

Maanpuolustuskorkeakoulun palkatun henkilöstön viik- koliikuntapalvelujen käyttäjälähtöinen kehittämisprojekti tuotteistamisen avulla

Laura Nieminen

Opinnäytetyö

Liikunnan ylempi

ammattikorkeakoulututkinto

Liikunta-alan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma

2019



Tekijä Laura Nieminen	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Maanpuolustuskorkeakoulun palkatun henkilöstön viikkoliikuntapalvelujen käyttäjälähtöinen kehittämisprojekti tuotteistamisen avulla	Sivu- ja liitesivumäärä 66 + 16
<p>Maanpuolustuskorkeakoulu (MPKK) järjestää noin kolmellesadalle työntekijälleen ohjattua viikkoliikuntaa päivittäin. Ammattisotilailla on oikeus, ja siviilihenkilöstöllä mahdollisuus käyttää osallistumiseen työaikaan yhteensä kaksi tuntia viikossa. Taustalla on ammattisotilaan lakisääteinen velvollisuus ylläpitää tehtäviensä vaatimaa fyysistä toimintakykyä ja kenttäkelpoisuutta. Lisäksi fyysisesti hyvässä kunnossa oleva työntekijä on kakkien etu, joten mahdollisuuden tarjoaminen myös siviilihenkilöstölle on perusteltua.</p> <p>Palvelu on prosessi, jossa sekä palvelun tuottaja, että asiakas ovat mukana. He tuottavat yhdessä palvelulle arvoa palveluhetkellä. Palvelujen kehittäminen asiakaslähtöisestä näkökulmasta alkaa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisestä. Tuotteistamisen avulla palvelun sisäinen tuotantoprosessi voidaan kehittää selkeäksi toimintasuunnitelmaksi ja palvelun ulkoinen prosessi voidaan jalostaa myyntikelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi palvelun markkinoinnin tehostaminen tai tasapainon löytäminen vakioidun ja räätälöidyn palvelun välillä. Yksinkertaisimmillaan tuotteistaminen on palvelun tarjoama arvo kiteytettynä asiakkaalle ymmärrettävään muotoon.</p> <p>Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää henkilökunnan liikuntapalveluihin liittyviä tarpeita ja toiveita, jotta ohjattua liikuntaa saataisiin kehitettyä siten, että yhä useampi henkilökunnan jäsen osallistuisi ohjattuun viikkoliikuntaan. Kerätyn tiedon perusteella tavoitteena oli luoda tuotteistamisen keinoin konkreettiset työkalut ohjaamaan sekä viikkoliikunnan sisäisiä, että ulkoisia prosesseja.</p> <p>Kehittämistehtävä oli toimintatutkimus, ja kehittämistyössä käytettiin työkaluna tuotteistamisen prosessia. Asiakastiedon kerääminen toteutettiin koko MPKK:n henkilökunnalle lähetyksillä Webropol -kyselyillä, joista ensimmäisessä kartoitettiin henkilökunnan tarpeita ja toiveita viikkoliikuntaan liittyen, ja toisessa selvitettiin parhaita käytännön toteutustapoja ensimmäisen kyselyn perusteella selvinneille toiveille ja tarpeille. Apuna liikuntapalvelujen tuotteistamisprosessissa käytettiin mm. benchmarkingia, joka toteutettiin vuoden 2019 helmi-maaliskuussa.</p> <p>Viikkoliikuntapalvelun tuotteistamisprosessin aikana luotiin viikkoliikunnan karkea prosessikuvaus, sekä suunnitelma viikkoliikunnan markkinointiviestinnälle. Kehittämistyön asiakkaalle näkyvänä lopputuloksena syntyi viikkoliikuntatarjotin kuvaamaan MPKK:lla tarjolla olevia liikuntapalveluja, sekä pohja viikkoliikuntakalenterille. Lisäksi sisäisen prosessin hallinnan työkaluksi luotiin viikkoliikunnan suunnittelutyökalu, sekä viikkoliikunnan vuosikello.</p> <p>Viikkoliikuntatarjotin kertoo tarjonnan, ja kalenteri puolestaan kertoo milloin palveluja tarjotaan. Vuosikello auttaa hahmottamaan liikuntaan liittyvät tapahtumat vuositasolla, auttaen suunnittelussa ja perehdyttämisessä. Viikkoliikunnan suunnittelutyökalu puolestaan ohjaa viikkoliikuntakalenterin tekijää asiakaslähtöisen kalenterin muodostamisessa.</p>	
Asiasanat palvelu, asiakaslähtöisyys, tuotteistaminen, jatkuva kehittäminen	

