

**Liikunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeet terveyttä edistävän liikunnan  
näkökulmasta tarkasteltuna**

Mia Koivujoki



|  |  |
|--|--|
| <b>Tekijä</b><br>Mia Koivujoki   |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma  |  |
| <b>Otsikko</b><br>Liikunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeet terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>67 + 5 |
| <p>Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli selvittää millaista osaamista terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna liikunta-alalla tulevaisuudessa tarvitaan. Tutkimusongelma pilkottiin neljään tutkimuskysymykseen, joiden avulla varsinainen tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena, koska tarkoituksena oli rakentaa yhteenveto aikaisemmista erilaisin menetelmin toteutetuista aiheeseen liittyvistä selvityksistä. Tutkimuksen aineistona käytettiin viittä liikunta-alan osaamista käsittelevää selitystä. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, joka eteni aineiston pelkistämisestä ryhmitteilyyn ja lopulta käsitteellistämiseen.</p> <p>Analyysin tuloksena muodostettiin 15 osaamistarvetta. Osaamistarpeet ryhmiteltiin osaamiskokonaisuuksiksi, jotka nimettiin liikunta-alan kriittisiksi menestystekijöiksi. Analyysin mukaan liikunta-alan tulevaisuuden haasteisiin voidaan pyrkiä vastaamaan seuraavien viiden kriittisen menestystekijän avulla:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kilpailukykyinen liiketoiminta (taloudellinen osaaminen, markkinointiin ja brändäämiseen liittyvä osaaminen sekä globaalien markkinoiden hahmottaminen ja niihin liittyviin haasteisiin vastaaminen)</li> <li>2. Asiakaslähtöinen palvelu (palveluiden rakentamiseen liittyvä osaaminen, asiakaslähtöisyyteen liittyvä osaaminen ja asiakkaan motivoiminen)</li> <li>3. Vaikuttavat verkostot (verkosto-osaaminen, kansainvälisyysosaaminen, vaikuttamisosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen)</li> <li>4. Ennakoiva johtaminen (johtamisosaaminen, organisoitiosaaminen ja ennakoitiosaaminen)</li> <li>5. Tukea antava tutkimus (relevantin tutkimustiedon tuottaminen ja tutkimustiedon popularisointi)</li> </ol> <p>Kriittisiä menestystekijöitä ja niihin liittyviä osaamistarpeita tarkasteltiin lopuksi tulevaisuuden toimintaympäristössä, joka muodostui aineistossa esitetyistä 11 megatrendistä. Jokaisen osaamistarpeen merkitys tulevaisuuden toimintaympäristössä perusteltiin käytännön esimerkkien avulla.</p> <p>Opinnäytetyössä nimetyt osaamistarpeet olivat niin sanottuja yleisiä osaamistarpeita. Tulevaisuudessa alakohtaisten osaamistarpeiden nimeäminen ja konkretisoiminen tulevatkin vaikeutumaan toimintaympäristön jatkuvan muutoksen myötä. Tällöin korostuu taito oppia jatkuvasti uutta ja soveltaa sitä käytännössä. Lisäksi toimintaympäristön muuttuessa moniammatillisen yhteistyön merkitys kasvaa. Ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin maksimoimiseksi kaikkien alojen toimijoiden tulee pystyä katsomaan kokonaisuutta pitkäjänteisesti yhteisten tavoitteiden kautta.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>liikunta-ala, terveystuokunta, osaaminen, tulevaisuudentutkimus, toimintaympäristö   |  |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 1  |
| 2     | Terveyttä edistävään liikuntaan liittyvä osaaminen tulevaisuudessa .....               | 4  |
| 2.1   | Osaaminen nyt ja tulevaisuudessa .....   | 4  |
| 2.2   | Terveyttä edistävän liikunnan rooli ja sen vaikuttavuus .....                          | 7  |
| 2.3   | Moniulotteinen liikunta-ala .....  | 11 |
| 2.4   | Toimintaympäristön muutos .....  | 13 |
| 2.5   | Yhteenveto .....   | 16 |
| 3     | Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma .....   | 18 |
| 3.1   | Tutkimusongelma ja perustelut työn tärkeydelle .....                                   | 19 |
| 3.2   | Rajaukset .....  | 21 |
| 4     | Tutkimusprojektin vaiheet ja tutkimusmenetelmät.....                                   | 22 |
| 4.1   | Aineiston valinta ja sen esitleminen .....   | 24 |
| 4.1.1 | Sosiaali-, terveys-, kuntoutus- ja liikunta-alan osaamistarpeiden ennakointi           | 25 |
| 4.1.2 | Liikunta ja urheilu – osaamistarpeet ja työllisyys .....                               | 26 |
| 4.1.3 | Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset .....                                    | 28 |
| 4.1.4 | Liikunta- ja urheilutoimiala Keski-Suomessa .....                                      | 30 |
| 4.1.5 | Selvitys liikunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeista .....                            | 31 |
| 4.2   | Aineiston analyysi .....   | 33 |
| 4.2.1 | Osaamistarpeiden ryhmittely .....  | 35 |
| 4.2.2 | Liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöä kuvaavien ilmausten<br>ryhmittely ..... | 36 |
| 5     | Tulevaisuuden osaamistarpeet liikunta-alalla.....                                      | 38 |
| 5.1   | Kilpailukykyinen liiketoiminta.....  | 39 |
| 5.2   | Asiakaslähtöinen palvelu .....   | 42 |
| 5.3   | Vaikuttavat verkostot.....   | 44 |
| 5.4   | Ennakoiva johtaminen.....  | 47 |
| 5.5   | Tukea antava tutkimus.....   | 49 |
| 6     | Pohdinta .....   | 52 |
| 6.1   | Moniammatillinen yhteistyö ennaltaehkäisevän toimintatavan mahdollistajana ...         | 56 |
| 6.2   | Jatkotutkimusehdotukset .....  | 59 |
| 7     | Lähteet .....  | 61 |

# 1 Johdanto

Viitasaaren (2015, 8) mukaan liikunnan asema suomalaisessa yhteiskunnassa on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Siitä on tullut osa yhteiskunnallista hyvinvointipolitiikkaa ja samalla se on noussut keskiöön useilla julkisen sektorin hallinnonaloilla. Kansalaisten hyvinvointi on huomioitu laajasti esimerkiksi hallitusohjelmassa, jossa terveys ja hyvinvointi on nostettu yhdeksi hallitusohjelman strategisista tavoitteista. Kymmenen vuoden tavoitteena on, että yhteisillä varoilla saadaan yhä enemmän terveyttä ja hyvinvointia aikaiseksi. Lisäksi tavoitteena on, että jokainen ihminen kokee voivansa vaikuttaa, tehdä valintoja ja ottaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 20.) Kaikkien huulilla olevan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut keskitetään näillä näkymin itsehallinnollisille maakunnille. Tarkoituksena on sovittaa palvelut maakunnallisesti asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi ja toimiviksi palvelu- ja hoitoketjuiksi. (Valtioneuvoston viestintäosasto 2016b.) Liikuntapalvelut ovat kuitenkin jäämässä kuntien hoidettaviksi, ja kuntia halutaan jatkossa kannustaa ennaltaehkäisevään toimintaan muun muassa valtionosuusjärjestelmän kautta (Jaakkola 2016). Toimivien palveluketjujen rakentaminen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä liikuntapalveluiden välille on sairauksien ennaltaehkäisemisen ja terveyden edistämisen näkökulmista katsottuna erittäin tärkeä asia.

Terveystietoisuuden megatrendi on vaikuttanut myös liikunta-alan markkinoiden kasvuun (Manninen 2014). Trendin myötä liikunnanohjaajat työllistyvätkin entistä enemmän yksityiselle sektorille (Viitasaari 2015, 16; Kauppila 2016, 30). Vaikka liikunta-alalta puuttuvat isot niin sanotut veturiyritykset, usko liikunta-alan kasvupotentiaaliin on kova. Yhteistyön ja verkostoitumisen lisääminen sekä palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen ovat Jan Vapaavuoren mukaan tärkeimpiä menestystekijöitä liikunta-alan tulevaisuutta ajatellen. (Manninen 2014.) Työ- ja elinkeinoministeriön (2014, 12-14) mukaan liikunta-alan kovimmat kasvajat Suomessa ovat terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät palvelut ja tuotteet (toimialan koko noin 500 miljoonaa euroa), liikuntamatkailu ja urheilutapahtumat (toimialan koko noin 120 miljoonaa euroa) sekä liikuntalähtöiset viestintä-, viihde- ja lifestyle -tuotteet sekä -palvelut (toimialan koko noin 250 miljoonaa euroa).

Kolmannen sektorin liikuntatoimijoiden suosion kasvusta kertoo puolestaan se, että urheiluseurojen toiminnassa on mukana joka kolmas alle kouluikäinen lapsi ja jopa 55 prosenttia 7-14 -vuotiaista (Hossain, Suortti & Kallio 2013, 5). Mäenpään ja Korkatin (2012, 11) mukaan huippu-urheilu on nähty urheiluseuratoiminnan keskiössä pitkään, mutta yhä

enenevässä määrin urheiluseurat profiloivat toimintaansa myös muuhun liikunnalliseen toimintaan kuten lasten ja nuorten harrasteliikuntaan sekä aikuisliikuntaan. Urheiluseurojen rooli ja tehtävät liikuntakentässä ovatkin murroksessa. Mikäli edellä kuvatut hallitusohjelman tavoitteet halutaan saavuttaa, on myös muiden kuin julkisten toimijoiden otettava vastuuta terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä ennaltaehkäisevin keinoin. Tämä tarkoittaa käytännössä sektori- ja toimialarajat ylittävää yhteistyötä kaikilla sektoreilla.

Liikunta-ala on siis kokonaisuudessaan jatkuvasti kasvava, potentiaalinen sekä monimuotoinen toimialakokonaisuus, joka 2010-luvulla käsittää paljon muutakin kuin vain perinteiksi koetut liikunnan ohjaus- ja opetustehtävät. Tällöin myös liikunta-alalla tarvittavaa osaamista ja sen kehittämistä on hyvä tarkastella uudelleen. Lisäksi yhteiskunnallinen muutos sekä sitä kautta muuttuva työ ovat johtaneet siihen, ettei osaaminen ole enää perinteistä osaamista, jonka voi oppia koulun penkillä istumalla. Taito oppia jatkuvasti uutta ja soveltaa sitä käytäntöön ovat tulevaisuudessa osaamisen keskiössä kaikilla aloilla. (kts. esim. Valtioneuvoston kanslia 2013.)

Tämä opinnäytetyö liittyy osaltaan opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaan projektiin, jonka tarkoituksena on kehittää sosiaali-, terveys-, kuntoutus-, liikunta- ja kauneusalojen uusista erikoistumiskoulutuksista tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvia (kts. Karelia-ammattikorkeakoulu 2016). Erikoistumiskoulutukset ovat jo työelämässä oleville suunnattuja koulutuksia, joiden on tarkoitus edistää ammatillista kehittymistä ja erikoistumista. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen uutta erikoistumiskoulutusta koskevat säädösmuutokset tulivat voimaan 1.1.2015. Säädösmuutosten myötä korkeakouluja on kannustettu aktiivisesti uudistamaan erikoistumiskoulutuksiaan niin, että niillä pyrittäisiin vastaamaan erityisesti tulevaisuuden työelämän tarpeisiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

Tämän opinnäytetyön tekijä on Haaga-Helia ammattikorkeakoulun toimeksiannosta toteuttanut edellä mainittuun projektiin liittyvän liikunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeita kartoittavan selvityksen kesän 2016 aikana. Selvityksestä on tuotettu raportti, joka on yksi tässä opinnäytetyössä analysoitavista aineistoista. Selvityksen raporttia ei tulla julkaisemaan erikseen, mutta se toimii yhdessä tämän opinnäytetyön kanssa pohjamateriaalina artikkelissa, joka kirjoitetaan Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa vuoden 2017 alussa julkaistavaan projektin yhteisjulkaisuun.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on millaista osaamista terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna liikunta-alalla tulevaisuudessa tarvitaan. Tutkimuson-

gelma on pilkottu seuraaviin tutkimuskysymyksiin, joiden avulla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan:

- Millaisia liikunta-alan osaamistarpeita aineistossa on suoraan nimetty?
- Miten kyseisiä osaamistarpeita on kuvailtu?
- Miten liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöä on kuvailtu?
- Mitä nimetyt osaamistarpeet tarkoittavat käytännössä liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristössä terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna?

Aineisto on koottu viidestä aiemmin tehdystä selvityksestä, joiden avulla tutkimusongelma on mahdollista ratkaista. Aineiston analyysi toteutetaan teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään teoreettisen viitekehyksen sekä muiden rajausten mukaisesti. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään kolmen ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla, minkä jälkeen neljännen tutkimuskysymyksen avulla aineisto käsitteellistetään. (kts. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 110-112.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa näkemys siitä, millaista osaamista terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna liikunta-alalla tulevaisuudessa tarvitaan.

## **2 Terveyttä edistävään liikuntaan liittyvä osaaminen tulevaisuudessa**

Teoria on Silvermanin (1993) mukaan kokoelma käsitteitä, jotka kertovat tutkittavasta ilmiöstä jotain. Se on relevantti silloin kun se on käytännöllinen ja auttaa tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2003, 162.) Eskolan ja Suorannan (1998, 82) mukaan teoria voidaan nähdä keinona, jolloin sen tehtävänä on auttaa tutkimuksen tekemisessä. Tässä opinnäytetyössä teoreettisen tarkastelun lähtökohtana onkin ollut riittävän ymmärryksen rakentaminen tutkittavasta ilmiöstä kokonaisuutena. Käytännössä tämä tarkoittaa kahden keskeisen käsitteen eli osaamisen ja terveyttä edistävän liikunnan määrittelyä sekä liikunta-alan ja sen tulevaisuuden toimintaympäristön hahmottamista. Käsitteet ja toimintaympäristö muodostavat siis tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla aineisto myöhemmin luvussa 4.2 pelkistetään.

Kanasen (2014, 53) mukaan teoriaosassa olisi hyvä koota yhteen myös aikaisempi aiheeseen liittyvä tutkimus. Koska tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on rakentaa niin sanottu synteesi aikaisemmista selvityksistä ja tutkimuksista, ovat ne analysoitavaa aineistoa ja niistä käsitellään vasta aineiston esittelyn yhteydessä luvussa 4.1.

Seuraavaksi esitellään osaamisen sekä terveyttä edistävän liikunnan käsitteisiin liittyvää problematiikkaa ja määritellään mitä käsitteillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan. Käsitteiden määrittelyn jälkeen muodostetaan kuva siitä, millaisena liikunta-ala tässä opinnäytetyössä nähdään. Tämän jälkeen tarkastellaan liikunta-alan toimintaympäristön muutoksia, jotka vaikuttavat myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin alalla. Luvussa 2.5 kootaan vielä yhteen tämän pääluvun huomioista opinnäytetyön analyysivaiheen kannalta oleellimmat teoreettiset tarkastelut.

### **2.1 Osaaminen nyt ja tulevaisuudessa**

Yksi tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä on osaaminen, joka toimii yläkäsitteenä useille muille käsitteille kuten ammattitaidolle ja asiantuntijuudelle (Helakorpi 2004, 56). Osaamisesta ja sen tarpeesta puhutaan nykypäivänä paljon, mutta käsite itsessään ei ole aivan yksinkertaisimmasta päästä. Helakorven (2004, 55) mukaan tämä johtuu rinnakkaisien käsitteiden määrän paljoudesta. Osaamisen käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä ja suoraa vastinetta englanniksi, vaan esimerkiksi käsitteet knowledge (tieto), competence (kompetenssi) ja know-how (tietotaito) viittaavat kukin omalla tavallaan osaamiseen.

Wilhelmssonin (2010, 13) mukaan osaamisen karkea jakaminen tietoon ja taitoon ei ole

enää nykypäivää, vaikka se on perinteisesti kuulunut länsimaiseen ajattelutapaan. Tieto on nähty käsitteellisenä osaamisena ja faktatietona, kun taas taito on ollut tilannetajua siitä millaista tietoa milloinkin tarvitaan. Näin voidaan nähdä tiedon ja taidon käytännössä kietoutuvan toisiinsa tiukasti. (Wilhelmsson 2010, 13-14.) Otalan (2008, 50) mukaan yksilön osaaminen muodostuu niin ikään tiedoista ja taidoista sekä niiden lisäksi kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisestakin työtehtävästä.

Myös Viitalan (2006, 126) mukaan tieto on yksilön osaamisen tärkein perusta, joka kana-voituu näkyväksi toiminnaksi kuitenkin vain silloin, jos tiedon haltija osaa hyödyntää sitä oikein. Tähän puolestaan vaikuttavat niin taito kuin motivaatiokin. Yhdessä nämä kolme muodostavat Viitalan (2006, 126) mukaan ammattitaidon, joka on täten riippuvainen pohjimmiltaan tiedon laadusta. Jokisenkaan (2011, 3) mukaan ”asioista tietäminen” ei riitä enää tulevaisuuden osaamisyhteiskunnassa, vaan tarvitaan yhä enenevässä määrin myös ”kykyä tehdä”. Osaamisen käsitettä tulisikin laajentaa niin, että sillä tarkoitetaan ihmisen kykyä ja tahtoa suorittaa jokin tehtävä tietojaan ja taitojaan soveltamalla. Tällöin osaamisessa yhdistyvät kyky, tahto, tieto sekä taito. (Jokinen 2011, 3.)

Helakorven (2004, 62) mukaan ammattitaito ja pätevyys ovat ammatillisen osaamisen peruskäsitteitä, jotka voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Ammattitaito ei ole pysyvää, vaan eri ammattien vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Kaikkien ammattitaitojen vaatimukset voivat kehityksen myötä laskea tai vaihtoehtoisesti nousta. Voi myös käydä niin, että osa ammattitaitoihin liittyvistä vaatimuksista nousee ja osa laskee kehityksen myötä. (Helakorpi 2004, 63.) Myös pätevyys on riippuvaisia kehityksestä, mutta toisaalta on olemassa myös organisaatiosta riippumattomia niin sanottuja metapätevyyksiä, jotka ovat pysyviä ja niitä tarvitaan kehityksestä riippumatta. Tällaisia ovat esimerkiksi kielitaito, kommunikaatio- ja yhteistyötaidot sekä organisointitaidot. (Helakorpi 2004, 64.) Tässä opinnäytetyössä metapätevyudet kuuluvat yleiseen alasta riippumattomaan osaamiseen kun taas ammattitaidolla tarkoitetaan nimenomaan alaan liittyvää osaamista, joka on riippuvainen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista.

Ammattitaidon pilkkominen osiin on vaikeaa, mutta esimerkiksi Viitala (2006, 116) on esittänyt ammattitaidon ja persoonallisuuden suhdetta pyramidin avulla. Mitä alempana osaaminen on, sitä läheisemmin se liittyy persoonallisuuteen. Alimpana pyramidissa ovatkin persoonalliset valmiudet, toisella tasolla luovuus ja ongelmanratkaisutaidot, kolmannella sosiaaliset taidot, neljännellä organisaatioon liittyvä osaaminen ja ylimmällä tasolla oman ammattialan osaaminen.



Kuten edellä on esitetty, voidaan osaamista ja sen alakäsitteitä tarkastella useista eri näkökulmista käsin. Yhdenmukaista käsitystä siitä mitä osaaminen on tai millaisiksi osiksi se voidaan pilkkoa ei siis ole olemassa. Jokisen (2011, 3) mukaan tulevaisuudessa tarvittavia osaamisalueita on kuitenkin mahdollista kuvailla vasta kun yhteinen ymmärrys osaamisen käsitteen sisällöstä on luotu. Seuraavaksi pyritäänkin rakentamaan selkeä ymmärrys siitä mitä osaamisella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan.

Tässä opinnäytetyössä osaaminen rinnastetaan ammattitaitoon ja pilkotaan osiin soveltamalla Viitalan (2006, 116) esittämää mallia ammattitaidon pyramidista. Kuvan 1 on tarkoitus kuvata sitä, miten persoonalliset valmiudet ja yleinen alasta riippumaton osaaminen luovat pohjan alaan liittyvän osaamisen haltuunottoon. Yhdessä ne muodostavat ammattitaidon kokonaisuuden.



Kuva 1 Persoonalliset valmiudet ja yleinen alasta riippumaton osaaminen luovat pohjan alaan liittyvälle osaamiselle.

Kuten edellä Viitala (2006, 126) nosti esille, on ammattitaito pohjimmiltaan riippuvainen tiedon laadusta, mutta sitä on osattava myös muuttaa näkyväksi toiminnaksi, mikä puolestaan vaatii taitoa ja motivaatiota.

Tässä opinnäytetyössä persoonallisilla valmiuksilla tarkoitetaan kiinteästi ihmisen persoo-

naan liittyviä suhteellisen pysyviä ominaisuuksia kuten avoimuus tai tunnollisuus. Lisäksi persoonallisiin ominaisuuksiin luetaan tässä yhteydessä motivaatio, joka vaihtelee usein tehtävän mukaan. Mikäli motivaatio jonkin tehtävän suorittamiseen puuttuu, ei taitoja ja tietoja pystytä hyödyntämään optimaalisimmalla tavalla. Tällöin myöskään osaaminen ei ole niin korkealla tasolla kuin se motivaation avustamana voisi olla. Yleinen alasta riippumaton osaaminen nähdään puolestaan taitoina, joiden tarve tiedostetaan jokaisella alalla. Yleiset alasta riippumattomat taidot muuttuvat yhteiskunnallisten muutosten myötä ja niiden oppiminen on yleensä haasteellisempaa kuin alaan liittyvien taitojen oppiminen. Tällaisia taitoja voivat olla vuonna 2016 esimerkiksi verkosto-osaaminen tai kansainvälinen osaaminen. Alaan liittyvä osaaminen nähdään tässä opinnäytetyössä puolestaan tietona, jonka hyödyntäminen on riippuvaista tahdosta eli motivaatiosta sekä taidoista hyödyntää tietoa. Alaan liittyvä osaaminen on usein erityisosaamista, jonka hallitseminen on alalla pärjäämisen kannalta relevanttia.

Tässä opinnäytetyössä osaaminen nähdään siis laajana kokonaisuutena, jonka osat vaikuttavat toisiinsa. Aineistoa pelkistettäessä ja ryhmiteltäessä huomioidaan kaikki nimetyt osaamistarpeet riippumatta siitä, miten ne on aineistossa luokiteltu. Aineiston käsitteellistämisen yhteydessä jokaista ryhmittelyn kautta muodostunutta osaamistarvetta pyritään konkretisoimaan kuvaamalla sen ilmenemistä liikunta-alalla tulevaisuudessa. Mikäli aineiston ryhmittely johtaisi esimerkiksi verkosto-osaamisen nimeämiseen osaamistarpeeksi, ei tyydyttäisi kuvailemaan sitä yleisen osaamistarpeen tasolla, vaan syvennyttäisiin käytännössä siihen, mitä se liikunta-alalla tarkoittaa.

## **2.2 Terveyttä edistävän liikunnan rooli ja sen vaikuttavuus**

Suomalainen liikuntakulttuuri ja –politiikka on laajentunut 1990-luvulta lähtien koskettamaan myös terveyttä edistävää liikuntaa sekä arkiliikuntaa. Taustalla on ajatus liikunnasta terveyden ja hyvinvoinnin edistäjänä. Poliittisista linjauksista huolimatta tutkimusten mukaan yksi kolmasosa suomalaisista liikkuu edelleen terveytensä kannalta riittämättömästi. Selkeästi ongelman vakavuus on tiedostettu, mutta sille ei olla pystytty käytännössä tekemään juuri mitään. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 5-6.) Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä sosiaali- ja terveysministeriön (2013, 10) mukaan tämän hetkinen elämäntapamme ei yksinkertaisesti kannusta riittävästi liikkumiseen vaan suosii pikemminkin fyysistä passiivisuutta esimerkiksi istumisen ja ruutuajan lisääntymisen muodossa. Huolestuttavaa on Hossainin ym. (2013, 15) mukaan myös terveydellisen eriarvoisuuden kasvu, mikä tarkoittaa sitä, että Suomessa on yhä enemmän todella terveitä ja todella sairaita ihmisiä.

Terveyttä edistävän liikunnan käsite on syntynyt tutkimuksen ja osittain jopa poliittisen paineen seurauksena, mutta sen käyttöä ei ole onnistuttu vakiinnuttamaan eri toimijoiden käytössä. Fogelholm ym. (2007) ovat määritelleet terveyttä edistävän liikunnan ”kaikeksi fyysiseksi aktiivisuudeksi huippu-urheilua ja hyvin kevyttä aktiivisuutta lukuun ottamatta”. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 18-20.) Kauravaaran (2015) mukaan suurin osa liikuntajärjestöistä näkee niin ikään myös kilpaurheilun osana terveyttä edistävää liikuntaa vaikkei kyseinen terveyttä edistävän liikunnan käsite olekaan liikuntajärjestöissä vakiintunut. Liikuntajärjestöissä terveyttä edistävästä liikunnasta puhutaan yleensä harraste- tai höntsäliikuntana. (Kauravaara 2015.) Huhtasen ja Pyykkösen (2012, 10) mukaan myös fyysinen aktiivisuus voidaan nähdä osana terveyttä edistävää liikuntaa. Lisäksi käsitteen käyttö on opetus- ja kulttuuriministeriön sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (2013, 55) tekemän selvityksen mukaan laajenemassa koskettamaan myös liikkumattomuuden purkamista. Kun terveyttä edistävä liikunta määritellään näin laajasti, menettää se Pyykkösen ja Huhtasen (2012, 21) mukaan merkitystään käytännössä.

