapaasti. Tutkija näkee haastateltavan, hänen ilmeensä ja eleensä. Haastattelussa voidaan syventää saatavia tietoja ja pyytää perusteluja esitetyille asioille sekä voidaan käyttää tarvittaessa lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41–43.)

Näissä haastatteluissa on oleellisista se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu on menetelmänä puolistrukturoitu sen vuoksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun teema-alueet, ovat kaikille samat. Siinä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta ei ole syvähaastattelun tapaan kuitenkaan täysin vapaa. Teemahaastattelussa keskeistä ovat ihmisten tulkinnat asioista sekä merkitykset, joita he antavat asialle. Huomioonotettavaa on se, että asioiden merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47 – 48.)

Edustamani yrityksen strategia vaikutti haastateltavien valintaan. Valitut viisi kohdehenkilöä edustivat isojen konsernien työhyvinvoinnista vastaavia päättäjiä. Hirsjärven & Hurmeen (2009, 135) mukaan haastateltavien pienehkö määrä ei tarkoita, että aineistoa olisi vähän. Haastateltavia valittaessa on syytä pitää mielessä tutkimusongelma ja valita siihen sopivimmat henkilöt, joko tutkittavan teeman, asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. (Vilkkä 2005, 114.)

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina etukäteen valmistellun haastattelurungon avulla. Testasin kysymysten toimivuutta ja teemojen järjestystä esihaastattelussa. Tavoitteenani oli selvittää ovatko teemat sellaisia, että saan vastauksia tutkimuskysymyksiini sekä haastattelun kestoa. Haastattelin tuttavaani, joka ei kuulunut tutkimukseni kohderyhmään. Esihaastattelun perusteella ei tarvinnut muuttaa kysymysten muotoilua eikä teemoja. Soitin haastatteluun valituille henkilöille ja kerroin tutkimuksesta, toteuttamistavasta, se pääteemoista ja mahdollisista haastattelujen ajankohdista. Lisäksi kerroin haastattelumenetelmästä ja haastattelun tallentamisesta digitaalisella sanelukoneella. Painotin myös osallistumisen vapaaehtoisuutta, mutta korostin myös asian tärkeyttä työhyvinvointikokonaisuuksien kehittämisessä. Kaikki haastateltavat suostuivat mukaan tutkimukseen ja sovimme ajankohdat ja paikat. Muutama päivä ennen haastatteluja lähestyin uudelleen haastateltavia sähköpostin muodossa ja lähetin heille samalla haastattelun aihealueet, eli teemat, jotta he pystyivät niitä halutessaan jo etukäteen pohtimaan. Kaikki haastattelut toteutuivat sovittuina ja suunniteltuina ajankohtina.

Haastattelut suoritettiin ja tallennettiin valittujen kohdehenkilöiden kanssa 28.09.–11.12.2015 välisenä aikana. Haastatteluja suoritettiin yhteensä viisi, jotka suoritettiin Helsingissä kohdehenkilöiden edustamien yritysten tiloissa. Eskolan ja Suorannan (2001, 91 - 92) mukaan haastateltavalle on tarjottava mahdollisuus valita itselleen mieluinen paikka. Haastattelun pitää perustua vapaaehtoisuuteen ja haastateltavalle on korostettava

tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelun anti, sen ”tulos” on välittömästi riippuvainen siitä, saavuttaako haastattelijä haastateltavan luottamuksen. Jokaisessa haastattelussa oli mukana Vierumäen työhyvinvointikokonaisuuksien kehityspäällikkö tehden muistiinpanoja kirjallisesti haastattelujen aikana. Tämä lisäsi myös haastattelujen luotettavuutta.

Haastattelut sujuivat hyvin, esitin teemat ja tein täydentäviä kysymyksiä tarpeen mukaan. Vastaajilla oli erilaisten taustojen myötä vahvuusalueita, joten painotukset olivat luontaisia. Haastatteluissa osa haastateltavista oli selkeästi puheliaampia kuin toiset. Jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastattelut toteutettiin anonyymisti, joten haastateltavien nimiä ja organisaatiota ei tuoda tutkimuksen tuloksissa ilmi. Tällä varmistettiin, että haastateltavat voivat kertoa avoimesti näkemyksistään ja tavoitteistaan työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Haastattelu eteni teemahaastattelurungon mukaisesti ja jokainen haastattelu oli kestoltaan noin tunnin mittainen. Toisessa haastattelussa oli mukana kaksi haastateltavaa. Kolmannen haastateltavan kohdalla haastattelu lähti hyvin käyntiin ja olin tarkistanut, että nauhoitus oli käynnissä. Mutta näin ei ollutkaan ja haastatteluun tuli pieni tauko. Tämän jälkeen haastattelu sujui ongelmitta.

Haastattelut lopetettiin, kun kaikkiin teemahaastattelurungon teemoihin ja tutkimusongelmiin oli saatu vastauksia, eikä kehityspäällikön arvion mukaan uutta tietoa enää syntynyt. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja ilmapiiri avoin, jolloin kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus sanoa mielipiteensä rehellisesti ja mitään pois jättämättä. Kolmannen haastateltavan kohdalla haasteen toi haastateltavan yrityksen juuri päättyneet yt-neuvottelut ja siitä kyseisenä päivänä julkistetut irtisanomiset. Haastattelu päätettiin kuitenkin pitää sovitusti.

6.3 Aineiston analysointi

Eskolan (2007, 159–169) mukaan tutkimusta tehtäessä on ensinnäkin hahmotettava mitä tutkii, sen jälkeen kerätään aineisto ja esim. haastattelulla. Kolmantena vaiheena on litterointi ja viimeisenä aineiston analyysi. Aineistoa on työstettävä ja tulkittava. Teemahaastattelun tuottamaa kvalitatiivista aineistoa analysoitiin sisällönanalyysillä teemoittain. Tässä menetelmässä aineisto järjestetään teemoittain eli kootaan kaikkien haastateltavien vastauksista kyseiseen teemaan liittyvä vastaus. Aineiston analyysivaiheessa saadaan selville, minkälaisia vastauksia aineistosta nousee esille, eli minkälaisia vastauksia saadaan asetettuihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 221.) Sisällönanalyysin tarkoituksena on tuoda selkeyttä ja järjestystä laadullisen tutkimuksen aineistoon. Sisällönanalyysissä kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti tutkimuksen ja tutkimusongelmien kannalta oleelliset seikat huomioiden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Tallennettu laadullinen aineisto on

tarkoituksenmukaista kirjoittaa sanatarkasti puhtaaksi. Tätä puhtaaksikirjoittamista nimitetään litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden esim. teema-alueiden mukaan. Aineiston litterointi on tavallisempaa kuin tehdä päätelmiä suoraan nauhoista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222.)

Tein litteroinnit kirjallisista muistiinpanoistani heti samana iltana, kun olin tehnyt haastattelut. Yhden haastattelun litterointiin kului n. kaksi tuntia. Mielestäni oli tärkeää pyrkiä litteroimaan mahdollisimman pian, koska sain haastattelun tunnelman siirrettyä paremmin tekstiin. Litteroinnit tallennetuista haastatteluista sanasta sanaan, tein kahden viikon kuluttua haastatteluista. Yhden haastattelun litterointiin kului aikaa viisi – kuusi tuntia. Viimeisen haastattelun jälkeen tein litteroinnin kokonaisuudessaan heti samana iltana. Yhteensä litteroituja sivuja tuli 48 (fontti Calibri koko 11, riviväli 1). Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin useaan otteeseen läpi. Olen analysoinut aineiston koodaamalla teemoittain eri väreillä litteroidut haastatteluvastaukset. Näiden teemojen avulla haen vastausta tutkimusongelmaan. Haastattelututkimuksen teemat:

- Työhyvinvoinnin asema yrityksessä ja yrityksen strategiassa (työhyvinvointi ja yritys)
- Minkälaisia palveluita työhyvinvointiin on käytetty
- Työterveyshuollon rooli työhyvinvointipalveluissa
- Työhyvinvointiprojektien tavoitteet
- Motiivi ostaa työhyvinvointipalveluita juuri Vierumäeltä

Teemoittelulla Hirsjärvi ym. (2009, 173) tarkoittavat sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta löytyviä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin tai että ainakin lähtökohtateemat tulevat esille. Teemoittelu nähdään suositeltavana analyysitapana, kun halutaan ratkaista käytännöllisiä ongelmia, sillä sen avulla aineistosta voidaan poimia tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa. (Eskola, 2007, 163.) Aineiston analyysin ensimmäisenä vaiheena on aineiston tietojen tarkistaminen, puuttuuko siitä mitään tietoja ja onko selviä virheellisyyksiä. Toisena vaiheena on tietojen täydentäminen ja tarkistetaan, puuttuuko mitään oleellista. Tässä vaiheessa voidaan ottaa yhteyttä haastateltavaan ja täsmentää tietoja. Kolmantena vaiheena järjestetään aineisto esim. koodaamalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 173.)

6.4 Luotettavuus

Usein tutkimuksissa käytetyt luotettavuuden mittarit validiteetti (päteyys / luotettavuus) ja reliabiliteetti (pysyvyys/riippumattomuus) liittyvät enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa nämä mittarit saavat eri merkityksen ja niitä ei nähdä soveltuvina laadulliseen tutkimukseen luotettavuutta

arvioitaessa. Tämä siitä syystä, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulkinta on aina subjektiivinen näkemys, joka ei ole toistettavissa tai siirrettävissä toiseen kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137.) Laadullisessa tutkimuksessa arviointi koskee koko tutkimusprosessia suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineistonryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin, jotta tutkimusraportista saadaan mahdollisimman läpinäkyvä ja luotettava. On tärkeää, että tutkimuksen toteutusta ja päättelyä voidaan raportista seurata. Aineiston analyysissä tutkijan odotetaan suhteuttavan teoreettisesta viitekehystänsä luomiaan hypoteeseja sekä teoreettisia käsitteitä ja tutkimusaineistosta nousevia käsitteitä sujuvasti toisiinsa. Käsitteiden välisen suhteen on oltava looginen samoin kuin teoriasta tehtävien johtopäätösten ja empiirisen tutkimusaineiston välinen suhde. (Anttila 2005, 408.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereinä käytetään uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta, vahvistuvuutta ja vahvistettavuutta sekä realistisuutta. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulosten on noustava aineistosta, eivätkä ne saa perustua tutkijaan omiin käsityksiin. Tutkimustulosten siirrettävyys riippuu siitä, miten samankaltainen tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Kun otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät sekä huolehditaan omien ennakoasenteiden eliminoinnista voidaan tutkimuksen varmuutta parantaa. Reliaabelius koskee ennemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. Vahvistuvuutta ja vahvistettavuutta tarkasteltaessa on huomioitava, että ratkaisut on esitetty niin seikkaperäisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136.)

Peilataan tutkimusta muihin laadullisiin tutkimuksiin, voidaan realistisuutta arvioida. Aineiston sisällöllisen merkittävyyden kannalta on tärkeää saada haastateltavat ihmiset puhumaan, perustelemaan ja pohtimaan käsiteltävää asiaa mahdollisimman monelta eri kannalta. Kun haastateltavista ei tule enää mitään uutta esille ja haastatteluissa toistuvat samat asiat, pystytään aineiston riittävyttä arvioida. Tutkimuksen reliaabelius riippuu erityisesti kattavasta aineiston käytöstä, aineiston analysoinnista ja huolellisesta litteroinnista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.)

7 Tutkimustulokset

Tulokset esitellään aineistoista nousseiden aihealueiden, eli teemojen mukaan järjesteltyinä. Kaikilla aihealueilla haetaan vastauksia, mitkä ovat tilaajan ostomotiivit

liikunnallisiin työhyvinvointikokonaisuuksiin Vierumäeltä sekä liikunnallisten työhyvinvointikokonaisuuksien asiakaslähtöisyys tilaajan kannalta. Tutkimuksen edetessä tärkeäksi asiaksi nousee työhyvinvoinnin merkityksen laaja-alaisuus sekä asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tietoperusta -lukuun nähin teemoihin viittaavaa kirjallisuutta löytyi paljon. Koska puhutaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista, oli tarpeen selvittää mitä työhyvinvointi kyseissä yrityksissä tarkoittaa ja kuinka suuri merkitys työhyvinvoinnilla on yrityksen strategiassa, minkälaista palvelupakettia kannattaa asiakasyrityksen kanssa lähteä kehittämään, mikä on ydinpalvelu ja minkälaisia lisäpalveluita siihen tulisi liittää. Tavoite on, että tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan jatkossa kehittää Vierumäen Happy Healthy People -työhyvinvointipalveluita laadultaan ja sisällöltään entistä enemmän asiakkaan tarpeita ja toiveita sekä yrityksen työhyvinvoinnin tavoitteita vastaaviksi.

Haastateltavien esittely avaa tutkimuksen työhyvinvoinnin teemaa. Aluksi kerrotaan haastateltavien työtehtävistä yrityksessä, yritysten koosta ja sijainnista. Toisessa osiossa avataan työhyvinvointia ja sen käsitettä haastateltavien yritysten strategiassa. Kolmannessa osiossa käsitellään haastateltavien yritysten työhyvinvointiin käyttämiä palveluita. Neljännessä osiossa tarkastellaan, mikä on työterveyshuollon rooli työhyvinvointipalveluissa ja niiden hankinnassa. Viidennessä osiossa paneudutaan työhyvinvointiprojektien tavoitteisiin. Osiossa kuusi käydään läpi työhyvinvointikokonaisuuksien ostomotiiveja Vierumäeltä sekä tavoitteet Vierumäen työhyvinvointikokonaisuuksille.

7.1 Haastateltavien esittely

Haastattelut toteutettiin anonymisti, joten haastateltavien nimiä ja organisaatiota ei tuoda tutkimuksen tuloksissa ilmi. Haastateltavista kerrotaan lyhenteillä Haastateltava1, Haastateltavat 2, Haastateltava 3, Haastateltava 4 ja Haastateltava 5 sekä yrityksistä lyhenteitä A, B, C, D ja E.

Haastateltavat	Asema organisaatiossa	Työntekijöitä Suomessa	Yt -neuvottelut meneillään	Sijainti
Haastateltava 1, Yritys A	Työhyvinvointipäällikkö	8300	Kyllä	Helsinki
Haastateltavat 2, Yritys B	Työterveyslääkäri, työterveyshoitaja	2300	Ei	Helsinki
Haastateltava 3, Yritys C	Työfysioterapeutti	3000	Kyllä	Helsinki
Haastateltava 4, Yritys D	Henkilöstösuunnittelija	240	Ei	Helsinki

Haastateltava 5, Yritys C	Henkilöstöasiantuntij a	2700	Ei	Helsinki
------------------------------	----------------------------	------	----	----------

Taulukko 2. Haastateltavat

Kaikki yritykset ovat Vierumäen pitkäaikaisia, strategisesti tärkeitä asiakkaita. Investoinnit strategisiin asiakkuuksiin ja niiden ymmärtämiseen on osa strategian toteutusta.

Asiakkuuden arvo tuo ymmärrystä siitä, minkä asiakkaiden pysyvyyteen kannattaa panostaa. Kasvu nykyisten asiakkaiden kanssa on usein helpompaa ja taloudellisesti kannattavampaa kuin kasvu uusiasiakashankinnan kautta, kuten myös Arantalo ja Simonen (2009) toteavat. Yritystä D lukuun ottamatta, kaikki muut ovat isoja, yli tuhat henkilöä Suomessa työllistäviä yrityksiä ja kaikilla pääkonttori sijaitsee Helsingissä.

Haastateltavien asema yrityksessä: haastateltavista kolme ovat terveydenhuollon ammattilaisia, kaksi henkilöstöhallinnon asiantuntijoita ja yksi työhyvinvoinnin erikoisasiantuntija. Asemansa vuoksi kaikkien vastaajien toimenkuviin kuuluu hyvinvointikononaisuuden pyörittäminen, sen koordinointi ja organisointi. Toimenkuvaan kuuluu myös työhyvinvointiin liittyvät hankkeet, tiedon keruu työhyvinvointiin liittyvistä tarpeista konsernitason, kilpailutukset, erilaiset työhyvinvointiin liittyvät kampanjat, työyhteisön kehittäminen ja esimiesvalmennus sekä osalle vielä työsuojeluasiat ja työturvallisuus. Kuten työhyvinvoinnin käsite, myös työhyvinvoinnin toimenkuva on haastateltavilla laaja ja haastava.