<p>Tekijä Laura Nieminen</p>	
<p>Degree program Degree program in sports development and management / Master of Sports studies</p>	
<p>Title of Thesis Developing weekly sport services in National Defense University by productization process</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 66 + 16</p>
<p>The National Defense University of Finland (NDU) organizes exercise services for approximately three hundred employees weekly. The professional soldiers have the right and the civilian staff has the possibility to attend to sport activities during working hours for a total of two hours per week. It is the legal obligation of the professional soldier to maintain the physical function and field eligibility required by their duties. In addition, a worker who is physically fit, suits everybody's best interests, and that is a proper justification for the civilian employees to attend classes as well.</p> <p>Service is a process involving both the service provider and the customer, producing value together. Customer-oriented service development is a matter of understanding the needs and desires of the customers. Through productization, services can be processed to be more marketable, but also more understandable to service providers. The aim of productization can be for example to improve the marketing of the service or to find a balance between a standardized and tailored service. Productization is simply the value of the service put in more understandable form.</p> <p>The aim of this development task was to find out the needs and wishes of NDU staff in order to develop physical activity services by increasing the number of participants. Based on the information gathered, the aim was to develop tools to manage the weekly exercise services. The goal was also to create an understandable service map based on the physical activities that came up among the employee questionnaires to ease marketing of the exercise services.</p> <p>This development task was an action research, and the process of productization was used as a tool for developing the services. The customer-driven data collection was conducted for the entire staff of the NDU by two Webropol surveys, the first of which identified the needs and wishes of the staff (clients), and the other identified the best ways of implementing the data based results of the first survey. The benchmark method was used for the creation of the weekly exercise management tools in February-March 2019.</p> <p>During the branding process of the weekly exercise services, a rough process description was created, as well as a plan for marketing communications. The end result of the Development project was a weekly sports tray to describe the exercise services available in NDU. Also a weekly schedule plan was created, and a weekly exercise planning tool to help customer-based scheduling. In addition, an annual plan for the weekly exercise services was created as an internal process management tool for annual planning.</p>	
<p>Key words service, customer orientation, productization, continuous development</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
	Viikkoliikuntapalvelut Maanpuolustuskorkeakoulussa	4
1.1	Maanpuolustuskorkeakoulu organisaationa	4
1.2	Fyysiseen toimintakykyyn liittyvät normit ja määräykset	5
1.2.1	Fyysisen toimintakyvyn tavoitteet Maanpuolustuskorkeakoulussa.....	5
1.3	Ohjattu viikkoliikunta työajalla.....	6
1.4	Viikkoliikuntaa täydentävät tukimuodot.....	6
1.5	Viikkoliikunnan aiemmat kehityskohteet ja toimenpiteet	7
1.6	Liikuntapalvelujen resurssit maanpuolustuskorkeakoulussa.....	8
1.6.1	Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta.....	8
1.6.2	Fyysisen kasvatuksen ryhmän budjetit ja niiden kehitys	10
1.6.3	Liikuntatilat	12
1.6.4	Henkilöstö	13
2	Asiakaslähtöinen palvelun kehittäminen	17
2.1	Palvelu	17
2.1.1	Palvelulupaus ja palvelukuvaus.....	18
2.1.2	Palvelun laatu	18
2.2	Asiakaslähtöisyys.....	19
2.2.1	Asiakasymmärrys.....	20
2.2.2	Asiakkaan osallistaminen	22
2.2.3	Asiakkaan kokema arvo	22
3	Tuotteistaminen.....	23
3.1	Tuotteistamisen tavoite	24
3.2	Tuotteistamisen prosessi	24
3.3	Asiakaslähtöinen tuotteistaminen	26
3.4	Markkinointi.....	26
3.4.1	Palvelujen markkinoinnin lähtökohdat ja SWOT -analyysi	27
4	Kehittämistehtävän tavoitteet	30
5	Viikkoliikuntapalvelun kehittämisen menetelmät	31
5.1	Toimintatutkimus.....	31
5.2	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	33
5.2.1	Kysely	33
5.3	Ideointi	34
5.4	Benchmarking.....	35
6	Työn vaiheet	37
6.1	Valmistelutyöt	37

6.1.1	Toimeksianto ja projektipalaveri	37
6.1.2	Tarvittavan tiedon ja aineiston hankinta	37
6.1.3	Liikuntapalvelukysely osa 1	38
6.1.4	Liikuntapalvelukysely osa 2	47
6.2	Tuotteiden muodostaminen	51
6.2.1	Ohjatun liikunnan palveluprosessi	51
6.2.2	Tuotteiden hierarkia ja palvelukuvaukset	52
6.3	Liikuntapalvelun markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu	53
6.4	Seuranta ja arviointi	56
7	Tulokset	57
7.1	Viikkoliikunnan vuosikello	57
7.2	Viikkoliikunnan suunnittelutyökalu	58
7.3	Viikkoliikuntakalenteri	59
7.4	Viikkoliikuntatarjotin	60
7.5	Viikkoliikunnan työkalujen käyttöönotto	61
8	Pohdinta	62
	Lähteet	67
	Liitteet	71
	Liite 1 Tutkimuslupahakemus	71
	Liite 2. Tutkimuslupa	73
	Liite 3. Liikuntapalvelukysely	77
	Liite 4. Liikuntapalvelukyselyn saatekirje ja muistutus kyselyyn vastaamisesta	82
	Liite 5. Infotelevision muistutus viikkoliikuntakyselystä	83
	Liite 7. Viikkoliikunnan käytännön toteutusta koskevan kyselyn saatekirje	87

1 Johdanto

Maanpuolustuskorkeakoulu on sotatieteellinen korkeakoulu, joka on samalla osa Puolustusvoimia. Maanpuolustuskorkeakoulun tarkoituksena on korkeasti koulutetun henkilökunnan tuottaminen Puolustusvoimille, sekä Rajavartiolaitokselle. Opiskelijoita Maanpuolustuskorkeakoulussa on vuosittain 2000–2500 henkilöä, joista suurimmat ryhmät ovat kadetti- ja maisteriopiskelijat, maanpuolustuskurssit, sekä henkilökunnan täydennyskoulutukset. Lisäksi joukkoon kuuluvat jatkotutkinto-opiskelijat, tohtoriopiskelijat, kaikkien suomen yliopistojen joustavan opinto-oikeussopimuksen ”JOO-opiskelijat”, sekä muutamat ulkomaiset opiskelijat. Henkilökuntaa Maanpuolustuskorkeakoululla on vajaa 300, joista hieman alle puolet on siviilihenkilöstöä, yli puolen ollessa ammattisotilaita. Koulu sijaitsee suljetulla sotilasalueella, ja sinne pääsee ainoastaan ennalta ilmoitetusti. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2019.)

Yksi Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan keskeisistä periaatteista on opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvoinnista esimerkillisesti huolehtiminen. Puolustusvoimista annetussa laissa (5512007) § 43 säädetään ammattisotilaan perustaitovaatimuksista, sekä hänen virkatehtäviensä vaatimasta kunnosta. Fyysistä kuntoa testataankin Puolustusvoimissa systemaattisesti vuosittain. Puolustusvoimien Pääesikunta määrittää fyysisen työkyvyn ylläpito ja seurantatoimenpiteet, joita sovelletaan myös Puolustusvoimiin kuuluvaan Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökuntaan.