Kaikilla kolmella sektorilla nähdään Suomessa olevan oma roolinsa terveyttä edistävän liikunnan suhteen (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 21). Valtionhallinnossa harjoitettavalla liikuntapolitiikalla edistetään Suomessa väestön terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä kaikissa ikäryhmissä painopisteen ollessa kuitenkin lapsissa ja nuorissa (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 24). Liikunta voidaan nähdä myös hyvinvointipolitiikan välineenä, koska sillä on merkitystä paitsi kansalaisten terveyden myös laajemmin tarkasteltuna työ- ja toimintakyvyn ylläpidossa (Opetus- ja kulttuuriministeriö ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2013, 13). Terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta toimijoista keskiössä ovat erityisesti opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, ympäristöministeriö ja valtiovarainministeriö ovat tärkeitä toimijoita terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna. Jokaisella ministeriöllä on omat vastuunsa sekä tehtävänsä, joita ei tässä yhteydessä ole koettu tarpeellisiksi tarkastella tarkemmin. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 24-25.)

Kuntien rooli liikunnan edistäjinä määritellään liikuntalaissa (390/2015, 5 §). Kuntien rooli on nähty valtionhallintoa suurempana, koska ne toimivat lähempänä kansalaisia. Kuntien rooli terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna on sitä tukevan toiminnan edistäminen ja erityisryhmien liikuntatoiminnan järjestäminen. Kunnilla on laajat vapaudet toteuttaa sille asetettuja velvoitteita (kts. L 390/2015), mutta käytännössä liikunta peruspalveluna toteutetaan tarjoamalla liikuntapalveluita kuntalaisille ja ylläpitämällä liikunnan olosuhteita kunnassa. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 54.)

Liikuntajärjestöjen merkitystä suomalaisten liikuttajina on tutkittu runsaasti, mutta esimerkiksi sosiaali- ja terveysjärjestöjen vastaavan toiminnan kartoittaminen on ollut lähes olematonta. Myös lisätutkimus yksityisen sektorin roolista terveyttä edistävän liikunnan palveluntarjoajana olisi tarpeellista, sillä noin 15 prosenttia aikuisväestöstä käyttää yksityisiä liikuntapalveluita. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 54.)

Varsinkin julkisen sektorin toimijat ovat siis aktiivisia terveyttä edistävän liikunnan puolesta puhujia. Myös kolmannen sektorin toimijoille on Kauravaaran (2015) mukaan tärkeintä, että ihmiset liikkuvat tavalla tai toisella. Yksityisellä sektorilla toiminnan olemassaolon ehto on puolestaan myyminen, jota ilman yritys ei selviä. Tällöin myyntiä voidaan tehdä tulospainneiden alla vaikkei palvelulla olisi todellisuudessa terveyttä edistäviä vaikutuksia asiakkaalle. Paineita myymiselle voi aiheuttaa myös käytössä olevan vapaa-ajan vähentyminen. Kun vapaa-aikaa on käytössä vähän, kasvaa sen arvo ja valinnat sen käyttötavoista vaikeutuvat. Tällöin liikunta ei välttämättä ole kaikkien ensisijainen valinta. (Hossain ym. 2013, 15.)

Tässä opinnäytetyössä terveyttä edistävä liikunta kattaa kaiken liikunnallisen toiminnan huippu-urheilua lukuun ottamatta. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa siihen millaisia osaa- mistarpeita suomalaisessa urheilussa tarvittaisiin kansainvälisen menestymisen varmistamiseksi tulevaisuudessa. Terveyttä edistävä liikunta pitää siis tämän opinnäytetyön määritelmän mukaan sisällään niin fyysisen aktiivisuuden, arkiliikunnan, harrasteliikunnan kuin kilpaurheilunkin. Kilpaurheilun mukana olo on perusteltua, sillä Hossainin ym. (2013, 5) mukaan urheiluseurojen järjestämässä toiminnassa liikkuu noin yksi kolmasosa alle kouluikäisistä lapsista ja jopa 55 prosenttia 7-14-vuotiaista lapsista ja nuorista, joten merkittävä osa tästä kohderyhmästä ja heidän toimintaansa liittyvistä osaamistarpeista suljettaisiin pois.

Vaikka terveyttä edistävä liikunta nähdäänkin tässä opinnäytetyössä laajasti niin, että lähes kaikki fyysinen aktiivisuus on terveydelle hyväksi, on terveyttä edistävästä liikunnasta puhuttaessa hyvä tarkastella myös sen vaikuttavuutta. Kiiskisen, Vehkon, Matikaisen, Natusen ja Aromaan (2008, 3) mukaan käytettävissä olevien voimavarojen kohdentaminen aidosti terveyttä edistäviin toimenpiteisiin edellyttää tietoa niin vaihtoehtoisten tapojen vaikuttavuudesta kuin kustannusvaikuttavuudestakin. Terveyden edistämisen vaikuttavuuteen ja kustannusvaikuttavuuteen liittyvä tieteellinen näyttö on kuitenkin suhteellisen hajanaista ja laadultaan vaihtelevaa, joten sen hyödyntäminen esimerkiksi päätöksenteossa on vaikeaa. Hankosen (2015) mukaan ennaltaehkäisyn vaikuttavuus on kuitenkin mahdollista näyttää toteen terveydenedistämistä tarkasteltaessa. Hankonen (2015) mainitsee

esimerkkinä jo 15 vuotta sitten julkaistun suomalaistutkimuksen, jonka mukaan elämäntapamuutokset vaikuttavat glukoosin heikentyneeseen sietokykyyn ja näin ollen ehkäisevät tyyppin 2 diabetesta (kts. Tuomilehto ym. 2001). Tutkimuksen mukaan suurimmat muutokset oltiin tehty nimenomaan ruokavalion ja liikumisen suhteen (Tuomilehto ym. 2001, 1345).

Kiiskinen ym. (2008) eivät väitäkään, ettei terveyden edistämiseen liittyvän vaikuttavuuden tai kustannusvaikuttavuuden todistaminen olisi mahdollista, mutta toistaiseksi siihen liittyvä tutkimustieto on hyvin hajanaista. Kun puhutaan nimenomaan liikunnan vaikuttavuudesta terveyden edistämiseen, on hyvä huomioida, ettei ole olemassa yhtä standardia väestön fyysisen aktiivisuuden mittaamiseksi (Kiiskinen ym. 2008, 46 [Bull ym. 2004, Ketola ym. 2000]). Lisäksi liikunnan kustannusvaikuttavuutta terveyden edistämiseen arvioitaessa on käytetty useita erilaisia menetelmiä. Kustannusvaikuttavuutta on arvioitu esimerkiksi säästettyinä lisäelinvuosina, laatu- tai toimintakykypainotettuina lisäelinvuosina, liikunnan lisäystä kuvaavina erilaisina mittoina sekä rahamäärällisenä hyötynä. Tällöin saavutetun kustannusvaikuttavuuden vertaileminen tai yhteisten johtopäätösten tekeminen on vaikeaa. (Kiiskinen ym. 2008, 94.)

Liikunnan vaikuttavuutta terveyden edistämiseen on tarkasteltu useista eri näkökulmista käsin. Perinteisesti on tarkasteltu keinoja, joiden avulla yksilön käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa, mutta lisäksi vaikuttavuutta on arvioitu liikuntamahdollisuuksien lisäämisen kautta. Tehokkaimpia käyttäytymiseen vaikuttavia interventioita ovat sellaiset, joilla edistetään kohtuullisesti kuormittavaa liikuntaa eikä niissä tarvita esimerkiksi välineitä. Tällöin vaikuttavuus on ollut pitkäaikaisempaa kuin muun tyyppisissä interventioissa. Mahdollista- vista toimista, kuten kevyen liikenteen väylien rakentamisesta, ei ole saatu vastaavaa selvää vaikuttavuusnäyttöä. (Kiiskinen ym. 2008, 47-48.) Kustannusvaikuttavin keino on puolestaan terveydenhuollon ammattilaisen antama kehote tai ohje liikunnan lisäämiseksi (Kiiskinen ym. 2008, 94).

Kiiskisen ym. (2008, 123) mukaan pitkäaikaisen vaikuttavuuden arviointi sekä yhteisön vaikutusten, lähtötilanteen sekä olosuhteiden ja kulttuurin huomioiminen tulisi jatkossa ottaa huomioon liikunnan terveyttä edistäviä vaikutuksia ja kustannusvaikutuksia huomioitaessa.

Tämän opinnäytetyön viimeinen tutkimuskysymys pyrkii tarkastelemaan aineistossa kuvattuja osaamistarpeita nimenomaan terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta käsin, jolloin on tärkeää huomioida myös edellä esitetyt terveyden edistämisen vaikuttavuuden ja

kustannusvaikuttavuuden arviointiin liittyvät haasteet. Mikäli liikunnan mahdollistamisen ei ole tieteellisissä tutkimuksissa havaittu edistävän ihmisten liikkumista, on hyvä miettiä esimerkiksi olosuhteiden rakentamiseen ja ylläpitoon liittyviä osaamistarpeita myös vaikutavuuden näkökulma huomioiden.

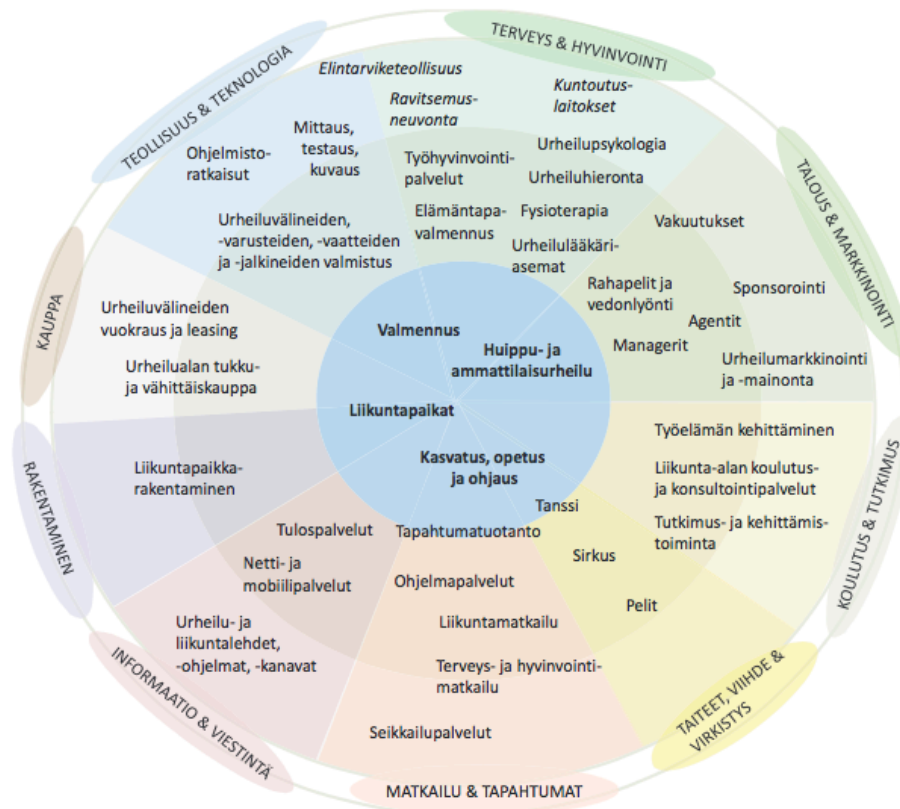
### **2.3 Moniulotteinen liikunta-ala**

Liikunta-alan selkeä ja yksiselitteinen määrittelemine on haastava ja kenties mahdoton tehtävä. Liikunta-alaa ei voida enää käsittää ainoastaan perinteisessä mielessä niiksi palveluiksi ja tuotteiksi, joiden ydin liittyy liikuntaan. Liikuntaan liittyvää toimintaa toteutetaan laajasti niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannellakin sektorilla, joten toiminnasta on sen laajuuden vuoksi entistä vaikeampi saada kunnan otetta.

Liikunta-alan organisaatioita koskevassa suomalaisessa tutkimuksessa on käytetty usein Tilastokeskuksen toimialaluokituksia, jotka puolestaan pohjautuvat EU:n toimialaluokituksiin (Lämsä, Ahonen, Stenholm & Mero 2013, 3). Toimialaluokitusten tarkoituksena on edistää tilastojen vertailukelpoisuutta ja käsitteellistä selkeyttä. Ongelmana virallisissa toimialaluokituksissa on kuitenkin se, että organisaatioiden toimialaluokitus määräytyy taloudellisen toiminnan perusteella niin, että jokaiselle organisaatiolle määritetään yksi toimialaluokka sen pääasiallisen toiminnan mukaan. (Tilastokeskus 2008, 3, 18.) Tällöin ilman liikuntaan liittyvää toimialamerkintää olevat organisaatiot jäävät kokonaiskuvan ulkopuolelle toimialaluokkia hyödyntävissä tutkimuksissa.

Toimialaluokituksiin pohjautuva tarkastelu ei ole kuitenkaan ainoa tapa, jota on käytetty liikunta-alan selvityksissä. Esimerkiksi Hakalan, Tahvanaisen ja Virtasen (2012, 10) selvityksessä ei käytetty toimialaluokituksia, vaan liikunta-alaa tarkasteltiin väljästi yhdessä kuntoutusalan kanssa. Molemmilla aloilla todettiin olevan omia erityispiirteitä, mutta myös paljon yhteistä. Koska toimintakyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen edellyttävät laaja-alaista osaamista, tulevat ammattien rajat hämärtyvään tulevaisuudessa entisestään. (Hakala ym. 2012, 10.) Tällöin toimialaluokituksiin perustuva tarkastelu on entistä haastavampaa. Lämsä ym. (2013) erottelivat puolestaan tutkimuksensa kohteena olleet Keski-Suomessa toimivat liikunta-alan toimijat sektoreittain. Yksityisen sektorin toimijoita tarkasteltiin toimialaluokittelun avulla, mutta kolmannen sektorin toimijoista tarkastelussa olivat mukana alueella toimivat urheilujärjestöt ja julkisen sektorin toimintaa tarkasteltiin puolestaan kunnallisten liikuntatoimien kautta. (Lämsä ym. 2013, 5-6.)

Kuvassa 2 kuvataan liikunta-alaa moniulotteisena kokonaisuutena, jolla voi olla rajapintoja lähes kaikkien toimialojen kanssa. Samalla kun alan määrittely on haaste, tarjoaa se myös rajattomasti mahdollisuuksia.



Kuva 2 Koiviston ja Heikkalan (2010) kuvaus liikunta-alan yrittäjyydestä (Teoksessa Diges ry 2010, 9)

Kuvan 2 keskiössä ovat työ- ja elinkeinoministeriön (2014, 8) mukaan julkisen sekä kolmannen sektorin toimijat, joiden tehtäväksi liikunta- ja urheilutoiminnan toteuttaminen on perinteisesti nähty. Kokonaisuudessaan kuvaa 2 voidaan kutsua liikunnan ekosysteemiksi, jossa alan toimijat ovat toistensa menestymisestä riippuvaisia. Tällöin perinteinen arvoketjuajattelu, jossa yrityksen menestys on riippuvaista ainoastaan asiakkaan tyytyväisyydestä, kyseenalaistetaan. Kumppanuusperusteisen ajattelun keskiössä on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 8-9.)

Tässä opinnäytetyössä liikunta-ala nähdäänkin kokonaisvaltaisena ja eri alojen sekä sektoreiden rajat ylittävänä alana, jonka mahdollisuudet ovat rajattomat. Tulevaisuudessa pelkästä liikunta-alasta puhuminen voikin olla epärelevanttiä, sillä toimialojen rajat tulevat hämärtyvän entisestään. Vaikka alan tarkempi rajaaminen ja määrittely esimerkiksi toi-

mialaluokitusten avulla voisi helpottaa opinnäytetyön aineiston analyysia, valitaan laaja tarkastelunäkökulma, sillä näennäisen luokittelun koetaan olevan irrallaan käytännöstä.

Seuraavaksi tarkastellaan vielä laajemmassa mittakaavassa tapahtuvia liikunta-alan toimintaympäristön muutoksia, jotka vaikuttavat myös alalla tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen.

## **2.4 Toimintaympäristön muutos**

Jotta tulevaisuuden osaamistarpeita olisi mahdollista hahmottaa, on ymmärrettävä myös maailmaa, jossa elämme (Jokinen 2011, 6). Maailmassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat nimittäin myös työssä tapahtuviin muutoksiin, jotka puolestaan aiheuttavat muutostarpeita osaamisessa (kts. Opetushallitus 1998, 29-30; Metsämuuronen 2001, 152). Seuraavaksi tarkastellaankin lähemmin trendejä, joilla uskotaan olevan vaikutusta myös liikunta-alalla tulevaisuudessa tarvittaviin osaamistarpeisiin.

OECD:n raportissa (2016) tulevaisuuden trendejä on tarkasteltu nimenomaan koulutuksen näkökulmasta käsin. Tarkastelunäkökulma sopii tähän opinnäytetyöhön hyvin, sillä koulutuksella pyritään luonnollisesti saamaan aikaiseksi haluttua osaamista. OECD (2016, 9-11) tarkastelee raportissaan tulevaisuuden trendejä viidestä eri näkökulmasta käsin, joista seuraavaksi tarkastellaan lähemmin globalisaation, kansallisvaltioiden tulevaisuuden ja teknologian näkökulmia.

Globalisaatio on vaikuttanut OECD:n (2016, 26-27) mukaan ilmastonmuutokseen, globaaliin integraatioon, epätasa-arvoon, itsenäisiin markkinoihin sekä maahanmuuttoon. Nämä ovat kaikki sellaisia trendejä, jotka vaikuttavat toisiinsa eikä niiden aiheuttamiin haasteisiin ole mahdollista vastata yksittäisten tahojen toimesta. Esimerkiksi ilmastonmuutos on koko maailmaa koskettava trendi, jonka uhkien torjumiseksi toistaiseksi vain harvat tekevät konkreettisesti töitä. (OECD 2016, 26-27.) Maailma on jo pitkään ollut kansallisvaltioiden rajoihin ja valtaan perustuva kokonaisuus, ja vaikka esimerkiksi edellä esitetyt globaalit haasteet vaativat yhä globaalimpia ratkaisuja, on valtion rooli edelleen keskeinen hyvinvoinnin ja turvallisuuden takaajana. Tulevaisuudessa kansallisvaltiota koskettavat trendit liittyvät terveyteen, työmarkkinoihin, tietotalouteen, julkisten varojen relevanttiin kohdentamiseen ja kansalliseen turvallisuuteen. (OECD 2016, 44-45.) Teknologisen kehityksen tahti on eksponentiaalinen ja vaikeasti ennustettavissa. Teknologia ei enää ainoastaan yhdistä ihmisiä, vaan vaikuttaa myös heidän käyttäytymiseensä ja mahdollisuuksiinsa esimerkiksi tehdä useita asioita samanaikaisesti. (OECD 2016, 98, 102.)



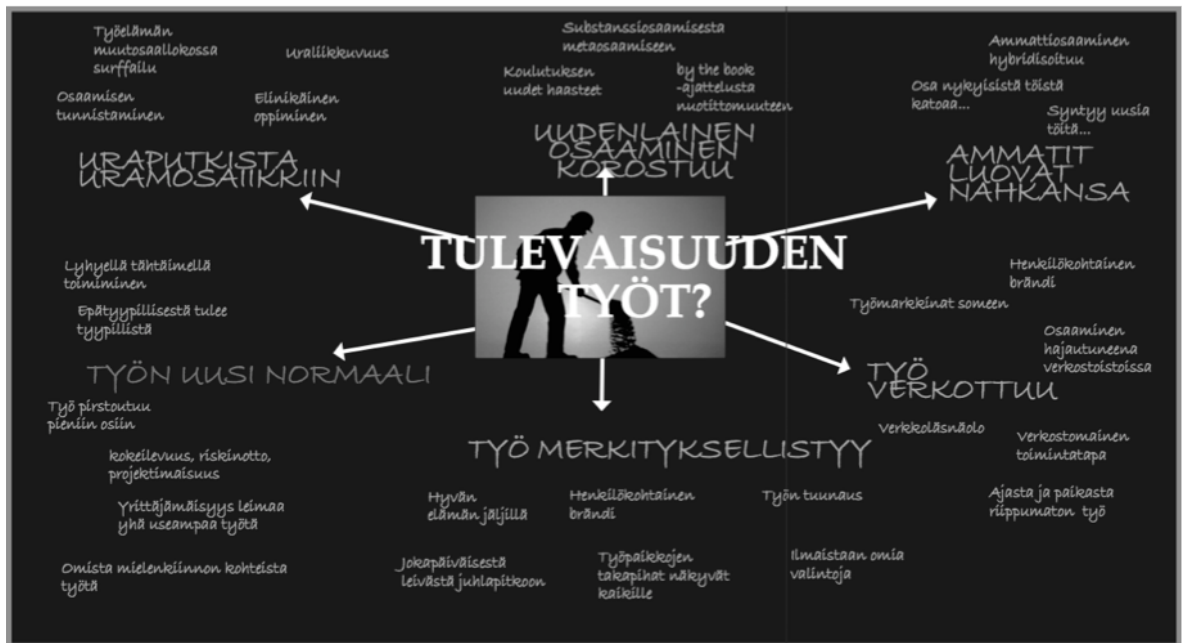
Myös Kiiski Kataja (2016, 3) on nostanut kiihtyvää teknologisen kehityksen yhdeksi suurimmista globaaleista muutosvoimista. Teknologinen kehitys vaikuttaa laajasti niin eri toimialoihin ja toimintatapoihin kuin jokaisen ihmisen arkeenkin. Koska teknologinen kehitys on kiihtyvää eikä sille näy loppua, tulisi miettiä ennakoivasti ennen kaikkea sitä, mihin teknologiaa tulisi hyödyntää ja mihin ei. (Kiiski Kataja 2016, 6, 13.) Maailman talousfoorumien tutkimus uusien teknologioiden valtavirtaistumisesta visioi paljon tapahtuvan vuoteen 2025 mennessä. Tavallisen ihmisen näkökulmasta katsottuna esimerkiksi 3D-printtaus terveysteknologiana tai näköaistin hyödyntäminen uutena digitalisaation pintana kuulostavat vielä kovin kaukaisilta, mutta ovat valtavirran käytettävissä kyseisen tutkimuksen mukaan kymmenen vuoden sisällä. (Kiiski Kataja 2016, 11.) Toinen suuri muutosvoima teknologisen kehityksen lisäksi on Kiiski Katajan (2016, 3) mukaan keskinäisriippuvuuden ja jännitteisyyden lisääntyminen maailmassa. Globalisoituminen on johtanut siihen, että aremme on riippuvaista muusta maailmasta. Konfliktien tai ilmastonmuutoksen eskaloituessa esimerkiksi valtioiden väliset rajat menettävät merkityksensä. Toisaalta konflikteja ehkäisee ulossuljetuksi tuleminen uhka, joka pyritään välttämään, sillä keskinäisriippuvaisessa toimintaympäristössä kansallisvaltioiden yksin toimiminen on jatkuvasti entistä hankalampaa. (Kiiski Kataja 2016, 24-25, 29.) Viimeinen Kiiski Katajan (2016, 3) nimeämä muutosvoima on globaali luonnonvaroihin ja ilmastonmuutokseen liittyvä kestävyyskriisi. Suurimmaksi haasteeksi Kiiski Kataja (2016, 7) nostaa talouskasvun, päästöjen ja resurssien liikakäytön kytkemisen irti toisistaan. Hyvinvoinnin kasvua tulisi hänen mukaansa pyrkiä tavoittelemaan myös matalan talouskasvun aikana ja ilman liiallista luonnonvarojen käyttöä.

Edellä kuvatut trendit muokkaavat myös työelämää ja sen osaamisvaatimuksia. Esimerkiksi Heikkalan (2014, 11) kokoama lista tulevaisuuden muutostrendeistä kuvastaa hyvin muutosta, joka työelämässä on jo nyt käynnissä:

- Keskitetystä **hajautettuun**, hierarkiasta **verkostoihin**
- Ohjaamisesta **itseohjautuvuuteen**, käskemisestä **innostamiseen**
- Hallinnoinnista **jakamiseen**, omistamisesta **avoimuuteen**
- Pääomataloudesta **huomiotalouteen**, rahasta **merkityksiin**
- Järjestelmistä **toimintakulttuuriin**, siiloista **ekosysteemiin**
- Tuottajälähtöisyydestä **asiakaslähtöisyyteen**, tuottajan prosesseista **asiakkaan prosesseihin**
- Yleisestä **henkilökohtaiseen**, massatuotteesta **räätälöityyn**
- Objektista **subjektiksi**, hallintoalalaisesta **oman elämän designiin**
- Jäykistä strategioista **dynaamiseen ennakointiin**

- Joko tai –ajasta **sekä että** –aikaan

Myös Mäenpää (2016) nostaa julkaisussaan esille samoja kehityssuuntia. Mäenpään (2016, 34) mukaan työ ja oppiminen ovat tulevaisuudessa yhä tiiviimmin sidoksissa toisiinsa, sillä molemmissa tarvitaan vuorovaikutusta ja sitoutumista. Erityisesti keskiössä nähdään tällöin tulevaisuudessa olevan itsenäisten ihmisten välillä tapahtuva vuorovaikutus, jolla on suora yhteys organisaation menestymiseen (Mäenpää 2016, 26).