”Meillä on konsernissa erikseen vielä työkyypäällikkö, jonka tehtäväkenttään kuuluu varhaisen tuen mallin työkykyohjelma, joka on reagoivaa työtä. Minä taas pyrin vähentämään työkyypäällikön työtä.” (Haastateltava 1)

”Työtehtävinä minulla on siis työhyvinvoinnin tehtävät ja sen koordinointi sekä ihan perus ohjaus- ja fysioterapiatehtävät. Toimin työhyvinvoinnin ohjausryhmässä, johon kuuluu yleensäkin työterveyshuollon henkilöitä, työterveyslääkäri, työhyvinvointipäällikkö (HR) sekä henkilöstön edustaja.” (Haastateltava 3)

”Eli henkilöstösuunnittelija nimikkeellä olen hallinnossa. Työhyvinvointi on päävastuualue ja siihen liittyy sitten mm. työterveyshuollon sopimusasiat. Sitten kaikki meidän tähän työhyvinvointiin liittyvät hankkeet ja jos tarvii kilpailuttaa, niin kilpailutukset. Sitten mä järjestelen meidän kampanjoita ja kuntoremontti on myös. Että aika silleen laaja ja fleksaabeli. No sitten vielä työsuojeluasioissa oon sen verran mukana, että olen työsuojelutoimikunnan sihteeri.” (Haastateltava 4)

”Nimike minulla on henkilöstöasiantuntija, ja meillä on työhyvinvoinnin tiimi, johon kuuluu minä meidän yksiköstä ja työhyvinvointipäällikkö toisesta yksiköstä, meidän nyt siis vuoden alusta yhdistymme, niin me muodostetaan sitten yksi tiimi. Ja sitten me mennään osaks työturvallisuutta, meillä on siellä laatikko.” (Haastateltava 5)

YT-neuvotteluista sekä erilaisista organisaatiomuutoksista on tullut suomalaisen työelämän arkipäivää. Markkinoiden ja tuotannon muutokset samoin kuin esimerkiksi yritysfuusiot aiheuttavat tilanteita, joiden johdosta seuraa muutoksia henkilöstömäärissä. Niiden seuraukset näkyvät ja ovat haaste työhyvinvoinnille haastateltavissa yrityksissä. Tämä toi myös oman tulokulman ja painotuksen haastatteluille.

”Nyt on meillä haasteellinen aika, koska meillä on kolmessa yksikössä yt-neuvottelut meneillään ja yhteensä noin 500 henkilön vähennystarve, eli tulee kyllä myös ihan uudenlaisia tarpeita, yksilöllisiä tarpeita sekä työterveyshuolto yhteistyötä osittain, mutta työtä selkeästi ennaltaehkäisevän toiminnan puolelta.” (Haastateltava 1)

”Me ollaan aika paljon tällaisessa käymistilassa eli ei oikein tiedä, pistetty kaikki jäihin, eli vähän odotellaan, mitä uusi pääjohtaja on mieltä ja miten nämä asiat jatkossa linjataan.” (Haastateltava 4)

Haastateltavan 3 kohdalla mukana haastattelussa piti olla myös työhyvinvointipäällikkö, mutta haastattelun kanssa samana päivänä alkoivat irtisanomiset yt-neuvotteluiden päätteeksi ja tämän takia hän oli estynyt tulemasta paikalle. Haastateltava ja työhyvinvointipäällikkö olivat käyneet haastattelurungon läpi ennen tapaamistamme.

7.2 Miten yrityksissä ymmärretään käsite työhyvinvointi

Haastatellut henkilöt ja heidän edustamat yritykset määrittelevät työhyvinvoinnin omien strategioidensa sekä omien näkemysten mukaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät. Jokainen haastateltava sekä heidän edustamansa yritys kokee ja painottaa työhyvinvoinnin eri tavalla riippuen yrityksen toimialasta ja työtehtävistä. Haastateltavat jäsentävät työhyvinvoinnin määritelmän omiin olosuhteisiin sopivaksi malliksi. Työhyvinvointi nähdään samanaikaisesti menestyksellisesti toimivanana organisaationa sekä hyvinvoivana työntekijänä. Parhaimmillaan työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena toimintatapana ja luonnollisena osana organisaation jokapäiväistä työskentelyä.

Työhyvinvointi on laaja ja moniulotteinen käsite. Työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö ja sen sisältö voidaan nähdä hyvin laaja-alaisesti. Teoriaosuudessa

todettiin, että yksittäisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja osa-alueita voidaan kokea ja tulkita täysin eri tavalla. Haastateltavat kokevat työhyvinvoinnin pitkäjänteisenä ja jatkuvana toimintana sekä myös strategisesti tärkeänä asiana.

”Käsite työhyvinvointi kokonaisuutena ajatellen koko yritystä ja minun työkuva, on hyvin laaja ja kattava.” (Haastateltava 1)

”Onhan tässä yrityksessä laaja-alaisesti työhyvinvointia, se on aika laaja, tietysti koko tämä työkyky, työssäjaksaminen. Pitäisi olla sellaista pitkäjänteistä toimintaa, ei mitään temppeja.” (Haastateltavat 2)

”Ja työnantajan näkökulmasta pyrimme olemaan kiinnostava työpaikka sekä nykyisille että uusille työntekijöille.” (Haastateltavat 2)

”Meidän yrityksen strategiassa työhyvinvointi on tärkeässä roolissa.” (Haastateltava 3)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Haastateltavat korostavat, että työhyvinvointi tulee ymmärtää koko työyhteisön toimivuuden kehittämisenä, johon vaikuttavat olennaisesti yksilön psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen terveys. Työhyvinvointi tarkoittaa haastateltavien mielestä toisaalta yksilön terveyttä ja hyvinvointia, toisaalta taas, mikä on koko työyhteisön yhteinen vireystila sekä työilmapiiri.

”Koska hyvin helposti se on pelkästään sitä liikuntaa tai jotain fyysistä, totta kai se on siis yksilöön liittyviä asioita, mutta myös työn kehittämistä, työyhteisöjä tukevia valmennuksia ja vuorovaikutusta.” (Haastateltava 1)

”Paljon muutakin kuin pelkkä fyysinen, meillä tavoite on se kokonaisuus, tällainen psykofyysinen ja kenties vielä sosiaalinenkin hyvinvointi on tavoite.” (Haastateltavat 2)

”Työhyvinvointi meillä yrityksessä tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä, sujuvaa ja ilmapiiri on tärkeä.” (Haastateltava 4)

”Ja sitten että se tukee työuraa, työntekijöiden ammattitaito, josta on huolehdittava ja asiantuntijoilla on oma vastuu siitä kehittymisestään. Ja sitä tehdään yhdessä ja me kaikki täällä virastossa ollaan mukana työhyvinvoinnissa se tekemisessä.” (Haastateltava 4)

”Sitten yleisesti työilmapiiri ja hyvinvointi.” (Haastateltava 5)

Ennaltaehkäisevä toiminta. Ennaltaehkäisevä toiminta korostuu selkeästi kaikissa haastatteluissa ja nimenomaan liikunnan merkitys työssäjaksamiseen sekä työkykyyn. Haastateltavat kokevat tuetun liikuntaharjoittelun tärkeäksi henkilöstöeduksi, jolla on suuri vaikutus työntekijöiden terveyteen ja mielialaan. Kaikissa haastatteluissa yrityksissä liikuntaa ja liikunnan harrastamista halutaan tukea ja kehittää jatkossakin. Työntekijöiden työhyvinvointi on avain yrityksen menestymiseen ja ennaltaehkäisevään työhön panostaminen on tärkeää. Liikunnan keskeistä roolia työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä korostetaan myös teoriaosuudessa.

”Meillä on liikunta yksi osa, iso osa työhyvinvointia. Johto kokee liikunnan erittäin tärkeäksi terveydelle ja jaksamiselle. Johto haluaa myös henkilöstötunne liikunnan harrastamisen mahdollisuuden kaikille. Meillä siis panostetaan nimenomaan ennaltaehkäisevään toimintaan.” (Haastateltava 3)

”Painopiste on jo vuosia meillä ollut siinä ennaltaehkäisevässä toiminnassa.”
(Haastateltava 4)

”Sitten myös liikunta ja muuta asiat, esimerkiksi syöminen, juominen, tauotus sekä varusteet ja se, että katsotaan kaverin perään. Nämä ovat avainasemassa tässä työkyvyssä ja jaksamisessa ja ilman sitä hyvää fyysistä kuntoa, niin eihän tällaisessa työssä jaksa. Hyvä fyysinen kunto korreloi sen stressin sietokyvyn kanssa ja paremman työkyvyn kanssa.” (Haastateltava 5)

Työturvallisuus. Myös turvallisen työympäristön osuutta korostettiin ja haastateltavien yrityksissä onkin ymmärretty, että työturvallisuus ja työhyvinvointi kulkee käsi kädessä. Työturvallisuuden tehtävänä on minimoida vahingot muun muassa tunnistamalla ja arvioimalla mahdollisia riskitekijöitä. Työympäristön turvallisuutta kuormittavat tekijät tulee tunnistaa ja suunnata toimenpiteet niin, että työympäristössä voidaan keskittyä vaaratekijöiden sijaan varsinaiseen työntekoon.

”Työturvallisuus on myös yhtä lailla tärkeä asia.” (Haastateltava 1)

”Työympäristö on turvallinen ja terveyttä edistävä.” (Haastateltava 4)

”Työturvallisuus on meille ihan ykkösasia, koska toimiala on asfaltti, mikä tarkoittaa erittäin fyysistä työtä. Meidän täytyy huolehtia näistä työntekijöistä. Tämä työturvallisuus nousee työhyvinvoinnissa ihan arvoon arvaamattomaan tässä meidän työssä, koska se on niin erikoinen tuo työympäristö, ollaan sään armoilla, liikenteen armoilla, on niin paljon

tuollaisia turvallisuusriskejä ja täytyy ottaa niin monta asiaa huomioon, että jos tämä puoli ei ole kunnossa, ei työhyvinvoinnista voi puhua.” (Haastateltava 5)

Johtaminen ja esimiestyö. Myös johdon sitoutuneisuutta sekä näkemyksiä työhyvinvointiin liittyviin asioihin nähtiin haasteltavien mielestä tärkeänä asiana. Tärkeäksi asiaksi nousee myös esimiestoiminnan tukeminen sekä esimiestyön kehittäminen. Työelämän muutosten keskellä myös esimiehiltä vaaditaan entistä moninaisempaa osaamista ja kokonaisuuksien hallintaa.

”Ja esimiestyön kehittämistä.” (Haastateltava 1)

”Myös esimiesvalmennusta ja – koulutusta.” (Haastateltavat 2)

”Meillä järjestetään myös esimieskoulutuksia.” (Haastateltava 3)

”Se mikä lisää sitä työhyvinvointia, on tietenkin hyvä ja motivoiva johtaminen.”
(Haastateltava 4)

”Sanotaan, että työhyvinvointi on meillä oikeastaan vasta avautunut tässä kaksi – kolme vuotta sitten, oikeasti meidän johdollekin. Johto on meillä erittäin sitoutunut tähän asiaan.”
(Haastateltava 5)

”Totta kai me käydään kaikki päihdeasiat ja muut, mutta sitten sitä jaksamista ja puuttumista, eli paljon koulutetaan esimiehiä, että keväällä taas.” (Haastateltava 5)

Haastateltavien mielestä työhyvinvointia on myös se, että varmistetaan henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio myös muutosprosessissa.

”Tällä hetkellä suunnitellaan kovasti irtisanottavien muutostilanteen tukitoimia ja toisaalta valmistaudutaan myös siihen, että minkälainen on sitten se uusi yritys muutoksen jälkeen. Pyritään siis järjestämään keskustelutilaisuuksia henkilöstölle niin työsuojeluvaltuutettujen kuin esimiehien toimesta, työluottamusmiehille työnohjausta ja jne.” (Haastateltava 1)

Työhyvinvointikyselyt ja kehityskeskustelut osana työhyvinvointia. Lähes kaikissa haastateltavissa yrityksissä käytetään kehityskeskusteluja ja suoritetaan työhyvinvointikyselyjä työhyvinvoinnin mittaamisen keinona. Odum -terveysjärjestelmän avulla toteutetaan yrityksissä työntekijöiden terveyttä ja elintapoja mittaavia HPQ-hyvinvointikartoituksia. Haastateltavat kertoivat, että vastattuaan yksilö saa oman

työhyvinvointiprofiilinsa joko sähköisenä tai kotiin postitettuna. Palautteen mukana vastaaja saa tulosten perusteella ohjeet oman hyvinvointinsa kehittämiseksi, ja mikäli tulokset viittaavat terveys- ja/tai työkykyriskiin, saa hän myös kehoitteen hakeutua työterveyshuoltoon tilanteen selvittämiseksi.

”Meillä on erilaisia kyselyjä, on Odumin, sekä aikaisemmin Exentan kyselyjä. Odumia ei ole tehty tänä vuonna ollenkaan, ja Exentassa tulokset aika ohkaisia, eli jos vaikuttavuutta haetaan, niin ei palvellut tarkoitusta.” (Haastateltava 1)

”On myös kehityskeskustelut ja tätä tällaisen osaamisen varmistamista ja työhyvinvointikyselyt ja sitten oli vielä tämä meidän oma Hpq – hyvinvointikartoitus, eli englanniksi Health Promotion Questionnaire - Odum, meidän kautta tehtävä. Ja kun tämä on kansainvälinen yritys, niin juuri nyt on menossa ns. EOS –kysely, joka on sähköinen henkilöstötyytyväisyyskysely, että dataa on.” (Haastateltavat 2)

”Meillä tehdään työkykyselvityksiä, käydään kolmikantaneuvotteluja.” (Haastateltava 3)

”Meille tehdään vuosittain tällainen työtyytyväisyystutkimus, siis valtionhallinnossa käytössä oleva VM Baro, joka on juuri nyt käynnissä ja jos tulee, tai jos ja kun tulee sen pohjalta kehittämishankkeita tai –toimenpiteitä, niin määritellä niitä. Tämän avulla voidaan mitata ja seurata henkilöstönsä työtyytyväisyyttä, lähiesimiestensä johtamistyötä ja sen onnistumista.” (Haastateltava 4)

”Me teetettiin Eterella työhyvinvointiin liittyen hyvinvointitutkimus.” (Haastateltava 5)

Varhainen puuttuminen. Myös varhaisella puuttumisella työntekijän työkyvyn alenemiseen haastateltavissa yrityksissä toivotaan saatavan lisää työhyvinvointia ja työvuosia. Varhaisen puuttumisen tai välittämisen keskeisiä toimintoja haastateltavissa yrityksissä ovat puheeksioton tilanteet ja esimies-alaiskeskustelut. Parhaimmillaan varhainen puuttuminen on työkyvyn ennakoitua ja kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin edistämistä. Haastateltavissa yrityksissä pohditaan ratkaisua asiaan työntekijän näkökulmasta tai ohjataan työntekijä tarpeen mukaan työterveyshuoltoon.

”Me voidaan seurata ihan reaaliajassa, eli näkee heti lyhyet sairauspoissaolot ja ilman poissaolotodistusta olevat ja sitten nämä pitkät ja diagnoosiryhmittäin. Meillä on varhaisen puuttumisen malli, mikä hyödyntää tuota sairauspoissaoloseurantaa, eli esimiehillä on hyvät työkalut seurata.” (Haastateltavat 2)

”Sitten meillä on varhaisen puuttumisen ohjelma sairauspoissaoloissa.” (Haastateltava 3)

”Meillä on, no jos puhutaan varhaisesta välittämisestä, mun lempilapsi, mä voin puhua siitä vaikka viikon, niin sen on kaikki esimiehet käynyt ja työterveyshuolto oli siinä vahvasti mukana.” (Haastateltava 5)

Hyvinvointibudjetti. Haastateltavilla yrityksillä on erillinen hyvinvointibudjetti, joka pyritään luomaan kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi sisältäen yksilöön ja esimiestyöhön liittyviä asioita sekä työhön ja työyhteisöön liittyviä asioita. Haastateltavien mukaan budjetti riippuu yritysten ja yksiköiden työtilanteesta. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on selvä suhde. Työhyvinvointiin panostaminen nähdään tärkeäksi asiaksi ja haastateltavilla yrityksillä on selvä tahtotila niiden kehittämiseen myös jatkossa. Rahallinen panostus on säilynyt yrityksissä ennallaan ja osalla hivenen laskussa. Organisaatiomuutokset vaikuttavat haastateltavien yritysten työhyvinvoinnin budjettiin.