Terve ja liikkuva henkilöstö on työnantajan etu, koskien Maanpuolustuskorkeakoulussa niin sotilaita, kuin siviilejäkin. Vasankari & Kolu (2018) ovat selvittäneet laajasti vähäisen fyysisen aktiivisuuden, runsaan istumisen ja huonon fyysisen kunnon aiheuttamia yhteiskunnallisia kustannuksia Suomessa ”Liikkumattomuuden lasku kasvaa” -raportissaan. Liikkumattomuuden seuraukset näkyvät muun muassa lisäkustannuksina terveydenhuollossa, tuottavuuskustannuksissa menetettyinä työpanoksina, sekä syrjäytymisen ja sosiaalietuuksien lisäkustannuksina. Raportissa liikkumattomuuden vuosittaisiksi kustannuksiksi ja tuottavuuden menetyksiksi arvioitiin 3,2–7,5 miljardia euroa. (Vasankari & Kolu 2018, 57.) Mikäli Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntapalveluja kehittämällä asiakaslähtöisempään suuntaan saadaan innostettua henkilöstöä liikkumaan ja ylläpitämään toimintakykyään, ollaan yhteiskunnallisellakin tasolla matkalla oikeaan suuntaan. Puolustusvoimat, johon Maanpuolustuskorkeakoulu kuuluu, työllistivät vuoden 2017 henkilöstötilinpäätöksen mukaan 11940 työntekijää (Puolustusvoimat, 2019), ja vaikka tämä viikkoliikunnan kehittämisprojekti onkin rajattu koskemaan Maanpuolustuskorkeakoulua, on tuloksista varmasti mahdollista hyötyä myös laajemmin Puolustusvoimien viikkoliikunnan kehittämisessä.

Ohjattu viikkoliikunta on Maanpuolustuskorkeakoulussa yksi tärkeimmistä fyysistä toimintakykyä ylläpitävistä toimenpiteistä. Ammattisotilailla on oikeus, suoritettuaan vuosittaiset vaaditut kuntotestit, osallistua viikkoliikuntaan työajalla joka viikko kahden tunnin ajan. Siviilihenkilöstöllä, joka on suorittanut viikkoliikuntaan oikeuttavan kestävyystestin, on myös mahdollisuus työajalla osallistua viikkoliikuntaan työtehtävien niin salliessa. Taulukossa 1 on esitettyä viikkoliikunnan osallistujamäärät vuoden 2019 alussa, ennen tähän kehitysprojektiin lähtemistä.

Taulukko 1 Ohjatun viikkoliikunnan osallistujamäärät vuoden 2019 alusta

Viikkoliikunnan osallistujat 2019					
vk	naisten sali	keskivartalo kuntoon	NHS/ liikkuvuus	kuntopiiri	omaohjauksia kpl/ viikko
1	1	0	3	7	
2	1	6	7	5	2
3	1	7	9	3	2
4	1	5	8	2	1
5	1	4	8	3	3
6	2	9	10	4	1
7	3	8	8	4	0
8	3	7	14	7	1
9	1	6	15	6	0
10	2	8	12	5	1
11	0	8	7	5	0

Osallistujamääriä ei ole ennen tätä kehittämisprojektia seurattu systemaattisesti, ja ne ovat vaihdelleet tunnikohtaisesti. Enimmillään liikkujia on ollut 15 yhdellä tunnilla (taulukko 1) joka on verrattain vähän koko henkilöstön kokoon, sekä siihen nähden, että tunneille osallistutaan työajalla.

Tähän kehittämistehtävään lähdetessä viikkoliikunnasta päävastuussa oleva liikunnanohjaaja oli vaihtunut muutaman vuoden sisällä kaksi kertaa, ja viikkoliikuntatunneille ei ollut olemassa selkeää palveluvalikoimaa, tai raameja. Liikunnanohjaaja pääsääntöisesti suunnitteli kuukausi kerrallaan liikuntoja oman osaamisensa ja parhaan käsityksensä, sekä liikuntapalveluihin myös linkittyvän fyysisen kasvatuksen ryhmän näkemysten mukaan. Enimmäkseen kokeilemalla oli selvitetty, mitkä tunnit vetivät jumppaajia, ja mitkä eivät.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli kehittää alusta alkaen Maanpuolustuskorkeakoulun viikkoliikuntapalveluista kokonaisuus, joka olisi asiakaslähtöinen, sekä henkilökunnan, eli asiakkaan helposti saatavilla ja ymmärrettävissä. Taustalla projektissa oli toimeksianto viikkoliikunnan osallistujamäärien lisäämisestä, sekä sisäisen toiminnan prosessien selkeyttäminen ja systemaattinen suunnitelmallisuus.

Asiakaslähtöisyys pitää sisällään asiakastiedon keräämisen, sekä jalostamisen päätösten tueksi (Arantola & Simonen, 2009, 35). Yksinkertaisesti kyse on asiakkaan ottamisesta toiminnan lähtökohdaksi. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger, 2003, 20.) Palvelujen kehittämistoiminnassa työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien osallistamisesta on suurta hyötyä, ja se johtaa toiminnassa parempiin tuloksiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 90–91.) Yleensä asiakaslähtöisyyden perusta on asiakastiedot ja asiakastietokanta, joita voidaan käyttää esimerkiksi asiakaskuntaa segmentoidessa, kun markkinointitoimenpiteitä mukautetaan asiakkaalle yhä henkilökohtaisemmiksi (Grönroos 2015, 59). Tässä projektissa viestinnän osalta tuli kuitenkin noudattaa Maanpuolustuskorkeakoulun virallisia viestintälinjauksia, jonka vuoksi segmentointi viestinnän ja markkinoinnin eriyttämisen näkökulmasta rajattiin kehittämistehtävän ulkopuolelle.