Kuva 3 Työn muutos (Kautiainen & Kokkonen 2014, 2-5)

Kuvassa 3 Kautiainen ja Kokkonen (2014, 2-5) esittävät puolestaan kuusi tulevaisuuden työelämään liittyvää muutosta. ”Uraputkista uramosaiikkiin” kuvaa työelämässä etenemisen muutosta, johon vaikuttaa osaltaan ”työn uusi normaali”. Osa ammanteista katoaa kokoaan ja uudenlainen osaaminen korostuu. Lisäksi työ verkottuu ja merkityksellistyy. (Kautiainen & Kokkonen 2014, 4-5.)

Edellä esitettyjen tarkasteluiden perusteella on rakennettu teoreettinen esiyymmärrys liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristön muutoksista. Keskeisimmät kansainväliset liikunta-alaan vaikuttavat ilmiöt ovat globalisaatio, teknologistuminen ja keskinäisriippuvuuden lisääntyminen. Nämä heijastuvat puolestaan käytännön työelämään verkottumisenä, teknologistumisena sekä vuorovaikutuksen tarpeen lisääntymisenä.

Heikkalan (2014, 3) mukaan ennakoinnissa on ennen kaikkea kyse vaihtoehtoisten tulevaisuuksien luomisesta. Samoilla linjoilla on myös Kiiski Kataja (2016, 3), jonka mukaan

tämän päivän valinnoilla voidaan aktiivisesti rakentaa tulevaisuuden todellisuutta. OECD:n (2016, 22) mukaan trendeistä puhuttaessa on hyvä miettiä myös seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka relevantti trendi on kulloisessakin kontekstissa?
- Kuinka hyvin trendi on ennustettavissa?
- Missä tahdissa trendi etenee?
- Voiko trendiin vaikuttaa ja reagoida?

Olipa sitten kysymys trendeistä, skenaarioista tai tulevaisuuden ennakkoinnista, ovat edellä esitetyt kysymykset relevantteja. Mitään tässä luvussa esitellyistä trendeistä ei tule ottaa itsestäänselvyytensä, vaan arvioida ensin sitä mahdollisimman objektiivisesti ja miettiä ennen kaikkea onko se haluttu kehityssuunta vai ei. Ja mikäli kehityssuunta ei ole haluttu, tulee miettiä, voidaanko sen toteutuminen estää.

Tässä opinnäytetyössä ollaankin lähdetty liikkeelle siitä, että tulevaisuuden osaamistarpeilla voidaan pyrkiä esimerkiksi vastaamaan trendien aiheuttamiin haasteisiin, estää ei-haluttujen trendien toteutumista, luoda uusia haluttuja trendejä tai toimia edelläkävijänä toimintaympäristön muutosta ennakoiden.

## **2.5 Yhteenveto**

Kanasen (2014, 54) mukaan suurin ongelma opinnäytetöissä on yleensä teorian ja käytännön linkittäminen toisiinsa. Tästä syystä seuraavaksi kootaan luvuissa 2.1, 2.2, 2.3 ja 2.4 esitetystä teoreettisesta viitekehyksestä yhteen aineiston analyysivaiheen kannalta oleelliset kohdat.

Tämän opinnäytetyön keskiössä ovat osaamisen ja terveyttä edistävän liikunnan käsitteet. Niiden lisäksi liikunta-alan rajaaminen sekä liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristön muutosten tarkasteleminen on ollut teoreettisen esiymmärryksen kannalta relevanttia.

Tässä opinnäytetyössä osaaminen nähdään laajana kokonaisuutena, jossa yhdistyvät sekä alaan liittyvä osaaminen, alasta riippumaton yleinen osaaminen että persoonalliset valmiudet. Persoonalliset valmiudet ja yleinen alasta riippumaton osaaminen mahdollistavat spesifimmän alaan liittyvän osaamisen omaksumisen. Osaamisen tarkasteleminen kokonaisuutena on perusteltua, koska tulevaisuudessa laaja-alainen eli niin sanottu meta-osaaminen on entistä tärkeämpää myös liikunta-alalla.

Terveyttä edistävän liikunnan käsite on puolestaan määritelty niin, että se sisältää kaiken liikunnallisen toiminnan huippu-urheilua lukuun ottamatta. Fyysinen aktiivisuus, arkiliikun-

ta, harrasteliikunta sekä kilpaurheilu luetaan siis terveyttä edistäväksi liikunnaksi, vaikka kaiken edellä kuvatun toiminnan vaikuttavuutta terveyteen ei voidakaan kiistattomasti todistaa. Liikunnan tai siihen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioiminen on vaikeaa ja niihin liittyvää yhtenäistä tutkimustietoa tarvitaankin lisää.

Liikunta-ala nähdään tässä opinnäytetyössä niin ikään kokonaisvaltaisena ja eri sektorirajat ylittävänä kokonaisuutena, jolla on paljon mahdollisuuksia. Liikunta-alaa ei ole rajattu koskettamaan ainoastaan tiettyjä sektoreita tai toimijoita, mutta tarkastelunäkökulmana pidetään edellä esiteltyä terveyttä edistävän liikunnan näkökulmaa.

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin, joten muutosten ennakoiminen ja tiedostaminen toimivat pohjana tulevaisuuden osaamistarpeita määriteltäessä. Tässä opinnäytetyössä kuva liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöstä pyritään muodostamaan aineistolähtöisesti ja sitä täydennetään tarvittaessa teoreettisen viitekehyksen avulla. Teoreettisessa tarkastelussa tulevaisuuden toimintaympäristön keskeisiksi muutosvoimiksi nostettiin globalisaatio, teknologistuminen sekä keskinäisriippuvaisuus. Muutosvoimien vaikutus näkyy käytännön työelämässä työn verkottumisena, teknologistumisena sekä vuorovaikutuksen tarpeen lisääntymisenä.

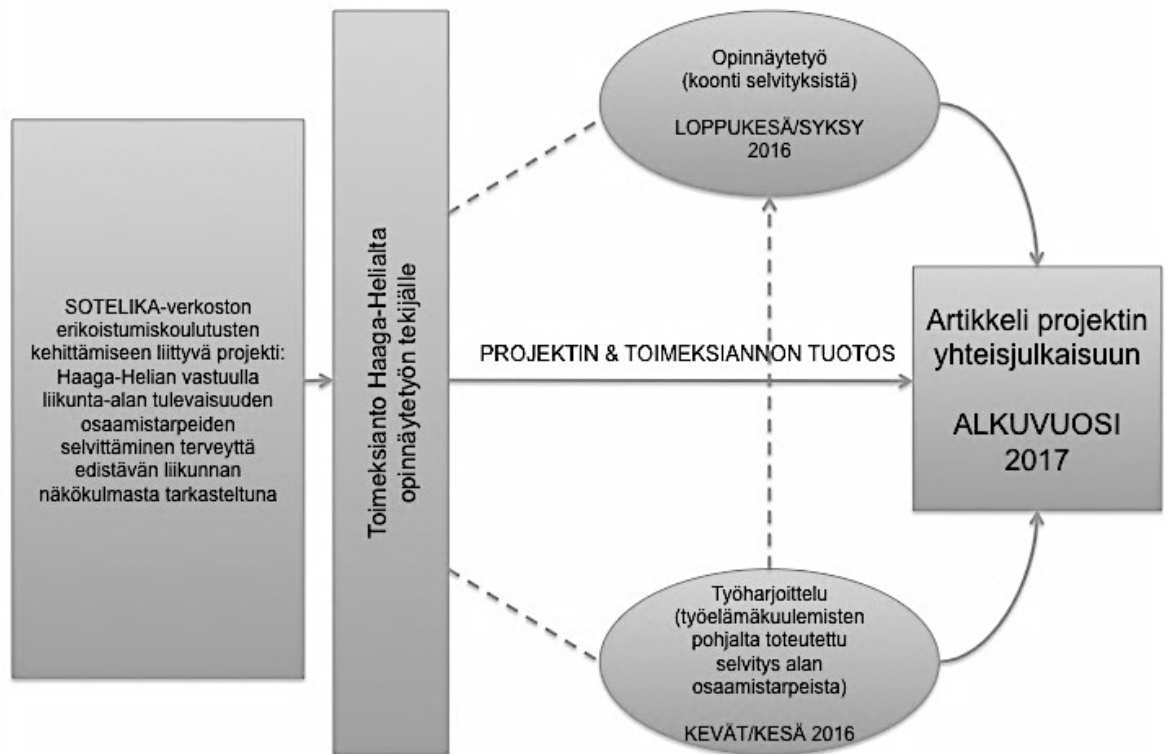
Seuraavaksi esitellään tarkemmin opinnäytetyön tarkoitus kuvailemalla tutkimusongelmaa sekä tutkimuskysymyksiä.

### 3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Opinnäytetyö liittyy osaltaan opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaan projektiin, jonka tarkoituksena on kehittää sosiaali-, terveys-, kuntoutus-, liikunta- ja kauneusalojen uusista erikoistumiskoulutuksista tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvia. Projektissa on mukana useita kyseisten alojen suomalaisia ammattikorkeakouluja, jotka muodostavat yhdessä Sotelika-verkoston. (kts. Karelia-ammattikorkeakoulu 2016.)

Jokaisen alansa vastaavan ammattikorkeakoulun tuli kesän 2016 aikana toteuttaa työelämäperusteinen selvitys alansa osaamistarpeista. Liikunta-alan osaamistarpeiden selvityksestä on vastannut kesällä 2016 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Käytännössä tämän opinnäytetyön tekijä on toteuttanut osaamistarpeiden selvityksen työharjoittelunsa aikana kesällä 2016.

Kyseisestä osaamistarpeiden selvityksestä on tuotettu kirjallinen raportti toimeksiantajalle. Raportti on myös yksi tässä opinnäytetyössä analysoitavista aineistoista. Selvityksen raporttia ei tulla julkaisemaan erikseen, mutta se toimii yhdessä tämän opinnäytetyön kanssa pohjamateriaalina artikkelissa, joka kirjoitetaan Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa vuoden 2017 alussa julkaistavaan projektin yhteisjulkaisuun. Tässä opinnäytetyössä osaamistarpeiden selvitys on yhdenvertainen aineisto muiden analyysin kohteena olevien aineistojen kanssa. Artikkelissa sen sisältöä tarkastellaan puolestaan yhdenvertaisena opinnäytetyön kokonaisuuden kanssa. Alla kuvassa 4 kuvataan visuaalisesti miten opinnäytetyö, työharjoittelussa toteutettu selvitys ja artikkeli liittyvät toisiinsa.



Kuva 4 Opinnäytetyön ja työharjoittelun sekä niiden pohjalta kirjoitettavan artikkelin suhde toisiinsa

Sekä opinnäytetyö että osaamistarpeista tehty selvitys toimivat pohjamateriaalina myöhemmin julkaistavassa artikkelissa. Artikkelin on puolestaan Haaga-Helien varsinainen tuotos erikoistumiskoulutusten kehittämiseen liittyvässä projektissa.

### 3.1 Tutkimusongelma ja perustelut työn tärkeydelle

Opinnäytetyön tavoite on ollut prosessin alusta asti selvä, vaikkei tietenkään yksiselitteinen. Tavoitetta on muotoiltu opinnäytetyöprosessin aikana uudelleen useampaan otteeseen, jotta se kuvaisi opinnäytetyön tarkoitusta mahdollisimman selvästi ja konkreettisesti.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on **millaista osaamista terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna liikunta-alalla tulevaisuudessa tarvitaan**. Tavoite on pilkottu seuraaviin tutkimuskysymyksiin, joiden avulla tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan:

- Millaisia osaamistarpeita aineistossa on suoraan nimetty?
- Miten osaamistarpeita on kuvailtu?

- Miten liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöä on kuvailtu?
- Mitä nimetyt osaamistarpeet tarkoittavat käytännössä liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristössä terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna?

Aineiston analyysi toteutetaan teoriasidonnaisena sisällönanalyysinä (kts. luku 4.2) ja analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään teoreettisen viitekehyksen ja muiden rajausten avulla. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään kolmen ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla ja lopulta käsitteellistetään neljännen tutkimuskysymyksen avulla. Käsitteellistetty aineisto esitetään tuloksina luvussa 5.

Opinnäytetyö on lähtenyt liikkeelle toimeksiantajan tarpeesta, joka liittyy erikoistumiskoulutuksia koskevan lainsäädännön uudistumiseen. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen uutta erikoistumiskoulutusta koskevat säädösmuutokset tulivat voimaan 1.1.2015. Erikoistumiskoulutukset ovat jo työelämässä oleville suunnattuja koulutuksia, joiden on tarkoitus edistää ammatillista kehittymistä ja erikoistumista. Säädösmuutosten myötä korkeakouluja on kannustettu aktiivisesti uudistamaan erikoistumiskoulutuksiaan niin, että niillä pyritäisiin vastaamaan erityisesti tulevaisuuden työelämän tarpeisiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.) Jotta erikoistumiskoulutus vastaisi mahdollisimman hyvin työelämän sille asettamiin tarpeisiin, on erikoistumiskoulutusten pohjaututtava työelämästä nouseviin osaamistarpeisiin tulevaisuuden trendejä ennakoiden.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen myös siitä syystä, että sosiaali- ja terveysala on jo pitkään ollut erilaisten uudistusten kohteena. Uudistukset ovat välttämättömiä, koska huoltosuhte Suomessa on muuttumassa väestön ikääntyessä. Sosiaali- ja terveysalan sekä liikunta-alan on toimittava tulevaisuudessa tiiviissä yhteistyössä, jotta muuttuvan huoltosuhteen asettamista haasteista voidaan selvitä kunnialla. (kts. lisää Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaankin tulevaisuuden osaamistarpeita nimenomaan terveyden edistämisen näkökulmasta käsin. Erityisen tärkeää on nähdä liikunta sairauksia ennaltaehkäisevänä ja terveyttä ylläpitävänä edullisena kansanterveyttä edistävänä keinona perinteisen terveydenhuollon rinnalla.

Opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuutta tukee myös yhteiskunnan ja työelämän nyt jo nähtävissä oleva muutos. Työelämä ei ole enää samanlaista kuin kymmenen vuotta sitten. Esimerkiksi digitalisaatio ja globalisaatio asettavat uudenlaisia haasteita niin organisaatioille kuin yksilöillekin. Osaaminen ei ole enää jotain, joka on mahdollista hankkia koulun penkillä, vaan osaaminen on taitoa oppia jatkuvasti uutta ja soveltaa sitä käytännössä hyvinkin erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa. (kts. lisää Valtioneuvoston kanslia 2013.)

Työelämän sekä yhteiskunnan muutosten analysointi mahdollistaa myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnin (Opetushallitus 1998, 30). Tässä opinnäytetyössä työelämän ja yhteiskunnan muutoksista puhutaan yhdessä toimintaympäristön muutoksina.

### **3.2 Rajaukset**

Toimeksiantajan kanssa on yhdessä päädytty rajaamaan osaamistarpeiden tarkastelu koulutuksen näkökulmasta opinnäytetyön ulkopuolelle. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että opinnäytetyöhön kootaan ainoastaan aikaisempi osaamistarpeisiin liittyvä tieto.

Opinnäytetyötä varten ei ole tuotettu uutta aineistoa, koska Suomessa on tehty aiheeseen liittyviä selvityksiä viimeisten vuosien aikana useampia. Kanasen (2014, 30) mukaan päällekkäistutkimusta tulisikin välttää. Koska aikaisemmat selvitykset ovat perustuneet suhteellisen pieniin otoksiin, koettiin, että niiden yhteen kokoaminen on arvokkaampaa kuin uuden pienen otoksen selvityksen tekeminen.

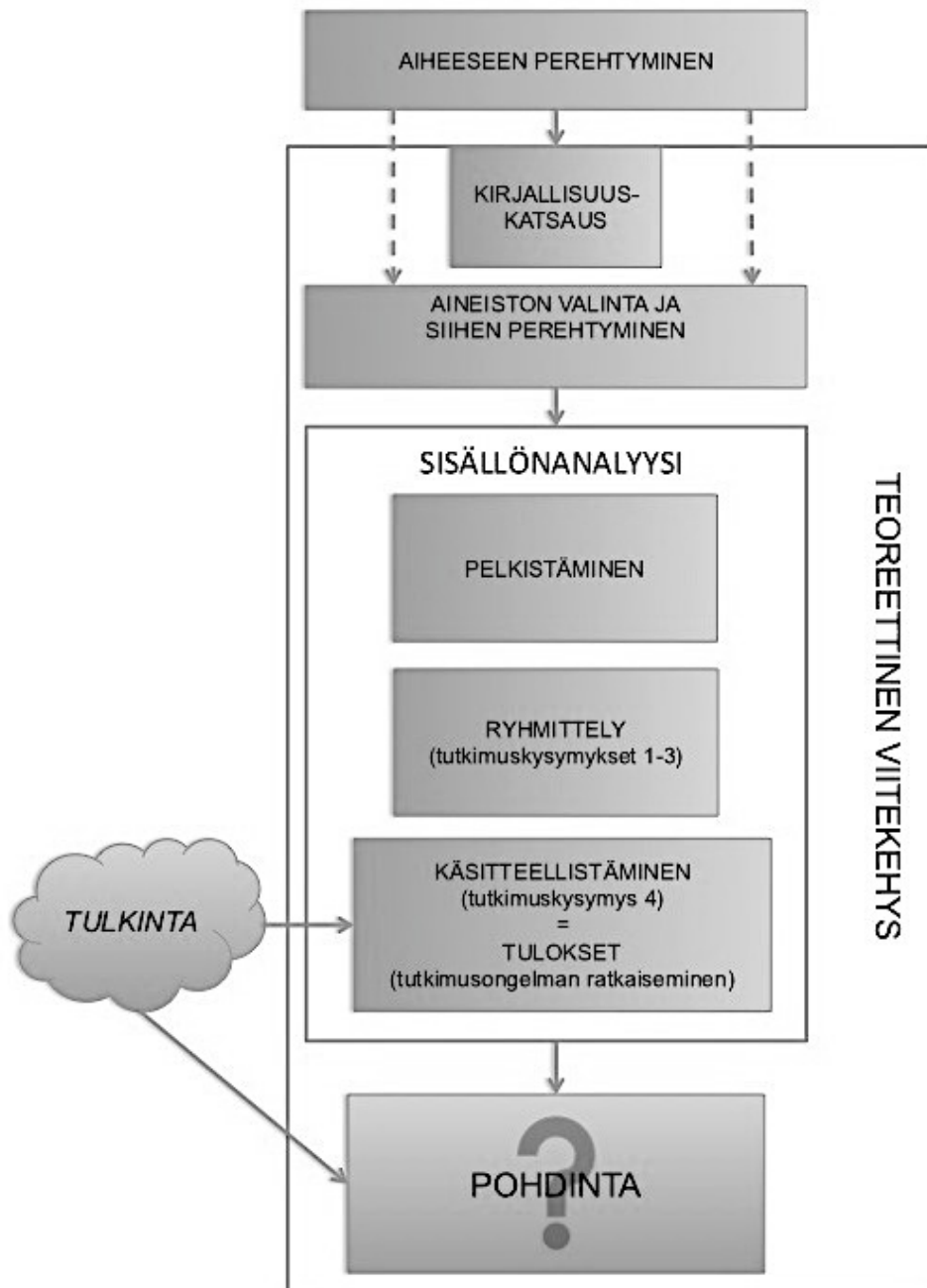
Vaikka opinnäytetyö perustuu pohjimmiltaan toimeksiantoon, ei tätä opinnäytetyötä ole tuotettu suoraan toimeksiantajan tarpeeseen. Kuten aikaisemmin on esitetty, on opinnäytetyö itsenäinen kokonaisuus ja se on rakennettu opinnäytetyön arviointikriteerit huomioon ottaen. Toimeksiantajaa varten opinnäytetyön tekijä kirjoittaa tätä opinnäytetyötä sekä aikaisemmin tekemäänsä selvitystä hyödyntäen artikkelin Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa vuoden 2017 alussa julkaistavaan projektin yhteisjulkaisuun (kts. kuva 4).

Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että tarkastelu kohdennetaan nimenomaan liikunta-alan (kts. luku 2.3) osaamistarpeisiin, vaikka tarkastelun kohteeksi olisi ollut mahdollista ottaa myös laajemmin sosiaali-, terveys- ja kuntoutusalat. Näkökulmaksi opinnäytetyössä on valittu terveyttä edistävän liikunnan näkökulma, jolloin tarkastelussa ei oteta huomioon esimerkiksi huippu-urheilun kehittämiseen liittyviä osaamistarpeita. Terveyttä edistävän liikunnan käsitettä ja sisältöä on tarkasteltu lähemmin luvussa 2.2. Lisäksi on hyvä huomioida, että opinnäytetyössä tarkastellaan ainoastaan tulevaa osaamista, joten se ei ole perinteinen tämän hetken osaamista tarkasteleva osaamiskartoitus.



## 4 Tutkimusprojektin vaiheet ja tutkimusmenetelmät

Seuraavaksi esitellään tämän opinnäytetyön menetelmälliset valinnat ja perustellaan niiden sopivuus juuri tähän opinnäytetyöhön. Valinnat on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimuksen läpinäkyvyys toteutuisi tarkoituksenmukaisesti. Menetelmällisiä valintoja on tehty aineiston keruuseen sekä analyysiin liittyen. Kuvassa 5 on kuvattu tutkimusprojektin vaiheet ja menetelmät suhteessa toisiinsa.



Kuva 5 Tutkimusprojektin vaiheet

Tätä opinnäytetyötä varten ei ole tuotettu uutta aineistoa, vaan analysoitava aineisto on koottu jo olemassa olevista aiheeseen liittyvistä kirjallisista materiaaleista. Tämä on perusteltua nimenomaan silloin kun pyritään tiivistämään jo olemassa olevaa tietoa (kts. Flinkman & Salanterä 2007, 98).

Koska aiheesta haluttiin rakentaa kattava, mutta tiivis kokonaiskuva, valittiin aineiston keruumenetelmäksi kirjallisuuskatsauksen tekeminen. Kirjallisuuskatsaus sopii hyvin opinnäytetyön menetelmäksi, koska siinä rakennetaan aikaisemmista tutkimuksista yhteenveto, joka toimii perustana uusille tutkimuksille. (kts. Salminen 2011, 3-4.) Opinnäytetyön pohjalta syntyneitä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia on käsitelty pohdinnan yhteydessä luvussa 6.2.

Kirjallisuuskatsauksia on olemassa erilaisia. Perinteisesti ne voidaan jakaa kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja meta-analyysiin (Salminen 2011, 6). Tässä opinnäytetyössä käytetään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, joka on itsenäisenä menetelmänakin toimiva yleiskatsaus. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymykset ovat väljempiä eivätkä aineiston valintaa rajaa tiukat metodiset säännöt. Sen avulla tutkittava ilmiö pystytään kuvaamaan erityisen laaja-alaisesti. (Salminen 2011, 6.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa vielä narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen (Salminen 2011, 6). Tässä opinnäytetyössä kuvaileva kirjallisuuskatsaus toteutetaan integroivana kirjallisuuskatsauksena, sillä tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti. Integroiva kirjallisuuskatsaus on lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta, mutta sallii analysoitaviksi aineistoiksi erilaisista metodologisista lähtökohdista toteutetut tutkimukset (Salminen 2011, 8). Koska opinnäytetyön aiheeseen liittyvä tutkimuskäytäntö on vähäistä, on mukaan otettava erilaisista menetelmällisistä lähtökohdista tehtyjä tutkimuksia sekä ei-tieteellisiä selvityksiä. Tällöin integroiva kirjallisuuskatsaus sopii tähän opinnäytetyöhön paremmin kuin systemaattinen.

Aineisto kirjallisuuskatsaukseen on valittu tässä opinnäytetyössä harkinnanvaraisesti, mikä on perusteltua, sillä yksi kriteeri aineiston valinnassa voi olla Eskolan ja Suorannan (1998, 65) mukaan aineiston teoreettinen kiinnostavuus tutkimusongelman ratkaisua tarkasteltaessa. Seuraavaksi luvussa 4.1 kerrotaan tarkemmin miten aineisto on kerätty ja esitellään analyysin kohteeksi valittu aineisto pääpiirteittäin. Lopuksi luvussa 4.2 kerrotaan miten aineisto on analysoitu.