”Työhyvinvointia halutaan jatkuvasti kehittää, mutta rahallinen panostus kuitenkin laskussa, kuitenkin kuntoremontit edelleen mukana. Kyllä yksiköiden työtilanteet myös vaikuttaa asiaan.” (Haastateltava 1)

”Meillä ei ole tarkkaa tietoa euroista, mutta tuskin on pienentynyt ja edelleen tahtotila näiden järjestämiseen on. Tämä asia on hyvässä myötätulessa. Ja kyllähän esimerkiksi nämä eri liikuntapaikat, niihin menee tietty summa ja sittenhän meillä on Varman kanssa vielä yhteistyötä, eli me laitetaan tietty summa, niin he voivat tulla tietyllä summalla mukaan, eli hyvä kumppani.” (Haastateltavat 2)

”On säilynyt ennallaan, ei varmaan mitään isompia heittoja ole ollut. Suoranaista rahaa on vaikea sanoa, mutta kyllä mä luulen, että liikutaan siellä 300 euron paikkeilla vuositasolla/henkilö. Johto näkee henkilöstön hyvinvoinnin taloudellisena panostuksena.” (Haastateltava 3)

”Kyllä se on varmaan tässä supistunut. Sieltä aina napsastaa pois tiettyjä asioita, mutta kyllähän meillä kuitenkin edelleen rahallisesti panostetaan paljon. Henkilöstöinvestoinnit ovat vähän yli 4000€/henkilötyövuosi käsittäen työtyytyväisyyden edistämisen, työkuoron edistämisen, koulutuksen ja työterveyshuollon kustannukset.” (Haastateltava 4)

Haastateltava 4 selvitti tarkemmin, että yksi henkilötyövuosi tarkoittaa työaikaa, jonka yksi kokopäiväinen työntekijä tekee vuodessa, eli 12 x kuukausityötunnit. Henkilötyövuosiin sisältyy myös vuosiloma.

”En osaa vastata, paljonko se on euroina/hlö ja nyt varsinkaan, kun me joudutaan organisaatiomuutosten takia tekemään kaikki budjetit uudestaan. Ja sitten meillä on ne eläkevakuutusyhtiöt mukana. Jatkossa se on nouseva, siihen panostetaan enemmän, sen on johto mulle kertonut, hyvinvointiin tullaan panostamaan enemmän.” (Haastateltava 5)

7.3 Mitä palveluita yritys on käyttänyt työhyvinvoinnin toteuttamisessa

Kaikissa haastattelemissani yrityksissä tuetaan henkilöstön liikuntatoimintaa ja muuta vapaa-ajan harrastustoimintaa. Liikunnan merkitys näkyy haastateltavissa yrityksissä työhyvinvointiin käytetyissä palveluissa. Haastateltavat kokevat tuetun liikuntaharjoittelun tärkeäksi henkilöstöeduksi, jolla on suuri vaikutus työntekijöiden terveyteen ja mielialaan. Haastatelluissa yrityksissä liikuntaa ja liikunnan harrastamista halutaan tukea ja kehittää myös jatkossa. Liikunta- ja harrastustoimintaa organisoii yritys itse tai ulkopuolisen palveluntuottajan kautta.

Liikunta- ja kulttuurisetelillä yritysten on helppo tukea liikunnan ja kulttuurin harrastamista. Omaehtoisen liikunnan tuki hoidetaan haastateltavissa yrityksissä pääasiallisesti liikuntasetelien kautta.

”Ja sitten on tota liikunta- ja kulttuurisetelit, siis Smartumin setelit meillä.” (Haastateltava 4)

”Meillä on liikunta- ja kulttuurisetelit, Smartumin, ja ne ovat hyvin käytettävissä. Kun me ollaan töissä Rovaniemi-Hanko välillä, niin sen takia meillä on nää Smartumin setelit. Sitten meillä on talon yläkerrassa punttisali, mikä on meidän käytettävissä. Meillä on tällainen vuosimaksu ja kun me maksetaan se, niin me saadaan käydä siellä.”

(Haastateltava 5)

”Kumppanina meillä on Kunto ja virkistys, joka tuottaa vähän saman tyyppistä tarjontaa kuin mitä markkinoilla on esim. Smartumit ja kaiken maailman sporttipassit jne.”

(Haastateltava 1)

”Meillä siis yritys tarjoaa tällaisen liikuntaedun eri liikuntapaikkoihin. Juu, meillä ei ole sitä liikuntaseteliä, mutta meillä on sopimuskumppanit maanlaajuisesti ja näissä on pieni omavastuu. Yhteistyökumppanina toimii meillä siis Sats Elixia, jos työntekijämme eivät pysty käyttämään talon tarjoamia mahdollisuuksia.” (Haastateltavat 2)

”Työmatkaliikuntaa tuetaan ja siihen kannustetaan: pyöräparkit työpäivän ajaksi, hyvät mahdollisuudet liikuntavarusteiden säilytykseen muutenkin sekä hyvät peseytymismahdollisuudet, sitten osastoilla on taukojumppia säännöllisesti.”
(Haastateltava 3)

Hyvinvointiteknologia. Hyvinvointiteknologiaa käytetään haastateltavissa yrityksissä nykyään paljon terveyttä ja hyvinvointia edistävässä toiminnassa. Muutama yritys erottui tässä selkeästi muista teknologiaa työhyvinvointipalveluissa hyödyntävänä yrityksenä. Erilaisten työhyvinvointiteknologiaa tarjoavien palveluiden avulla haastateltavat yritykset haluavat tarjota työntekijöilleen työsuhte-edut digitaaliseen aikaan tuoduilla keinoilla. Hyvinvointiteknologia tarjoaa yrityksille keinoja seurata ja edistää työhyvinvointia sekä työhyvinvointitiedon keräämisen työntekijän arjessa, että todellisessa työympäristössä.

”Meillä on ollut sellainen kuin Virkkukortti, joka on liikuntakortti. Mutta tämä palvelu on muuttumassa puhelimella käytettävään Eazybreakiin, joka on täysin sähköinen työsuhte-etujen käyttöön ja hallintaan tarkoitettu palvelu. On siis vielä ihan vaiheessa ja on kanssa iso muutos yrityksellemme. Siten olemme tehneet yhteistyötä myös Heia, Heian kanssa.
(Haastateltava 1)

Hyvänä esimerkkinä Heia, heian palveluista yrityksessä A nousi työterveyshuollon kanssa yhteistyössä tehty aktivoimiskampanja.

”Meillä it – yksikössä oli enemmän tällainen aktivointihanke ja Heia, heiaa käytettiin veden juomisten ja muiden kirjaamiseen. Hanke kesti keväästä syksyyn ja on hyvä esimerkki yksinkertaisesta hankkeesta ja nyt jatkossa on tulossa seuraava juttu, että keskitytään riittävästi nukkumiseen, sitten porraskävelyyn, seuraava syömiseen jne. Eli pieniä asioita kerrallaan!”

Tyypillisiä työhyvinvointiteknologioita ovat haastateltavissa yrityksissä erilaiset internetissä toimivat sivustot ja työkalut, sosiaalinen media, mobiilisovellukset ja mittausensorit kuten sydämen sykettä, unta tai askelmääriä mittaavat laitteet. Myös Firstbeat hyvinvointianalyysi, jossa ympärivuorokautinen sykevälimittaus kuvaa yksilöllisesti kuormittavia ja palauttavia tekijöitä sekä liikunnan vaikutusta yksilön hyvinvointiin.

”Kyllä näitä koko ajan pukkaa ja tällä alalla on paljon eri toimijoita, että siinä pitää pystyä valitsemaan ne meille tärkeät ja sopivat jutut. On erilaisia aktiivisuus- ja sykemittareita, joilla voidaan seurata palautumista, unta jne. Firstbeat – yhteistyö

esimiesvalmennuksessa. Sitten liikuntakerhoilla on yhteinen facebook – ryhmä ja somemaailman palvelut on muutenkin hyvin viestinnässä meillä mukana.” (Haastateltava 3)

”No sitten on johtajille ja esimiehille, eli vuosi sitten oli tällainen heidän hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvä tuota juttu, elikkä tehtiin johdolle jo vähän aiemmin ja sen jälkeen esimiehille First beat -mittaukset ja sen pohjalta ne seurannat ja muut.” (Haastateltava 4)

Toimistotyössä työpäivä kuuluu helposti näytön ääressä istuessa. Työssäjaksamisen kannalta haastateltavat kokevat taukojen pitämisen tärkeäksi. Myös taukojen pitämiseen on kehitetty erilaisia tietokoneelle asennettavia tauko-ohjelmia, jotka muistuttavat käyttäjäänsä pitämään tauon, kuten ErgoPro-ohjelma.

”Ergopro taukoliikuntaohjelma pompsahtaa meillä tietyn väliajoin ruudulle, kunhan se vaan sinne ensiksi lataa, tähän kyllä kannustetaan.” (Haastateltava 4)

Ennaltaehkäisevät hyvinvointipalvelut. Erilaisiin työssäjaksamisen haasteisiin sekä terveisiin elämäntapoihin kannustamisessa käytetään haastateltavissa yrityksissä esimerkiksi kuntoremontteja, hyvinvointikursseja sekä myös edelleen Aslakkeja sekä tyky -kursseja. Palvelut ovat siirtyneet kuntouttavasta toiminnasta ennaltaehkäisevälle puolelle.

”Meillä on aktiivinen kuntoutustoiminta ollut vuosikymmeninä, tosi perinteikäs ja monipuolinen. Tietysti nyt tässä nykytilanteessa vähän muuttuu, ollaan taitekohdassa. Aikaisemmin oli jopa ihan omia tyk -kursseja mutta nyt viime vuosina on vaan Aslak -kursseja ja tietysti nämä kuntoremontit ovat ihan oma juttunsa, missä te olette aika paljon meillä mukana.” (Haastateltavat 2)

”Meillä panostetaan nimenomaan ennaltaehkäisevään toimintaan. Ennen oli Aslak – kuntoutus suuntana ja viimeiset 10v kuntoremontit. Tietoinen valinta!” (Haastateltava 3)

”Meillä on ollut tuo kuntoremontti ja kuntoutukseen liittyen sitten on Aslak ja Tyk–kurssit.” (Haastateltava 4)

”Kahtena vuonna 2014 ja 2015, me saatiin Kelalta täysin meille omat Aslak ryhmät, nythän niitä ei enää ole.” (Haastateltava 5)

Yhteistyö työterveyslaitoksen kanssa. Yrityksen B:n kohdalla nousee mielenkiintoiseksi asiaksi yhteistyö työterveyslaitoksen kanssa. Yritys B on ollut mukana työterveyslaitoksen

kanssa kehittämässä työkyvyn ylläpitämisen elämäkaarijohtamiseen perustuvaa kurssitoimintaa: Tuura, työuran uurtajille, pitkän työkokemuksen omaaville ja Tuuna vähän nuoremmille, tuunaa työuraasi.

”Eli vähän voi pohtia sitä omaa tilannetta, jos on työelämä sellaisessa vaiheessa, että haluaa vähän pysähtyä miettimään. Tämä on siis tällaista elämäkaarijohtamista, jossa ajatuksena on tukea työntekijää jokaisessa elämänvaiheessa.” (Haastateltavat 2)

Myös yritys D käyttää työterveyslaitoksen asiantuntijapalveluja työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikalla. Haastateltava kertoi, että kongnitiivisen ergonomian tavoitteena on saada toiminta mahdollisimman sujuvaksi, turvalliseksi, tehokkaaksi ja edesauttaa näin työhyvinvointia.

”Meillä on järjestetty tällaisia työhyvinvointiin tai työhyvinvointiaiheisia luentoja. Työterveyslaitoksen tutkija oli kuukausi sitten puhumassa kognitiivisesta ergonomiasta ja ihmisen tiedonkäsittelyn rajallisuudesta. Se oli mielenkiintoinen.” (Haastateltava 4)

Vakuutusyhtiöt. Kaikissa haastateltavissa yrityksissä vakuutusyhtiöt ovat mukana työhyvinvointiin liittyvässä yhteistyössä.

”Varma on vakuutusyhtiönä meillä ja teemme myös yhteistyötä Varman kanssa, Varma tarjoaa tällaisissa asiakkuuksissa konsultaatiota, esim. työkyvyttömyysrikinhallinta kysymyksissä, koska tärkeänä tavoitteena meillä myös työkyvyttömyyskustannusten vähentäminen.” (Haastateltava 1)

”Meillä on Varman kanssa yhteistyötä, eli Varma tulee joihinkin juttuihin meidän kanssa mukaan. Me laitetaan tietty summa, niin he voivat tulla tietyllä summalla mukaan, eli hyvä kumppani.” (Haastateltavat 2)

”Vakuutusyhtiöt ovat myös mukana, eli Ilmarinen ja Varma.” (Haastateltava 3)

”Meidänhän vakuutusyhtiö on valtionkonttori, eli ei oo sillä tavalla kytketty mukaan muuten kuin niissä tapauksissa, että kun on pitkiä sairaslomia ja tulee työkokeiluja ja osasairauspäivärahaa, niin sitten on vakuutusyhtiö mukana.” (Haastateltava 4)

”Vakuutusyhtiöt Etera ja Varma koko yritys E:ssä.” (Haastateltava 5)

Työterveyspalvelut nousevat tärkeäksi yhteistyökumppaniksi kaikilla. Kahdella yrityksistä työterveyshuolto on oma, talon sisäinen ja se koettiin eduksi. Tarkemmin työterveyden huollon rooliin paneudutaan seuraavassa teemassa.

”Työterveyshuolto on paljon mukana monessa asiassa, mutta niin, että keskittyvät kuitenkin työterveyshuoltoon, joka on heidän osaamistaan.” (Haastateltava 1)

”Työterveyshuolto on täällä aktiivisesti mukana tekemässä työhyvinvointia, mehän ollaan täällä talossa koko ajan.” (Haastateltavat 2)

”Talossa oma työterveyshuolto ja sitä kautta tiedetään ja tunnetaan taustat, tämä on iso etu. (Haastateltava 3)

”Ja sitten tietenkin työterveyshuollon kanssa tehdään aktiivista yhteistyötä. Ja sitten mitä tehdään työterveyshuollon kanssa ergonomiatarkistuksia, jotka tarjotaan tai on mahdollisuutena kaikille uusille työntekijöille ja annetaan tarpeen mukaan myös muille. Sitten tietysti nämä näyttöpäätelasi -mittaukset tarvittaessa. Sitten meillä on virastossa oma kuntosali ja sinne on välillä sitten järjestetty ohjattuja niska-selkäryhmiä muutaman kerran tai sitten tutustumiskäyntejä. Tulevat työterveyshuollon kautta ja sieltä tulee työfysioterapeutti sitten näyttämään.” (Haastateltava 4)

”Mehiläinen on työterveyshuolto koko yrityksessä ja yhteistyötä tehdään paljon.” (Haastateltava 5)

Vierumäen palvelut. Henkilöstön työhyvinvointivalmennusten, työhyvinvointi- sekä virkistyspäivien lisäksi haastateltavat yritykset käyttävät Vierumäellä myös esimiesten hyvinvointiin liittyviä palveluita. Haastateltavien mielestä esimiesten oma hyvinvointi säteilee koko organisaation työhyvinvointitoimintaan. Liikunta, kuntokartoitukset ja asiantuntijaluennot terveydestä ja hyvinvoinnista liitetään haastateltavissa yrityksissä osaksi johdon ja esimiesten strategiapäiviä tai suunnittelupäivien yhteyteen.

”Meillä johtoryhmät käyttävät Vierumäen palveluita ja tähän yhteyteen on lisätty johdon hyvinvointiin liittyviä kokonaisuuksia, joita voisi kyllä lisätä.” (Haastateltava 1)

”Meillähän on ollut Vierumäellä näitä johdon Tyvi -koulutuksia, joissa on satsattu hyvinvointiin liikkumiseen kannustamisen kautta.” (Haastateltavat 2)

”Konsernilla on Vierumäellä esimiesten käytössä oleva lomahuvila, ja meillä on selkeästi huomioitavissa johdon motivaatio liikkumiseen. Jos sitä kautta ei ole tähän innokkuutta, ei sitä viedä eteenpäinkään, päättäjän oma aktiivisuus on siis tärkeä päätöksenteossa liikunnallisten työhyvinvointiprojektien suhteen. Haluamme myös, että esimiestä ja osastojen esimiehiä tuetaan erilaisissa jaksamiskysymyksissä” (Haastateltava 3)

Haastateltavat yritykset käyttävät siis yritystensä työhyvinvointiin laajasti erilaisia palveluita. Edellisten lisäksi nousee vielä **muita työhyvinvointiin käytettyjä palveluita.**

”Meillä on yrityksen kustantamana eri fysikaaliset hoitolaitokset.” (Haastateltava 3)

”No sitten enemmän liittyen työsuojeluun, ensiaputaitojen ajantasaisuudesta huolehtiminen, että meillä on tietty määrä ihmisiä, jotka ovat käyneet esim. hätäensiapukurssin ja sitten sitä taitoa ylläpidetään. Ja sitten meillä käy hieroja virastossa. Virasto tukee vähäsen sitä hierontaa.” (Haastateltava 4)

”Nythän tämä oli tämä hyvinvointivalmennus teidän kanssa ihan pilottina ja tämän tyyppisiä ehdottomasti mä kannatan.” (Haastateltava 5)

7.4 Työterveyshuollon rooli työhyvinvointipalveluissa

Haastateltavien mielestä hyvin toimiva työterveyshuolto on merkittävä yhteistyökumppani yritykselle heidän työntekijöidensä kokonaisvaltaisen työkyvyn ylläpitämisessä ja seurannassa. Myös Rauramo (2009) toteaa teoriaosuudessa, että työhyvinvoinnin kehittämistä työterveyshuollon ja yrityksen välisenä yhteistyönä voidaan perustella monin eri tavoin.