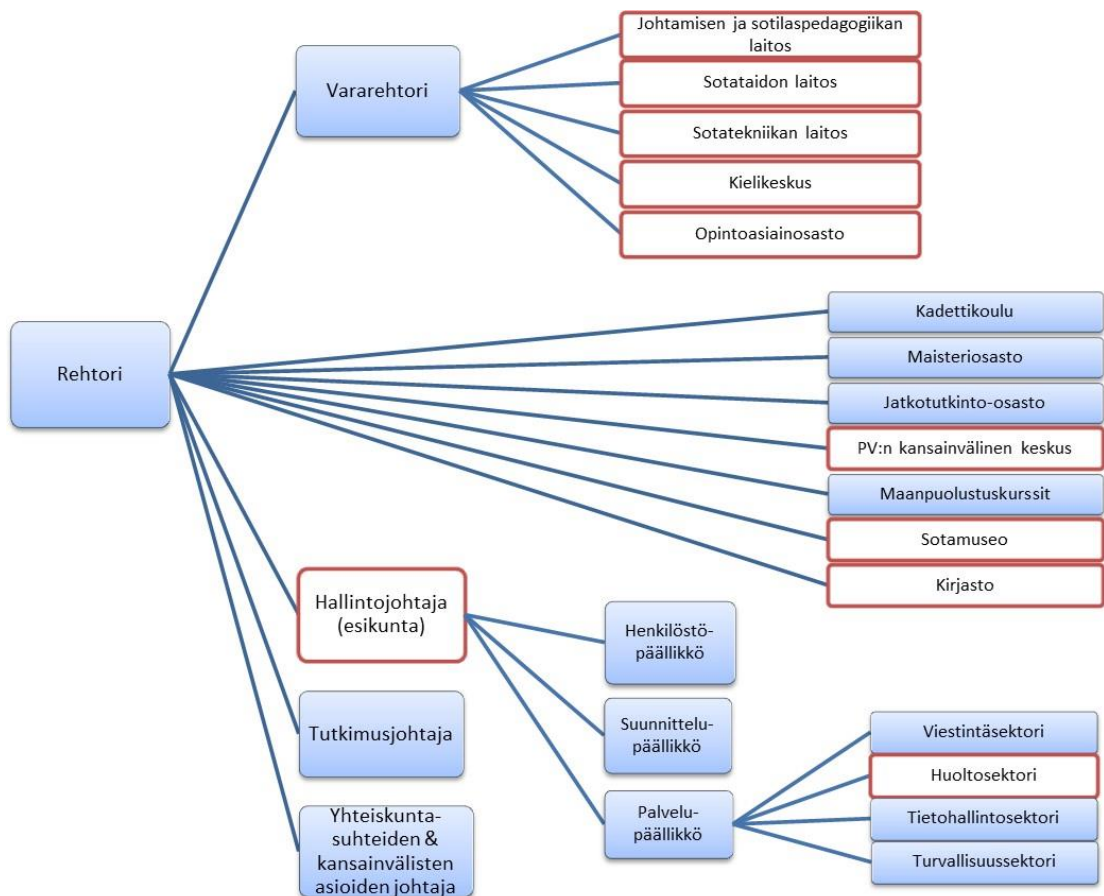
Viikkoliikuntapalvelujen kehittämisprosessia lähdettiin viemään läpi asiakaslähtöisesti tuotteistamisprosessin avulla. Tuotteistamisprosessin avulla on mahdollista kehittää palveluja, jotka ovat helpommin esimerkiksi toistettavissa, ja markkinoitavissa. Tuotteistamisen lopputuloksena helpotetaan palveluun liittyvää tiedonjakoa, ja kehitetään palveluja, jotka eivät ole liian henkilöriippuvaisia (Tuominen ym. 2015, 8). Koska viikkoliikuntapalveluilla ei Maanpuolustuskorkeakoululla ollut selkeää toimintamallia, lähdettiin tuotteistamisprosessiin puhtaalta pöydältä.

Työ toteutettiin toimintatutkimuksen raameissa, ja projektin lopputuotteina syntyi projektin aineistosta saatuja asiakastietoja hyödyntäen sisäisen toiminnan työkaluksi viikkoliikunnan vuosikello, sekä viikkoliikunnan suunnittelutyökalu. Ulkoisina palvelutuotteina luotiin viikkoliikuntatarjotin, sekä pohja viikkoliikuntakalenterille.

Viikkoliikuntapalvelut Maanpuolustuskorkeakoulussa

1.1 Maanpuolustuskorkeakoulu organisaationa

Kadettikoulu, Maisteriosasto, sekä Jatkotutkinto-osasto vastaavat Maanpuolustuskorkeakoulun tutkinto-opetuksesta, sekä upseerikasvatuksesta. Ainelaitokset puolestaan toimivat tieteenalojensa tutkimus- ja opetusyksiköinä. Opintoasiainosasto vastaa muun muassa opiskelijavalinnoista, sekä opinto- ja opiskelijahallinnon palvelujen tuottamisesta. Opetuksen yleinen kehittäminen vararehtorin johdolla on myös opintoasianosaston tärkeimpiä tehtäviä yhdessä ainelaitosten, sekä tutkinto-osastojen kanssa. Maanpuolustuskorkeakoulun muutamilla yksiköillä, joita ovat Kielikeskus, kirjasto, Sotamuseo, Puolustusvoimien kansainvälinen keskus, sekä Valtakunnalliset maanpuolustuskurssit, on koko Puolustusvoimia koskevia erityistehtäviä. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2019.)



Kuvio 1 Maanpuolustuskorkeakoulun kokoonpano vuonna 2019 (punaisella liikunta-aktiivaattoriyksiköt) (MPKK 2019)

Maanpuolustuskorkeakoulun työjärjestyksessä (MPKK 2019) on esitetty Maanpuolustuskorkeakoulun kokoonpano vuodelle 2019 (kuvio1). Kokoonpanoon kuuluvat esikunta, eri osastot, ainelaitokset, sekä muut yksiköt, kuten jo Maanpuolustuskorkeakoulusta annetun lain (1121/2008) 3 luvun 9 § sääntelee. Samassa laissa mainitaan (9 § 2 momentissa), että tarkempi kokoonpano määrätään Maanpuolustuskorkeakoulun johtosäännössä.

1.2 Fyysiseen toimintakykyyn liittyvät normit ja määräykset

Puolustusvoimista annetun lain (5512007) § 43 mukaan ammattisotilaan on huolehdittava perustaidoista, sekä kunnosta, joita hänen virkatehtävänsä vaativat. Puolustusministeriön asetuksessa oleskelu- ja vierailuluvista, kieltotauluista, vartio- ja päivystystehtävää suorittavan virkamiehen koulutuksesta sekä ammattisotilaan perustaidoista ja kunnosta (1253/2007) § 14 puolestaan todetaan, että ammattisotilaan kuntoa tulee testata säännöllisesti. Fyysisen työkyvyn ylläpito ja seuranta toimenpiteet esitetään Pääesikunnan henkilöstöosaston hallinnollisessa määräyksessä (Pääesikunta 2016), ja puolustusvoimien kuntotestaajan käsikirja, sekä liikuntakoulutuksen käsikirjat täydentävät tätä määräystä. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulussa noudatetaan Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelmaa (MPKK Tosu 2019) ja fyysisen työkyvyn ja kenttäkelpoisuuden osalta liitettä 13 ”Liikuntakäskey 2019”. Jotta ammattisotilaan olisi mahdollista noudattaa hänelle laissa määriteltä toimintakyvyn velvoitetta, on työnantajan tuettava ja järjestettävä asianmukaiset resurssit liikunnan mahdollistamiseksi. Koska liikunta-aktiivisuus vaikuttaa tutkimusten mukaan positiivisesti terveyteen, työn tuottavuuteen, sekä työkykyyn, on siviilihenkilöstönkin liikunta-aktiivisuuden tukeminen perusteltua. (Pääesikunta 2016).