#### 4.1 Aineiston valinta ja sen esitleminen

Kanasen (2014, 96) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tapaukset on mahdollista valita harkinnanvaraisesti, mutta valinnat on pystyttävä perustelemaan. Tämä tarkoittaa, että tapausten määrä ja kriteerit määritellään etukäteen, jonka jälkeen tehdään varsinaiset valinnat. Jokaisen tapauksen tulee olla siis tutkittavan ilmiön kannalta relevantti.

Tässä opinnäytetyössä tapaukset ovat analyysin kohteena olevia aineistoja. Tällöin on tärkeää, että jokaisen aineiston sisältö auttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa. Aineiston valinnassa käytettiin seuraavia kriteerejä relevanttien aineistojen löytämiseksi:

- Julkaistu vuoden 2012 jälkeen
- Julkaisukieli suomi tai englanti
- Käsittelee liikunta-alaan liittyvää osaamista tai liikunta-alan tulevaisuutta
- Käsittelee suomalaista liikunta-alaa

Ainoastaan huippu-urheiluun tai sen kehittämiseen liittyvät selvitykset suljettiin pois, kuten myös opinnäytetyötasoiset selvitykset, sillä niissä selvitystyö on usein muihin selvityksiin verrattuna suppeampaa. Poikkeuksena kuitenkin tämän opinnäytetyön tekijän työharjoittelunaan Haaga-Helia ammattikorkeakoululle tekemä selvitys liikunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeista. Selvitys valittiin osaksi aineistoa, koska se on tuorein aiheeseen liittyvä selvitys ja siinä käsitellään osaamistarpeita samassa linjassa tämän opinnäytetyön aiheen kanssa. Selvitystä käsitellään tässä opinnäytetyössä tasavertaisena muiden aineistojen kanssa.

Jo opinnäytetyön aiheeseen perehtyessään opinnäytetyön tekijä tutustui useampiin materiaaleihin, jotka täyttivät edellä esitetyt ehdot. Kun opinnäytetyön teoreettinen viitekehys oli hahmottunut, yritettiin hakea vielä lisää relevantteja ehdot täyttäviä materiaaleja. Hakuja suoritettiin ARTO:sta, ALEKSI:sta, Doriasta, Google Scholarista ja Sagesta, mutta yhtään kriteerit täyttävää aineistoa ei löydetty. Myöskään selvitykset, joihin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa oli tutustuttu, eivät näkyneet hauissa. Lopulta aineistoksi valikoitui kolme sellaista selvitystä, joihin oli perehdytty heti opinnäytetyöprosessin aluksi. Lisäksi niiden kautta löydettiin yksi ehdot täyttävä aineisto, joka otettiin mukaan opinnäytetyön analyysin kohteeksi. Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista oli toimeksiantajan kanssa määritelty, että yksi analysoitavista aineistoista tulee olemaan opinnäytetyön tekijän työharjoittelussa työstämä selvitys (Haaga-Helia 2016).

Seuraavaksi esitellään tarkemmin opinnäytetyön analyysin kohteeksi valitut viisi aineistoa. Tarkoituksena on muodostaa kuva siitä kuka, milloin ja miten selvitykset on toteuttanut ja millaisia tuloksia on saatu selville. Aineistoja tarkastellaan kuitenkin ainoastaan tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sisällä. Mikäli jonkin selvityksen osa on keskittynyt esimerkiksi huippu-urheiluun, ei sitä osiota tässä esitellä tarkemmin.

#### **4.1.1 Sosiaali-, terveys-, kuntoutus- ja liikunta-alan osaamistarpeiden ennakointi**

Selvityksestä ovat vastanneet Tampereen ammattiopisto ja Oulun seudun ammattiopisto ajalla 14.12.2011- 30.4.2012. Selvityksen tarkoituksena oli tehdä aineistojen pohjalta analyysi alan tulevaisuuden osaamistarpeista. Lisäksi selvitettiin alan osaamistarpeisiin liittyviä mahdollisia puuttuvia tai täydennystä vaativia osaamisalueita. Selvityksessä tarkasteltiin myös rajapintoja muihin aloihin ja huomioitiin yleiset osaamistarpeet (esimerkiksi verkosto-osaaminen) tarkasteltavilla aloilla. Menetelmänä selvitystyössä on käytetty integroivaa kirjallisuuskatsausta. (Hakala ym. 2012, 2.)

Selvityksessä on käytetty materiaaleina vuosina 2006-2012 julkaistuja alojen ajankohtaisia julkaisuja, raportteja, tutkimuksia ja viranomaislinjauksia. Yhteensä selvityksen analyysin kohteeksi hyväksyttiin 54 erilaista raporttia (Hakala ym. 2012, 2, 31). Eniten ennakoitietoa oli olemassa sairaanhoitajan, lähihoitajan ja sosionomin osaamistarpeista. (Hakala ym. 2012, 2.) Selvitystyön alusta alkaen oli selvää, että mukaan tarkasteluun täytyi hyväksyä erilaisten ei-tieteellisten selvitysten tuloksia, sillä selvittävää aiheesta näytti olevan ainoastaan vähän tieteellisiä tutkimuksia. Pois suljettiin ennen vuotta 2006 julkaistut artikkelit sekä sellaiset selvitykset, joissa arvioidaan tällä hetkellä työelämässä tarvittavaa osaamista. Analyysi kootuista selvityksistä toteutettiin matriisin avulla. (Hakala ym. 2012, 18-20.)

Toimeksiannon yhteydessä toivottiin, että yleisistä osaamistarpeista kiinnitettäisiin huomiota erityisesti verkosto-osaamiseen, palveluosaamiseen, kansainvälisyysosaamiseen, teknologiaosaamiseen sekä ympäristöosaamiseen. Tarkoituksena oli selvittää mitä nämä yleiset osaamistarpeet alalla konkreettisesti tarkoittavat. (Hakala ym. 2012, 24.) Selvityksessä listattiin erilaisin käsittein miten näitä yleisiä osaamistarpeita oli aineistossa kuvailtu, mutta niistä ei tehty varsinaista tulkintaa. Kansainvälisyys-, teknologia- ja ympäristöosaamista oli kuvailtu aineistossa suppeammin kuin verkosto- ja palveluosaamista. Erityisesti kansainvälisyysosaamisen konkretisoimiseksi tarvittaisiin lisää selvitystä. (Hakala ym. 2012, 24-25.)

Yleisten osaamistarpeiden lisäksi aineistosta nousi esille seuraavia aloja koskettavia tulevaisuuden osaamistarpeita:

- ennaltaehkäisevä ja ennakoiva osaaminen
- ammatillinen vuorovaikutus
- asiakaslähtöinen tapa toimia
- asiakasryhmien erityistarpeiden ymmärtäminen
- eettinen osaaminen
- oman työn kehittämisosaaminen
- ammattikohtainen osaaminen eli substanssiosaaminen

(Hakala ym. 2012, 26.)

#### **4.1.2 Liikunta ja urheilu – osaamistarpeet ja työllisyys**

Vuonna 2013 julkaistiin alan osaamistarpeita ja työllisyyttä tarkasteleva selvitys, joka liittyi laajempaan kesällä 2011 julkaistuun liikunta-alan yrittäjyyden toimenpideohjelmaan. Selvitystyö annettiin tehtäväksi Koheesio- ja kilpailukykyohjelman (KOKO) hyvinvointiverkostolle, jota koordinoi Kehittämiskeskus Oy Häme, joka teetätti selvityksen lopulta Referenssi Oy:n tutkijaryhmällä. (Nieminen ym. 2013, 6.) Selvityksen tavoitteena on luoda yleiskuva liikunta-alan työvoima- ja koulutustarpeista sekä työllistymisestä. Lisäksi selvityksessä on tarkoitus kuvata millaista liikunta-alan yrittäjyys on ja miltä alan trendit näyttävät. (Nieminen ym. 2013, 11.) Tässä tarkastelussa keskitytään liikunta-alan koulutustarpeiden, yrittäjyyden sekä trendien tarkasteluun.

Selvityksen tiedot on hankittu alan yrittäjiltä, koulutuksen järjestäjiltä sekä alan vaikuttajilta ja kehittäjiltä. Tiedot on hankittu kyselyjen ja haastatteluiden avulla. Lisäksi selvityksessä on hyödynnetty tilastoja ja aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia. On kuitenkin hyvä huomioida, että liikunta-ala oli selvityksen tekohetkellä vastikään määritelty uudella tavalla eikä selvityksen tukena siten vielä ole koko alan kattavia tilastoja ja dokumentteja. (Nieminen ym. 2013, 6.) Selvityksessä on käytetty kolmenlaisia aineistoja:

- Aikaisemmat aiheesta tehdyt tutkimukset, selvitykset ja tilastot
- Liikunta-alan asiantuntijoiden haastattelut ja keskustelut (15 asiantuntijahaastattelua sekä osallistuminen liikuntayrittäjäpäiville)
- Liikunta-alan yrityksille kohdennettu kysely (104 vastaajaa) ja yritysneuvonnassa työskenteleville kohdennettu kysely (24 vastaajaa)

Liikunta-alan yrityksille kohdennettuun kyselyyn vastanneista 35 prosenttia oli yksityisyrittäjiä, 31 prosenttia työskenteli 1-4 henkilöä työllistävässä yrityksessä, 20 prosenttia yli 10

henkilöä työllistävässä yrityksessä ja 14 prosenttia 5-10 henkilöä työllistävässä yrityksessä. (Nieminen ym. 2013, 11.) Vastaajista 40 prosenttia oli sitä mieltä, että liikunta-alalla työvoiman kysyntä ja tarjonta kohtaavat hyvin. Kuitenkin 25 prosenttia oli sitä mieltä, että työvoimasta on jopa pulaa. Erityisesti oikeanlaisen osaamisen löytäminen koettiin haastavaksi. Esimerkiksi spesifien myyntialan osaajien löytäminen on vastaajien mukaan ollut vaikeaa. (Nieminen ym. 2013, 30.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa liikunta-alan osaamistarpeiksi nostettiin kaikkien sektorien osalta liikuntakulttuurin laaja-alainen hallinta, yhteiskuntapolitiikan hallinta sekä muutosten ymmärrys ja ennakointi. Yleisistä osaamistarpeista aikaisemmin esiin nousseet vuorovaikutustaidot, kielitaito, informaatioteknologian hallinta ja informaation lukutaito olivat edelleen tässäkin selvityksessä keskeisiä. Tosin informaatioteknologiaan nousseet osaamistarpeet eivät erityisemmin nousseet esille. Perinteisen liikunta-alan ydinosaamisen rinnalle kenties jopa ydinosaamista vahvempina osaamisen osa-alueina ovat nousseet asiakaspalvelun, vuorovaikutustaitojen ja motivointitaitojen hallinnan vaatimukset. Myös muuntumiskyky, ikääntyneiden liikunnan ohjaaminen ja motivointi sekä kokonaisvaltaiseen ja yksilölliseen ohjaamiseen perustuvan palvelun hallinta ovat nousseet osaamistarpeiden keskiöön. (Nieminen ym. 2013, 31.)

Usko alan yrittäjyyden kasvumahdollisuuksiin oli vastausten perusteella hyvä. Eniten kehittymismahdollisuuksia nähtiin olevan ikääntyvien liikuttamisessa, personal trainer – palveluissa sekä ennaltaehkäisevässä kuntoutuksessa (Nieminen ym. 2013, 41). Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna voidaan seuraavien kuuden trendin todeta olevan jokseenkin pysyviä ja globaaleja liikunta-alan kehityssuuntia:

- Tutkinnon suorittaneiden ja kokeneiden ammattilaisten liikuntapalvelut
- Erityiset liikuntaohjelmat ikäihmisille
- Voimaharjoittelu
- Lasten ja nuorten lihavuuden vähentäminen
- Henkilökohtainen ohjaus
- Keskivartalon lihasten harjoittaminen

Myös funktionaalinen harjoittelu on jo pidemmän aikaa ollut kymmenen alan globaalien trendien joukossa. Nousevia trendejä ovat tällä hetkellä oman kehon painolla harjoittelu, henkilökohtainen ohjaus pienryhmissä sekä kuntoilu painon pudottamiseksi. (Nieminen ym. 2013, 43-33.)

### 4.1.3 Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset

Diges ry toteutti keväällä 2014 työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta selvityksen, jossa tarkasteltiin liikuntaliiketoiminnan kokoa, sen ekosysteemin muutoksia sekä eväitä kasvuun ja menestykseen. Selvityksessä keskityttiin erityisesti kasvuyrityksiin ja –aloihin, joissa liikunnan liiketoiminnalla voisi olla potentiaalia. Selvityksen tavoitteena oli kuvata liikuntaliiketoiminnan ekosysteemi. Selvityksessä hyödynnettiin aikaisempia selvityksiä, joiden lisäksi haastateltiin yhdeksää alan asiantuntijaa ja järjestettiin viisi työpajaa. Selvitys ei ole tieteellinen tutkimus, vaan useiden eri aineistojen pohjalta syntynyt näkymä liikunta-alan tämän hetkisestä tilasta sekä tulevaisuudesta. (Työ ja elinkeinoministeriö 2014, 3.)

Liikuntaliiketoimintaan katsottiin selvityksessä kuuluvaksi kaikki sellainen liiketoiminta, jonka sisällöllisenä lähtökohtana oli liikunta ja urheilu. Selvityksessä on käytetty pohjana samaa kuvaa, joka rajaa tämänkin opinnäytetyön tarkastelukulmaa (kts. luku 2.2). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 7.)

Selvityksen mukaan potentiaalisimmat kasvualat liikuntaliiketoimintaan liittyen ovat terveys ja hyvinvointi, matkailu ja tapahtumat sekä viestintä, viihde ja lifestyle. Lisäksi teknologia nähtiin näitä kaikki kasvualoja läpäisevänä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 12.) Kolmea potentiaalisinta kasvualaa tarkasteltiin moninaisista näkökulmista käsin ja määritettiin jokaista kasvualaa koskettavat kriittiset menestystekijät sekä alojen vahvuudet ja heikkoudet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 15- 23). Taulukossa 1 on esitetty koonti selvityksen tuloksista.

Taulukko 1 Liikuntaliiketoiminnan kasvualat, niiden kriittiset menestystekijät sekä vahvuudet ja heikkoudet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 15-23)

| <b>Kasvuala</b>                       | <b>Kriittiset menestystekijät</b>   | <b>Vahvuudet</b>  | <b>Heikkoudet</b>   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| <b>Terveys ja hyvinvointi</b>         | Käyttäjäkokemuksen merkitys korostuu  | Tutkimus ja osaaminen terveys-, liikunta- ja teknologia-aloilla   | Tutkimuksen muuttaminen muotoon, joka vastaa massojen tarpeita  |
|                                       | Sertifiointien yhdenmukaistaminen   | Kansainvälisesti menestyneet yritykset  | Kuluttajabrändien luominen, jotta säästettäisiin laajoja massoja                                      |
|                                       | Tutkimustiedon lisääntyminen  | Urheiluopistot ja kuntoutuskeskukset, jotka valmiita kokeilualustoja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin keskuksille | Ideologiset erot, jotka vaikuttavat siihen, ettei liikuntaa oteta vielä vakavasti hyvänä hoitomuotona |
|                                       | Murtautuminen globaaleille markkinoille   |   |   |
| <b>Matkailu ja tapahtumat</b>         | Palvelujen laadukas ketjuttaminen   | Lentoyhteydet Suomeen ja maan sisäisesti  | Globaalissa kilpailussa pärjääminen   |
|                                       | Jakelukanavien hallitseminen  | Turvallisuus ja vakaus  | Korkea hintataso  |
|                                       | Verkostoituminen  | Kansainvälisestikin vertailtuna erinomaiset liikunta- ja urheilupaikat  | Pistemäisesti toimiva matkailun ekosysteemi, jossa kokonaisuuden ketjuttaminen ei aina toimi          |
|                                       |   | Omatoimimatkailuun sopivat laajat luontoalueet  |   |
|                                       |   | Uutuusarvo  |   |
| <b>Viestintä, viihte ja lifestyle</b> | Kilpailukyky, joka perustuu maailmankuvaan, joka on jo valmiiksi kansainvälinen | Pitkät perinteet  | Heikko osaaminen aineettoman arvon suojauksessa   |



|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | Yhteistyö yli rajojen   | Kansainvälisen tason useissa "intohimolajeissa" |  |
|  | Uuden luominen ja riittävän suuret tuote- ja palvelupaletit, jotta voidaan nopeasti reagoida teknologiseen kehitykseen ja kulutustottumusten muutoksiin | Peliteollisuuden osaaminen                      |  |
|  | Lisenssiliiketoiminta-osaaminen   | Start up -yhteisö (Aalto-yliopisto)             |  |
|  | Somessa erottautuminen  |   |  |

#### 4.1.4 Liikunta- ja urheilutoimiala Keski-Suomessa

Kyseisen Keski-Suomen Liiton toimeksiannosta tehdyn rakennetyöselvityksen taustalla on kesällä 2012 valmistunut Keski-Suomen urheilu- ja liikuntastrategia, jonka tavoitteena on edistää liikuntaa maakunnallisesti. Keskeisenä tavoitteena strategiassa oli luoda liikunnan ja urheilun toimenpideohjelma maakuntaan. Rakenneselvityksen toteuttaminen on toiminut toimenpideohjelman ensimmäisenä vaiheena. Selvitys on tehty yhteistyössä Jyväskylän liikuntatieteellisen tiedekunnan liikuntabiologian laitoksen, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen (KIHU), Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) Sport Business School Finlandin ja Keski-Suomen Liikunta ry:n kanssa. (Lämsä ym. 2013, 2.)

Kyseessä on ensimmäinen Keski-Suomen alueella toteutettu liikunta- ja urheilualan selvitys, jossa selvitetään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin volyyymiä, kokonaismerkitystä, työllistävyyttä, kehitystrendejä ja osaamistarpeita. (Lämsä ym. 2013, 2.) Selvityksessä keskityttiin lähinnä varsinaisen liikunta- ja urheilutoiminnan, koulutuksen ja liikuntaolosuhteiden tarkasteluun (Lämsä ym. 2013, 20). Ulkopuolelle on jätetty tällöin esimerkiksi urheilualan vähittäiskauppa ja liikuntaan liittyvä matkailu (Lämsä ym. 2013, 3).

Selvitystyö on jaettu viiteen toisiaan tukevaan osa-alueeseen, joista tässä käsitellään tarkemmin ainoastaan kohtia neljä ja viisi:

1. Yritystoiminnan rakenne ja talous Keski-Suomessa v. 2011
2. Urheilujärjestöjen rakenne ja talous Keski-Suomessa v. 2011
3. Kuntien liikuntamenot ja –tulot sekä henkilöstömäärä Keski-Suomessa v. 2011
4. Liikunta- ja urheilusektorin osaamistarpeet Keski-Suomessa v. 2011
5. Urheiluvallennuksen tila ja osaamistarpeet Keski-Suomen urheiluseuroissa v. 2011

Liikunta- ja urheilusektorin osaamistarpeita kartoitettiin kyselymenetelmällä, jossa osaaminen pilkottiin osa-alueisiin (yleistaidot, ihmisten väliset taidot, kokonaisvaltaiset taidot, ammatti- ja tehtäväsidonnaiset taidot sekä tiedot). Kohderyhmänä olivat yritysten ja urheiluseurojen johtavissa asemissa olevat henkilöt, joiden koettiin edustavan asiantuntijoita tutkittavassa asiassa. Kysely lähetettiin 128 asiantuntijalle, joista lopulta 38 vastasi.

Kehitettävää oli erityisesti markkinointiin liittyvissä taidoissa kuten sponsoroinnissa, sosiaalisen median hyödyntämisessä ja markkinointitutkimuksessa. Lisäksi erityisliikunnan ja liikuntapalveluiden lainsäädännöllisen osaamisen koettiin olevan selvityshetkellä heikolla tasolla. Koettiin myös, että tulevaisuudessa osaamistarpeissa korostuvat entistä enemmän johtamistaitoihin liittyvät asiat. Kaiken kaikkiaan tärkeimmiksi tulevaisuuden osaamisen osa-alueiksi nousivat asiakaspalvelutaito, palveluajattelu, ihmissuhdetaidot, suullinen viestintätaito sekä organisointitaidot. (Lämsä ym. 2013, 14-15.)

Urheiluvalmennukseen liittyvää osaamista kartoitettiin haastattelemalla kuutta urheiluseurojen toiminnanjohtajaa, jotka olivat seuroista, joissa lajeina olivat maastohiihto, jalkapallo, jääkiekko, voimistelu ja yleisurheilu. Lisäksi osaamista kartoitettiin vielä valmennusta käsittelevällä kyselylomakkeella, joka lähetettiin 181 urheiluseuralle, joista 86 vastasi kyselyyn. Vastauksista 33 oli yleisseuroista tulleita vastauksia ja 53 erikoisseuroista. (Lämsä ym. 2013, 6.)

Kyselyssä seuratoiminnan vahvuuksiksi nousivat innostuneisuus, yhteisöllisyys, lajiosaaminen ja kouluttautuneet osaajat. Heikkouksiksi nousivat puolestaan valmennuksellisen osaamisen puute, valmentaja ja ohjaajien puute, resurssien puute, valmennusjärjestelmän puute, lajivalmennuskokemuksen puute sekä vanhentuneet valmennustaidot. Kehityskohteiksi nimettiin valmennuspäällikön saaminen seuraan, yhteistyön kehittäminen sekä seuran sisällä että muiden seurojen kanssa, valmentajakoulutuksen laajentaminen, valmennuksen asiantuntijoiden parempi hyödyntäminen, seuratyön tekijöiden sitouttaminen sekä rahoitushakemusten ja laatusertifikaattien vaatimusten tunteminen. Lisäksi lajien välinen yhteistyö sekä koulujen ja urheiluakatemiaan kanssa tehtävä yhteistyö koettiin kehityskohteeksi. (Lämsä ym. 2013, 18-19.)

#### **4.1.5 Selvitys liikunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeista**

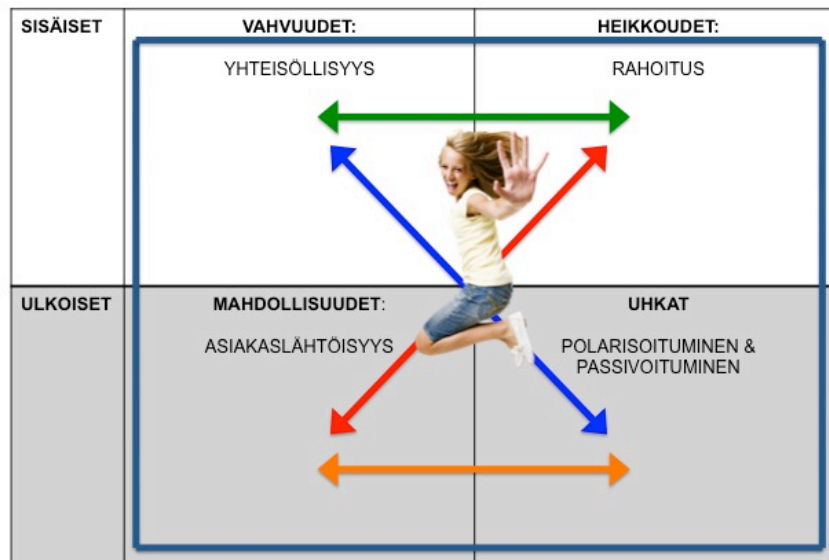
Haaga-Helian (2016) kesällä 2016 toteuttama selvitys liittyy sosiaali-, terveys-, kuntoutus-, liikunta- ja kauneusalojen erikoistumiskoulutustarpeiden kartoitukseen, joka toteutetaan

kokonaisuudessaan vuoden 2016 aikana kyseisten alojen ammattikorkeakoulujen yhteistyönä opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamassa projektissa. (Haaga-Helia 2016, 3.)

Alojen ammattikorkeakoulujen muodostama verkosto toteutti keväällä osaamistarvekyselyn, jossa selvitettiin alakohtaisia osaamistarpeita. Kyselyyn vastasi 558 henkilöä, joista 12 liikunta-alan näkökulmasta. Osaamistarvekyselyn lisäksi verkostoon kuuluvia ammattikorkeakouluja pyydettiin järjestämään oman alansa työelämätapaukset kevään 2016 aikana. Työelämätapauksien tarkoituksena oli käydä keskustelua osaamistarvekyselyn tuloksista ja niiden vaikutuksista erikoistumiskoulutusten sisältöihin. (Haaga-Helia 2016, 3.)

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu vastasi liikunta-alan työelämätapauksien järjestämisestä. Käytännössä työelämätapaukset toteutettiin lopulta verkkokyselyn ja asiantuntija-haastattelut yhdistävänä selvityksenä. Osaamistarvekyselyn sekä muiden aikaisempien relevanttien selvitysten pohjalta muodostettu verkkokysely lähetettiin 45 ennakkoon valitulle liikunta-alan asiantuntijalle, joista lopulta 19 vastasi kyselyyn. Kyselyn tuloksista tehtiin yhteenveto, jota analysoitiin yhdessä neljän asiantuntijan kanssa. Asiantuntijoita haasteltiin yksilöhaastatteluissa, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Lopuksi litteroitu aineisto luokiteltiin. Analyysin aluksi määriteltiin tavoitetila, minkä jälkeen muotoiltiin liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristö ja lopuksi osaamistarpeet, joiden avulla tavoitetila tulevaisuuden toimintaympäristössä olisi mahdollista saavuttaa. (Haaga-Helia 2016, 8-13.)