Toimintojen kohdistaminen. Oleellista yhteistyön kannalta on, että työterveyshuollon toiminnot kohdistuvat haastateltavien yritysten todellisiin tarpeisiin. Työterveyshuollon perustehtäviin kuuluu myös toiminnan suunnittelu yhdessä työnantajan kanssa.

”Meillä on näitä kohdennettuja kokonaisuuksia, joissa työterveyshuolto on tiukasta mukana ihmisten valinnoissa. Sitten meillä on työterveyshuollon ja esimiesten yhteistyötä esim. avoavalmennuksissa.” (Haastateltava 1)

”Työterveyshuolto on täällä aktiivisesti mukana tekemässä työhyvinvointia. HR ja työterveyshuolto tekevät yhteistyötä säännöllisesti ja meillä on säännölliset tapaamiset. Olemme niitä harvoja, jolla on oma työterveyshuolto ja se on iso etu, myös vaikuttavuutta ajatellen.” (Haastateltavat 2)

”Meillä on tämä työhyvinvoinnin ohjausryhmä, joka siis muodostuu suurimmaksi osaksi työterveyshuollon henkilöistä ja ryhmälle kuuluu työhyvinvoinnin tehtävät sekä sen koordinointi. Suunnitella ja tuottaa työterveyshuollossa erilaisia palveluita eri henkilöstöryhmille sekä eritasoisille henkilöille.” (Haastateltava 3)

”Joo, teemme kiinteätä yhteistyötä, me käsitellään sairauspoissaoloja ihan säännöllisesti vähintään kaksi kertaa vuodessa, joskus neljännesvuosittain. Ja sitten tietysti toimintasuunnitelma tehdään vuosittain.” (Haastateltava 4)

Muu yhteistyötoiminta. Muita haastateltavien yritysten ja työterveyshuollon yhteistyöhön kuuluvia asioita ovat esimerkiksi terveystarkastukset ja työpaikkaselvitykset sekä ilmapiiriongelmiin selvittäminen.

”Yrityksemme on myös talo, jossa tehdään paljon terveystarkastuksia, eli sitä kautta tietysti yhteistyötä, mutta ei muuten.” (Haastateltava 1)

”Ja nyt sitten kun on nämä kohdennetut terveystarkastukset, eli se yhteistyö on entistä tiiviimpää. Ja jos on tarvis, niin sieltä tulee toimenpide-ehdotuksia esimerkiksi ilmapiiriongelmiin ja sieltä on esimerkiksi saanut työpsykologin palveluita.” (Haastateltava 4)

”Työterveyshuollon kanssa pidän säännöllisesti kerran kuussa puhelinpalaveria, käydään läpi pitkäaikaissairaita ja muita puuttumisjuttuja. On tehty työpaikkaselvityksiä tänä vuonna, niin että me ollaan yhdessä fyysisesti siellä työmaalla. Meillä on tosi vahvasti työterveyshuolto mukana.” (Haastateltava 5)

Valinnat liikunnallisiin työhyvinvointivalmennuksiin tapahtuvat haastateltavissa yrityksissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuolto arvioi tarpeen, mutta tärkeä on myös henkilön oma motivaatio, oma aktiivisuus asiaan sekä esimiehen hyväksyntä. Haastateltavien mielestä tärkeä on myös huomioida hakijan omat tarpeet, arjen haasteet, kuntotaso sekä mahdolliset terveystekijät. Tärkeä asia haastateltavien mielestä on, että työterveyshuollon toimijat tuntevat asiakkaan toimintaympäristön, toimintatavat, resurssit ja mahdolliset muutokset yritysten tilanteessa sekä myös tarpeelliset yhteistyökumppanit työhyvinvointipalveluissa. Työterveyshuollon rooli korostuu haastateltavien mukaan nimenomaan alkuvalinnoissa.

”Kuntoremonttikuvion hakuprosessi menee puhtaasti työterveyshuollon kautta. Työterveyshuollon ja yrityksen yhteinen tavoite on saada kurssille, ei niitä aktiivisempia kuntoilijoita, jotka jo joka tapauksessa liikkuu. Aktivointi, hakeutuminen tapahtuu työterveyshuollon terveystarkastuksissa ja käynneillä ja jos siellä tulee asia puheeksi, niin työterveyshuolto ottaa asiakseen. Mutta toki henkilön oma aktiivisuus asiaan tärkeä.” (Haastateltava 1)

”Kyllä se oma kipinä siinä se tärkein on, oma motivaatio, ja se oma perustelu, miksi haluaisi kurssille ja kyllä me täällä työterveyshuollossa vähän tehdään karsintaa.” (Haastateltavat 2)

”Tärkeä on tietysti henkilön oma motivaatio ja innokkuus, halu lähteä mukaan. Kuntoremonteilla käymme työterveyslääkärin ja sairaanhoitajien kanssa neuvonpitoa ja kimpassa mietimme, kuka olisi hyvä tapaus. Eli niitä ihmisiä haetaan, jotka siitä eniten hyötyisivät. Yleensä sellaiset liian hyväkuntoiset jätetään julmasti rannalle näistä projekteista.” (Haastateltava 3)

”Työterveyshoitaja on kartoittanut meidän vastuulääkärin kanssa niitä henkilöitä, jotka hyötyisivät kuntoremontista, mutta toki se motivaatio kuitenkin tärkeä.” (Haastateltava 4)

Hyvinvointitutkimusten tulokset vaikuttavat myös osassa yrityksissä henkilöiden valintoihin liikunnallisiin työhyvinvointivalmennuksiin. Tulosten perusteella työterveyshuolto suosittelee henkilöitä jatkovalmennuksiin. Haastateltavan 1 mielestä tulokset olivat: ”aika ohkaisia, eli jos vaikuttavuutta haetaan, niin ei palvellut tarkoitusta.” Yrityksen E kohdalla hyvinvointitutkimus teetettiin uudelleen ja asia koetaan tärkeäksi.

”Me teetettiin tämä tutkimus uudelleen tänä vuonna ja vastausprosentti oli noussut. Tuloksista tuli esille se jaksaminen. Me tehtiin työterveyshuollon kanssa sen jälkeen tällaista työnohjausta, johon myös johto sitoutui. Tärkeä asia on, että työterveyshuolto otti jokaisen heidät sitten asiakseen ja heidät otetaan nyt tulevan talven aikana tavallaan ylimääräiseen terveystarkastukseen ja puhutaan jaksamisesta, ne ovat väsyneitä kavereita.” (Haastateltava 5)

Yhteistyötä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa tehdään haastateltavissa yrityksissä paljon työterveyshuollon kanssa. Yhteistyötä kaivataan lisää yritysten, työterveyshuollon ja liikunnallisen palveluntuottajien välille henkilöiden valinnoissa kurssille sekä toiminnan tehostamiseksi yhteisistä pelisäännöistä ja tavoitteista. Yhteistyön tarve nousi

nimenomaan yrityksissä, joissa työterveyshuolto on ulkoistettu. Jonkin verran seuranta työterveyshuolloilta toivotaan sekä kurssijaksojen välissä että jälkeen.

”Tavoitteena yhteistyölle on, että palvelutuottajan edustajat ja työterveyshuollon edustajat sekä yrityksen edustajat istuisivat kasvotusten ideoimaan ja kehittämään yhteistyötä nimenomaan kurssilaisten valinnoissa sekä välikontaktia ajatellen ja että työterveyshuollon ihmiset tietäisivät, että nämä ovat ne, jotka tätä palvelua toteuttavat. Nyt on mennyt niin, että työhyvinvointipäällikkö on vaan ostanut tietyn palvelun työterveyshuolloilta ja palveluntuottajilta, mutta kokonaisuudessa ei ole puhuttu yhteistä kieltä.” (Haastateltava 1)

”Toki voisi kuntoremontille tulijoita käydä vähän etukäteen läpi yhdessä, joillain tasolla, minkä tyyppisiä tulee ja jos sitä haluaisi tehostaa. Ja pystyttäisiin tarvittaessa tekemään kuntoremontin käyneiltä sairauspoissaoloista tilastoja, mutta ei ole koettu tarpeelliseksi, kun on nähty henkilöiden elämäntapa muutokset. Tässäkin on etu, että on oma työterveyshuolto.” (Haastateltava 3)

”No tota olishan se yhteistyö näissä remonteissa hyvä siinä mielessä, kun tavallaan se tieto ja tulokset sieltä kuntoremontista tulee, niin se jää sen asianomaisen henkilön varaan, ilmoittaako se niitä tonne työterveyshuoltoon, eli sieltä ei ole niitä erikseen sieltä kysytty. Jonkun yhteenvedon mä oon joskus sinne laittanut. Ja toki siinä tapauksessa, että kurssilla ilmenee esim. testeissä jotakin, niin sitten se seuranta on tavallaan työterveyshuollossa.” (Haastateltava 4)

”No jos otetaan esimerkiksi tämä meidän Vierumäen hyvinvointivalmennus, niin kaikki kuntotesti-, inbody tulokset on toimitettu työterveyshuoltoon ja tallennettu henkilöiden taakse ja sitä kautta työterveyshuolto on kiinni näissä ihmisissä.” (Haastateltava 5)

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös työterveyshuollon roolista olla mukana asiantuntijoina itse kurssilla, mutta tähän haastateltava 1 totesikin, että: ”Työterveyshuolto keskittyy vain työterveyshuoltoon, joka on heidän osaamistaan.”

”No ei ole kyllä mietitty, ja voi olla, että haluavat nähdä muita naamoja välillä, eli ehkä ei ole tarpeellista, koska on oma työterveyshuolto ja tapaamme melkein päivittäin. Jos olisimme enemmän ulkopuolella, niin sitten ehkä. Jotenkin, kun ajattelee liikunta ja ravitsemus asioita, niin teillä on se paras asiantuntijuus ja osaaminen tähän.” (Haastateltavat 2)

”Mä luulen kuitenkin, että on hyvä pitää tää teidän omana juttuna, eikä liikaa pyritä siihen sotkeentumaan työterveyshuollon puolelta millään tasolla, niin ehkä se tuo sellaista rentoutta niille osallistujille.” (Haastateltava 3)

Haastateltava 1 kokee, että työterveyshoitajat eivät ole olleet parhaita henkilöitä valinnoissa, vaan toivoo työfysioterapeutteja enemmän mukaan yhteistyöhön.

”Työterveyshoitajat kuitenkin ovat olleet meillä aika heikkoja näissä valinnoissa. Olenkin ihmetellyt näitä valintoja hakemuksia katsellessani, että miten te voisitte laittaa tällaisen polviproteesileikkaukseen menevän henkilön kurssille? Mieluummin kurssilaiset kävisivät alkuun työfysioterapeutin haastattelussa ja kriteerit olisivat yhtenevät palvelutuottajan kanssa.” (Haastateltava 1)

7.5 Työhyvinvointiprojektien tavoitteet

Haastateltavien mielestä työhyvinvointiprojektien tavoitteet työnantajalle ovat selkeästi kustannusten hallintaa, parempaa sitoutumista ja parempaa tulosta. Työntekijöille se vastaavasti merkitsee terveyttä ja hyvinvointia, parempia työoloja, parempaa johtamista, sekä terveellisiä ja turvallisia työolosuhteita. Haastateltavien mielestä hyvä tavoite on myös se, että tämä voi johtaa parhaimmillaan myös pidempiin työuriin. Haastateltavat haluavat viestiä henkilöstölle, että heistä pidetään huolta.

Sairauspoissaolojen ennaltaehkäisy ja hallinta. Haastateltavat kokevat työhyvinvointiprojektien tavoitteeksi ennen kaikkea sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyn ja niiden hallinnan.

”Sairauspoissaolojen lasku ja hallinta.” (Haastateltava 1)

” Ei näistä lyhyemmistä hyötyä saada, mutta totta kai, kun puhutaan työkykyjohtamisesta, niin enemmänkin nämä pitkä sairauspoissaolot ja niiden ennaltaehkäisy ja ajoissa tarttuminen, se on se pointti, että mitä voidaan niissä tilanteissa tehdä.” (Haastateltavat 2)

”Sairauspoissaolojen vähentäminen.” (Haastateltava 4)

”Meillä haetaan ehdottomasti tuottavuutta, esimerkiksi sairauspoissaolot. Meillä on niin paljon niitä tuki- ja liikuntaelin ongelmia.” (Haastateltava 5)

Sairauspoissaolojen seuranta. Haastateltavat yritykset seuraavat sairauspoissaoloja, sekä myös kustannusten kehittymistä. Haastateltavat näkevät sairauspoissaolojen

yhteyden työhön ja työympäristöön liittyviin tekijöihin. Prosentteihin haasteltavissa yrityksissä vaikutti selvästi työn laatu, fyysinen työ vai toimistotyö sekä onko kyse toimihenkilöistä vai työntekijöistä. Toimihenkilöillä sairauspoissaolot olivat pienempiä.

”Sairauspoissaolot ovat nyt prosentteina viiden kieppeillä koko talon tasolla ja kyllä me koetaan, että se on aika hyvä, koska ollaan myös aika fyysinen talo työntekijöiltämme. On kuitenkin yksiköitä, joissa luku menee lähelle kymmentä ja siellä kyllä pyritään kaikin keinon ratkaisemaan tätä ongelmaa.” (Haastateltava 1)

”Meillä on tällaista kevyttä fyysistä työtä, henkisesti kylläkin erittäin raskasta, eli eihän nämä meidän sairauspoissaolot mitään kovin isoja ole, alle kolme prosenttia. Meillä on enemmänkin asiantuntijaorganisaatio, niin ehkä senkin takia sairauspoissaolot pienemmät.” (Haastateltavat 2)

”Ne taitaa olla ihan koko talossa n. kolmen prosentin luokkaa. Tietysti on osastoja talossa, jossa on korkeampi, esim. tuotannolliset, asiakaspalvelut, myyntitoimistot, niissä on niin kuin korkeammat sairauspoissaoloprosentit. Tuotannossa taitaa olla viiden prosentin paikkeilla, siten asiakaspalvelussa taitaa olla kuusi – seitsemän prosenttia ja vähän ylikin ja sitten aina kun mennään kohti asiantuntijatyötä, niin sitten on yhden kahden prosentin välillä.” (Haastateltava 3)

”Sairauspoissaoloja viime vuonna oli 8,7 päivää/htv, eli meillä lasketaan kaikki henkilötyövuosina. Ja se oli noussut 2013 luvusta aika paljon, koska silloin se oli vaan 5,4 päivää. Se mikä teki tämän ison hyppäyksen, selitty muutamalla tosi pitkällä sairauspoissaololla. Eli nimenomaan tavoite nimenomaan se, että pystyttäisiin tarttumaan tai pitäisi pystyä tarttumaan siihen jo tosi paljon etukäteen.” (Haastateltava 4)

”Meillä sairauspoissaolot ovat vain yhden-kahden prosentin luokkaa, vaikka meillä tehdään fyysisesti kuormittavaa työtä. Mutta ongelma meillä on, että ihmiset eivät jää sairaslomille, koska ne tekevät tuotantotyötä. Niillä on tulospalkkiot, ne ei halua sairastaa. Ja kun puuttuu varamiesjärjestelmää, niin kaveria ei jätetä. He ovat omissa pienryhmissä hyvin lojaaleja toisilleen. Meillä on kyllä haaste hyvinvoinnin kannalta napata sieltä ne oikeasti sairaat.” (Haastateltava 5)

Kustannusten hallinta. On hyvä ymmärtää sairauspoissaolojen ennaltaehkäisy myös tuottavuusnäkökulmasta, eli paljonko enemmän yrityksen tuottavuus nousee, kun poissaolot vähentyvät. Työhyvinvoinnin ja -kyvyn aleneminen voi pahimmillaan johtaa työkyvyttömyysriskeihin.