1.2.1 Fyysisen toimintakyvyn tavoitteet Maanpuolustuskorkeakoulussa

Fyysisen toimintakyvyn ylläpito, seuranta ja kehittäminen toteutetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa muun muassa Toimintasuunnitelman 2019 liitteen 13 ”Liikuntakäskey 2019”, sekä Pääesikunnan määräyksen (Pääesikunta 2016) ”Kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky” mukaisesti. Maanpuolustuskorkeakoulun tavoitteena on työkyvyn ylläpitäminen henkilöstön keskuudessa, sekä normaali- ja poikkeusoloissa henkilöstön käytettävyyden virkatehtävissä. Tavoitteena on myös terveyden, sekä työhyvinvoinnin edistäminen laajemmasta näkökulmasta. Konkreettiset tavoitteet fyysisen kunnan mittaamisessa ovat sotilaille henkilökohtaisen kuntoindeksin vähintään 2.0 -tason saavuttaminen, ja siviilihenkilöstön osalta tavoitteena on, että 50 % suorittaa jonkin kestävyystestin. Kunnan ylläpitäminen ei ole yksistään työnantajan asia, vaan työntekijä on siitä itse vastuussa. Koska kunnan kehittäminen poikkeusolojen aikana on haastavaa, edellytetään riittävää kuntotason jo rauhan aikana. Sotilaiden kohdalla kuntotason tulee olla riittävä jatkuvasti heille asetettuihin suh-

teutettuna, jotta nopeaankin valmiustilan muutokseen kyetään vastaamaan. Fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseksi henkilöstöllä on mahdollisuus kahden tunnin palvelusaikaan, eli työajalla suoritettavaan liikuntaan viikossa, ja se voidaan jakaa vähimmillään kolmenkymmen minuutin jaksoihin. (MPKK Tosu 2019)

1.3 Ohjattu viikkoliikunta työajalla

Pääesikunnan hallinnollisen määräyksen (Pääesikunta 2016) mukaan viikkoliikunta on viikoittainen johdettu kahden tunnin liikuntaharjoitus, jonka jakaminen useammaksi harjoitusjaksoksi on myös mahdollista. Lakisääteiseen velvoitteeseen perustuen ammattisotilaille on oikeus osallistua viikkoliikuntaan. Siviilihenkilöstön kohdalla puolestaan pyritään mahdollistamaan osallistuminen työtehtävien salliessa. Sotilaiden kohdalla osallistuminen edellyttää vuosittaisten kuntotestien suorittamista, ja siviilien kohdalla edellytetään vuosittaisen kestävyystestin suorittamista. Osallistumisesta ei saa aiheutua kuitenkaan esimerkiksi ylityökuluja.

Viikkoliikunnan tulisi pääsääntöisesti olla ohjattua, tai muuten yhdessä esimiehen kanssa etukäteen suunniteltua. Koska viikkoliikuntaan on mahdollisuus työajalla, ja työaikaseurannassa, tulee sen pääsääntöisesti tapahtua työpaikalla, tai vähintäänkin alkaa ja loppua työpaikalle. Lähtökohtaisesti liikunta toteutetaan hallintoyksikön päällikön hyväksymän suunnitelman mukaisesti. (Pääesikunta 2016.)

Vaatimuksia viikkoliikunnalle ovat muun muassa monipuolisuus, ja fyysisiä ominaisuuksia sekä sotilastaitoja kehittävät liikuntalajit. Kuormituksen, sekä taitovaatimusten osalta viikkoliikunnan tulisi palvella koko henkilöstöä, ikään ja kuntoryhmään katsomatta, mutta työnantajan velvollisuutena ei kuitenkaan ole koko henkilöstön kaikkien toiveiden täyttäminen. Viikkoliikunnaksi voidaan myös yksinkertaisesti laskea esimerkiksi suunniteltu lenkki tai kuntosaliharjoitus. (Pääesikunta 2016.)

1.4 Viikkoliikuntaa täydentävät tukimuodot

Henkilökunnalle lainattavat, Maanpuolustuskorkeakoulun käyttöön hankitut laadukkaat liikuntavälineet ovat myös yksi liikunnan tukemisen muoto. Lisäksi, mikäli liikuntamahdollisuudet työpaikalla ovat rajalliset, työntekijällä ei ole mahdollisuutta osallistua viikkoliikuntaan, tai hänen ei ole mahdollista poistua työpisteeltään työpäivän aikana, voidaan viikkoliikuntaa täydentää myös muilla tukimuodoilla. Hallintoyksikön johto arvioi tällöin tarpeen, ja päättää resurssien käytöstä. Lähtökohtaisesti käytössä on kuitenkin työnantajan omat tilat, sekä oma liikunta-alan henkilöstö. (Pääesikunta 2019.)

1.5 Viikkoliikunnan aiemmat kehityskohteet ja toimenpiteet

Puolustusvoimien Pääesikunnan nykyinen liikuntasuunnittelija Kai Pihlainen on tutkinut ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuuden yhteyttä terveyden riskitekijöihin ja antanut tutkimuksensa pohjalta suositukset palveluiden kehittämiseksi.