Kuvassa 6 on esitetty visuaalisesti tavoitetilan, tulevaisuuden toimintaympäristön sekä osaamistarpeiden suhde toisiinsa. Tavoitetilaksi muodostui ihmisen asettaminen toiminnan keskiöön. Toimintaympäristön sisäiseksi vahvuudeksi nousi yhteisöllisyys ja heikkoudeksi määriteltiin rahoitus. Toimintaympäristön ulkoiseksi mahdollisuudeksi nostettiin puolestaan asiakaslähtöisyys ja uhkiksi polarisoituminen sekä passivoituminen. Toimintaympäristön hahmottamisen kautta tulevaisuuden laajoiksi osaamistarvekokonaisuuksiksi muodostuivat liiketoimintaosaaminen, ikääntyvien tavoittaminen ja liikuttaminen, toimintaympäristön kokonaisvaltainen hahmottaminen, asiakasta ymmärtävä motivoiminen sekä verkostotyöosaaminen ja vaikuttamisosaaminen. (Haaga-Helia 2016, 13-36.)



LIIKETOIMINTAOSAAMINEN JA SEN JATKUVA KEHITTÄMINEN  
 IKÄÄNTYVIEN TAVOITTAMINEN JA LIIKUTTAMINEN  
 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KOKONAISVALTAINEN HAHMOTTAMINEN  
 ASIAKASTA YMMÄRTÄVÄ MOTIVOIMINEN  
 VERKOSTOTYÖOSAAMINEN & VAIKUTTAMISOOSAAMINEN

Kuva 6 Liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristön kuvaus ja siihen liittyvä osaamistarpeet

Vaikka selvitys keskittyikin liikunta-alan osaamistarpeiden tarkasteluun, analyysin mukaa tavoitetila on tulevaisuudessa yhteinen niin sosiaali-, terveys-, kuntoutus- kuin liikunta-alankin toimijoille. Yhteinen tavoitetila ja sen sisältö kuvastavat moniammatillisuuden merkitystä tulevaisuuden toimintaympäristössä. Moniammatillisuus korostui niin selvityksen verkkokyselyn tuloksissa kuin asiantuntijahaastatteluiden yhteydessäkin. (Haaga-Helia 2016, 13-15.)

## 4.2 Aineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä analyysi toteutetaan sisällönanalyysina, jonka avulla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (Kyngäs & Vanhanen 1999). Sisällönanalyysi sopii hyvin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Tässä opinnäytetyössä analyysin kohteena olevissa aineistoissa tutkimustulokset on esitetty hyvin heterogeenisesti, mutta sisällönanalyysin avulla niiden analysoimisen uskotaan olevan mahdollista. Helakorven (1999, 57) mukaan sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston jakamista sisältöryhmiin jonkin tietyn loogisen luokittelurungon avulla. Luokittelulla puolestaan tarkoitetaan samaa tarkoittavien käsitteiden tai asioiden yhdistämistä (Kananen 2014, 113). Tässä opinnäytetyössä luokittelua kutsutaan ryhmittelyksi.

Kun sisällönanalyysia käytetään analysoinnissa, on usein vaarana, että ryhmitelty aineisto esitetään lopullisina tuloksina (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Tässä opinnäytetyössä aineiston ryhmittely toteutetaan luvussa 4.2, jonka jälkeen analyysiä syvennetään teoreettisen viitekehyksen, muiden relevanttien teoreettisten ja ajankohtaisten tarkasteluiden sekä opinnäytetyön tekijän tulkinnan avulla luvussa 5. Käytännössä luvussa 5 vastataan neljänteen tutkimuskysymykseen käsitteellistämällä aineisto.

Metsämuurosen (2003, 198) mukaan hyvät lähtökohdat kvalitatiiviselle sisällönanalyysille antaa analyysin kohteena olevaan aineistoon sekä keskeisiin teoreettisiin käsitteisiin perehtyminen. Tämän vuoksi aikaisemmin luvussa 2 on perehdytty osaamisen ja terveyttä edistävän liikunnan käsitteisiin sekä liikunta-alaan ja muutoksiin sen tulevaisuuden toimintaympäristössä. Luvussa 4.1 on puolestaan perehdytty tarkemmin analyysin kohteena oleviin aineistoihin.

Sisällönanalyysit voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Tässä opinnäytetyössä analyysi toteutetaan teoriaohjaavana sisällönanalyysinä, jonka avulla aineisto pyritään loppujen lopuksi käsitteellistämään tarkoituksenmukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 117). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysissä ei kuitenkaan ole tarkoitus testata mitään tiettyä teoriaa. Opinnäytetyöntekijän ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöiset ja valmiit mallit, joita yhdistämällä analyysi lopulta toteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii tähän opinnäytetyöhön, koska osaamisen ja terveyttä edistävän liikunnan käsitteisiin liittyy paljon problematiikkaa, jonka huomioiminen tuloksia analysoitaessa on opinnäytetyön tarkoituksen kannalta relevanttia. Lisäksi teoriaohjaava sisällönanalyysi on relevantti analyysimenetelmä opinnäytetyön tarkoituksen luonteen vuoksi. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on syventää jo olemassa olevaa tietoa, on aineiston ja teorian välillä käytävä keskustelu perusteltua. Analyysiin vaikuttavat teoreettiset kytkennät on koottu yhteen ja esitelty luvussa 2.5.

Tässä opinnäytetyössä teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee Tuomen ja Sarajärven (2009, 117) mukaan Milesin ja Hubermanin (1994) esittämällä tavalla:

1. Aineiston pelkistäminen
2. Aineiston ryhmittely
3. Aineiston käsitteellistäminen

Edellä kuvattu tapa on Tuomen ja Sarajärven (2009, 117) mukaan hyvin samankaltainen aineistolähtöisen sisällönanalyysin kanssa, mutta siinä aineiston käsitteellistämisen avulla pyritään yhdistämään aineisto ja teoria toisiinsa.

Aineiston pelkistämisen tarkoitus sulkea analysoitavasta aineistosta pois kaikki tutkimuksen kannalta epärelevantti aines. Kun aineisto on pelkistetty, käydään se huolellisesti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia, joiden perusteella ryhmittely toteutetaan. Ryhmittelyn tarkoituksena on yhdistää yksittäisiä tekijöitä osaksi laajempia kokonaisuuksia, jolloin aineisto tiivistyy. Lopuksi ryhmittelyn kautta syntyneet kokonaisuudet käsitteellistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-112.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston pelkistäminen on toteutettu seulomalla aineistosta aluksi terveyttä edistävään liikuntaan liittyvät nimetyt osaamistarpeet ja niiden kuvaukset. Seuraavaksi aineistoa pelkistettiin vielä seulomalla siitä kuvaukset liikunta-alan toimintaympäristön muutokseen liittyen. Pelkistämistä ohjasi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka on esitetty luvussa 2.5. Pelkistämisen jälkeisellä aineiston ryhmittelyllä on pyritty vastaamaan opinnäytetyön kolmeen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen:

- Millaisia osaamistarpeita aineistossa on suoraan nimetty?
- Miten osaamistarpeita on kuvailtu?
- Miten liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöä on kuvailtu?

#### **4.2.1 Osaamistarpeiden ryhmittely**

Kolmessa aineistossa (Haaga-Helia 2016, Hakala ym. 2012, Nieminen ym. 2013) on ollut tavoitteena nimetä tulevaisuuden osaamistarpeita, kun taas kahdessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, Lämsä ym. 2013) on pikemminkin kuvattu liikunnan toimialaa ja sen muutoksia. Tämä tuotti hieman vaikeuksia aineiston pelkistämisen, kun tarkoituksena oli koota yhteen aineistoissa nimetyt osaamistarpeet sekä niiden kuvaukset. Lisäksi liikunta- ja liiketoiminnan ekosysteemin muutokset –selvityksessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014) ei oltu suoraan nimetty osaamistarpeita. Selvityksen pohjalta nimettiin osaamistarpeiksi selvityksessä esitetyt kasvualojen kriittiset menestystekijät ja heikkoudet. Lopulta nimetyt osaamistarpeet ja niiden kuvaukset saatiin koottua aineistoittain yhteen, minkä jälkeen aloitettiin varsinainen aineiston ryhmittely.

Aineisto ryhmiteltiin aluksi nimettyjen osaamistarpeiden mukaan, jonka jälkeen sitä jatkettiin yhdistelemällä samaan aihepiiriin liittyviä osaamistarpeita ja nimeämällä niiden pohjalta ryhmittelyn alaluokat. Ryhmittelyn lopuksi saatiin muodostettua liitteessä 1 kuvattu

osaamistarpeiden ryhmittely, jossa osaamistarpeet on ryhmitelty alaluokkiin sekä pääluokkiin. Osaamistarpeiden kuvailut jätettiin pois ryhmittelyn lopullisesta versiosta, sillä niiden tarkoituksena oli ainoastaan toimia apuna alaluokkien luomisessa. Ryhmittelyn ulkopuolelle jäi pääluokkien määrittelyn yhteydessä kaksi nimettyä osaamistarvetta (teknologia- ja ympäristöosaaminen sekä eettinen osaaminen), jotka eivät sopineet mihinkään muodostuneeseen pääluokkaan.

Ryhmittelyn alaluokat muodostavat ne osaamistarpeet, joiden ilmenemistä pyritään tarkastelemaan myöhemmin luvussa 5 liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristön kontekstissa. Osaamistarvekokonaisuuksista muodostettiin pääluokat, jotka nimettiin lopulta kriittisiksi menestystekijöiksi. Ryhmittelyn tarkoituksena on osoittaa, että tiettyjen osaamistarpeiden avulla on mahdollista saavuttaa kriittisiä menestystekijöitä, joiden avulla puolestaan voidaan vastata liikunta-alan tulevaisuuden haasteisiin.

On hyvä huomioida, että osaamistarpeiden kartoitus ja tulosten esittäminen oli eri selvityksissä toteutettu eri tavalla. Esimerkiksi Lämsä ym. (2013) olivat tehneet tulevaisuuden osaamistarpeita kartoittavan kyselytutkimuksen, jonka tulokset esitettiin keskiarvoina. Osaamistarpeita ei kuvailtu millään tavalla, jolloin jokainen vastaaja on voinut ymmärtää osaamistarpeen sisällön omalla tavallaan. Hakala ym. (2012) ovat puolestaan koonneet hyvinkin kattavasti yhteen miten erilaisia nimettyjä osaamistarpeita on kuvailtu. Vaikka kaikkia analysoitavat selvitykset ovat erilaisia tarkastellaan niitä tasavertaisina.

#### **4.2.2 Liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöä kuvaavien ilmausten ryhmittely**

Aluksi aineisto pelkistettiin kokoamalla yhteen tulevaisuuden toimintaympäristöä kuvailevat ilmaisut aineistokohtaisesti. Tässä vaiheessa huomattiin, että kahdessa selvityksessä (Hakala ym. 2012; Haaga-Helia 2016) oli kuvailtu tulevaisuuden toimintaympäristöä huomattavasti muita aineistoja laajemmin. Yhdessä (Lämsä ym. 2013) aineistossa tulevaisuuden toimintaympäristöä ei oltu puolestaan kuvailtu millään lailla.

Aineiston pelkistämisen jälkeen toteutettiin varsinainen aineiston ryhmittely. Ryhmittelyssä lähdettiin liikkeelle Hakalan ym. (2012, 10 [Haltia ym. 2011; Heinonen 2010; Manka & Mäenpää 2010, Elinkeinoelämän keskusliitto 2006]) nimeämistä 11 megatrendistä:

- Talouden globalisoituminen
- Teknologistuminen ja digitalisoituminen
- Väestön ikääntyminen

- Väestön monikulttuuristuminen
- Ympäristöongelmien kasvu
- Verkostoitumisen merkitys
- Palvelutoiminnan muutokset
- Sosiaalinen eriarvoisuus
- Yksilöllistyminen
- Elämykset
- Työuran pidentyminen

Megatrendit oli nimetty Hakalan ym. (2012) aineistossa selkeästi ja niitä oli myös perusteltu kattavasti. Täten ryhmittelyn toteuttaminen niiden avulla koettiin luonnolliseksi ja luotettavaksi.

Ryhmittelyssä toimintaympäristöä kuvailevia ilmauksia arvioitiin suhteessa megatrendeihin siten, että jokaista ilmaisua tarkasteltiin jokaisen megatrendin yhteydessä. Mikäli ilmaisun koettiin liittyvän megatrendiin, asetettiin se kyseisen megatrendin alle. Ryhmittelyssä huomattiin, että sama ilmaisu liittyi useampaan megatrendiin, joten ryhmät kasvoivat hyvinkin laajoiksi. Lopulta ryhmittelyn ulkopuolelle jäi ainoastaan kolme ilmaisua (terveyttä edistävät elintarvikkeet, esimiesten roolina lisääntynyt vastuu ydin- ja tukiprosesseista sekä hyvinvointivaltion kolme visiota).

Liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöä kuvaavien ilmausten ryhmittelyssä ei luotu alaluokkia, sillä megatrendien avulla tehdyn ryhmittelyn koettiin antavan riittävän selkeän kuvan siitä, millaisena liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristö ilmenee. Liitteessä 2 esitetyn tulevaisuuden toimintaympäristön ilmausten ryhmittelyn sekä edellä liitteessä 1 esitetyn osaamistarpeiden ryhmittelyn avulla on tarkoitus seuraavassa luvussa käsitteellistää osaamistarpeiden ilmeneminen liikunta-alalla tulevaisuudessa.



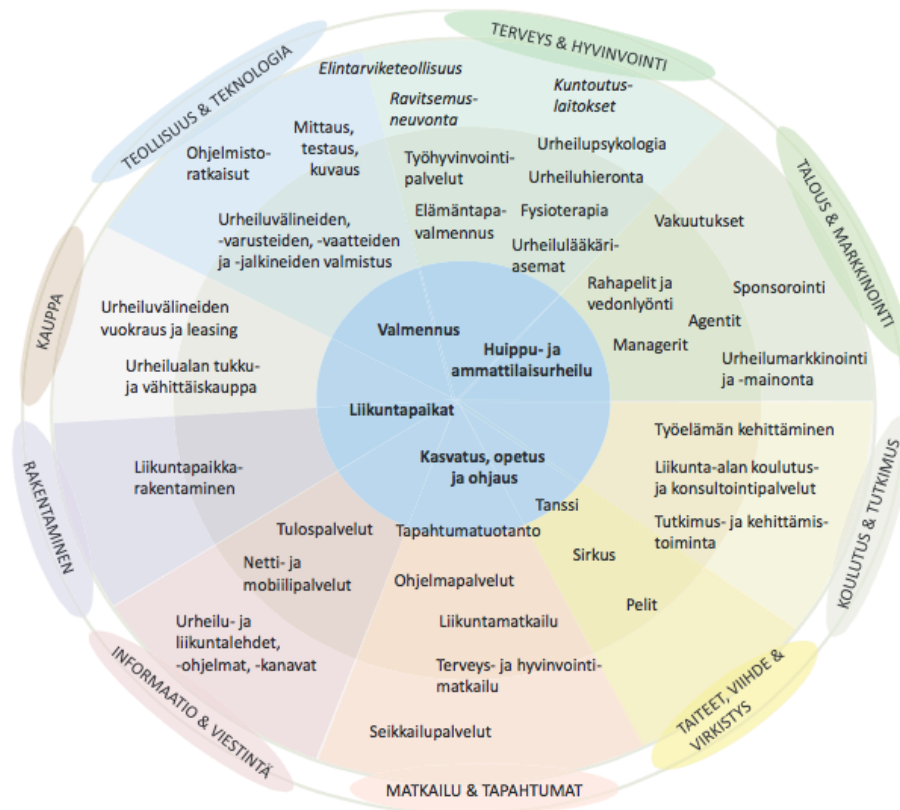
## 5 Tulevaisuuden osaamistarpeet liikunta-alalla

Seuraavaksi yhdistetään aineistosta tehdyt ryhmittelyt ja tarkastellaan niitä teoreettisen viitekehyksen avulla, mikä on Helakorven (1999, 20) mukaan tärkeää, sillä ammattikorkeakouluissa toteutettavan soveltavan tutkimuksen on tarkoitus rakentaa siltoja yliopistoissa toteutettavan perustutkimuksen ja käytännön välille.

Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin viimeisen vaiheen eli käsitteellistämisen avulla. Aineiston käsitteellistäminen tarkoittaa tässä opinnäytetyössä ryhmitellyn aineiston (luvut 4.2.1 & 4.2.2), teoreettisen viitekehyksen (luku 2.5) ja opinnäytetyön tekijän tulkinnan yhdistämistä toisiinsa. Aineiston käsitteellistämällä pyritään varmistamaan, ettei analyysi jää pinnalliseksi ryhmittelyn esittämiseksi opinnäytetyön varsinaisina tuloksina (kts. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 103).

Käytännössä käsitteellistäminen tarkoittaa, että seuraavaksi vastataan opinnäytetyön viimeiseen tutkimuskysymykseen: **Mitä nimetyt osaamistarpeet tarkoittavat käytännössä liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristössä terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna?** Ryhmittelyn kautta muodostuneita osaamistarpeita tarkastellaan siis liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristön kontekstissa, joka on niin ikään muodostettu aineiston ryhmittelyn avulla. Tähän tarkasteluun yhdistetään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön tekijän oma tulkinta.

Tässä opinnäytetyössä osaaminen on nähty laajana kokonaisuutena, joka pitää sisällään niin alaan liittyvän osaamisen, alasta riippumattoman osaamisen kuin persoonalliset valmiudetkin. Osaamistarpeiden yksilöiminen on sitä vaikeampaa, mitä laajempi konteksti on kyseessä. Tässä opinnäytetyössä liikunta-alaa on päätetty tarkastella nimenomaan laajalaisesti huomioimalla kuvassa 7 esitetty liikunta-alan moniulotteinen kokonaisuus. Tarkastelunäkökulmaksi rajattiin kuitenkin terveyttä edistävän liikunnan näkökulma, jonka avulla kontekstista rajattiin ulkopuolelle huippu-urheiluun liittyvä toiminta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kuvassa 7 esitellyt toiminta-alueet huomioidaan vain siltä osin, kun ne liittyvät terveyttä edistävään liikuntaan.



Kuva 7 Koiviston ja Heikkalan (2010) kuvaus liikunta-alan yrittäjyydestä kuvastaa liikunta-alan moniulotteisuutta (Teoksessa Diges ry 2010, 9)

Tässä luvussa esiteltävät liikunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeet ovat terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuina tärkeitä kaikilla kuvassa 7 esitetyillä toiminta-alueilla. Ne ilmenevät kuitenkin käytännössä toimintaympäristön vaikutuksesta eri toiminta-alueilla eri tavoin.

Kuten edellä on todettu, tarkastelunäkökulma aiheeseen on hyvin laaja, joten osaamistarpeiden varsinaisia sisältöjä (mitä osaaminen on?) ei pystytä tässä opinnäytetyössä konkretisoimaan. Kriittisten menestystekijöiden, toimintaympäristön muutosten, teoreettisen viitekehyksen ja opinnäytetyön tekijän tulkinnan avulla pyritään sen sijaan käsitteellistämään miksi ryhmittelyssä muodostuneita osaamistarpeita tulevaisuudessa liikunta-alalla tarvitaan ja mihin näillä osaamistarpeilla voidaan kenties vaikuttaa.

## 5.1 Kilpailukykyinen liiketoiminta

Aineiston ryhmittelyssä ensimmäiseksi alan kriittiseksi menestystekijäksi nimettiin kilpailukykyinen liiketoiminta, jonka merkitys kasvaa tulevaisuudessa liikunta-alalla yksityisen sektorin lisäksi myös julkisella ja kolmannella sektorilla:

*”Liikunta-alan toiminta perustuu siis tällä hetkellä julkisella ja kolmannella sektorilla lähinnä erilaisiin julkisista varoista jaettaviin tukiin. Yksityisellä sektorilla liikunta-alan toimijat ovat puolestaan suurilta osin hyvin pieniä yrityksiä ja isoimmat toimijat ovat yleensä kansainvälisiä yrityksiä, joiden rahoitusmekanismit ulottuvat Suomen rajojen ulkopuolelle.”*  
(Haaga-Helia 2016, 20.)

Aineiston ryhmittelyssä kilpailukykyiseen liiketoimintaan liittyviksi osaamistarpeiksi muodostuivat taulukossa 2 esitetyt osaamistarpeet. Lisäksi taulukossa 2 esitetään osaamistarpeisiin analyysin mukaan käytännössä vaikuttavat megatrendit.

Taulukko 2 Kilpailukykyiseen liiketoimintaan liittyvät osaamistarpeet ja niihin vaikuttavat megatrendit

| <b>OSAAMISTARVE</b>   | <b>OSAAMISTARPEISIIN<br/>VAIKUTTAVAT<br/>MEGATRENDIT</b>                |
|---|---|
| Taloudellinen osaaminen   | talouden<br>globalisoituminen<br><br>verkostoitumisen<br>merkitys       |
| Markkinointiin ja<br>brändäykseen liittyvä<br>osaaminen                                 | palvelutoiminnan<br>muutokset<br><br>elämykset<br><br>yksilöllistyminen |
| Gloaalien markkinoiden<br>hahmottaminen ja niihin liittyviin<br>haasteisiin vastaaminen | väestön<br>monikulttuuristuminen<br><br>verkostoitumisen<br>merkitys    |

Terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna kilpailukykyinen liiketoiminta ja siihen liittyvät osaamistarpeet mahdollistavat yhtäläisten liikuntamahdollisuuksien tarjoamisen kansalaisille. Taloudellisesti kestävä toiminta yhdistettynä kohdennettuun markkinointiin auttaa ihmisiä löytämään heille sopivimmat keinot liikkua ja edesauttaa näin ainakin periaatteessa liikunnallisen elämäntavan kehittymistä. Lisäksi globaaleille markkinoille murtautuminen ja sitä kautta viennin lisääntyminen kasvattavat bruttokansantuotetta, vaikka sen käyttö hyvinvoinnin mittarina onkin jo pidempään kyseenalaistettu. Taloudellinen kasvu antaa kuitenkin tietyt edellytykset hyvinvoinnin ylläpitämiselle ja kehittymiselle. (kts. esim. Hoffrén, Lemmettyinen & Pitkä 2010.)

**Taloudellista osaamista** oli aineistoissa kuvailtu melko suppeasti, vaikka se oli nimetty osaamistarpeeksi useammassa selvityksessä. Liikunta-alalla taloudellisen osaamisen merkitys on varmasti kasvanut entisestään kiihtyvän talouden globalisoitumisen myötä. Liikunta-alan keskeisimpinä toimijoina perinteisesti nähdyt liikunta- ja urheilujärjestöt ovat pitkään olleet riippuvaisia taidosta hakea erilaisia rahoituksia, joilla käytännössä esimerkiksi ensimmäisten kokopäiväisten työntekijöiden palkkaaminen urheiluseuroihin on tehty mahdolliseksi. Suuri osa rahoituksesta on tullut julkisista tai Euroopan unionin varoista. Erilaisten rahoitusten ja avustusten hakeminen ei ole kuitenkaan pitkäjänteisesti ajateltuna kestävä ratkaisu (kts. esim. Hakola 2016), ja myös kolmannen sektorin liikuntatoimijoiden on mietittävä uusia ansaintalogiikoita, joiden pohjalta toiminnan kehittämistä voidaan toteuttaa. Hakalan ym. (2012, 25) selvityksessä taloudellista osaamista oli kuvailtu muun muassa ”ymmärryksenä oman toiminnan taloudellisista vaikutuksista”. Tämä on varmasti taito, joka unohtuu usein käytännön työelämässä. Julkiset varat eivät ole ehtymättömät, mutta usein oman toiminnan vaikutusta Suomen valtion kasvavaan velkataakkaan ei ymmärretä.