”Työkyvyttömyysriskin hallinta ja madaltaminen. Meillä on paljon vuorotyöhaasteita, on väkivallan pelkoa, joihin on työnantajan vaikea vaikuttaa. Näkyy myös työkyvyttömyyskustannukset, niitten hallinta ja eläköityminen. Niitä koko ajan seurataan, samoin, kun niiden kehittymistä.” (Haastateltava 1)

”Tärkein tavoite on, että ihmiset pysyvät työkykyisinä.” (Haastateltavat 2)

”No varmaan on se, mikä on suurimmalla osalla, eli kaikilla muillakin organisaatioilla, eli se henkilöstön työssäjaksaminen ja työssä pysyminen ja pidemmät työurat.”
(Haastateltava 4)

”Meillä haetaan ehdottomasti tuottavuutta, esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeet sellainen asia. Meillä ei ole ns. riski-ihmisiä kovin montaa, mutta kun niitä on, niin se euro on tosi kova. Näillä kavereilla on sen näköiset tilit, että se näkyy. Me ei haluta sinne listalle enää yhtään ainutta.” (Haastateltava 5)

Hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvointiprojektien tavoite on jatkuva toiminta ja sitä on muistettava kehittää myös organisaatiomuutostenkin aikana. Perinteisesti työhyvinvoinnin pääpaino on ollut haastateltavissa yrityksissä fyysisessä hyvinvoinnissa, mutta jatkuvasti lisääntyvä tietotyön tekeminen on saanut aikaan sen, että yritysten panostaessa työhyvinvointipalveluihin, otetaan huomioon myös työntekijän henkinen hyvinvointi.

” Haluamme viestiä kuitenkin henkilöstölle sitä, että haluamme pitää heistä huolta.”
(Haastateltava 1)

”Tavoite myös, että ihmiset ovat energisiä ja hyvinvoivia. Kuitenkin tämä on istumatyötä, paikallaan olevaa työtä, niin olisi tärkeä tukea sitäkin, että se liikunta olisi mukana ja terveelliset elämäntavat. Että sitä kautta saisi vähän aktiivisuustasoa nousemaan, jaksamista yleensäkin.” (Haastateltavat 2)

”Tämä on kuitenkin niin jatkuvaa toimintaa, yritetään koko ajan pitää henkilökuntaa virkeänä, myös näinä raskaina aikoina ja tarjota monipuolisia palveluita ja tietysti tuetaan esimiestä erilaisissa jaksamiskysymyksissä ja osastojen esimiehiä jaksamiskysymyksissä. Jatkuva toiminta haetaan niillä omilla liikuntatiloilla ja projekteilla ja sitten tällaista varhaisen puuttumisenkoulutusta on säännöllisin väliajoin.” (Haastateltava 3)

”No me ollaan vähän makusteltu tällaista esimiesten omaa hyvinvointivalmennusta. Eli tavoite on, että muutamille meidän työryhmille tehtäisiin Firstbeat mittauksia. Otettaisiin ryhmä, joka tekee normaalia päivätyötä ja sitten me otettaisiin yksi ryhmä, joka on reissutoissa sunnuntaista torstaihin. Ja sitten me otettaisiin sellainen ryhmä, joka tekee pelkästään yötyötä. Että me saataisiin vähän sieltä osviittaa miten se palautumisen ja jaksamisen laita on, sitten vuorotyön ja yötyön haaste.” (Haastateltava 5)

7.6 Motiivi ostaa työhyvinvointipalveluita juuri Vierumäeltä /

Tavoitteet Vierumäelle

Asiakaskumppanuus. Pitkä ja toimiva asiakaskumppanuus vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta myös ostomotiiviin.

”Ollaan tyytyväisiä Vierumäen palveluihin, koska edelleenhan Vierumäki on palvelutuottajana meillä. Eli kun aloitin työni yrityksessä A 2001, toimijoita oli kymmenkunta, eli siitä on paikat supistunut ja kuntoremonttejakin oli paljon. Pitkä on meidän yhteistyön historia ja edelleen meillä jatkuu, niin eiköhän se kerro tyytyväisyydestä.” (Haastateltava 1)

”Se on varmaan siinä, että on pitkät perinteet teidän kanssa. Sittenhän meillä on ollut näitä, missä sinäkin olit mukana tällainen ylemmän johdon tyvipäivä, että näitä on ollut useampiakin ja sitten meillä on ollut eri yksiköistä hyvinvointipäiviä.” (Haastateltavat 2)

”Tuttu paikka ja homma toimii ja meidän konsernilla on myös Vierumäellä esimiesten käytössä oleva lomahuilu. Eli eikös tämäkin kerro, että ollaan Vierumäkeen tyytyväisiä ja siksi työhyvinvointikurssit ovatkin sinne keskitetty.” (Haastateltava 3)

Tärkeiksi ostomotiiveiksi nousivat myös Vierumäen **monipuolisuus, maine, tunnettavuus ja sijainti.**

”No monipuolisuus ja tuo välivalmennus on ollut hyvä asia, eli kun vähän potkitaan ja motivoidaan välillä, niin kyllä vaan on auttanut tässä aktivoinnissa omaan terveyteen ja hyvinvointiin.” (Haastateltava1)

”Että sillai Vierumäellä on ihan hyvä kaiku, brändi, mielikuva, mikä se nyt onkaan! Hyvä käsitys mitä te siellä teette.” (Haastateltavat 2)

” Vierumäki kaikille tuttu, brändinä tunnettu ja kertoo nimenä paljon. Kyllähän minä siis olen tuntenut Vierumäen pitkään ja itsekin olen siellä käynyt monessakin eri yhteydessä erilaisten kokoonpanojen kanssa.” (Haastateltava 3)

”Vierumäki on myös tuttu juttu ja iso paikka ja teillä on mainetta, niin siinä mielessä. Ja tää on meille sijainniltaan hyvä. Me saadaan palvelut yhdestä paikasta ja sitten tän paikan monipuolisuus. Kun me tätä rakennettiin, mun ajatuksena oli sisällä, ulkona, vedessä, niin täällä me voidaan toteuttaa näitä, että olla lumikenkäilemäs, käydä uimassa ja kaikkea ja niin se pitää ollakin.” (Haastateltava 5)

Palvelun laatu. Haastateltavien yritysten ostomotiiveina toimivat palvelut, jotka ovat laadullisia ja räätälöityjä yritysten tarpeiden ja toiveiden mukaan. Asiakastyytyväisyyden kannalta hyvää palvelun laatua pitää pystyä ylläpitämään sekä varmistamaan osaamisen monipuolisuus ja asiantuntijuus mm. kuuntelemalla asiakkaita ja kehittämällä toimintaa asiakkaiden tarpeiden ja toivomusten mukaan.

”No tyytyväinen olen ollut siihen, miten olette lisännyt henkilökohtaista otetta kurssilaisiin ja motivoinut heitä myös yksilöllisesti eteenpäin.” (Haastateltava 1)

”Sitten, että asiat teidän kanssa toimii, on yksi henkilö joka vastaa kokonaisuudesta, siis ennen kurssia ja kurssin aikana.” (Haastateltava 1)

”Ja kun nämä teidän kurssit ovat meidän yrityksen omia, meille suunniteltuja, sillai meille räätälöityjä ryhmiä.” (Haastateltavat 2)

”Tää on kyllä toiminut ja vastannut tähän kysyntään hyvin. Sitten laadullisuus on tärkeä asia, tiettyyn suuntaan panostaminen, koska raha on tiukassa tänä päivänä.”
(Haastateltava 3)

”Ja vaikka on kilpailutettu, niin silti nämä on teidän kanssa suunniteltu meidän näköisiksi ja otettu meidän yrityksen tarpeet huomioon.” (Haastateltava 4)

”Ohjelma ja ohjaajat on tosi hyviä ja kannustavia. Ja se on tosi tärkeätä, että on kurssilla aina se yksi sama vetäjä, emäntä. Ja sitten niitä muita vetäjiä myös eri lajeissa, eli käytätte osajia ja asiantuntijoita. Ja että selkeästi te kannustatte ja innostatte.”
(Haastateltava 4)

”Mistä mä olen ollut erittäin tyytyväinen, on että mua on kuuneltu, mitä mä haluan, miten mä haluan tehdä tätä. Ja kun mä tunnen tän bisneksen ja mä tunnen nää ihmiset. Sä annoit totta kai liikuntaan ehdotuksia, mutta sä sait hirveen nopeesti kiinni siitä, mitä halusin, mitä niiden päivien pitää pitää sisällään. Ja kun tätä alettiin rakentaa, mä koin sen että tätä tehtiin asiakkaan tarpeista, asiakasta kuunneltiin ja ei niin, että liikaa tyrkytetään, sitä omaa näkemystä, näin meillä ja tässä on tällainen valmis juttu, ottakaa tämä, vaan me otettiin tyhjä pöytä ja katottiin, että mitä, se oli mun mielestä tosi positiivinen juttu” (Haastateltava 5)

”Ja ehdottomasti se emäntä pitää olla, mulla se kontakti, sä olit sen mun ihminen ja pidit Vierumäen langat käsissä, yksi kontakti-ihminen, jolla on langat käsissä. Tuo myös ryhmälle turvallisuutta, kun on se yksi emäntä, tukihenkilö mukana, niin tosi tärkeä asia ja tämä toimii teillä tosi hyvin.” (Haastateltava 5)

Terveyden ja hyvinvoinnin ylläpito. Haastateltavien mielestä yksi ostomotiivi Vierumäen työhyvinvointipalveluissa lähtee siitä, kun yritys keskittää toimia työhyvinvoinnin parantamiseen ja motivoi henkilöstöä terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitoon. Tämä vaikuttaa myös sairauspoissaoloihin sekä vähentää ennenaikaisia eläköitymisiä ja niistä aiheutuvia kustannuksia.

” Sitten näiden sairauspoissaolojen ja ennen kaikkea pitkien sairauspoissaolojen ennaltaehkäisy ja ajoissa tarttuminen, se on se yksi pointti.” (Haastateltavat 2)

”Ja sitten totta kai me haluamme yrityksenä parantaa sitä toimintakykyä, että olis mahdollisimman tuottava se ihminen. Eli ihan yksittäisen työntekijän terveyden edistäminen ja sitten hyvinvoinnin edistäminen ja sitten motivaatio ja kannustus niihin terveellisiin ja hyviin elämäntapoihin. Ja totta kai kannustaminen säännölliseen liikuntaan ja muihin aktiivisiin elämäntapoihin.” (Haastateltava 4)

”Ja ne sairauspoissaolot tai työkyvyttömyyseläkkeiden uhka, niin mutta se oli se kimmoke johdolle, kun ne näki nää eurot, että nyt täytyy jotakin tehdä.” (Haastateltava 5)

Liikuntaan motivoiva ympäristö. Liikunnallisten työhyvinvointikokonaisuuksien avulla voidaan lisätä työntekijöiden työhyvinvointia sekä parantaa heidän fyysistä kuntoaan. Haastateltavat kokevat nimenomaan urheiluopistoympäristön liikkumiseen innostavana ja motivoivana ympäristönä

”Ja miksi on nimenomaan urheiluopisto valittu, niin kylpyläympäristö ei inspiroi, eikä Aslak-tyyppiset paikat tai sen tyyppiset ympäristöt. Eli meillä työhyvinvointikonaisuuksissa mennään kyllä liikuntapää edellä, niin se on myös yksi syy, miksi on valittu liikunnallinen ympäristö.” (Haastateltava 1)

”Ja nämä kurssit on tarkoituksella rakennettu teidän kanssa enemmän liikuntapainotteisena. Siksi myös siis Vierumäki ja liikunnallinen ympäristö on se meidän valinta. Joskus on jopa kynnyks lähteä, kun otsikossa näkyy, että on jaksamisen. Liikunta on kuitenkin trendikäs asia.” (Haastateltavat 2)

”Ei olla kuntoutuslaitoksessa, vaan ollaan urheilevien, hyvinvoivien ihmisten parissa ja liikuntaan innostavassa ympäristössä. Tämä oli selkeä valinta, miksi on siirrytty pois Aslakeista, tällaisista sairaustyyllisestä kuntoutuksesta Vierumäen kuntoremonteille. Ja kun aikaa on vähemmän, niin onhan kuntoremontti lyhyempi kuin Aslak.” (Haastateltava 3)

” Kyllä tämä liikuntaympäristö on se juttu ja teidän koko Vierumäen kokonaisuus ja mahdollisuudet.” (Haastateltava 4)

”Me ollaan kolmatta kertaa, siis tää meidän toimihenkilöryhmä täällä ja mä oon itte hyvin liikunnallinen, niin se vaikutti valintaan.” (Haastateltava 5)

Palautteet. Osallistujia kuunnellaan ja palautteet ovat yrityksille tärkeitä asioita ostopäätöksiä tehdessä.

”Totta kai myös palautteet kurssilaisilta ovat tärkeitä ja heitä on kuunneltu ja tehty myös muutoksia sisältöihin, esimerkiksi luennot ja liikuntatoiveet.” (Haastateltava 1)

”Ja totta kai minkälainen palaute sieltä tulee meidän kävijöiltä, että kyllä me vähän kuunnellaan, tuleeko risuja vai ruusuja, sen mukaan. Ollaan oltu tosi tyytyväisiä Vierumäkeen ja palaute on ollut tosi positiivista. Esimerkiksi teidän luennoilta on tullut hyvää palautetta, että luennoilla on syntynyt hyvää keskustelua porukan kesken, tullut sitä asioiden jakamista, no meilläkin näin, meillä on näin.” (Haastateltavat 2)

”Vierumäelle on myös selkeästi eniten halukkaita, on tullut hyvää palautetta, eli teillä on hyvä oma ja selkeä palvelu.” (Haastateltava 3)

”Ja sitten se, että on kuunneltu palautteita ja jos joku asia ei ole toiminut, niin olette tehnyt muutoksia.” (Haastateltava 4)

”Palautteet esim. jos puhutaan niistä ruokaluonnoista, eli ne palvelee oikeesti niitä ihmisiä, eli että myös luonnoilla puhutaan heidän työoloista, että siellä 8-4 siellä toimistolla... vaan kun te ootte 24h siellä kaatosateessa, niin silloin ne ostaa sen asian. Kun ne esimerkit ja ne tilanteet on sieltä heidän arjesta. Se maailma pitää tulla heidän silmin ja tästä tuli hyvät palautteet.” (Haastateltava 5)

Toimiva työyhteisö. Yksi ostomotiivi kytkeytyy vahvasti ihmissuhteiden toimivuuteen. Yhteisöllisyys on voiman lähde, joka tukee yksilön terveyttä, hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Haastateltavien mielestä työpaikan yhteisöllisyyttä voidaan tukea hyvin liikunnan avulla.

”Näissä on sekin hyvä puoli, että on vähän tällaista verkostoitumista keskenään, keskustelua, vertaistukijakamista ja sosiaalista kanssakäymistä keskenään. On yhdessä istumista, toisenlaisessa ympäristössä, ei suorittamista, enemmän itseensä satsaamista, omien voimavarojen kasvattamista, voimaantumista ja asioiden jakamista kollegoiden kesken vapaa-ajalla vapaammin. Ja just se korostuu näissä teidän kokonaisuuksissa, että täältä kun lähtee 10–15 yrityksen työntekijää kurssille, niin se ole keskinäistä kilpailua, mikä niin monesti täällä työelämässä korostuu, lyödään yhteisiä tavoitteita ja kaikki yrittää toinen toistaan ahkerammin, että siellä pystyisi tekemään niitä omia juttujaan ja saisi sitä sellaista henkilökohtaista evästä enemmänkin kuin sellaista kilpailua keskenään. Voi vain olla, liikkua, syödä terveellisesti ja nukkua hyvin. Ja nämä ovat niitä asioita, jotka teidän kursseilla on toteutunut, kaikki voi teillä mennä ilman mitään paineita, eikä leimaa ketään.” (Haastateltavat 2)

”Tota, mitä mä nyt siihen sanoisin, no joskus on semmoisia asiakkaita, että pitäisi saada mies ja nainen ja joskus joku pitäisi lähettää viikoksi etelään, niin ehkä tämä on sellainen välimuoto, että lähetetään viikoksi Vierumäelle. No oikeasti, siis pois tästä oravanpyörästä, että ihmiset voi keskittyä itseensä ja ottaa semmoisen breikin tästä hommasta, eli on viikko aikaa höpötellä muiden kanssa ja hakea sitä motivaatiota.” (Haastateltava 3)

Kilpailutus asettaa kuitenkin rajat palveluntuottajan valintaan. Hankinnan perustavoitteena on saada oikea palvelu käytettäväksi tai tapahtuvaksi oikeaan aikaan mahdollisimman edullisin kustannuksin.