Pihlaisen (2010, 56–58) tutkimuksen tuloksena annettiin muun muassa seuraavia viikkoliikuntaa koskevia kehitysideoita

- testaustoiminnan ulkopuolella olevien houkuttelevuus viikkoliikunnan laadun kehittämisen keinoin
- leikkimielisten kisailujen ja haasteiden kehittäminen
- yksilöllisen liikuntaneuvonnan järjestäminen sitä pyytävälle, etenkin inaktiivisille
- palveluiden markkinoinnissa huomioitava liikunta-alan henkilöstön lähestyttävyyttä, vuorovaikutus sekä palveluasenne
- palvelun laadun kehittäminen esimerkiksi välinelainauksen, lajikokeilujen, tietoisuuden avulla
- liikunta-aktiivisuuden seuranta sekä aktiivisuuteen perustuva kannustaminen
- liikuntapalvelujen näkyminen entistä enemmän työkyvyttömyyttä ennaltaehkäisevänä toimintana yhteistyössä työterveyshuollon kanssa
- oikeiden ja vuorovaikutteisten viestintäkanavien löytäminen ja käyttöön otto liikunnan markkinoinnin avuksi
- liikuntapalvelujen tiedotusta varten kanavan luominen Puolustusvoimien sisäiseen verkkoon

Näiden kehitysehdotusten pohjalta Puolustusvoimissa on viime vuosina tehty useita toimenpiteitä. Liikunnan aloittamispäätökseen yksilötasolla on vaikuttettu muun muassa liikuntaan liittyvän tutkimustiedon jakamisella Intranet Tornissa. Lisäksi Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätökseen on saatu oma kappale fyysisen toimintakyvyn tilastoista, jossa jaetaan sekä tietoa Puolustusvoimien testituloksista, että fyysisen kunnan yhteydestä terveyteen ja toimintakykyyn sekä hyvinvointiin. (Pihlainen, 19.2.2019.)

Terveyden edistämiseen tähtäävät kampanjat ja teemat sekä leikkimieliset kilpailut ja haasteet on huomioitu esimerkiksi vuosina 2011- 2015 liikuntamarkkinoinnin teemoilla (Kannusta kaveri kuntoon & Liikettä sydämeen), joita markkinoitiin juliste- ja verkkosivu kampanjoin. Liikuntateemavuodet suunniteltiin yhdessä Pääesikunnan viestintäosaston kanssa. Useista teemoista päätettiin kuitenkin luopua, ja panostaa yhteen iskulauseeseen. Ensimmäisenä toimi ”Suomen suurin kuntokoulu”. Siitä on edelleen siirrytty markkinoimaan alun perin verkkopohjaista Marsmars -palvelua, joka tänä päivänä toimii puhelinsovelluksena (Pihlainen, 19.2.2019.)

Viikkoliikunnan laadun kehittämiseen on pyritty vaikuttamaan vanhojen liikuntaan liittyvien Puolustusvoimien normien päivittämisellä, joissa on korostettu muun muassa esimiesten roolia kannustajana ja esimerkkinä. Ammattisotilailla on oikeus viikkoliikuntaan, kun he

ovat suorittaneet kunto- ja kestävyystestit edellisen vuoden testikauden aikana, mutta siviilien viikkoliikuntaoikeuden kynnyistä madallettiin, antamalla viikkoliikuntaoikeus pelkän kestävyystestin perusteella. Muita kehittämistoimenpiteitä ovat olleet liikunta-alan ja työterveyshuollon yhteistyön-, sekä henkilökohtaisen liikuntaneuvonnan, ja liikuntapalveluiden laadun tärkeyden korostaminen Puolustusvoimien täydennyskoulutuksissa. Myös passiivisten työntekijöiden liikuntasuhteesta ja liikunnan motivaatiotekijöistä on tehty erinäisiä tutkimuksia runsaasti, ja aiheeseen liittyen meneillään on tällä hetkellä Jenni Haralan AMK opinnäytetyö aliupseereiden liikuntamotivaatiosta ja identiteetistä. (Pihlainen, 19.2.2019.)

Liikunta-alan henkilöstön lähestyttävyyttä, vuorovaikutusta ja palveluasennetta liikuntapalveluiden markkinointitilanteissa on yritetty kehittää kulttuuria muuttamalla, siten että liikunta-alan valvonta-roolia on pyritty viemään enemmän palveluntuottajarooliin. Ristiriitana on kuitenkin, että edelleen esimiehet pyytävät liikunta-alaa tuottamaan raportteja testaustoiminnasta vaikka itse näkisivät tiedot Puolustusvoimien toiminnanohjausjärjestelmästä ja voisivat puuttua asiaan jo kehityskeskusteluissa.

1.6 Liikuntapalvelujen resurssit maanpuolustuskorkeakoulussa

Yksi Pihlaisen (2010, 56–58) Puolustusvoimia koskevan liikunnan kehitysehdotuksista koski määrärahojen jakautumisen tarkastelua, sekä taloudellista panos-tuotos -suhteen arvioimista eri näkökulmista. Pihlaisen (19.2.2019) mukaan tätä arviointia on tehty Puolustusvoimissa jonkin verran juuri valtakunnallisella tasolla, muttei esimerkiksi joukko-osastoissa, tai Maanpuolustuskorkeakoululla kohdennetusti. Arviot eivät Pihlaisen mukaan ole kuitenkaan suoraan vaikuttaneet määrärahojen kohdentumiseen esimerkiksi vähän liikkuviin.