**Markkinointiin ja brändäämiseen liittyvän osaamisen hallitseminen** on niin ikään si-  
doksissa talouden globalisoitumisen megatrendiin, sillä mitä laajemmat markkinat ovat  
sitä enemmän kohdataan kilpailua. Kovenevassa kilpailussa erottuminen muista on pitkäl-  
lä tähtäimellä jokaisen liikunta-alan organisaationkin elinehto. Kun markkinointia ja brän-  
däämistä tarkastellaan organisaatioista erillisenä osaamisena, tulisi jokaisen liikunta-alalla  
toimivan pystyä omalla toiminnallaan edistämään liikunnan asemaa yhteiskunnassa. Huo-  
lestuttavaa on esimerkiksi se, että Haaga-Helion (2016, 24) mukaan liikunta joutuu jatku-  
vasti kamppailemaan ihmisten vapaa-ajasta muiden virikkeiden kanssa: ”Ihminenhan on  
laiska perusluonteeltaan. Mukavuudenhaluinen. En ihmettele, että monet jää mieluummin  
kattelemaan jotain hyvää sarjaa sohvalle, kun lähtisivät itsensä takia liikkumaan.” Tässä  
kamppailussa pärjääminen vaatii aikaisempaa enemmän ymmärrystä niistä motiiveista,  
joiden avulla ihmiset tekevät päätöksiä vapaa-aikansa suhteen. Kun motiivit ovat selvillä,  
täytyy niihin osata kohdentaa oikeanlaista markkinointia oikealla tavalla. Tarve markkinoi-  
da ja brändätä ei koske enää ainoastaan yksityisen sektorin toimijoita. Myös julkisen ja  
kolmannen sektorin on opeteltava näitä taitoja, mikäli kansalaisten hyvinvointia ja terveyt-  
tä halutaan todella edistää. Esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriön sekä sosiaali- ja  
terveysministeriön (2013, 13) mukaan liikunnalla on iso merkitys työ- ja toimintakyvyn yl-  
lädössä, minkä vuoksi liikunnan ”markkinoimisen ja brändäämisen” voidaan nähdä ole-  
van jokaisen kansalaisen tehtävä.

Talouden globalisoitumisen myötä kaikilla aikaisemmin kuvassa 7 esitellyillä toiminta-alueilla on olemassa myös omat **globaalit markkinat, joille murtautumisen tulisi olla jokaiselle pitkäjänteisesti menestystä tavoittelevalle toimijalle itsestäänselvyys.** Aineistossa nostettiin esille useampaan otteeseen liikunta-alan yrityksiin liittyvä kasvupotentiaali, jota ei ole vielä hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla. Ainoastaan harva liikunta-alan yritys on onnistunut murtautumaan globaaleille markkinoille, vaikka useat ovat yritystoiminnan kasvattamista suunnitelleetkin (Nieminen ym. 2013, 20). Talouden globalisoitumisen kautta syntyneet globaalit markkinat luovat paljon mahdollisuuksia paitsi innovatiiviselle liiketoiminnalle myös kolmannen sektorien toimijoille sekä julkiselle sektorille. Erityisesti terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna potentiaali on valtava, sillä vuonna 2012 suomalaisen liikunnan terveys- ja hyvinvointialan liikevaihto oli yhteensä noin 500 miljoonaa euroa. Ala käsittää toiminnan, jonka tavoitteena on asiakkaiden terveyden ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 13, 15.) Globaalien markkinoiden hahmottaminen ja niiden haasteisiin vastaaminen on laaja ja monimerkityksellinen osaamistarve. Liikkeelle voi lähteä kuitenkin niinkin yksinkertaisesti kuin tutustumalla eri aloilla toimivien globaalien yritysten tarinoihin ja ottamalla rohkeasti yhteyttä esimerkiksi start up –yrityksiin.

## **5.2 Asiakslähtöinen palvelu**

Aineiston ryhmittelyssä toiseksi alan kriittiseksi menestystekijäksi nimettiin asiakaslähtöinen palvelu, jolla tarkoitetaan asiakkaan asettamista palvelutoiminnan keskiöön:

*”Elinkeinoelämän Keskusliiton visiossa (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006) sosiaali- ja terveysalan sekä kuntoutus- ja liikunta-alan palveluntuottajat verkostoituvat selkeiden ja saumattomien palveluketjujen muodostamiseksi, jolloin yksi toimija ei tuota asiakkaalle kaikkia palveluja.” (Hakala ym. 2012, 15.)*

Aineiston ryhmittelyssä asiakaslähtöiseen palveluun liittyviksi osaamistarpeiksi muodostuivat taulukossa 3 esitetyt osaamistarpeet. Lisäksi taulukossa 3 esitetään osaamistarpeisiin analyysin mukaan käytännössä vaikuttavat megatrendit.

Taulukko 3 Asiakslähtöiseen palveluun liittyvät osaamistarpeet ja niihin vaikuttavat megatrendit

| OSAAMISTARVE                                 | OSAAMISTARPEISIIN<br>VAIKUTTAVAT<br>MEGATRENDIT  |
|--|--|
| Palveluiden rakentamiseen liittyvä osaaminen | teknologistuminen ja digitalisoituminen<br><br>väestön ikääntyminen<br><br>väestön monikulttuuristuminen |
| Asiakslähtöisyyteen liittyvä osaaminen       | ympäristöongelmien kasvu<br><br>verkostoitumisen merkitys<br><br>palvelutoiminnan muutokset              |
| Asiakkaan motivoiminen                       | sosiaalinen eriarvoisuus<br><br>yksilöllistyminen<br><br>elämykset                                       |

Terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna asiakslähtöinen palvelu ja siihen liittyvät osaamistarpeet ovat ehdoton edellytys toimivien palveluiden muodostumiselle tulevaisuudessa. Vaikka taulukossa 3 esitellyt osaamistarpeet ovat varmasti tärkeitä muillakin aloilla tulevaisuudessa, on niiden merkitys erityisesti liikunta-alalla ja laajemmin tarkasteltuna hyvinvointialalla ratkaisevassa roolissa. Sairauksien ennaltaehkäiseminen ja terveyden ylläpitäminen vaativat ymmärrystä asiakkaan asettamisesta toiminnan keskiöön.

Käytännössä toimivien **palveluketjujen rakentaminen** ei ole helppoa. Tulevaisuudessa moniammatillinen yhteistyö tulee laajenemaan myös liikunta-alaa koskevaksi toimintata- vaksi. Tällä hetkellä moniammatillisia tiimejä toimii lähinnä sosiaali- ja terveydenhuol- tosektorilla, mutta palveluketjun kattavuuden vuoksi myös liikunta-alan toimijoiden tulee hakeutua mukaan palveluketjuihin. Aidosti hyödyllisten palveluketjujen rakentaminen vaa- tii aktiivista verkostoitumista eri toimialojen toimijoiden kanssa. Esimerkiksi kunnallisten liikuntapalveluiden ja kotihoidon palveluiden välinen yhteistyö vaatii kohtaamisia näiden

palveluiden parissa työskentelevien ihmisten kesken. Palveluja suunniteltaessa on tärkeää huomioida nimenomaan ennaltaehkäisevä näkökulma (kts. esim. Valtion liikuntaneuvosto 2014).

Kun palveluita lähdetään rakentamaan **asiakslähtöisiksi**, tulee lähteä liikkeelle asiakkaan ja hänen tarpeidensa määrittämisestä. Asiakkaat odottavat kaikilla aloilla saavansa yhä henkilökohtaisempaa palvelua, joten asiakslähtöisen ajattelun on ulotuttava suunnitteluvaiheen jälkeen myös asiakkaan kohtaamiseen. Asiakasajattelu on levinnyt yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille, mutta kolmannella sektorilla sitä vielä toistaiseksi vierastetaan. Ne urheiluseurat, jotka ymmärtävät jäsentensä arvon, kohtelevat heitä tulevaisuudessa kuten asiakkaita. Urheiluseurojen yhteisöllisyys ei murene sen vuoksi, että ihmisiä ja heidän toiveitaan kuunnellaan.

**Asiakkaan motivoiminen** on selkeästi liikunta-alaan liittyvä osaamistarve, vaikkakin sen taustalla olevan ajattelun voidaan nähdä olevan sovellettavissa myös esimerkiksi koulutusalaa ja yleisemmin johtamiseen. Kysymys on nimittäin pohjimmiltaan sisäisen motivaation löytämisestä. Kun puhutaan motivoimisesta terveyttä edistävään liikuntaan, tarkoitetaan motivoimista lähes kaikkeen fyysiseen aktiivisuuteen (kts. luku 2.2). Arjen passivoituminen on Haaga-Helian (2016, 34) mukaan yksi huolestuttavimmista tulevaisuuden kehityssuunnista, joka koskettaa myös liikuntaa harrastavia. Liikunnallisesti passiivisten lisäksi, motivointia tarvitsevat myös vapaa-ajallaan aktiivisesti liikkuvat, mutta esimerkiksi istumatyötä tekevät kansalaiset. Tällöin asiakkaan motiivien ja elämäntilanteen ymmärtämisen tulee toimia yksilöllisesti palvelun suunnittelun lähtökohtana.

### 5.3 Vaikuttavat verkostot

Aineiston ryhmittelyssä kolmanneksi alan kriittiseksi menestystekijäksi nimettiin vaikuttavat verkostot, joiden avulla liikunta-alan mahdollisuudet ovat lähes rajoittamattomat:

*”Hyvinvointialoilla vahvistuneet toiminnallisuutta ja kuntouttavaa otetta korostavat linjaukset sekä pelialan uudemmat kehityssuunnat ennakoivat lisääntyvää verkostoitumista niiden ja liikunta-alan toimijoiden kesken.” (Nieminen ym. 2013, 49.)*

Aineiston ryhmittelyssä vaikuttaviin verkostoihin liittyviksi osaamistarpeiksi muodostuivat taulukossa 4 esitetyt osaamistarpeet. Lisäksi taulukossa 4 esitetään osaamistarpeisiin analyysin mukaan käytännössä vaikuttavat megatrendit.

Taulukko 4 Vaikuttaviin verkostoihin liittyvät osaamistarpeet ja niihin vaikuttavat megatrendit

| OSAAMISTARVE             | OSAAMISTARPEISIIN<br>VAIKUTTAVAT<br>MEGATRENDIT                                 |
|--------------------------|---|
| Verkosto-osaaminen       | talouden<br>globalisoituminen<br><br>teknologistuminen ja<br>digitalisoituminen |
| Kansainvälisyysosaaminen | väestön<br>ikäntyminen<br><br>väestön<br>monikulttuuristuminen                  |
| Vaikuttamisosaaminen     | verkostoitumisen<br>merkitys<br><br>palvelutoiminnan<br>muutokset               |
| Vuorovaikutusosaaminen   | sosiaalinen<br>eriarvoisuus<br><br>työurien<br>pidentyminen                     |

Kun edellä esitettyä vaikuttavien verkostojen kriittistä menestystekijää ja sen osaamistarpeita tarkastellaan terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta käsin voidaan todeta kokonaisuuden olevan ehkäpä kaikista vaikeinten hallittavissa oleva tässä opinnäytetyössä esitetyistä osaamiskokonaisuuksista. Toisaalta osaamistarpeet ovat hyvin pitkälti sidoksissa myös toisiinsa, mikä helpottaa niiden opettelua käytännössä. Kuten aikaisemmin on esitetty, on liikunta-ala kompleksinen kokonaisuus, joka koostuu erilaisista toimijoista, jotka toimivat eri sektoreilla ja niiden rajapinnoissa. Tällöin esimerkiksi hakeutumalla liikunta-alan ja koulujen rajapinnassa toimivaan verkostoon, voidaan pyrkiä vaikuttamaan liikunnan rooliin ja merkitykseen kouluissa.

**Verkosto-osaaminen** nostettiin liikunta-alalla tulevaisuudessa tarvittavaksi osaamistarpeeksi aineistoissa lähes poikkeuksetta. Verkostomainen tapa työskennellä tuleekin yleistyään tulevaisuudessa entisestään (kts. esim. Heikkala 2014; Kautiainen & Kokkonen 2014). Se millaisia taitoja verkostomainen työskentely liikunta-alan ammattilaiselta vaatii, ei ole yksinkertainen asia. Kuten opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen yhteydessä on määritetty, koostuu osaaminen alaan liittyvästä ja siitä riippumattomasta osaamisesta se-



kä persoonallisista valmiuksista (kts. luku 2.1). Verkosto-osaamista voi varmasti oppia, mutta tietynlaiset persoonalliset valmiudet vaikuttavat varmasti verkostoissa työskentelemiseen.

**Kansainvälisyysosaaminen** mainittiin useissa analyysin kohteena olleissa aineistoissa keskeisenä tulevaisuuden osaamistarpeena, mutta sen määrittelemisen koettiin vaikeaksi. Talouden globalisoituminen on johtanut siihen, että alasta ja sektorista riippumatta työelämä vaatii ymmärrystä erilaisista kulttuureista ja niiden vaikutuksista käytännötoimintaan. Niin ikään verkostoitumisen merkityksen lisääntyminen ja väestön monikulttuuristuminen suorastaan huutavat kansainvälisyysosaamisen merkitystä. Useat ovat sitä mieltä, että liikunta on kansainvälinen kieli, jonka avulla voidaan toimia yhdessä vuorovaikutteisesti ilman yhteistä kieltä. (Sport.fi). Varmasti liikunta voi toimia kanssakäymisen lähtökohtana, mutta ymmärrys kulttuurisista eroista ja niiden vaikutuksista käytännön elämään edesauttaa sekä palveluntuottajaa että asiakasta. Kulttuuristen piirteiden tuntemisen lisäksi hyvän kielitaidon hallitseminen on luonnollisesti etu. Erityisesti rohkeus käyttää kieltä ja lähestyä eri kansallisuuksia heikosta kielitaidosta huolimatta ovat tärkeitä tulevaisuuden osaamistarpeita.

**Vaikuttamisosaaminen** nousi niin ikään esille tulevaisuuden osaamistarpeena useammassa aineistossa. Esimerkiksi Haaga-Helia (2016, 36) nosti esille vaikuttamisosaamisen merkityksen liikunnan arvostuksen lisäämisessä: ”Koska liikunta-alalla on olemassa hyödynnettävissä olevia rajapintoja monien erilaisten toimialojen kanssa, nousee tärkeäksi tulevaisuuden osaamistarpeeksi liikunnan brändäämisen rinnalle vaikuttamisosaaminen. Esimerkiksi eri alojen koulutussisältöihin, poliittisiin päättäjiin ja työnantajiin vaikuttamalla liikunnalla on mahdollisuus saada enemmän arvostusta ja jalansijaa suomalaisessa yhteiskunnassa”. Myös työ- ja elinkeinoministeriö (2014, 18) oli selvityksessään sitä mieltä, että liikuntaa ei esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltosektorilla nähdä tällä hetkellä vakavasti hyvänä hoitokeinona. Tällä hetkellä liikunnan etuja ajavat yhteiskunnassa lähinnä liikunnan kansalliset järjestöt, vaikka jokainen toimija ja ihminen voisi omilla sanoilla ja teoillaan halutessaan vaikuttaa liikunnan asemaan yhteiskunnassa.

Huolimatta toimintaympäristössä vallitsevasta teknologistumisen megatrendistä (kts. esim. OECD 2016; Kiiski Kataja 2016) **vuorovaikutusosaamisen merkitys ja ihmisten kohtaamisen taito** nostettiin esille tavalla tai toisella kaikissa analyysin kohteena olleissa aineistoissa. Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat luonnollisesti ihmisen persoonalliset ominaisuudet, mutta verkostoitumisen merkityksen kasvaessa ei kannata luottaa enää pelkästään persoonallisten ominaisuuksiensa kautta muodostuneisiin vuorovaikutustaitoi-

hin. Esimerkiksi dialogin harjoittelu auttaa ymmärtämään, että vuorovaikutustaidoissa on kyse paljon muustakin kuin vain taidosta puhua ja muotoilla omia mielipiteitään. Dialogi perustuu neljälle periaatteelle: puhu suoraan, kuuntele, kunnioita ja odota. Puhumalla suoraan, tuodaan oma panos mukaan ja autetaan muita oppimaan. Kuuntelemalla pysähdytään kunnioittamaan myös muiden mielipiteitä. Odottamalla hetken, voimme oppia muilta ja myös oma kantamme asiaan voi muuttua. (kts. esim. Isaacs 2011.)

#### **5.4 Ennakoiva johtaminen**

Aineiston ryhmittelyssä neljänneksi alan kriittiseksi menestystekijäksi nimettiin ennakoiva johtaminen, jonka merkitys heijastuu usein myös käytännön toimintaan:

*”Vastauksena on usein, että ei sotessa voi olla liikunnanohjaajaa tai se ei kuulu soten perustehtävään. Ja kyse on yleensä jostain yhden liikunnanohjaajan palkasta, joka on noin 20 000 tai 25 000 euroa vuodessa. Niin mitä semmosellakin rahalla on merkitystä näissä meidän budjeteissa? Kun se hyöty on ainakin kymmenkertanen siihen rahaan nähden.”*  
(Haaga-Helia 2016, 20.)

Aineiston ryhmittelyssä ennakoivaan johtamiseen liittyviksi osaamistarpeiksi muodostuivat taulukossa 5 esitetyt osaamistarpeet. Lisäksi taulukossa 5 esitetään osaamistarpeisiin analyysin mukaan käytännössä vaikuttavat megatrendit.

Taulukko 5 Ennakoivaan johtamiseen liittyvät osaamistarpeet ja niihin vaikuttavat megatrendit

| OSAAMISTARVE          | OSAAMISTARPEISIIN<br>VAIKUTTAVAT<br>MEGATRENDIT   |
|-----------------------|---|
| Johtamisosaaminen     | talouden<br>globalisoituminen<br><br>väestön ikääntyminen<br><br>väestön<br>monikulttuuristuminen           |
| Organisointiosaaminen | verkostoitumisen<br>merkitys<br><br>työurien pidentyminen<br><br>teknologistuminen ja<br>digitalisoituminen |
| Ennakointiosaaminen   | palvelutoiminnan<br>muutokset<br><br>ympäristöongelmien kasvu<br><br>elämykset<br><br>yksilöllistyminen     |

Terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna ennakoiva johtaminen ja siihen liittyvät osaamistarpeet mahdollistavat myös käytännössä ennaltaehkäisevän työtteen toteutumisen liikunta-alalla ja laajemmin tarkasteltuna hyvinvointialalla. Esimerkiksi laadukkaiden palveluketjujen rakentamiseen vaaditaan niin johtamis- kuin organisointiosaamistakin, sillä hyvätkään suunnitelmat eivät ilman niitä käytännössä toteudu.

Sekä **johtamis-** että **organisointiosaaminen** ovat molemmat hyvin yleisiä osaamistarpeita alasta riippumatta. Liikunta-alalla johtamista on tutkittu lähinnä kolmannella sektorilla ja nimenomaan urheilun näkökulmasta käsin. Esimerkiksi Laakson (2016, 157-162) mukaan urheilujohtajiksi voidaan päätyä useiden eri polkujen kautta. Hän nimeää tutkimuksessaan eri polkuja johtajiksi kulkeneet henkilöt seuraavasti: valittu, poliitikko, sportti ja byrokraatti. (Laakso 2016, 157-162.) Vaikka kyseinen tutkimus käsitteleekin urheilujohtajia, on muillakin liikuntaan liittyvillä aloilla havaittavissa vastaavaa kehitystä, jonka seurauksena johtajaksi nimenomaan usein ajaututaan muilla kuin johtamistaitoon liittyvillä avuilla. Johtaminen on

kuitenkin kompleksinen taito, jota ymmärtämällä voidaan välttyä useilta sudenkuopilta. Toinen usein itsestäänselvyytenä pidetty osaamistarve on organisointiosaaminen, jolla ei tarkoiteta täydellistä suunnitelmallisuutta vaan pikemminkin taitoa pitää langat käsissä haastavissakin tilanteissa.

Kuten tässäkin opinnäytetyössä on nostettu esille, on tulevaisuuden tapahtumia mahdollista ennustaa. **Ennakointi** nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on kuitenkin tärkeä taito, jonka merkitys kasvaa muutostahdin kiihtyessä. Varsinkin liikuntajärjestöissä toiminta on ajoittain lyhytjänteistä, sillä rahalliset riskit ovat toiminnan laajuuteen nähden usein suhteellisen suuria. Esimerkiksi päätoimisen työntekijän palkkaaminen urheiluseuraan voi näkyä laadukkaampana toimintana vasta muutaman vuoden päästä. Ennakointiosaamisella tarkoitetaan tässä ennen kaikkea ymmärrystä ennaltaehkäisevän toiminnan merkityksestä. Ennakoinnin avulla saatuun tietoon voidaan reagoida kahdella tavalla: varautumalla ei-haluttuun muutokseen tai ennaltaehkäisemällä ei-halutun muutoksen syntyminen. Ennakointiosaamisenkin taustalla on lopulta kyse asennoitumisesta.

## 5.5 Tukea antava tutkimus

Aineiston ryhmittelyssä viimeiseksi alan kriittiseksi menestystekijäksi nimettiin tukea antava tutkimus, jonka tekeminen yhdessä relevanttien tahojen kanssa on tulevaisuudessakin tärkeää:

*”Strategiset kumppanit ekosysteemissä ovat lääke-, terveys- ja liikuntatieteen sekä teknologian tutkimusyksiköt niin yliopistoissa kuin muissa tutkimuslaitoksissa kuten Liikunnan ja kansanterveyden edistämistätiö LIKES, Olympiakomitean alla nykyisin toimiva Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU sekä VTT.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 16.)*

Aineiston ryhmittelyssä tukea antavaan tutkimukseen liittyviksi osaamistarpeiksi muodostuivat taulukossa 6 esitetyt osaamistarpeet. Lisäksi taulukossa 6 esitetään osaamistarpeisiin analyysin mukaan käytännössä vaikuttavat megatrendit.

Taulukko 6 Tukea antavaan tutkimukseen liittyvät osaamistarpeet ja niihin vaikuttavat megatrendit

| OSAAMISTARVE                          | OSAAMISTARPEISIIN<br>VAIKUTTAVAT<br>MEGATRENDIT  |
|---------------------------------------|--|
| Relevantin tutkimustiedon tuottaminen | talouden globalisoituminen<br>teknologistuminen ja digitalisoituminen<br>verkostoitumisen merkitys |
| Tutkimustiedon popularisointi         | väestön ikääntyminen<br>väestön monikulttuuristuminen<br>sosiaalinen eriarvoisuus                  |

Kun tutkimustoimintaan liittyviä osaamistarpeita tarkastellaan terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta käsin, on tärkeää pystyä perustelemaan millainen liikunta on tosiasiaassa terveyttä edistävää (kts. luku 2.2). Lisäksi tutkimustieto tulee saada mukaan päätöksentekoprosesseihin ja ihmisten ulottuville, jotta tiedosta on konkreettisesti hyötyä.

Liikuntaan liittyvää tutkimusta tehdään Suomessa paljon, mutta tulevaisuudessa tulisi miettiä ennen kaikkea sitä **millaista tutkimusta tarvitaan**, jotta kansalaisten hyvinvointia voidaan edistää parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tämä vaatii puolestaan liikunta-alan tai laajemmin tarkasteltuna hyvinvointialan yhteisten tavoitteiden asettamista. Kun tavoitteet ovat selvillä, voidaan niitä kohti lähteä etenemään tutkimustietoa keräämällä ja pohjaamalla tulevat päätökset suoraan tutkimustietoon. Ehkäpä suurin tutkimustoiminnan vaikuttavuuteen liittyvä haaste liittyy tulevaisuudessa niin sanottuun informaatiotulvaan. Tieto lisääntyy jatkuvasti niin tutkimustiedon kuin verkostoidenkin kautta eikä kaikkea tietoa ole millään mahdollista tavoittaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että suurin osa tuotetusta tiedosta menee ohi, sillä ihmisten aika on rajallinen.

**Tutkimustiedon tietynlainen popularisointi** on tulevaisuudessa tärkeää paitsi edellä esitellyn ajan puutteen vuoksi, myös erilaisten kohderyhmien huomioimisen takia. Väestö ikääntyy ja monikulttuuristuu samalla kun sosiaalinen eriarvoisuus lisääntyy. Mikäli tuotetulla tutkimustiedolla halutaan olevan todellisia vaikutuksia kansalaisten terveyteen ja hyvinvointiin, on tieto saatettava sellaiseen muotoon, jotta kaikki sen ymmärtävät. Sen lisäksi tieto tulee saattaa tavalla tai toisella ihmisten ulottuville. Ikääntyvät eivät välttämättä

enää näe tai kuule, maahanmuuttajat eivät puolestaan ymmärrä suomen kieltä ja sosiaalisesti eriarvoisessa asemassa olevat eivät ehkä osaa tulevaisuudessa edes lukea kirjakieltä. Tällöin on äärimmäisen tärkeää, että kaikki tieto, jolla halutaan vaikuttaa ihmisten toimintaan, tuotetaan helposti ymmärrettävään muotoon ja kaikkien vapaaseen käyttöön.

Tutkimustiedon popularisointiin liittyy myös tutkimustiedon kokoaminen niin, että siitä on mahdollista suodattaa pois kaikki epäoleellinen. Kun tietoa on paljon ja se on hajallaan, jää tiedon hyödyntäminen helposti taka-alalle. Teknologistumisen ja digitalisoitumisen myötä tämä on käytännössä mahdollista, mikäli sen merkitys vain ymmärretään. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluissa ei ole perinteisesti ollut saatavilla tulevaisuuteen luotavaa tietoa, jonka avulla ihmisten hyvinvointia koskettavia päätöksiä olisi ollut mahdollista tehdä. Sitra (2014) kehitti tiedolla johtamisen käsikirjan sosiaali- ja terveyspalveluita varten, jotta päätöksenteon tukena olisi tulevaisuudessa tuorein ja laadukkein tieto menneisyydestä sekä lisäksi myös tästä hetkestä ja tulevaisuudesta (Sitra 2014, 5).