”Ennen tätä nykyistä sopimusta, silloin ei ollut tätä kilpailutushässäkkää, niin silloin me varmaan vaan otettiin yhteyttä ja tehtiin sopimus. Ja sitten olen tutustunut messuilla ja tämän alan tapahtumissa, missä olen ollut, niin siellä on ollut Vierumäen ständi ja esitteistä. Sittenhän te olitte sen teidän myyntimiehen kanssa kertomassa Vierumäen työhyvinvointivalmennuksista ja muistakin palveluista. Mutta nykyään kun kilpailutetaan, niin se menee Hilmaan, mutta sielläkin toki kartoitetaan mahdolliset ja lähetetään suoraankin niitä tarjouspyyntöjä.” (Haastateltava 4)

Tavoitteet jatkoon:

Tilaaajan tarpeiden ja toiveiden sekä tavoitteiden määrittely auttaa palvelun sisällöntuottaja varmistamaan palvelun sopivuuden asiakkaiden tarpeisiin. Palveluyrityksen on haastateltavien mielestä oltava vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja osallistua tarpeen määrittelyyn sekä auttaa asiakasta löytämään itselleen sopivin palvelunaisuus. Hyödyntämällä näin asiakasymmärrystä tilaajayrityksen motiiveista ja tarpeista, pystytään saamaan suuntaviivat myös palveluiden kehittämiseksi. Myös Aarnikoivu (2005) toteaa kohdassa teoriaosuudessa, että yritysten tulee yhä enemmän keskittyä panostamaan asiakassuhteiden ylläpitämiseen, syventämiseen ja kehittämiseen.

Yhteydenpito. Palvelu tuotetaan aina asiakasta varten ja siksi liikunnallisten työhyvinvointikokonaisuuksien suunnittelussa ja kehittämisessä on oltava tilaaja sekä muut projektin kannalta tärkeät yhteistyökumppanit mukana. Yhteydenpito on tärkeätä sekä alkuvalinnoissa, että myös valmennusten välissä ja myös lopussa.

”Se, että pidetään yhteyttä ja kehitellään asioita. Yhteydenpito on tärkeätä ja vielä enemmän sisällön tuottajan, eli yhteistyötä teidän kanssa jatkossa operatiivisen toiminnan pyörittämistä ajatellen. Palaverit yhteisestä tavoitteesta ja toiminnasta, valinnoista, valmennuksesta ja kontaktoinnista, eli mistä jo puhuttiinkin tuossa äsken. Se, että kaikki puhuvat samaa kieltä. Ja ennen kaikkea se, mikä se työterveyshuollon rooli tässä ja ehkä myynnin edustaja.” (Haastateltava 1)

”Yhteydenpito ja yhteistyö, eli kasvotusten tapaaminen silloin tällöin.” (Haastateltavat 2)

”Vierumäki on pitänyt yhteyttä ja olette esitelleet monipuolisia palveluita, näin toivon jatkossakin.” (Haastateltava 4)

”Ja ehdottomasti, kun mulla on niin hyviä kokemuksia tästä pilottiryhmästä, että mä haluan, että te olette muhun jatkossa yhteydessä, tää meidän yhteistyö ei saa katketa, se on mun toive.” (Haastateltava 5)

Välivalmennus / Mobiilivalmennus. Välivalmennus koetaan hyvänä asiana ja tähän tullaan haastateltavien mielestä myös jatkossa panostamaan enemmän. Haastateltavat korostivat välivalmennuksen merkitystä nimenomaan motivoinnissa ja aktivoinnissa. Haastateltavien mielestä elämäntapojen omaksuminen on helpompaa, kun muutos tuodaan luonnolliseksi osaksi ihmisen arkea ja elämäntilannetta. Mobiilisovellukset koetaan tähän hyväksi tueksi. Haastateltavien mielestä sovellusten tulee olla kiinnostavia, riittävän yksinkertaisia ja arkielämään sopivia, mutta myös tuomaan lisäarvoa käyttäjille sekä yrityksille. Hyvinvointitekniologia ja sen hyödyntäminen työhyvinvointikokonaisuuksissa herätti mielenkiintoista keskustelua haastateltavien kanssa vielä virallisen haastatteluosuuden jälkeen.

”Välivalmennusta olisi kyllä vielä mietittävä uudelleen, eli kyllä se tahtotila olisi enemmän meillä Heia, heian suuntaan ja se on yksi tavoite lisää tähän meidän ja teidän väliseen yhteistyöhön. Toki ymmärrän, että haluatte teidän oman sovelluksen teidän omille asiakkaille, mutta meille olisi helpompi ratkaisu Heia, heia, koska se olisi helpompi, kun käyttäjät ovat tottuneet käyttämään sitä. Ja jos henkilö on kirjautunut Heia, heiaan, niin ei välttämättä tahdo enää toiseen, saman tyyppiseen paikkaan kirjautua. Tärkeä olisi, että sovelluksessa olisi räätälöityjä asioita juuri kuntoremonttiin ja meidän yrityshän on jo tuottanut Heia, heiaan omaa materiaalia.” (Haastateltava 1)

”Tällä hetkellä ei ole digitaalisia palveluita käytössä, ehkä sen käyttö, eli aktivoiminen kurssin välissä ja myös jälkeenkin, vaikka osittain omakustanteisesti. Tärkeätä, että se on helppo käyttää. Ja teidän sovellus kuulostaa kyllä helpolta, simppeleltä sovellukselta, jonka avulla voi seurata aktiivisuutta ja myös että, jos tulee henkilökohtaisuutta jatkossa.” (Haastateltavat 2)

”Ollaan myös vähän mietitty kuntoremontin ja seurannan väliin jotain kurssilaisten aktivointia tai nettipohjaista seurantaa, mutta kai tähän on tullut vähän resurssikysymykset vastaan. Ei ole saatu mitään sen tyyppistä pyörimään.” (Haastateltava 3)

”Ollaan myös vähän mietitty kuntoremontin ja seurannan väliin aktivointia tai nettipohjaista seurantaa.” (Haastateltava 3)

”Ja on ollut toki puhetta tällaisesta välikuntotsekkauksestakin. Tai sitten tuo teidän uusi mobiilisovellus, juu, se voisi olla yksi apu.” (Haastateltava 4)

”Ja minun mielestäni oli hyvää ne ruokapäiväkirjat ja liikuntapäiväkirjat välissä, tärkeätä että potkitaan ja on tällainen välikontaktointi. Ja tällaisista onnistumisista puhutaan mielellään.” (Haastateltava 5)

”Kyllä digitaalinen mobiilivalmennus hyvä ja tällaiseenhan se tulevaisuudessa menee, työnantajanäkymä hyvä. Tärkeä on, että jokainen sitoutuu tähän projektiin, koska työnantaja tähän satsaa ja jokainen tajuaa että tätä seurataan.” (Haastateltava 5)

Seuranta ja vaikuttavuus. Yrityksissä panostukset työhyvinvointiin nähdään investointina, jonka tuottavuutta on jatkossa seurattava. Työhyvinvointipalvelu on yrityksen liiketoiminnan kohde ja sen avulla asiakas pyrkii parantamaan henkilöstönsä hyvinvointia työssä. Palvelun ostamisen tuloksena asiakas odottaa saavansa kuitenkin konkreettisia tuloksia kuten tehokkuuden lisääntymistä tai sairauspoissaolojen vähentymistä.

”Ai niin, kun mietitään näitä hyötyjä, niin jatkossa tarvitsen vielä enemmän seurantaa, sitähan on sinulta jo tullutkin. Eli vuositasona ennen ja jälkeen tulokset, onko tapahtunut mitään. Tämä taas hyötyjä ajatellen hyvä viesti johdolle, että nyt on ollut esimerkiksi niin hyvä kuntoremonttikurssi, että ryhmän laihtumisprosentti painonhallintaryhmällä oli vaikka 10 %. Tärkeää viesti myös viesti henkilöltä itseltään työterveyshuollolle, että voi ja jaksaa paremmin, eli enemmän tällaisia laadullisia tuloksia.” (Haastateltava 1)

” No sen vois sanoa, kun esimiesten kanssa on monesti sitä mietitty, kun mä tässä luettelin mitä kaikkea sitä tehdään tässä työhyvinvoinnin saralla, niin jossain vaiheessa Terveystalon kanssa pohdittiin sitä, että miksei nämä näy selvemmin siellä esimerkiksi kokonaiskustannusten vähenemisenä. Eli sen suhteen olisi kyllä hyvä tehdä selvityksiä esim. näiden kuntoremontin käyneiden osalta, onko merkitystä esim. sairauspoissaoloihin.”
(Haastateltava 4)

”Tuli mieleen, että kyllä täällä meilläkin voisi seuraavan ryhmän osalta tehdä jonkun pienen kartoituksen, eli voisi olla lisäreferenssi, miksi tämä on tärkeää. Että mikäli on positiivisia tuloksia, niin se on aina hyvä perusteluna jatkossa ja voisi toteuttaa esim. webropol kyselyllä ja vaikka teidän opiskelijatyönä.” (Haastateltava 4)

”Nyt me ollaan sitten mietitty seurantaa, että näiden, jotka oli tässä pilottiryhmässä, ei unohdettaisi, vaan esimerkiksi testit tai jotain vaikka Vierumäellä.” (Haastateltava 5)

Haastateltava 1 antoi hyvän esimerkin vaikuttavuudesta ja sen sen hyödyntämisestä:

”Liikuntakortit toimii omakustannushinnalla, joka on 204€ vuodessa, eli liikuntatuki / henkilö + henkilön omavastuu siihen päälle. Tästä summasta 3300 ihmistä (viime vuonna 2800) on käyttänyt n. 150€ ja koko konsernia (8300 työntekijää) ajatellen 30€ / hlö keskimäärin, eli aika vähän. Meillä on tehty hyötylaskelma, mitä näistä on hyötyä meille yrityksenä. Miksi meidän yrityksen kannatta satsata niihin ja tätä voi käyttää sitten perusteluna, no vaikka esimerkiksi yhteistyöhön teidän kanssa työhyvinvointiprojekteissa. Meidän kehitysyksikkö on johdolle näitä arvioinut, käytetään esimerkiksi sairastamista, tuottavuus- arviota, eläkemenot, tapaturmat, työterveyshuoltokustannukset ja onko jotain muuta hyötyä. Noilla prosenteilla, taustalla siis on lasketut sairaspäiväkustannukset sun muut, niin saadaan sellainen laskelmahyöty kuin 600 euroa. Sillä satsauksella, kun 150€ pistetään panosta, niin sillä saadaan kokonaishyödyksi miljoona 300 tuhatta. Ja laskin vielä senkin, että jos kaikki liikkuisi, niin hyödyt olisivat n. 4 miljoonaa. Ja vaikka tämä on tällaista arviota, niin kun johtajille puhutaan tällaisista, niin ovat ihan onnessaan. Ja jatkoa ajatellen on hyvä, että on mallinnettu näin tämä asia ja hyvä vinkki myös sinne teidän myyntimiehille.”

Teemoitus ja pilkotut kokonaisuudet. Haastateltavat kokevat teemoitetut kokonaisuudet tärkeäksi asiaksi vaikuttavuuden kannalta. Pilkotut kurssikokonaisuudet koetaan käytännöllisempinä vaihtoehtoina sekä työnantajalle että työntekijälle. Liikunnallisten työhyvinvointipalveluiden teemat ja kokonaisuudet nousevat yrityksen ja työterveyshuollon havaitsemista tarpeista.

”Ja kun nyt mainitsin tuon painonhallintaryhmän, niin nämä teemoitetut Tules- ja painonhallintakurssit ovat hyviä ja niitä siis jatkoonkin, mutta sitten voisi olla yksi ihan tällainen peruskurssi, eli ihan vain tällainen mahdollisimman monipuoleinen aktivoimiskurssi. Ja sitten vielä ehkä tällainen esimieskurssi, eli yksilöllinen työhyvinvointivalmennus.” (Haastateltava 1)

”Mutta ehkä tätä jaksamista vielä jatkossa enemmän. Nythän on sellainen tilanne, että jos ja kun Aslakit loppuu, niin mitä sitten. Aslakeissahan on ollut enemmän tätä jaksamispuolta ja keskustelua ja tämän tyyppistä.” (Haastateltavat 2)

”Tämä TULES ja tietotyössä jaksaminen olisivat sellaisia teemoja. Ollaan mietitty, että olisi teemoittain ja ajateltiin myös tätä maantieteellistä puolta, että tavoite olisi saada jokaiselle jotakin. Eli olisi pilkottuja ja vähän pidempiäkin jaksoja. Ja nämä yhden

vuorokauden jaksot on koettu liian lyhyiksi, toivotaan esim. kahta vuorokautta. Eli jaksotukset kaksi kertaa kaksi vuorokautta ja vielä yksi seuranta pidemmälle, tähän tulevaan tarjoukseen ja seuranta voisi olla esimerkiksi se yksi vuorokausi.” (Haasteltavat 2)

”Ja jossain vaiheessa mietittiin, että se pilkottaisiin pariin erikokoiseen jaksoon, mutta kaikessa on ne hyvät ja huonot puolet, niitä kyllä voitaisiin jatkossa vielä miettiä.” (Haastateltava 3)

”Mun mielestä voisi mennä tuollaiseen jaksottamiseen, pilkottuun. Kyllä mä luulen, että se pilkottu olisi ihan käytännön kannalta parempi ratkaisu, vaikka ihana se viikko oli, sehän oli ihan mieletön A luokan loma!” (Haastateltava 4)

”Esimerkiksi painonhallinta teemalla ja tää palautuminen oli nyt se meidän juttu, niin jatkossa, siis kun me puhutaan näistä henkimaailman asioista, niin ehdottomasti, jos mä rakennan tän uudestaan, siihen tulisi mukaan yhtenä osana se henkinen puoli, pääkoppa.” (Haastateltava 5)

Jaksaminen. Haastateltavat nostavat esille jaksamisen ja työstä palautumisen. Osaamisen vaatimusten sekä teknologian kehittymisen myötä työ sisältää laajempien tietomäärien käsittelyä ja vaatii erilaisten operatiivisten tietojen ja taitojen hallitsemista.

”Olisi hyvä ujuttaa mukaan niitä hetkiä, että puhutaan jaksamisesta, ettei sitä ihan ulkopuolella rajattaisi. Kun on tällaista tietotyötä, tarvitaan tällaista henkistä palautumista ja aivojen huoltamista siihen rinnalle.” (Haastateltavat 2)

”Jossain vaiheessa oli puhetta, että olis meidän omaa työpsykologia käytetty, mutta se sitten kaatui kai vähän aikatauluongelmiin. Mutta tämä voisi olla yksi tavoite jatkossa.” (Haastateltava 4)

”Ehkä voisi ajatella työpsykologia mukaan, kun tämä henkinen puoli on noussut esille.” (Haastateltava 5)

Myyntin toimivuus. Myyntiprosessin pitää haastateltavien mielestä vastata asiakkaan tarpeita, ja sen on tuotettava asiakkaalle arvoa. Asiakslähtöisyys konkretisoituu myyntiprosessissa siinä, että määritetyllä myyntiprosessilla mahdollistetaan molemmin puolin kannattava asiakassuhde. Tämän päivän myynti on siirtynyt lähemmäksi asiakasta, jossa asiakas ja asiakkaan ongelmat ratkotaan asiantuntemuksella. Teoriaosuudessa

Arantola & Simonen (2009) toteavat, että asiakkaiden haasteiden ymmärtäminen nousee erityiseksi kilpailueduksi.

”Mutta miinusta annan siitä, että tarjoajapuoli eli teidän muu myyntipuoli elää vähän omaa elämää ja tarjoukset tällä hetkellä ovat vähän vaikealukuisia, ei meinaa löytää missä kohtaa on tietyt asiat ja liian monta sivua tällä hetkellä, eli tähän kaipaen selkeyttä. Samoin ei aina tiedä, miten yhteistyö toimii myynnin kanssa. No aina eri henkilö vastaamassa, eli selkeämpi myyjä, jonka kanssa hoidamme asiat. Ennen teillä oli selkeät myyjät tai myyjä, joka vastasi tietyistä kokonaisuuksista ja asiakkuuksista. Se on kyllä asiakkaan etu, että sama henkilö pyrkii kontaktoimaan yrityksen kanssa, tietää mistä on kysymys.”