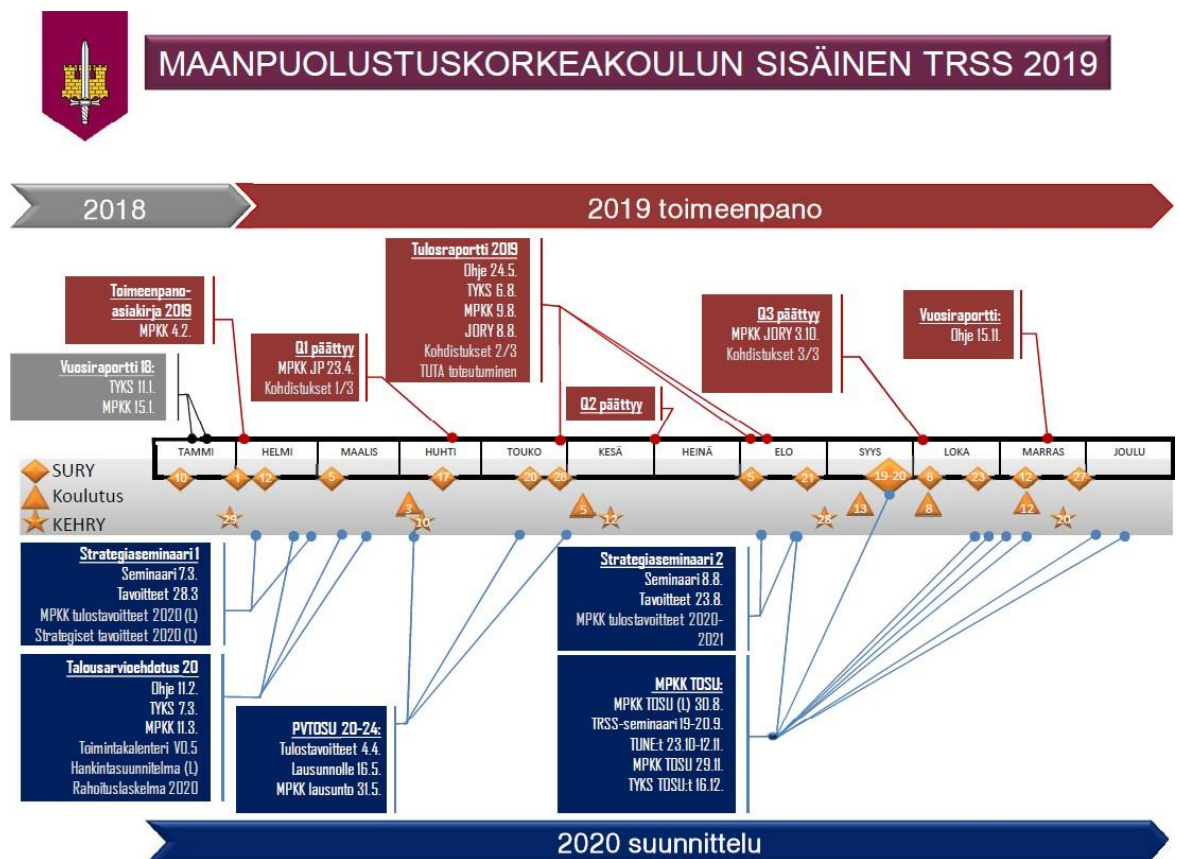
1.6.1 Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta

Määrärahojen käytölle asetetut ehdot on oltava Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön tiedossa. Määrärahojen käyttöä on pystyttävä tarkastelemaan myös julkisesti, joten hankinta-asiakirjojen tulee sisältää selkeät perusteet. Laadukkaaseen määrärahasuunniteluun kuuluu mm. tietoperusteisuus, läpinäkyvyys, sekä tarkkuus. (MPKK Tosu 2019.)

Tietoperusteisuudella tarkoitetaan kustannustietoja aiemmasta toiminnasta, sekä muutosten perusteltua arviointia. Läpinäkyvyydellä tässä yhteydessä tarkoitetaan, että suunnitelmat sisältävät laskutoimituksia, joiden tuloksena laskennallinen määrärahatarve syntyy.

Lisäksi mahdolliset riskit on löydyttävä sanallisesti kirjattuna. Tarkkuudella tarkoitetaan suunnittelun vaatimantarkkuuden ja työmäärän kasvamista sitä suuremmaksi, mitä suuremmasta määrärahasta on kyse. Suunnitteluvaroja tai riskipuskureita ei sallita tulosityksiköiden omien määrärahojen suunnittelussa, ja suunnitelman lähtökohtana tulee olla edellisen vuoden toteutuma. Ennakoimattomiin budjetoidun määrärahan ylityksiin vastataan Maanpuolustuskorkeakoulun suunnitteluyksikössä, ja tämän keskitetyn puskurin systeemin tavoitteena on pienentää tulosityksiköiden tason kulueriä. (MPKK Tosu 2019.)

Kuvassa 1 on havainnollistettu Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan ja resurssien suunnittelun, sekä toimeenpanon prosesseja. Suunnittelu aloitetaan strategiaseminaarilla, jonka pohjalta laaditaan talousarvioehdotus. Puolustusvoimien toimintasuunnitelman selvittyä pidetään seuraava strategiaseminaari, jonka pohjalta Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelma valmistellaan, ja siitä tehdään toimeenpanoasiakirja suunnitelmaa koskevan vuoden tammikuussa, jonka jälkeen suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan ja raportoimaan.



Kuva 1 Maanpuolustuskorkeakoulun sisäinen toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta (MPKK Tosu 2019)

1.6.2 Fyysisen kasvatuksen ryhmän budjetit ja niiden kehitys

Fyysisen kasvatuksen ryhmä kokonaisuudessaan kuuluu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen tulosityksikköön, ja suunnitelmat budjeteista tehdään kussakin tulosityksikössä edellisen vuoden perusteella.

Liikunnan tuki- ja välinehankintoihin, sekä valmennus- ja kilpailutoimintaan suunnattuihin määrärahoihin liittyvät asiakirjat olivat rajoitettuja julkisuuden osalta, ja tätä kehittämistyötä varten saatiin vain osa asiakirjojen sisällöstä. Julkaisuun soveltuvat tiedot asiakirjoista valikoi Puolustusvoimien suunnittelija Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella, ja hyväksyntä julkaisuun saatiin laitoksen johtajalta. Koska osa liikuntapalvelujen rahoituksesta jäi kokonaan käsittelyn ulkopuolelle, ei tämä kehittämistyö kerro koko totuutta liikuntaan välittömästi ja välillisesti käytetyistä määrärahoista.

Erillisistä asiakirjoista poimittujen tietojen perusteella (Vänskä-Sippel 7.2.2019) suunnitelmat, sekä toteutumat ovat nousseet vuoden 2016 31 300 eurosta tämän vuoden (2019) ennakoituun 97 000 euroon (taulukko 2). Toteutumat ovat vuoden 2017 budjetin alittamista lukuun ottamatta suurin piirtein linjassa suunnitelmien kanssa. Liikunnan, fyysisen toimintakyvyn ylläpitämisen ja terveyden merkityksen yhä suurempi huomio on nähtävissä myös tähän varattujen määrärahojen myöntämisen kasvussa. Määrärahojen kehityksen suunnan pohjalta liikuntapalvelujen jatkuvan kehittämisen tulevaisuus näyttäisi Maanpuolustuskorkeakoulussa valoisalta.