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi asetettiin: millaista osaamista terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna liikunta-alalla tulevaisuudessa tarvitaan. Opinnäytetyön tutkimusongelmaan lähdettiin vastaamaan neljän tutkimuskysymyksen avulla:

- Millaisia liikunta-alan osaamistarpeita aineistossa on suoraan nimetty?
- Miten kyseisiä osaamistarpeita on kuvailtu?
- Miten liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöä on kuvailtu?
- Mitä nimetyt osaamistarpeet tarkoittavat käytännössä liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristössä terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna?

Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla saatiin muotoiltua yhteensä viisi osaamistarvekokonaisuutta, jotka nimettiin alan kriittisiksi menestystekijöiksi. Niiden avulla on analyysin mukaan mahdollista tulevaisuudessa vastata liikunta-alan haasteisiin. Osaamistarpeiden avulla kriittiset menestystekijät on puolestaan mahdollista saavuttaa.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla muodostettiin kokonaiskuva siitä millaisena liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöä aineistoissa kuvailtiin. Liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristön kuvaus jäi aineistolähtöisesti tarkasteltuna melko pinnalliseksi, sillä ryhmittely toteutettiin lähinnä kahden aineiston pohjalta ja käsitteellistettiin lopulta 11 megatrendiin.

Kriittiset menestystekijät, niihin liittyvät osaamistarpeet sekä toimintaympäristön muutosta kuvaavat megatrendit suhteessa toisiinsa on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7 Liikunta-alan tulevaisuuden kriittiset menestystekijät, osaamistarpeet ja toimintaympäristön muutosta kuvaavat megatrendit

| <b>KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ</b>      | <b>OSAAMISTARVE</b>                                | <b>OSAAMISTARPEISIIN VAIKUTTAVAT MEGATRENDI</b>         |
|---------------------------------------|--|---|
| <b>KILPAILUKYKYINEN LIIKETOIMINTA</b> | Taloudellinen osaaminen                            | talouden globalisoituminen<br>verkostoitumisen merkitys |
|                                       | Markkinointiin ja brändäämiseen liittyvä osaaminen | palvelutoiminnan muutokset<br>elämykset                 |

|                                 |   |  |
|---------------------------------|---|--|
|                                 | Gloaalien markkinoiden hahmottaminen ja niihin liittyviin haasteisiin vastaaminen | yksilöllistyminen<br>väestön monikulttuuristuminen<br>verkostoitumisen merkitys  |
| <b>ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELU</b> | Palveluiden rakentamiseen liittyvä osaaminen                                      | teknologistuminen ja digitalisoituminen<br>väestön ikääntyminen<br>väestön monikulttuuristuminen<br>ympäristöongelmien kasvu |
|                                 | Asiakaslähtöisyyteen liittyvä osaaminen   | verkostoitumisen merkitys<br>palvelutoiminnan muutokset<br>yksilöllistyminen   |
|                                 | Asiakkaan motivoiminen  | sosiaalinen eriarvoisuus<br>yksilöllistyminen<br>elämykset   |
| <b>VAIKUTTAVAT VERKOSTOT</b>    | Verkosto-osaaminen  | talouden globalisoituminen<br>teknologistuminen ja digitalisoituminen  |
|                                 | Kansainvälisyysosaaminen  | wäestön ikääntyminen<br>wäestön monikulttuuristuminen  |
|                                 | Vaikuttamisosaaminen  | verkostoitumisen merkitys<br>palvelutoiminnan muutokset  |
|                                 | Vuorovaikutusosaaminen  | sosiaalinen eriarvoisuus<br>työurien   |



|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
|                                  |  | pidentyminen  |
| <b>ENNAKOIVA<br/>JOHTAMINEN</b>  | Johtamisosaaminen                        | talouden<br>globalisoituminen<br><br>teknologistuminen ja<br>digitalisoituminen                                     |
|                                  | Organisointiosaaminen                    | verkostoitumisen<br>merkitys<br><br>väestön ikääntyminen  |
|                                  | Ennakointiosaaminen                      | väestön<br>monikulttuuristuminen<br><br>sosiaalinen<br>eriarvoisuus   |
| <b>TUKEA ANTAVA<br/>TUTKIMUS</b> | Relevantin tutkimustiedon<br>tuottaminen | talouden<br>globalisoituminen<br><br>teknologistuminen ja<br>digitalisoituminen<br><br>verkostoitumisen<br>merkitys |
|                                  | Tutkimustiedon populari-<br>sointi       | väestön ikääntyminen<br><br>väestön<br>monikulttuuristuminen<br><br>sosiaalinen<br>eriarvoisuus                     |

Kaikki taulukossa 7 esitetyt osaamistarpeet ovat kytköksissä luonnollisesti myös toisiinsa. Esimerkiksi globaaleille markkinoille murtautumisessa tarvitaan kansainvälisyysosaamista ja ennakointiosaamisessa hyväksikäytetään relevanttia tutkimustietoa. Toisaalta voidaan ajatella, että verkostoitumalla ja yhteistyötä tekemällä kenenkään ei tarvitse hallita kaikkia taulukossa 7 esiteltyjä osaamistarpeita.

Lopulta viimeisessä tutkimuskysymyksessä yhdistyivät kolmen ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaukset (taulukko 7), opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (luku 2.5) ja opinnäytetyön tekijän tulkinta. Viimeisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin vastaamaan myös opinnäytetyön varsinaiseen tutkimusongelmaan: ”Millaista osaamista terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna liikunta-alalla tulevaisuudessa tarvitaan?”.

Koska liikunta-ala määritettiin tässä opinnäytetyössä laajasti koskettamaan kaikkea liikuntaan ja hyvinvointiin liittyvää toimintaa huippu-urheilua lukuun ottamatta, huomattiin osaamistarpeiden varsinaisten sisältöjen (mitä osaaminen on?) konkretisoiminen mahdolliseksi. Ryhmittelyn avulla nimetyt osaamistarpeet ja kriittiset menestystekijät yhdessä niihin vaikuttavien megatrendien kanssa mahdollistivat kuitenkin nimettyjen osaamistarpeiden tärkeyden perustelemisen. Kaikki nimetyt osaamistarpeet olivat suhteellisen yleisiä, mutta niiden merkitys pyrittiin perustelemaan terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna. Osaamistarpeista esitettyjen esimerkkien lisäksi opinnäytetyön tulokset vahvistivat entisestään opinnäytetyön tekijän näkemystä siitä, että oppimisen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa (kts. esim. Hassi, Paju & Maila 2015, 7-8). Nopea oppiminen on tärkeää, sillä toimintaympäristön ollessa jatkuvassa muutoksessa, muuttuvat myös alaan liittyvät osaamistarpeet nopeasti. Nopea oppiminen mahdollistaakin tulevaisuudessa tiettyyn alaan tai toimenkuvaan liittyvän osaamisen haltuunoton.

Opinnäytetyöprosessin loppupuolella osallistuminen Tampereen yliopistolla järjestettyyn Johtamiskoulutus nyt ja tulevaisuudessa –paneeliin antoi varmistusta siitä, että opinnäytetyöprosessi oli edennyt resurssit ja tutkimusongelman asettelu huomioon ottaen relevantilla tavalla. Paneelissa julkaistiin tutkimus, jossa käsiteltiin johtamiseen liittyviä tulevaisuuden osaamistarpeita ja niiden asettamia vaatimuksia tulevaisuuden johtamiskoulutukselle (kts. Tienhaara, Lyytinen & Kivistö 2016). Lisäksi paneelin jälkeen käytiin keskustelua siitä kuinka tarkasti osaamistarpeita on mahdollista nimetä ja määrittää kun tutkimuksen näkökulma on laaja ja yleisluontoinen. Keskustelu vahvisti jo opinnäytetyöprosessin aikana syntyneitä ajatuksia siitä, että konkreettisten tulevaisuuden osaamistarpeiden nimeäminen yleisesti liikunta-alalla on lähes mahdotonta. Mikäli opinnäytetyö olisi toteutettu tapaustutkimuksena esimerkiksi Lahden kaupungin liikuntatoimen työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna, olisi osaamistarpeiden konkretisointi ollut huomattavasti helpompaa ja myös relevantimpaa. Nyt tässä opinnäytetyössä pystyttiin nimeämään ainoastaan hyvin yleisiä osaamistarpeita, joita tarkasteltiin käytännön esimerkkien kautta.

Opinnäytetyö olisi voitu toteuttaa myös niin, että opinnäytetyön tekijän työharjoittelussaan tekemän selvityksen (Haaga-Helia 2016) tuloksia olisi testattu suhteessa muihin aiheesta tehtyihin selvityksiin. Tällöin sen tulokset suhteessa muihin olisivat korostuneet. Koettiin kuitenkin, ettei opinnäytetyön tekijän tekemän selvityksen laajuus ollut riittävän laaja, jotta se olisi voitu yksin nostaa opinnäytetyön keskiöön. Lisäksi kyseisestä selvityksestä tehty raportti on ainoastaan Haaga-Helian ja opinnäytetyön tekijän hallussa eikä lukija olisi pystynyt näin ollen pääsemään käsiksi opinnäytetyön keskeisimpään aineistoon. Tämä puolestaan olisi heikentänyt opinnäytetyön luotettavuuden tasoa merkittävästi. Nyt opinnäyte-

työssä analysoiduista viidestä aineistosta ainoastaan yksi ei ole lukijan saatavilla.

## 6.1 Moniammatillinen yhteistyö ennaltaehkäisevän toimintatavan mahdollistajana

Julkisuudessa on keskusteltu jo pitkään julkisessa terveydenhuollossa vallitsevasta resurssipulasta, ja väestön ikääntymisen vaikutukset esimerkiksi huoltosuhteeseen on tiedostettu jo vuosikymmenten ajan. Autosen (2016) haastattelemat sairaanhoitajat ovat sitä mieltä, ettei hoidon heikko laatu johdu läheskään aina kiireestä vaan asenteista. Esimerkiksi kahvilla istumisen tai syvälle juurtuneiden ja vanhentuneiden toimintatapojen vaikutus hoidon laatuun on heidän mielestään selvä. Kuntouttava työote kärsii eikä esimerkiksi omaisia haluta tai uskalleta kohdata, vaikka heillä voisi olla arvokasta informaatiota kuntoutettavasta potilaasta. (Autonen 2016.) Myös Haaga-Helian (2016) tekemän selvityksen mukaan kuntouttavan työotteen hyödyntäminen on paljolti asenteista riippuvaista.

Johtuipa kuntouttavan työotteen laiminlyöminen sitten vähäisistä resursseista tai asenneongelmista, ei se poista sitä tosiasiaa, ettei kuntouttavasta työotteesta saada irti tarvittavan paljon hyötyjä. Syyllisten etsimisen sijaan olisi hyvä miettiä mihin ongelmaan kuntouttavalla työotteella pyritään vastaamaan. Miksei keskitytä niiden tekijöiden kartoittamiseen ja ennaltaehkäisemiseen, jotka ovat johtaneet tilanteeseen, jossa kuntouttamista ylipäättäen tarvitaan?

Hallitus on Suomessa jo yli 20 vuoden ajan antanut eduskunnalle kerran vaalikaudessa tulevaisuusselonteon, jossa keskitytään rajatun aiheen poliittisen päätöksenteon kannalta keskeisiin strategisiin kysymyksiin 10-20 vuoden ajanjaksolla. Meneillään olevalla vaalikaudella tulevaisuusselonteko koskettaa työn murrosta ja suomalaisen työn tulevaisuutta. Tavoitteena on tuottaa tietoa työn muutoksen merkityksistä sekä siitä **miten muutokseen voi menestyksekkäästi sopeutua**. (Valtioneuvoston viestintäosasto 2016a.)

Ruohotien ja Hongan (2003, 9) mukaan tulevaisuuteen ja yhteiskunnassa sekä työelämässä tapahtuviin muutoksiin voidaan kuitenkin yrittää sopeutumisen sijasta **vaikuttaa**. Omasta osaamisestaan kiinnostunut pystyy seuraamaan erilaisia kehityskulkuja ja vaikuttamaan niihin halutessaan oman käytöksensä avulla (Ruohotie & Ronka 2003, 9). Myös Metsämuurosen (2003, 216) mukaan tulevaisuutta leimaa vaihtoehtoisuus, joka tarkoittaa sitä, että tulevaisuus on joukko mahdollisia tulevaisuuksia, jotka eivät kaikki tule toteutumaan. Lisäksi tulevaisuus rakentuu Metsämuurosen (2003, 216) mukaan aina nykyisyydessä tehtyjen valintojen pohjalle, joten on hyvä miettiä halutaanko odotettavissa oleviin kehityskulkuihin sopeutua vai voitaisiinko joihinkin ei-haluttuihin kehityskulkuihin vaikuttaa

ennaltaehkäisevästi. Voidaan myös miettiä, miten tulevaisuuden haluttuja kehityskulkuja pystyttäisiin hyödyntämään ja varmistamaan niiden toteutuminen.

Se mitä odotetaan tapahtuvan onkin eri asia kuin se mitä tapahtuu. Tulevaisuuteen on mahdollista vaikuttaa ennakoivien toimien avulla, mutta mikäli ennaltaehkäisevä toiminta unohtetaan, voi tulevaisuus hyvinkin olla polarisoitunut ja entistä passiivisempi kuten Haaga-Helian (2016) selvityksessä todettiin.

Hyvä esimerkki reagoinnin, sopeutumisen ja ennaltaehkäisyn välisestä kädenväännöstä on sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskeva uudistus eli sote-uudistus. Sote-uudistuksen jälkeen kunnat eivät vastaa enää sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden tuottamisesta, mutta niiden tehtävänä on kuitenkin huolehtia kuntalaisten hyvinvoinnista ja terveydestä myös tulevaisuudessa. (Sote- ja maakuntauudistus 2016.) Kun kunnan ei tarvitse huolehtia enää sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden tuottamisesta, voivat ne teoriassa käyttää enemmän resursseja ennaltaehkäiseviin toimiin esimerkiksi liikuntapalveluissa tai kouluissa. Uusi toimintamalli voi kuitenkin käytännössä pahimmillaan johtaa siihen, että kunnat kohdistavat hyvinvoinnin edistämiseen varatut resurssit sellaisiin asioihin, jotka eivät tosiasiassa vaikutakaan kuntalaisten hyvinvointiin ennaltaehkäisevästi. On vaikeaa näyttää todeksi, että jokin teko vaikuttaa hyvinvointiin, sillä hyvinvointi on hyvin subjektiivinen käsite ja vaikutusta siihen on haasteellista mitata (kts. luku 2.2). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö hyvinvointia kannata pyrkiä lisäämään tai terveyttä edistämään ennaltaehkäisevästi muun muassa liikunnan avulla

Esimerkiksi Lappeenrannan kaupunki on kokeillut BMI-kortin käyttöä, jonka avulla ylipainoiset saavat kohtuuhinnalla käyttöönsä kaupungin liikuntapalveluita ja ravintoneuvontaa Facebookissa. BMI-kortti on myönnetty kuntalaisille joiden BMI-indeksi on 40 tai yli. Kortin avulla on onnistuttu ensimmäistä kertaa tavoittamaan haastava kohderyhmä, joka on ennaltaehkäisevän toiminnan kannalta erittäin tärkeä. Positiivisia vaikutuksia on koettu olevan erityisesti tuki- ja liikuntaelimestön kuntoon ja mielenhuoltoon sekä virkistytymiseen. (Lappeenrannan kaupunki 2016.) Paloheimo (2016) uskoo yleisönosastokirjoituksessaan puolestaan, että maksuttoman sporttikortin tarjoaminen kaikille senioreille johtaisi enemmän terveydenhuollon säästöihin kuin toisi kaupungille lisää kustannuksia. Sporttikortilla seniorit pääsisivät ilmaiseksi ainakin uimahalleihin ja kaupunginkuntosaleille. Tällä hetkellä esimerkiksi Tampereella käytetään hänen mukaansa palveluseteleitä, joissa ei sinänsä ole mitään vikaa, mutta niitä saa ainoastaan lääkärin tai fysioterapeutin lausunnon perusteella. (Paloheimo 2016.) Jos jokainen seniori saisi sporttikortin terveydentilas-

taan huolimatta, säästyttäisiin mahdollisesti turhilta kustannuksilta ja vielä toistaiseksi ter-  
veet vanhukset pääsisivät ylläpitämään terveyttään liikunnan avulla.

Asikkalassa puolestaan joukko kuntalaisia on ottanut ohjat omiin käsiinsä ja perustanut  
oman urheiluseuran nimeltään RePs-16, jonka filosofiaan ei kuulu kilpailuhenkisyys.  
RePs:issä koetaan, että niin sanotun höntsäliikunnan aloittaminen on aikuisille helpompaa  
kuin tavoitteellisempaan toimintaan mukaan lähteminen. (Päijät-Häme 27.2016.) Tämä  
kertoo ihmisten halusta ja innosta liikkua nimenomaan omaa terveyttä edistääkseen. Mi-  
käli haluttua palvelua ei ole tarjolla, voivat aktiivisimmat kansalaiset perustaa sellaisen  
itse. Kaikki eivät kuitenkaan valitettavasti ole näin omatoimisia. Jos sopivaa liikkumistapaa  
ei itselle löydy tai tule eteen, saatetaan liikunta jättää kokonaan. Jokainen kansalainen  
onkin potentiaalinen liikuntapalveluiden asiakas niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannel-  
lakin sektorilla.

Terveyttä edistävän liikunnan näkökulmasta tarkasteltuna ihmisen kokonaisvaltainen hy-  
vinvointi tuleekin olla tulevaisuudessa toiminnan keskiössä niin julkisella, yksityisellä kuin  
kolmannellakin sektorilla. Jotta mahdollisimman moni ihminen kokisi voivansa mahdolti-  
simman hyvin, on ymmärrettävä ennen kaikkea yhteistyön voima. Edellä taulukossa 7  
esitetyt osaamistarpeet ja niiden kautta saavutettavissa olevat kriittiset menestystekijät  
eivät merkitse yksin mitään. Yhdessä niissä piilee kuitenkin mahdollisuus. Liikunta-alan  
tulevaisuus on valoisa, mikäli kaikki saadaan puhaltamaan yhteen hiileen ja tavoittele-  
maan yhdessä kokonaisvaltaista osaamista ihmisten hyvinvoinnin maksimoimiseksi:

*”Jos me saadaan nämä kaikki osa-alueet puhaltamaan yhteen hiileen, niin silloin saadaan  
niitä vaikutuksia aikaiseksi. Silloin puhutaan hyvin pitkälti tästä sektorirajojen murtumisesta.  
Että ei olla enää vaan siinä liikuntakentässä, vaan opetus-, kasvatus- ja sotepuoleet  
tulevat mukaan siihen juttuun.” (Haaga-Helia 2016, 17-18.)”*

*”Tuntuu, että edelleen ajatellaan, että meillä on vain ja ainoastaan järjestöt ja urheiluseu-  
rat, jotka vastaavat liikunnasta. Me ollaan hirveen vanhanaikaisessa ajattelussa eikä taju-  
ta et liikkumattomuus on oikeasti globaali, iso asia, joka vaatii todella paljon järeämpiä  
ratkaisukeinoja kuin jotkut kansalaisjärjestöt. Se ei kerta kaikkiaan riitä.” (Haaga-Helia  
2016, 18)*

On ehkä turhan optimistista ajatella, että kaikki kansalaiset saataisiin uskomaan liikunnan  
merkitys hyvinvoinnin edistäjänä. Jokaisen liikunta-alalla ja laajemmin tarkasteltuna hyvin-  
vointialalla toimivan ihmisen ja organisaation tulisi kuitenkin pystyä luopumaan mahdolti-

sista ennakkoluuloistaan ja pystyä katsomaan kokonaisuutta nimenomaan tavoitteiden kautta. Kun kaikkien toimijoiden toiminnan keskiössä on hyvinvoiva ihminen, on moniammatilliselle yhteistyölle olemassa hedelmällinen pohja.

## 6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Koska tämä opinnäytetyö liittyy osaltaan opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaan projektiin, jonka tarkoituksena on kehittää sosiaali-, terveys-, kuntoutus-, liikunta- ja kauneusalojen uusista erikoistumiskoulutuksista tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvia (kts. Karelia-ammattikorkeakoulu 2016), olisi tutkimusta luonnollista jatkaa nimenomaan koulutuksen näkökulmasta tarkasteltuna.

Opinnäytetyön tulokset huomioon ottaen, koulutuksen näkökulmasta tehtävässä jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä moniammatilliseen erikoistumiskoulutukseen liittyvään osaamiseen. Niemisen ym. (2013, 27) mukaan kaivataan nimenomaan työelämälähtöistä täsmäkoulutusta työelämässä jo olleille aikuisille. Erikoistumiskoulutukset ovat nimenomaan ”täsmäkoulutuksia”, joilla työelämässä tarvittavaa osaamista pyritään ennakkoiden kehittämään tulevaisuuden haasteisiin vastaavaksi. Koska tulevaisuuden haasteet ovat suurella todennäköisyydellä sellaisia, joihin ei kelläkään voi yksin olla riittävää asiantuntemusta, olisi hyvä keskittyä nimenomaan moniammatillisen osaamisen kouluttamisen tutkimiseen.

Yksi esimerkki rohkeasta moniammatillisesta koulutuskokeilusta korkeakoulutuksessa on Tampereen yliopiston, Tampereen ammattikorkeakoulun ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteistyön tiivistyminen ja lopulta mahdollinen sulautuminen yhdeksi organisaatioksi. Projekti on alkanut vuoden 2014 aikana ja tavoitteena on, että syksyllä 2019 käynnistyisivät uudet poikkitieteellisyyttä korostavat opetussuunnitelmat. Käytännössä tavoitteena on, että opiskelija ratkaisee opintoprojektillaan jonkin todellisen ongelman yhdessä muiden alojen opiskelijoiden kanssa. (Pekkonen 2016.) Tämän koulutusuudistuksen tutkiminen on relevanttia, mutta tutkimusprosessina se on varmasti aikaa vievä. Pienemmässä mittakaavassa moniammatillisuuteen liittyvää osaamista voitaisiin tutkia käytännön työelämässä. Jo nyt on olemassa paljon toimivia moniammatillisia tiimejä tai verkostoja, joiden toiminta ei vain välttämättä näy ulospäin. Olisi mielenkiintoista selvittää millaisia ihmisiä näissä tiimeissä tai verkostoissa työskentelee, mitä se kokevat osaavansa ja miten heidän oppimisensa on kehittynyt moniammatillisen työskentelyn seurauksena.

Lisäksi tutkimusta voisi kohdentaa esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön (2014) nimeämiin kasvualoihin (terveys ja hyvinvointi, matkailu ja tapahtumat, viestintä ja viihde

sekä lifestyle). Tällöin osaamistarpeita olisi mahdollista hieman tarkemmin nimetä sekä konkretisoida kuin tässä opinnäytetyössä, jossa ainoa rajaus oli terveyttä edistävän liikunnan näkökulma. Jatkotutkimuksessa yhteistyötä voisi tehdä esimerkiksi Sitran kanssa, jolla on paljon asiantuntemusta tulevaisuutta ennakoivista tutkimuksista.

## 7 Lähteet

Autonen, O. 2016. Hoitajat: Syy vanhusten hoidon ongelmiin löytyy usein taukokuoneesta. Aamulehti. 21.7.2016. <http://www.aamulehti.fi/kotimaa/hoitajat-syy-vanhusten-hoidon-ongelmiin-loytyy-usein-taukokuoneesta/>. Luettu 29.9.2016.

Diges ry 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <http://docplayer.fi/404469-Luovien-alojen-liiketoiminnan-kehittamisyhdistys-diges-ry-liikunta-alan-yrittajyyden-kehittamisstrategia-2020.html>. Luettu 27.9.2016.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Flinkman, M. & Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus – eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopiston hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. s. 84-100.

Haaga-Helia 2016. Selvitys liikunta-alan tulevaisuuden osaamistarpeista. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön tekijän hallussa.

Hakala, R., Tahvanainen, S. & Virtanen, K. 2012. Sosiaali-, terveys- sekä kuntoutus- ja liikunta-alan osaamistarpeiden ennakointi. Synteesi 2006-2012 tehdyistä ennakkoselvityksistä. Opetushallitus. Luettavissa: [http://www.oph.fi/download/141375\\_Sosiaali-\\_terveys-\\_seka\\_kuntoutus-\\_ja\\_liikunta-alan\\_osaamistarpeiden\\_ennakointi.pdf](http://www.oph.fi/download/141375_Sosiaali-_terveys-_seka_kuntoutus-_ja_liikunta-alan_osaamistarpeiden_ennakointi.pdf). Luettu 23.5.2016.

Hakola, T. 2016. Tutkija kritisoi urheilujärjestöjen toimintatapoja – helpon rahan aika loppuu urheilussa. Helsingin Sanomat 27.8.2016. Luettavissa: <http://www.hs.fi/urheilu/a1469505525233>. Luettu 22.9.2016.