(Haastateltava 1)

”Vaikea on ollut vähän myynnistä saada kiinni, olisi hyvä, että olisi tietyt henkilöt, jotka olisivat yhdyshenkilöitä tai asianhoitajia myös myynnin puolelta. Sinähän olet tässä mukana yhdyshenkilönä kurssin sisältöön liittyvissä asioissa ja tämä toimiikin. Mutta esimerkiksi, kun suunnittelimme tätä johdon tyvi – kokousta, majoitukset, ruokailut jne., asioita hoiti aina eri henkilö ja aina joutui selostamaan samat asiat, ei kovin sujuvaa. Eli on henkilö sinun lisäksi myös myynnissä, joka tietää asiasta ja kun on kyse vielä pitkäaikaisesta asiakaskumppanuudesta” (Haastateltavat 2)

”Sitten ehdottomasti myynnissä oma ja sama henkilö jonka kanssa toimia.”

(Haastateltava 5)

Muita tavoitteita. Pitkäkestoisilla työhyvinvointivalmennuksilla haetaan vaikuttavuutta ja liikkumiseen motivointia. Niiden rinnalle haetaan myös kevyempiä ja monipuolisia virkistys- ja liikuntapäiviä.

”Tavoite on, että olisi ylipäänsä sellainen valmennus, josta olisi jotain hyötyä vaikuttavuutta ajatellen. Ja todella, että henkilö itse motivoituu ja hoksaa, että minä itse olen se henkilö, jonka tarvitsee jotain tehdä. Henkilö saadaan motivoitua elämäntapa muutokseen.” (Haastateltava 1)

”Niin ja kuntoremontin nimi olisi sellainen, jonka voisi muuttaa.” (Haastateltava 1)

”Ja tähän liikuntaan motivoimisessa on hyvä muistaa nämä meidän yrityksen liikunnalliset henkilökuntaedut. Hyvä on teidän tietää, jolloin pystytte kursseilla aktivoimaan työntekijöitä näihin.” (Haastateltava 1)

” En mä näkis meidän kannalta hirveesti mitään, mä luulen, että ne palvelut mitä sieltä on tähänkin asti hankittu, on ollut ihan paikallaan. Jonkin verran ollaan toki mietitty ihan tällaisia kokonaisii liikunta- ja virkistyspäiviä.” (Haastateltava 3)

”Enemmän just toiminnallista tekemistä ja tuota nämä uudet lajit ja niiden kokeilu, no nyt eivät voi kyllä marraskuussa suppausta harrastaa...” (Haastateltava 4)

”Henkilökohtaisesti haluaisi tehdä ja tarjota enemmän, koska teillä siellä Vierumäellä on niin monipuoliset mahdollisuudet. Esim. tällaiset koko viraston virkistyspäivät. esim. viikonlopuksi tai tai pikkujoulun yhteyteen, juu vien tämän työhyvinvointiryhmän kokoukseen eteenpäin. No katsotaan, kun uusi pääjohtaja tulee, niin mitä hän ajattelee asioista. Toki se on niin, kun pienellä budjetilla mennään, että järjestäjillä aina päänsärky saada mopolla mahdottomia.” (Haastateltava 4)

8 Pohdinta

Tämä tutkimus osoitti, että työhyvinvointiin on kiinnitetty kaikissa haastatelluissa yrityksissä yhä enemmän huomiota viimeisten vuosien aikana. Haastatteluissa nousi esiin hyvin samanlaisia asioita työhyvinvoinnin osa-alueista ja tavoitteista. Painopistealueet vaihtelivat kuitenkin yrityksiin taustojen erilaisuuksien vuoksi. Haastateltavien mielestä työntekijöiden työhyvinvointi on avain yrityksen menestymiseen ja ennaltaehkäisevään työhön panostaminen koetaan tärkeänä. Kaikkien haastateltavien yrityksissä työhyvinvoinnin edistäminen näkyy hyvin organisaation arvoissa ja strategioissa. Haastateltavissa yrityksissä käytetään paljon erilaisia palveluita työhyvinvoinnin toteuttamiseen. Haastateltavissa yrityksissä työhyvinvointi on paljon kiinni johtoryhmän ja esimiesten omista arvoista ja asenteista. Haastateltavat näkevät työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpidon osana yrityksen ja työterveyshuollon jatkuvaa toimintaa. Haastatteluissa tuli esille yhtymäkohtia Marja -Liisa Mankan (2010) malliin työhyvinvoinnin tekijöistä: keskiössä fyysisesti ja psyykkisesti hyvinvoiva yksilö, työhyvinvointia kehittävä ja toimiva työympäristö, johdon ja esimiesten sitoutuneisuus työhyvinvoinnin osa-alueisiin sekä yhteisöllisyys.

Keskeisimmäksi syyksi lähteä kehittämään työhyvinvointia haastatelluissa yrityksissä nähtiin henkilöstön työssäjaksaminen, sairauspoissaolojen vähentäminen, pidemmät työurat sekä työkyvyttömyysriskin hallinta. Työnantajan näkökulmasta haastateltavat yritykset pyrkivät olemaan kiinnostava työpaikka sekä nykyisille että uusille työntekijöille, ennen kaikkea liikuntaan motivoiva, aktiivinen ja kiinnostava työpaikka. Palveluntuottajan

kannalta tärkeä asia on, että haastatelluissa yrityksissä työhyvinvoinnin merkitys ymmärretään ja siihen panostetaan edelleen. Liikunnallisten työhyvinvointipalveluiden tavoitteena on haastateltavien mielestä kohentaa ja ylläpitää henkilöstön työ- ja toimintakykyä. Tarkoituksena on myös edistää terveyttä ja hyvinvointia motivoimalla ja kannustamalla sekä opastamalla terveellisiin elämäntapoihin, säännölliseen liikuntaa ja muuhun aktiiviseen toimintaan, siis hyvinvoiva ihminen.

Liikunnan merkitys terveyden ja työhyvinvoinnin kannalta korostui kaikissa haastattelussa. Haastateltavien mielestä hyvällä kunnolla ja liikunnalla on suuri merkitys työkykyyn sekä henkiseen hyvinvointiin. Näin toteaa myös FT, PhD, Oili Kettunen väitöstutkimuksessaan (2015). Haastateltavat kuvailivat liikunnan tarjoavan vastapainoa työlle ja yhdessä liikkumisen vahvistavan ryhmän yhteisöllisyyttä. Liikunta ja monipuolisuus ovat selkeästi syy, miksi Vierumäki on valittu palveluntuottajaksi näihin työhyvinvointikokonaisuuksiin. Tärkeä havainto on, että haastateltavat toivoivat nimenomaan toiminnallista tekemistä, uusien lajien kokeilua, liikunnan iloa. Liikunnallisissa työhyvinvointivalmennuksissa kurssin vastuuvetäjän sekä ohjaajien persoonan merkitystä korostettiin liikuntaan innostamisen, terveisiin elämäntapoihin motivoimisen ja liikunnan parissa jatkamisen näkökulmasta.

Vaikka liikkumista toivottiin, haastateltavat korostivat myös jaksamisen merkitystä, voimaantumista. Haastateltavien mielestä tarvitaan tällaista henkistä palautumista ja aivojen huoltamista liikunnan rinnalle. Työhyvinvointipalveluilta toivotaan myös henkilökohtaista evästä eikä keskinäistä kilpailua, joka monesti työelämässä korostuu. Vierumäen liikunnallisilta työhyvinvointipalveluilta haetaan enemmän itseensä satsaamista, ei suorittamista, vaan omien voimavarojen kasvattamista ja asioiden jakamista kollegoiden kesken vapaa-ajalla rennommin. Näihin asioihin ja jaksamiseen panostaminen liikunnan ohella on siis huomioitava asia jatkossa sekä luennoissa ja tietoisuuksissa, että eri liikuntalajeissa. Sosiaalinen kanssakäyminen nousi liikunnan ohella tärkeäksi ja huomioitavaksi asiaksi sisältöä suunniteltaessa. Liikunnallisissa työhyvinvointipalveluissa on myös jatkossa huomioitava aikataulut, eli ”tiukan” päivärytmin sijaan, on kurssilaisille annettava selkeästi myös omaa aikaa latautumiselle.

Haastateltavat kokevat liikunnallisten työhyvinvointipalveluiden teemoituksen kohderyhmän mukaan hyväksi asiaksi. Liikunnallisten työhyvinvointipalveluiden sisältöjen on haastateltavien mielestä oltava kaikille soveltuvia sekä myös kohdistettuja tietyille ryhmille. Myös valmennuskokonaisuuksien pilkkomista eri pituisiksi ajoiksi korostettiin. Ikäviä peruuntumisia valmennuksissa tulee henkilökohtaisista syistä, työesteistä johtuen ja välillä henkilön poisjänti valmennuskokonaisuuksista on ollut seurausta nimenomaan

liian pitkästä poissaolosta kotoota. Jatkossa asiakkaille on tarjottava eripituisia ja erilaisia kokonaisuuksia juuri yrityksen tarpeisiin ja eri kohderyhmiin räätälöityinä.

Liikunnan rooli terveyteen ja jaksamiseen koettiin myös tärkeäksi asiaksi johdon ja esimiesten kohdalla. Työelämän kiireellisyyden vuoksi, tälle kohderyhmälle ei haeta pidempiä ja erillisiä työhyvinvointivalmennuksia. Tavoite on haastateltavien mielestä saada erilaiset kuntokartoitukset, hyvinvointiluennot sekä liikunta osaksi strategiapäiviä ja sitä kautta aktivoida myös johtoa ja esimiehiä omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. Jotta jaksaa työssä, on tärkeää hoitaa itseään ja huolehtia omasta jaksamisesta. Firstbeat-analyysi on työväline, jolla varhaiset kuormittumisen merkit voidaan havaita ennen vakavaa ylikuormittumista. Johdolle ja esimiehille tarjotaan Firstbeat – hyvinvointianalyysia yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Vierumäen asiantuntijuus Firstbeat -analyyseissä ja kyseisen palvelun tarjoaminen on otettava huomioon avainryhmän työhyvinvointipalveluita suunniteltaessa. Huomioitava asia avainryhmään kohdistuvia palveluita suunniteltaessa, on myös tarjota ja rakentaa yksilöllisiä ja henkilökohtaisia valmennuksia jokaisen omiin tarpeisiin.

Erilaisia liikunnallisia työhyvinvointipalveluita suunniteltaessa ja myös toteutuksessa on tärkeitä haastateltavien mielestä huomioida eri henkilöstöryhmien, työterveyshuollon, työsuojelun, johdon ja liikunnan palvelun tuottajien yhteistyö. Yhteydenpito koetaan tärkeäksi asiaksi niin työhyvinvointikokonaisuuksia suunniteltaessa, mutta myös valmennusten välissä ja lopussa. Tavoite on, että tartutaan riittävän varhaisessa vaiheessa asioihin, jotka saattavat johtaa tuloksellisuuden, työelämän laadun ja työntekijöiden työkyvyn alenemiseen tai työkykyriskeihin. Haastateltavien mielestä henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on selvä suhde. Tärkeää valmennuskokonaisuuksissa on huomioida seuranta, vaikuttavuus, minkälaista hyötyä kokonaisuudesta on yrtiykselle. Haastateltavat kokevat tällaisen hyödyn osoittamisen tärkeäksi asiaksi johdolle ja tulevaisuuden palveluita harkittaessa. Yhdessä tekemistä ja yhteistyötä toivotaan siis jatkossa enemmän. Yhdessä luomme menestystä!

Tämä tutkimus auttoi hahmottamaan työhyvinvointialan markkinoita ja kilpailutilannetta. Haastattelujen tulokset vahvistivat sitä käsitystä, että yritykset tarvitsevat erilaisia ja eri osa-alueita huomioon ottavia työhyvinvointipalveluja. Asiakkaan kokema hyöty liittyy oleellisesti palvelun laatuun. Työhyvinvointipalvelun tulee kohdata asiakkaan tarpeet ja täyttää asiakkaan toiveet. Työhyvinvointipalvelun laatu on tärkeä kilpailukeino palveluntarjoajille. Tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen heidän omien tarpeiden ja motivaation kautta. Viitaten Arantolan ja Simosen (2009) ymmärrystyökaluihin, näyttää siltä, että asiakkaan arvon ja asiakkaan tilan

ymmärtämiseen liikunnallisten työhyvinvointipalvelujen kehittämässä on jatkossa kiinnitettävä erityistä huomiota. Esimerkiksi reagointi asiakkaan haasteisiin yt-tilanteessa tai organisaatiomuutosten aikana sekä yhteiskunnallisiin tilanteisiin reagointi. On tarpeen miettiä työhyvinvointipalvelujen kokonaisuutta tilaajan näkökulmasta: hintaluokka, kurssin sisältö, puolihoito vai täysihoito, majoitus jne. Tärkeitä on huomioida palvelujen kohdentaminen eri asiakasryhmille sekä ymmärrys siitä minkälaisilla tuotteilla lähestytään erityyppisiä asiakkaita. On myös pystyttävä kuvaamaan palvelun hyödyt asiakkaalle, mitä vaikutuksia palveluille on yrityksen toimintaan. On erittäin tärkeitä, että sisällöntuottajat ovat jatkossa mukana osana myyntitilannetta asiakkaan sekä palvelujen käyttäjien ymmärtämisen näkökulmasta.

Haastattelututkimukseni vahvisti käsitystä siitä, että asiakastyytyväisyyden kannalta hyvää palvelun laatua pitää pystyä ylläpitämään myös jatkossa sekä varmistaa osaamisen monipuolisuus ja asiantuntemus mm. kuuntelemalla asiakkaita ja kehittämällä toimintaa asiakkaiden tavoitteiden mukaan. Mitä tiiviimpää yhteistyö tuotekehityksestä alkaen on, sitä paremmin yrityksen tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita. On muistettava, että asiakaskeskeinen toiminta on asiakaslähtöistä vasta silloin, kun se on toteutettu asiakkaan kanssa, ei vain asiakasta varten. Asiakasyymmärryksen puuttuessa palveluntuottaja voi luulla tuottavansa asiakkailleen erinomaisia kokemuksia, todellisuudessa asiakkaan ja palveluntuottajan käsitysten välillä voi olla iso kuilu. Asiakasyymmärrys on systemaattinen prosessi, jossa ymmärretään asiakaskannan kehittymistä ja tuetaan asiakaslähtöisen toiminnan uudistumista. Kehitysprosessi alkaa, kun syntyy ajatus uudesta palvelusta tai palveluliiketoiminnan alueesta tai kun halutaan kehittää nykyistä palvelua. Tämän asian ovat todenneet myös Arantola ja Simonen (2009).

Tutkimushaastattelu auttoi ymmärtämään tilaajan tarpeet ja toiveet esimerkiksi siitä, miten tilaaja kokee palvelun luotettavuuden, laadun, sisällön, henkilökunnan ja myyntipalvelun. Haastateltavien mielestä palveluntarjoajan ammattitaito sekä asiantuntemus ovat suuressa roolissa tehtäessä ostopäätöstä. Koska kyse on niinkin henkilökohtaisesta asiasta kuin työntekijän hyvinvointi, tulee ostavassa asemassa olevan yrityksen ja palvelun tuottajayrityksen välille syntyä luottamusta herättävä asiakassuhde. Työhyvinvointipalvelussa palvellaan sekä työntekijää yksilönä, että koko yritystä kokonaisuutena. Asiakaskohtaamiset ovat työhyvinvointipalvelun peruspilareita. Tutkimushaastattelun perusteella tärkeäksi asiaksi nousi myös myyntiprosessin ja myyntipalvelun toimivuus.

Haastateltavat toivovat ja odottavat palvelua samalta / samoilta myyntihenkilöiltä, jotka tuntevat ja tietävät yrityksen tarpeet. Myyntiprosessin pitää vastata asiakkaan tarpeita, ja sen on tuotettava asiakkaalle arvoa. Tähän on palveluntuottajan kiinnitettävä jatkossa huomiota. On mietittävä konkreettisia keinoja, joilla asiakkaille voidaan tuottaa arvoa ja saavuttaa kaikissa prosesseissa asiakaslähtöisyys. Tämä merkitsee asiakassuhteen kehittämistä ”kertamyyntiasiakkuudesta” kumppanuussuhteeseen. Myyntiorganisaatioiden on pystyttävä mukautumaan uuteen tilanteeseen menestyäkseen kiristyvässä kilpailutilanteessa. Myyntiprosessin merkitys palveluntuottajalle menestyksen kannalta on erittäin tärkeä asia, joten sen jatkuva kehittäminen markkinatilanteen ja asiakasrajapinnan muuttumisen kannalta on välttämätöntä. Työhyvinvointipalvelu on myös jatkuvasti tarjottava palvelu, jossa pitkiin asiakassuhteisiin tulee panostaa ja palveluntarjoajan ja asiakkaan välille on luotava jatkuvaa vuorovaikutusta. Tämä takaa maksimaalisen hyödyn sekä asiakasyritykselle että palveluntarjoajalle. Haastateltavien mielestä haastattelu ajoittui hyvään ajankohtaan ja tutkimusprosessi tuli käytäntöön jo tutkimuksen aikana. Haastattelun perusteella kurssien sisältöä kohdenettiin asiakkaan tarpeita ja tavoitteita hyödyntäviksi kokonaisuuksiksi uusissa tarjouspyynnöissä.

Tilaaajan ostomotiivit liikunnallisiin työhyvinvointikokonaisuuksiin tulivat hyvin selville kehittämishankkeessa. On tarkistettava aika ajoin uudelleen ostomotiiveja sekä tavoitteita, ajatellen myös uusia asiakkuuksia. Tärkeä asia on, että haastateltavat ovat pääosin todella tyytyväisiä Vierumäkeen ja sen tarjoamiin palveluihin. Tämän tutkimuksen perusteella asiakastyytyväisyys ja asiakaslähtöisyys Vierumäen palvelujen kohdalla on hyvä. Haastattelututkimus vahvisti käsitystäni siitä, että asiakkaiden tavoitteiden ja tarpeiden analysoiminen antaa erinomaisen pohjan palvelun sisällön kehittämiseksi myös tulevaisuudessa. Haastattelututkimus osoitti myös, että asiakastyytyväisyyttä on tarpeen varmistaa säännöllisin väliajoin, joten jatkotutkimus on tarpeen myöhemmin. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tukee yrityksen liiketoiminnan strategiseen liittyvää päätöksentekoa myös Torkkeli ym. (2005) mukaan.

8.1 Jatkotutkimukset

Mielenkiintoinen jatkotutkimushaaste on, että millaisia taloudellisia hyötyjä työhyvinvointikokonaisuuksiin panostamalla näissä haastatelluissa yrityksissä oikeasti saavutetaan. Tämän jälkeen voitaisiin raportoida siitä, miten tehokkaasti juuri nämä investoinnit ovat tuottaneet ja tulevat tuottamaan. Työhyvinvointi tullaan näkemään yritysten taloudellisena resurssina ja varallisuutena ja vastuu sen kehittämisestä siirtyy osaksi liiketoimintavastuuta. Mielenkiintoinen alue voisi olla myös tutkimus hyvinvointiteknologian vaikuttavuudesta ja hyödystä yritysten työhyvinvointikokonaisuuksissa. Kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi olla tulevaisuudessa myös Vierumäellä kehitetyn digitaalisen Happy

Healthy People -at Work työhyvinvointipalvelun kokemukset, sen käyttö sekä sen vaikutuksia henkilöiden motivaation tukemiseen ja terveiden elämäntapojen muutokseen työhyvinvointikokonaisuuksien valmennuksissa.

8.2 Luotettavuuden arviointia

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole Tuomen mukaan olemassa minkäänlaisia suoranaisia yksiselitteisiä ohjeita. Hän kuitenkin kehottaa ottamaan huomioon ainakin seuraavat asiat: aineiston keruun menetelmä ja tekniikka, tutkimustilanne, mahdolliset ongelmat, tutkittavien valinta, yksityisyyden suoja, tutkija-tiedonantajasuhte, tutkimuksen kesto ja aikataulu, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys, ja riittävän kattava raportointi. (Tuomi 2007, 150– 152.)

Toteutin tämän kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelujen avulla.

Haastattelututkimukseen liittyen pyrin huomioimaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit jo haastattelukysymyksiä suunniteltaessa. Haastattelutilanteet olivat ennalta sovitun kaltaisia ja ne toteutuivat suunniteltuina ajankohtina, suunnitelluissa tiloissa, jotka olivat rauhallisia. Yhdessä haastattelussa tuli keskeytyksiä. Haastattelijana pyrin olemaan haastateltavilleni luotettava ja neutraali.

Tulosten luotettavuuteen ovat voineet vaikuttaa haastateltavien ennako-oletukset ja -ajatukset haastatteluihin etukäteen annetuista teemoista. Koin kuitenkin oleellisemmaksi teemojen lähettämisen etukäteen, kuin niiden lähettämättä jättämisen. Ilman ennakkotietoa haastateltavilla ei välttämättä olisi ollut itse haastattelutilanteessa eri teemoista riittävästi sanottavaa. Nyt he olivat voineet pohtia aiheita jo etukäteen. Mielestäni tutkimukseni uskottavuus on hyvä. Vastaukset eri teemoista vaihtelivat kyllä jonkin verran, mutta tulosten kannalta se oli vain hyvä asia ja toi mielestäni tutkimukseeni syvyyttä ja moniulotteisuutta. Tutkimuksen tarkoitukseen, liikunnallisten työhyvinvointikokonaisuuksien kehittämiseen asiakaslähtöisesti, aihetta tutkittiin teoreettisesti varsin laajasti, samoin haastattelukysymykset kattoivat merkittävän osuuden aiheeseen sopivasta teoriasta. Näkisin, että tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään hyvin niitä asioita mitä alun perin oli tarkoituskin selvittää.

Kehittämistoiminnasta puhuttaessa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea myös saadun tiedon käyttökelpoisuutta. Pelkkä todenmukaisuus ei kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon vaatimukseksi siis riitä, vaan tiedon tulee olla myös hyödyllistä. Tekemällä tutkimustaan koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi, tutkija voi

vakuuttaa yhteisönsä tutkimuksena pätevydestä ja tätä kautta luotettavuudesta. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Lähteet

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Jyväskylä: WSOY
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOYpro
- Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2004. Taloutta ja johtamista varten. Helsinki: Edita Prima Oy
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy
- Arantola H. & Simonen K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Tekesin katsaus 256/2009: Helsinki
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2009. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 - tutkimus. Helsinki: Excenta.
- Aura, O. 2006a. Worksite Fitness Policy in an Intellectual Capital Framework. Swedish School of Economics and Business Administration. Department of Management and Organisation. Väitöskirja.
- Aura, O. 2006c. Investoinnit ja tuotto-odotukset. Teoksessa Aura, O. & Sahi, T. Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita.
- Aura, O. 2007b. Liikunnan johtaminen ja resursointi. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012 - tutkimus. Helsinki: Pohjola Terveys Oy.

Baptiste, N. R. (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM, *Management Decision*, 46, 2, 284 – 309

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Eskola, J. 2007. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheesta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS-kustannus, 159 – 183.

ESS 2015. Orimattilan kaupungin työntekijät pistettiin liikkeelle, tuloksena isot säästöt. Luettavissa: http://www.ess.fi/uutiset/paijathame/2015/03/27/orimattilan-kaupungin-tyontekijat-pistettiin-liikkeelle-tuloksena-isot-saastot?fb_action_ids=10153734724097080&fb_action_types=og.recommends. Luettu 25.10.2015

Fogelholm, M., Paronen, O. & Miettinen, M. 2007. Liikunta – hyvinvointipoliittinen mahdollisuus. Suomalaisen terveystieteiden tutkimuskeskuksen tila ja kehittyminen 2006. Sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö, UKK-instituutti

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveystieteiden tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.

Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Kauppinen, T., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (2010) Työ ja terveys Suomessa 2009, Työterveyslaitos, Helsinki

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Karisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

HS 2012. Tutkimus: Huonosta työhyvinvoinnista miljardien kustannukset. Luettavissa:
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1394073605368>. Luettu 06.08.2015.

Ilmarinen, J. 1995. Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Helsinki. 31–46.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

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, 17–34

Jokela, H. 2006. Liikuntatapahtumat. Teoksessa O. Aura & T. Sahi (toim.). Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita, 191-196

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS kustannus.

Kahn, H., Stevenson, J-E. & Roslender, R. (2010), Workforce health as intellectual capital: A comparative study of UK accounting and finance and human resource directors, Journal of Human Resource Costing & Accounting, vol. 14, No.3

Kehusmaa, Kirsti 2011, Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari

KELA 2016. Työikäisille, Aslak -kurssit. Luettavissa:
http://www.kela.fi/tyoikaisille_aslak-kurssit. Luettu 03.03.2016

Koivisto, Kari 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R, 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

- Koskinen, S., Martelin, T., Sainio, P. & Gould, R. 2006. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Teoksessa. R. Gould, J., Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino, 151–162
- Kosonen, H. & Tiikkaja, A. 2008. Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys – loppuraportti. Luovien alojen kehittämissyhdystys Diges ry. Helsinki: Keuruun Laatupaino.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen Terveystutkimus Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Helsinki: Talletum Media.
- Lintunen, T., Koivumäki, K. & Säilä, H. 1995. Jalka potkee mieli notkee. Liikunta mielenterveyden tukena. Tammisaaren Kirjapaino Oy.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.
- Loppuraportti, Terveysliikunnalla työhyvinvointia, Orimattilan kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskus, Heli Leander 9.3.2015
- Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki. WSOYpro OY

- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Kuntoutussäätiö, Tampere
- Manka, M-L., Kaikkonen, M. & Nuutinen S, 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämisen tueksi. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto Tampere 2007. Julkaisija: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
- Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. 1. p. Helsinki: Duodecim.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: WSOY
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY pro.
- Näsman, O, Metal Age ja Kiva-kysely. Auttaa navigoinnissa työhyvinvointiin. Mediona Oy Ab. Saariston Työhyvinvointiakatemia. PunaMusta 2011, 35 s
- Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2014. Suomalaisen työntekijän hyvinvointi. Luettavissa: <http://www.odum.fi/wp-content/uploads/2014/03/Suomalaisen-ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-raportti-2014.pdf>. Luettu 17.01.2016.
- Ojanen, M. 2009. Hyvinvoinnin käsikirja. Helsinki. Kirjapaja.
- Opas työkykyä tukevasta kuntoutuksesta. 2012-2014. Työurien jatkamisen tuki, Jamit.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY
- Pekka, T., Kaartinen, R., Träskelin, M. & Forma, P. 2010. Työterveyshuollon periaatteet, toimintamallit ja yhteistyö. Kunnallinen työterveyshuoltotutkimus 2010. Kuntien eläkevakuutuksen raporteja 2/2010.

- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rissa, K. 1996. Panosta työkykyyn. Työeläkelaitosten liitto ja turvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Druvan-malli. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Rokkanen, T. 2015. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö työpaikan tarpeiden arvioinnissa. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.
- Rope, Timo 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Seuri, M., Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WS Bookwell Oy
- Suominen, R. 2007. Liikunnan rooli työyhteisössä – Strategiat ja johtamismallit. Teoksessa O. Aura & T. Sahi Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 10–29.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress, Kuopio.
- Taimela, S. 2005. Työikäisten liikunta. Teoksessa Vuori, I, Taimela, S, Kujala, U. (toim.) Liikuntalääketeiede. Duodecim, Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.171-177
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Kuopio: Unipress.

Tela 2015. Kysymyksiä ja vastauksia työkyvyn ylläpitotoiminnasta. Luettavissa: http://www.tela.fi/tyokyvyn_yllapitotoiminta. Luettu: 19.02.2016.

Telama, R. & Polvi, S. 2005. Liikunnan sosiaalinen merkitys. Teoksessa I. Vuori, S. Taimela, S, Kujala, U. (toim.) Liikuntalääketiede. Helsinki: Duodecim, 628–638.

Tekniikka & talous 2008. Nosturifirma maksaa 170 euron bonuksen maratonista ja savuttomuudesta. Luettavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2008-03-26/Nosturifirma-maksaa-170-euron-bonuksen-maratonista-ja-savuttomuudesta-3306275.html>. Luettu 25.10.2015

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen & S., Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet – Opas suunnittelu- ja konsultointiyriytysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 168. Lappeenranta

TTK 2013. Esimerkkejä työpaikoilta. Luettavissa: http://www.tuottavuustyoy.fi/ajankohtaista/esimerkkeja_tyopaikoilta/tyohyvinvointiin_investointi_kannattaa.1334.blog. Luettu 31.10.2015.

TTK 2013. Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin. 3. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK

TTK 2015. Kohti aktiivisempaa arkea. Luettavissa: <http://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyokunto-nousuun>. Luettu 13.8.2015

TTL 2008. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä -julkaisu. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/malliratkaisut/hyvät_kaytannot/Sivut/default.aspx. Luettu 19.02.2016.

TTL, Muutokset ja tulevaisuuden työ 2009.

TTL 2011. Liikunta työhyvinvoinnin tukena. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/sivut/default.aspx. Luettu 10.08. 2015.

TTL, Työ ja terveys Suomessa 2012

TTL 2015. Hyvinvointi työpaikoilla. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx.
Luettu 25.10.2015.

TTL 2015. Työhyvinvointi kannattaa taloudellisesti. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>. Luettu 25.10.2015.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki:
Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu
painos. Tammi: Jyväskylä.

Turun yliopisto 2015. Hyvä kunto ja liikunta vähentävät stressiä työikäisillä. Luettavissa:
<http://www.utu.fi/fi/Ajankohtaista/mediatiedotteet/vaitostiedotteet/Sivut/hyva-kunto-ja-liikunta-vahentavat-stressia-tyoikaisilla.aspx>. Luettu 13.08.2015

Tuulaniemi, J., 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Valon julkaisusarja 10/2015, Henkilöstöliikunta barometri 2015

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
Publishing.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas
asiakslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011:
Helsinki.

Vuori, I. 2003. Lisää liikuntaa! Edita Prima. Helsinki.

Vuori, I. 2006. Liikunnan vaikutukset työyhteisöissä. Teoksessa O. Aura & T. Sahi
Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Helsinki: Edita Prima, 37–58.

Vuori, I., Taimela, S. & Kujala, U. 2010. Liikuntalääketiede. 3. painos, Helsinki Duodecim.

Vuori, I. 2011. Liikunnan vaikutustapa. Teoksessa Fogelholm, M., Vuori, I. & Vasankari, T. (toim.). Terveysliikunta, 2.uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 12– 19.

Wikipedia. Luettavissa: <https://www.wikipedia.org>

Wikipedia 2014. Presenteismi. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Presenteismi>.
Luettu 25.10.2016.

Yle uutiset 2015. Liikunta vaikuttaa dramaattisesti työhyvinvointiin – työnantajan ei kannattaisi pihistellä kuntoilukuluissa. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/liikunta_vaikuttaa_dramaattisesti_tyohyvinvointiin__tyonantajan_ei_kannattaisi_pihistella_kuntoilukuluissa/7847158. Luettu 13.08.2015.

Ylén, H. & Ojanen, M. 1999. Liikunta on hyväksi – jos siltä tuntuu. Liikunta mielenterveyspotilaiden avohoidon tukena – projekti. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 145. Helsinki: Paintmedia

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Tervehdys Vierumäeltä,

Opiskelen siis Haaga-Heliassa liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusta, liikunnanohjaaja ylempi amk. Tutkintooni sisältyy työelämän kehittämistehtävä. Osana tätä kehittämistehtävää suoritan haastattelututkimuksen Vierumäen työhyvinvointikursseista. Haastattelun tarkoituksena on selvittää tarjoamiamme työhyvinvointipalveluita käyttäneiden yritysten asiakastyytyvää Vierumäen työhyvinvointipalveluihin. Tässä puhelinkeskustelussa lupaamani teemahaastattelun runko.

1. Yrityksen nimi

2. Yrityksen sijainti

3. Yrityksenne henkilöstömäärä

4. Haastateltavan asema yrityksessä

5. Mitä yrityksessänne ymmärretään käsitteellä työhyvinvointi

- **Työhyvinvoinnin asema yrityksessä ja yrityksen strategiassa**
- **Onko yrityksen työhyvinvointiin käyttämä budjetti lisääntynyt / pysynyt ennallaan / pienentynyt**
- **Paljonko yrityksenne panostaa työhyvinvointiin / henkilö euroina**

6. Mitä palveluita yritys on käyttänyt työhyvinvoinnin toteuttamisessa

7. Työterveyshuollon rooli työhyvinvointipalveluissa

- **Millä perusteella valitsette henkilöt työhyvinvointiprojekteihin**
- **Onko työterveyshuolto ollut mukana valintaprosesseissa**
- **Sairauspoissaolot**

8. Työhyvinvointiprojektien tavoitteet

9. Millä perusteella valitsitte palveluntuottajaksi Vierumäen / Motiivi ostaa työhyvinvointipalveluita juuri Vierumäeltä

- **Onko yrityksenne ollut tyytyväinen Vierumäen nykyiseen työhyvinvointitarjontaan?**

10. Tavoitteet Vierumäelle

Tapaamisiin!