Hankonen, N. 2015. Ennaltaehkäisyssä on laatueroja. Nelli Hankosen blogi. Luettavissa: <http://blogs.uta.fi/hankonen/2015/11/25/ennaltaehkaisykeinoissa-on-laatueroja/>. Luettu 18.8.2016.



Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Talentum Media Oy. Liettua.

Heikkala, J. 2014. Tulevaisuusnavigaattori 1.0. Valo. Helsinki. Luettavissa: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDEvMjEvMTFfMTdfMjlfNDkyX1ZhbG9fVHVzZXZhaXN1dXNuYXZpZ2FhdHRvcmlfMS4wLnBkZiJdXQ/Valo%20Tulevaisuusnavigaattori%201.0.pdf>. Luettu 23.6.2016.

Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakouluissa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Helakorpi, S. 2004. Työn taidot. – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna.

Hoffrén, J., Lemmettyinen, I & Pitkä, L. 2010. Ensiselvitys hyvinvointi-indikaattoreista. Mit-tareiden vertailu ja kehittämiskohteet. Sitran Selvityksiä 32. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksiä%2032.pdf>. Luettu 22.9.2016.

Hossain T., Suortti K. & Kallio M. 2013. Urheiluseurat kunniaan. Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso – lapset ja nuoret. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:7. Eurofacts Oy. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

Huhtanen, K & Pyykkönen, T. 2012. Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:1. Yhteisjulkaisu Liikuntatieteellisen Seuran kanssa. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

Isaacs, W. 2011. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakamari. Helsinki.

Jaakkola, L. 2016. Sote-uudistuksesta vastaava ministeri Rehula: Kuntien valtionosuusjärjestelmään tulossa kannuste terveyden edistämiseen. 27.5.2016. Luettavissa: <http://www.vammaisurheilu.fi/ajankohtaista/uutiset/10-uutinen/2850-sote-uudistuksesta-vastaava-ministeri-rehula-kuntien-valtionosuusjarjestelmaan-tulossa-kannuste-terveyden-edistamiseen>. Luettu 4.10.2016.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Karelia-ammattikorkeakoulu 2016. Sotelika-alan erikoistumiskoulutustarpeiden kartoittaminen –hanke. Luettavissa:

<http://www.arene.fi/sites/default/files/PDF/2015/ERKO/Sotelika-alan%20erikoistumiskoulutustarpeiden%20kartoittaminen.pdf>. Luettu 2.9.2016.

Kauravaara K. 2015. Liikunta- ja urheilujärjestöjen käsityksiä terveyttä ja hyvinvointia edistävästä liikunnasta. Luettavissa: <http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/liikunta-ja-urheilujarjestojen-kasityksia-terveytta-ja-hyvinvointia-edistavasta-liikunnasta>. Luettu 13.8.2016.

Kautiainen, H. & Kokkonen, A. 2014. Etelä-Savon työt 2025: Tulevaisuuden trendit ja heikot signaalit. Raportteja 15/2014. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Luettavissa:

[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94536/Raportteja\\_15\\_2014.pdf?sequence=4](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94536/Raportteja_15_2014.pdf?sequence=4) . Luettu 8.9.2016.

Kiiskinen, U., Vehko, T., Matikainen, K., Natunen, S. & Aromaa, A. 2008. Terveiden edistämisen mahdollisuudet. Vaikuttavuus ja kustannustehokkuus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:1. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Luettavissa:

[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70451/Terveiden\\_edistamisen\\_mahdollisuudet\\_\\_\\_vaikuttavuus\\_ja\\_kustannusvaikuttavuus\\_fi.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70451/Terveiden_edistamisen_mahdollisuudet___vaikuttavuus_ja_kustannusvaikuttavuus_fi.pdf?sequence=1). Luettu 30.8.2016.

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra. Helsinki. Luettavissa: [https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit\\_2016.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf). Luettu 9.8.2016.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11, 1, s. 3-12.

Laakso, N. 2016. Urheilujohdon eliitin etenemisen kertomuksia: kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa:

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48646/978-951-39-6534-1\\_vaitos19022016.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48646/978-951-39-6534-1_vaitos19022016.pdf?sequence=1). Luettu 5.10.2016.

Lappeenrannan kaupunki 2016. Lappeenrannassa kehitetty liikuntaneuvonnan BMI-kortti tavoittaa hyvin riskiryhmässä olevat kuntalaiset. Tiedote 9.6.2016. Luettavissa:

<http://www.epressi.com/tiedotteet/terveys/lappeenrannassa-kehitetty-liikuntaneuvonnan-bmi-kortti-tavoittaa-hyvin-riskiryhmassa-olevat-kuntalaiset.html>. Luettu 29.9.2016.

Lämsä, J., Ahonen, A., Stenholm, J. & Mero A. A. 2013. Liikunta- ja urheilutoimiala Keski-Suomessa: selvitys toimialan rakenteesta ja osaamistarpeista. Jyväskylä. Keski-Suomen liitto. Luettavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105945/Liikunta-alan%20tyopaikat%20ja%20talousvaikutukset%20Suomessa%20vuosina%202006-2014.pdf?sequence=1> . Luettu 21.5.2016.

Manninen, O. 2014. Liikunta-alan syke nousee. *Ekonomi*. 10.12.2014. Luettavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/liikunta-alan-syke-nousee/>. Luettu 7.6.2016.

Metsämuuronen, J. 2001. Yhteiskunnan muutokset ja uudet kvalifikaatiot. Teoksessa Metsämuuronen, J. Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta etsimässä. International Methelp Ky. Viro, s. 152-161.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. laitos. Jyväskylä. International Methelp Ky.

Mäenpää, M. 2016. Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus? Sitra Työpaperi. Sitra. Helsinki. Luettavissa: [https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Millainen\\_on\\_tyon\\_ja\\_tyomarkkinoiden\\_tulevaisuus.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Millainen_on_tyon_ja_tyomarkkinoiden_tulevaisuus.pdf). Luettu 1.9.2016.

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. SLU-julkaisusarja 1/2012. Helsinki. Luettavissa: <http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTQvMDQvMTcvMTRfMjIjMTZfNDI1X1VyaGVpbHVzZXVYXRfMjAxMF9sdXZ1bGxhLnBkZiJdXQ/Urheiluseurat%202010-luvulla.pdf>. Luettu 16.9.2016.

Nieminen, J., Tuokkola, K., Huotari, K. & Törmä, S. 2013. Liikunta ja urheilu – osaamistarpeet ja työllisyys. Hämeenlinna. Referenssi Oy.

OECD 2016. Trends Shaping Education. OECD Publishing. Paris. Luettavissa: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/trends-shaping-education-2016\\_trends\\_edu-2016-en#page](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/trends-shaping-education-2016_trends_edu-2016-en#page). Luettu 28. 9.8.2016.

Opetushallitus 1998. Tulevaisuuden osaamistarpeiden laadullinen ennakointi OSENNA. Väliraportti. Moniste 42/1998.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015. Korkeakoulujen uudet erikoistumiskoulutukset käyntiin. Tiedote. Luettavissa:

<http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/02/erikoistumiskoulutus.html?lang=fi>. Luettu 7.6.2016.

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset yhteiset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110504/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3412-2\\_korj.pdf?sequence=3](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110504/URN_ISBN_978-952-00-3412-2_korj.pdf?sequence=3). Luettu 12.8.2016.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo.

Paloheimo, E. L. 2016. Seniorin sporttikortti sopisi myös Tampereelle. Aamulehti 15.8.2016. Lukijalta 5B.

Päijät-Häme 2016. Rentoa liikuntaa rennossa palloseurassa. 27.7.2016.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovellutuksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa. Luettavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf) . Luettu 25.5.2016.

Sitra 2014. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja. Sitra. Helsinki. Luettavissa: [http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali\\_ja\\_terveyspalveluiden\\_tietojohdamisen\\_kasikirja.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja.pdf). Luettu 16.9.2016.

Sote- ja maakuntauudistus 2016. Itsehallintoalueet ja kunnat edistävät hyvinvointia ja terveyttä. Sosiaali- ja terveysministeriö sekä valtiovarainministeriö. Luettavissa: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/hyvinvoinnin-edistaminen>. Luettu 5.10.2016.

Sport.fi. Onko liikunta kansainvälinen kieli, jolla ratkaistaan maahanmuuttoon liittyvät ongelmat? Luettavissa: <http://www.sport.fi/arvot-ja-vastuullisuus/reilu-peili/yhdenvertaisuus/onko-liikunta-universaali-kieli-jolla-ratkaistaan-maahanmuuttoon-liittyvat-ongelmat-vastaukset>. Luettu 16.9.2016.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016. Sote-uudistus. Luettavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus>. Luettu 7.6.2016.

Tilastokeskus 2008. Toimialaluokitus TOL 2008. Käsikirjoja 4. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/kasikirja.pdf> . Luettu 11.8.2016.

Tienhaara, P., Lyytinen, A. & Kivistö. J. 2016. Management education in transformation. Current challenges and future perspectives. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99665/978-952-03-0211-5.pdf?sequence=1>. Luettu 7.9.2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomilehto, J., Lindstöm, J. Eriksson, J. G., Valle, T. T., Hämäläinen, H., Ilanne-Parikka, P., Keinänen-Kiukaanniemi, S., Laakso, M., Louhenranta, A., Rastas, M., Salminen V. & Uusitupa, M. 2001. Prevention of type 2 diabetes mellitus by changes in lifestyle among subjects with impaired glucose tolerance. The New Englands Journal of Medicine, 322, 18, s. 1343-1350. Luettavissa: <http://www.nejm.org/doi/pdf/10.1056/NEJM200105033441801>. Luettu 18.8.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Luettavissa: [https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap\\_20\\_2014\\_web\\_03072014.pdf](https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap_20_2014_web_03072014.pdf). Luettu 8.6.2016.

Valtion liikuntaneuvosto 2014. Valtion liikuntaneuvoston lausunto luonnoksesta hallituksen esitykseksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislainsäädännön sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. 14.10.2014. Luettavissa: [http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/320/sote\\_lopullinen.pdf](http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/320/sote_lopullinen.pdf). Luettu 4.10.2016.

Valtioneuvoston kanslia 2013. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestäväällä kasvulla hyvinvointia. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2013. Luettavissa: [http://vnk.fi/documents/10616/1093242/J1813\\_Valtioneuvoston+tulevaisuusselonteko.pdf/dd3096ad-ec81-4077-bfba-d48be835caa7?version=1.0](http://vnk.fi/documents/10616/1093242/J1813_Valtioneuvoston+tulevaisuusselonteko.pdf/dd3096ad-ec81-4077-bfba-d48be835caa7?version=1.0). Luettu 7.6.2016.

Valtioneuvoston kanslia 2015. Ratkaisujen Suomi. Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Helsinki. Luettavissa: [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82). Luettu 16.9.2016.

Valtioneuvoston viestintäosasto 2016a. Tulevaisuusselonteon valmistelu käynnistyy – teemana työn murros ja suomalaisen työn tulevaisuus. 11.3.2016. Luettavissa: [http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tulevaisuusselonteon-valmistelu-kaynnistyy-teemana-tyon-murros-ja-suomalaisen-tyon-tulevaisuus?\\_101\\_INSTANCE\\_3wyslLo1Z0ni\\_groupId=10616](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tulevaisuusselonteon-valmistelu-kaynnistyy-teemana-tyon-murros-ja-suomalaisen-tyon-tulevaisuus?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=10616). Luettu 29.9.2016.

Valtioneuvoston viestintäosasto 2016b. Hallitus julkisti sote- ja maakuntauudistuksen lakiluonnokset. 29.6.2015. Luettavissa: [http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/hallitus-julkisti-sote-ja-maakuntauudistuksen-lakiluonnokset](http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-julkisti-sote-ja-maakuntauudistuksen-lakiluonnokset). Luettu 4.10.2016.

Viitala, R. 2006. Osaamisen johtaminen. Teoriasta käytäntöön. Infoviestintä Oy. Keuruu.

Viitasaari, J. 2015. Liikunta-alan korkeakoulutuksen tarveselvitys –raportti. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoki. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99014/Liikunta-alan%20korkeakoulutuksen%20tarveselvitys.pdf?sequence=1> . Luettu 21.5.2016.

Wilhelmsson, N. 2010. Osaamisen määrittely. Teoksessa Seppälä, T. (toim.) Maahanmuuttajan osaamisen tunnistaminen. Maahanmuuttajataustaisen opintoihin hakeutuvan osaamisen tunnistaminen toisen asteen koulutuksessa. Helsingin yliopisto. Helsinki. s. 10-31. Luettavissa: <http://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Maahanmuuttajan-osaamisen-tunnistaminen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf> . Luettu 7.6.2016.

Liite 1 Aineistossa nimettyjen osaamistarpeiden ryhmittely

| <b>NIMETYT OSAAMISTARPEET</b>  | <b>ALALUOKAT</b>  | <b>PÄÄLUOKKA</b>               |
|--|---|--------------------------------|
| yrittäjyys- ja liiketoiminta-osaaminen, myyminen, rahoitushakemusten tekeminen   | Taloudellinen osaaminen   | KILPAILUKYKYINEN LIIKETOIMINTA |
| sponsorointi, markkinointi, markkinointitutkimus, sosiaalisessa mediassa erotautuminen, jakelukanavien hallitseminen, kuluttaja-brändin luominen, lisenssi-liiketoiminta, aineettoman arvon suojaus, sertifiointien yhdistäminen | Markkinointiin ja brändäykseen liittyvä osaaminen                                 |                                |
| murtautuminen globaaleille markkinoille, globaalissa kilpailussa pärjääminen, kansainvälinen maailman-kuva kilpailukyvyyn taustalla, riittävän suuret tuote- ja palvelupaletit, korkeaan hintatasoon vaikuttaminen               | Gloaalien markkinoiden hahmottaminen ja niihin liittyviin haasteisiin vastaaminen |                                |
| palveluosaaminen, kokonaisvaltaiseen ja yksilölliseen ohjaamiseen perustuvan palvelun hallinta, palveluajattelu, palveluiden laadukas ketjuttaminen  | Palvelujen rakentamiseen liittyvä osaaminen                                       | ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELU       |
| asiakaslähtöinen tapa toimia, asiakasryhmien erityistarpeiden ymmärtäminen, erityisliikunta, asiakaspalvelu, asiakaspalvelutaito   | Asiakaslähtöisyyteen liittyvä osaaminen   |                                |
| ikäntyvien motivointi, asiakasta ymmärtävä motivointi, ikäntyneiden liikunnan ohjaaminen ja motivointi, motivointi   | Asiakkaan motivoiminen  |                                |
| verkosto-osaaminen, yhteistyöosaaminen, verkostotyöskentelyosaaminen, verkostoituminen, yhteistyö yli rajojen  | Verkosto-osaaminen  | VAIKUTTAVAT VERKOSTOT          |
| kielitaito, kansainvälisyysosaaminen   | Kansainvälisyysosaaminen  |                                |

|  |                               |                          |
|--|-------------------------------|--------------------------|
| yhteiskunnallisen vaikuttamisen osaaminen, liikuntakulttuuriin laaja-alainen hallinta, vaikuttamisosaaminen, ideologisiin eroihin vaikuttaminen  | Vaikuttamisosaaminen          |                          |
| ammattillinen vuorovaikutus, vuorovaikutustaidot, ihmishuhdetaidot, suullinen viestintätaito   | Vuorovaikutusosaaminen        |                          |
| johtamisosaaminen, johtaminen, oman työn kehittämisaosaaminen, liikuntapalveluiden lainsäädäntöön liittyvä osaaminen                             | Johtamisosaaminen             | ENNAKOIVA<br>JOHTAMINEN  |
| organisointitaidot, toiminnan kokonaisvaltainen organisointi   | Organisointiosaaminen         |                          |
| ennaltaehkäisevä ja ennakkoiva osaaminen, muutosten ymmärrys ja ennakointi, muuntautumiskyky, liiketoimintaosaaminen ja sen jatkuva kehittäminen | Ennakointiosaaminen           |                          |
| tutkimustiedon lisääntyminen   | Tutkimustiedon tuottaminen    | TUKEA ANTAVA<br>TUTKIMUS |
| tutkimustiedon popularisointi, informaation lukutaito  | Tutkimustiedon popularisointi |                          |



Liite 2 Liikunta-alan tulevaisuuden toimintaympäristöä kuvaavien ilmauksien ryhmittely ja niiden pohjalta tiivistetyt kuvaukset megatrendin ilmenemisestä liikunta-alalla

| <b>MEGATRENDIT (Hakala ym. 2012, 10 [Haltia ym. 2011, Heinonen 2010, Manka &amp; Mäenpää 2010, Elinkeinoelämän keskusliitto 2006])</b> | <b>LIIKUNTA-ALAN TULEVAISUUDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖÄ KUVAAVAT ILMAUKSET</b>  |
|--|---|
| TALouden<br>GLOBALISOITUMINEN  | liikunta-alan rahoitus laitettava remonttiin, kolmannen sektorin organisaatioiden profiloituminen ja rahoituksen tehokkaampi käyttö, uudet ansaintalogiikat, liikuntamatkailun merkitys (kasvupotentiaali erityisesti hyvinvointimatkailussa), hyvinvointimatkailijat kuluttavat enemmän kuin muut matkailijat, alan yleinen kasvu, maineen ja brändin hyödyntäminen, yrityksen kasvua tavoitteli tulevaisuudessa 70 % vastaajista, työhyvinvoinnin merkitys (kilpailu osaavasta ja jaksavasta työvoimasta), työn tietoteknistyminen, ulkoistaminen, globalisoitunut maailmantalous ja verkostoituminen johtavat toimintaympäristön monimutkaistumiseen ja ennustettavuuden heikkenemiseen, ihmisten oma rahoitusvastuu lisääntyy |
| TEKNOLOGISTUMINEN JA<br>DIGITALISOITUMINEN   | uudet ansaintalogiikat, älyteknologia ja teknologia osana arkea, viihteellisyys, lajit muuttavat muotoaan, alan yleinen kasvu, maineen ja brändin merkitys, tietotekniikan ja 3D-teknologian hyödyntäminen aidossa liikkumisessa, lasten kunnan heikkeneminen ja ylipainon lisääntyminen, perheen yhteinen aika, työ edellyttää jatkuvaa oppimista, työn tietoteknistyminen, ikääntyminen yhdessä eliniän pidentymisen ja terveiden elinvuosien lisääntymisen kanssa heijastuu julkiseen talouteen, etäpalvelun ja Internetin hyödyntäminen palveluissa, terveysteknologian käytöllä rajattomat mahdollisuudet  |
| VÄESTÖN IKÄÄNTYMINEN   | asiakasryhmien muuttuminen, työhyvinvointi, kehon ja mielen yhdistäminen, henkinen puoli, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen, ikääntyvän väestön määrän kasvu, liikunta merkityksellisenä tekemisenä, ikääntyminen yhdessä eliniän pidentymisen ja terveiden elinvuosien kanssa heijastuu julkiseen talouteen, ihmisten oma rahoitusvastuu lisääntyy, terveysteknologian käytöllä rajattomat mahdollisuudet  |
| VÄESTÖN<br>MONIKULTTUURISTUMINEN   | liikuntamatkailun merkitys (kasvupotentiaali erityisesti hyvinvointimatkailussa), lajit muuttavat muotoaan, liikunta merkityksellisenä tekemisenä, työ edellyttää jatkuvaa oppimista, globalisoitunut maailmantalous ja verkostoituminen johtavat toimintaympäristön monimutkaistumiseen ja ennustettavuuden heikkenemiseen, monikulttuurisuus  |
| YMPÄRISTÖONGELMIEN<br>KASVU  | liikuntamatkailun merkitys (kasvupotentiaali erityisesti hyvinvointimatkailussa), alan yleinen kasvu, downsiftaus hiljaisena signaalina, työ edellyttää jatkuvaa oppimista, globalisoitunut maailmantalous ja verkostoituminen johtavat toimintaympäristön monimutkaistumiseen ja ennustettavuuden heikkenemiseen   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <p>VERKOSTOITUMISEN MERKITYS</p>  | <p>sektori- ja toimialarajojen murtuminen, lajien ja eri osa-alueiden yhdistäminen, alan yleinen kasvu, maineen ja brändin merkitys, yrityksen kasvua tavoitteli tulevaisuudessa 70 % vastaajista, tietotekniikan ja 3D-tekniikan hyödyntäminen aidossa liikkumisessa, ikääntyvän väestön määrän kasvu, lasten kunnon heikkeneminen ja ylipainon lisääntyminen, työhyvinvoinnin merkitys (kilpailu osaavasta ja jaksavasta työvoimasta), työ edellyttää jatkuvaa oppimista, useat työjakson yhden pitkän työuran sijaan, moniammatillisuus ja monialaosaaminen, ikääntyminen yhdessä eliniän pidentymisen ja terveiden elinvuosien lisääntymisen kanssa heijastuu julkiseen talouteen, pirstoutumiseen vastataan verkostoitumalla (useat toimijat toimivat yhdessä palvelun tuottamiseksi), tiimityö</p>  |
| <p>PALVELUTOIMINNAN MUUTOKSET</p> | <p>asiakslähtöisen ajattelun hyödyntäminen, hyvinvointiala, kolmannen sektorin organisaatioiden profiloituminen ja rahoituksen tehokkaampi käyttö, asiakasryhmien muuttuminen, sektori- ja toimialarajojen murtuminen, uudet ansaintalogiikat, liikuntamatkailun merkitys (kasvupotentiaali erityisesti hyvinvointimatkailussa), lajien ja eri osa-alueiden yhdistäminen, keho ja mielen yhdistäminen, lajit muuttavat muotoaan, alan yleinen kasvu, maineen ja brändin merkitys, henkinen puoli, tietotekniikan ja 3D-tekniikan hyödyntäminen aidossa liikkumisessa, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen, ikääntyvän väestön määrän kasvu, lasten kunnon heikkeneminen ja ylipainon lisääntyminen, ammattimainen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, työ edellyttää jatkuvaa oppimista, ulkoistaminen, moniammatillisuus ja monialaosaaminen, ikääntyminen yhdessä eliniän pidentymisen ja terveiden elinvuosien lisääntymisen kanssa heijastuu julkiseen talouteen, keskittymällä ainoastaan palveluun voi ehkäiseminen vaikeutua, etäpalvelun ja Internetin hyödyntäminen palveluissa</p> |
| <p>SOSIAALINEN ERIARVOISUUS</p>   | <p>polarisoitumisen ja passivoitumisen huolestuttava yhtälö, asiakasryhmien muuttuminen, alan yleinen kasvu, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen, ikääntyvän väestön määrän kasvu, lasten kunnon heikkeneminen ja ylipainon lisääntyminen, liikunta merkityksellisenä tekemisenä, monikulttuurisuus, ikääntyminen yhdessä eliniän pidentymisen ja terveiden elinvuosien lisääntymisen kanssa heijastuu julkiseen talouteen, ihmisten oma rahoitusvastuu lisääntyy, keskittymällä ainoastaan palveluun voi ehkäiseminen vaikeutua, tuloerojen kasvun myötä köyhyys uhkaa useita (yli sukupolven siirtyvä lapsiperheiden köyhyys huolestuttaa)</p>  |
| <p>YKSILÖLLISTYMINEN</p>          | <p>yhteisöllisyys kantaa hedelmää, tarve vaikuttaa asioihin, perhekeskeisyys, lajien ja eri osa-alueiden yhdistäminen, kehon ja mielen yhdistäminen, lajit muuttavat muotoaan, alan yleinen kasvu, henkinen puoli, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen, perheen yhteinen aika, liikunta merkityksellisenä tekemisenä, omahoito, terveet elämäntavat ja terveyttä edistävä ravinto lisäävät suosiotaan ja tutkimustieto niihin liittyen lisääntyy</p>  |

|                      |  |
|----------------------|--|
| ELÄMYKSET            | hyvinvointiala, liikuntamatkailun merkitys (kasvupotentiaali erityisesti hyvinvointimatkailussa), hyvinvointimatkailijat kuluttavat enemmän kuin muut matkailijat, älyteknologia ja teknologia osana arkea, lajien ja eri osa-alueiden yhdistäminen, elämystuulet, viihteellisyys, lajit muuttavat muotoaan, maineen ja brändin merkitys, henkinen puoli, tietotekniikan ja 3D-teknologian hyödyntäminen aidossa liikumisessa, perheen yhteinen aika, downsiftaus hiljaisena signaalina  |
| TYÖURAN PIDENTYMINEN | työhyvinvointi, kehon ja mielen yhdistäminen, yrityksen kasvua tavoitteli tulevaisuudessa 70 % vastaajista, henkinen puoli, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen, ikääntyvän väestön määrän kasvu, liikunta merkityksellisenä tekemisenä, työhyvinvoinnin merkitys (kilpailu osavasta ja jaksavasta työvoimasta), työ edellyttää jatkuvaa oppimista, työn tietoteknistyminen, useat työjakson yhden pitkän työuran sijaan, moniammatillisuus ja monialaosaminen, ikääntyminen yhdessä eliniän pidentymisen ja terveiden elinvuosien lisääntymisen kanssa heijastuu julkiseen talouteen, tiimityö, etäpalvelun ja Internetin hyödyntäminen palveluissa |