Taulukko 2 Maanpuolustuskorkeakoulun liikunnan tuki- ja välinehankintojen, sekä kilpailu- ja valmennustoimintamenojen määrärahasuunnitelmat, sekä -toteumat vuosina 2016-2018 mukailten (Vänskä-Sippel 7.2.2019)

FYKA määrärahat suunnitelma / toteutuma			
vuosi	suunnitelma	toteutuma	erotus
2019	97 000 €		
2018	60 000 €	70 000 €	-10 000 €
2017	86 000 €	83 525,30 €	2 475 €
2016	31 300 €	38 123,43 €	-6 823 €

Vuosien 2016 ja 2017 osalta nähtävillä on eriteltynä erikseen liikunnan tuki- ja välinehankintoihin kohdistuneet määrärahat, sekä kilpailu- ja valmennustoimintaan kohdistetut määrärahat (taulukko 3). Henkilökunnan viikkoliikuntapalvelut toimivat liikunnan tuki- ja välinehankintojen varassa, ja juuri tässä osiossa vuoden 2016 toteutuneesta n. 25 000 eurosta on noustu vuonna 2017 n. 65 000 euroon. Kilpailutoiminnan määrärahat nousivat

vuodesta 2016 vuoteen 2017 vain 6000 euroa, verraten liikunnan tuki- ja välinehankintoihin, joiden nousu oli noin 40 000 euroa. (Vänskä-Sippel 7.2.2019.)

Taulukko 3 Liikunnan tuki- ja välinehankintamenot eroteltuna kilpailu- ja valmennustoimintamenoista vuosina 2016-2017

FYKA liikunnan tuki- ja välinehankinnat vs. MPKK:n valmennus ja kilpailutoiminta			
FYKA 2017	suunnitelma (€)	toteutuma (€)	erotus (€)
Liikunnan tuki ja välinehankinnat	70000	64546,59	5453,41
MPKK kilpailu- ja valmennustoiminta	16000	18978,71	-2978,71
YHT	86000	83525,3	2474,7
FYKA 2016	suunnitelma (€)	toteutuma (€)	erotus (€)
Liikunnan tuki ja välinehankinnat	15300	25464,74	-17796,74
MPKK kilpailu- ja valmennustoiminta	16000	12658,69	3341,31
YHT	31300	38123,43	-14455,43

Taulukosta 4 (Vänskä-Sippel 7.2.2019) puolestaan saadaan karkeaa kuvaa siitä, mihin yksittäisiin hankintoihin liikunnan määrärahoja on Maanpuolustuskorkeakoulun fyysisen kasvatuksen ryhmässä vuosien 2017–2019 suunnitelmissa aiottu käyttää. Vakioidut, vuosittaiset hankinnat ovat taulukossa ensimmäisenä valkoisella pohjalla, ja niihin kuuluvat vuosina 2017–2019 eri lisenssit, liikunta-aktivaattorikoulutus, liikunta- ja testausvälinehuolto, liikunta- ja testausvälinehankinnat sekä työjalkineet, jääkiekkovuoro, sporttipassit sekä Ylläs-hallin hiihtokortit. Lisäksi vuosina 2018 ja 2019 vakiohankintoihin on lisätty massaliikuntatuki, sekä kenttäkelpoisuusmarssien evästarpeet. Viikkoliikunnan kehittämisprojektin kannalta keskeisiä hankintoja ovat erilaiset liikuntavälineet, sekä etenkin aktivaattorikoulutukseen budjetoitu määräraha.

Taulukko 4 Fyysisen kasvatuksen ryhmän hankintasuunnitelmat vuosina 2017-2019

FYKA Hankintasuunnitelma 2017	(€)	FYKA Hankintasuunnitelma 2018	(€)	FYKA Hankintasuunnitelma 2019	(€)
Lisenssit (Firstbeat, Fysiotools, Suunto)	4000	Lisenssit (Firstbeat, Fysiotools, Suunto)	4000	Lisenssit (Firstbeat, Fysiotools, Suunto)	4000
Hallintoyksiköiden liikunta-aktivaattorikoulutus	2000	Hallintoyksiköiden liikunta-aktivaattorikoulutus	2000	Hallintoyksiköiden liikunta-aktivaattorikoulutus	2000
Liikunta- ja testausvälinehuolto	5000	Liikunta- ja testausvälinehuolto	5000	Liikunta- ja testausvälinehuolto	5000
Liikunta- ja testausvälinehankinnat , työjalkineet	6000	Liikunta- ja testausvälinehankinnat, työjalkineet	6000	Liikunta- ja testausvälinehankinnat, työjalkineet	6000
Jääkiekkovuoro Myllypuron jäähalli	2000	Jääkiekkovuoro Myllypuron jäähalli	2000	Jääkiekkovuoro Myllypuron jäähalli	2000
Sporttipassi	1000	Sporttipassi	1000	Sporttipassi	1000
Ylläshalli hiihtokortit	500	Ylläshalli hiihtokortit	500	Ylläshalli hiihtokortit	500
		Massaliikuntatuki	2000	Massaliikuntatuki	2000
		Kenttäkelpoisuusmarssit, eväspussit	2000	Kenttäkelpoisuusmarssit, eväspussit	2000
Peliasut MPKK:n Amerikkalainen jalkapallo	3000	Laktaattianalysointilaitteet, laktaattiliuskat	2000	Kuntosalilaitteiston uusinta	3000
Kuntosalin toiminnallisen harjoittelun alue	6000	Juoksumatto (ilman mekaanista moottoria)	10000	Taistelu- ja ampumakoulutusmateriaalin täydennykset	1500
Ampumaratamateriaali	700				
Lääkintämateriaalitäydennykset	500				
SUP laudat	2000				
Varomääräykset vihkoina 104 KADK	3000				
Kirjahankinnat (SM -kurssi)	4000			Varomääräysvihkot 107 KADK	2500
Kisakallion liikuntapalvelut 103 KADK	33000	MPKK edustusurheiluvaatetusmateriaali	12000	Kisakallion liikuntapalvelut 106 KADK	33000
Kisakallion liikuntapalvelut SM 7	18000	Tilasto- ja verinäyteanalyysit kv-tutkimusartikkeleihin	6000	Kuntostarttipaketti 107 KADK	5000
Kuntostarttipaketti 104 KADK	5000	Kuntostarttipaketti KADK	5000	SPR EA-kortit 106 KADK	1200
YHT	95700	YHT	59500	YHT	70700

1.6.3 Liikuntatilat

Maanpuolustuskorkeakoululla Santahaminassa henkilökunnalla ja opiskelijoilla on käytösään lukuisia liikuntatiloja sekä sisällä että ulkona. Liikuntatilojen kunnossapidosta ja huollosta vastaa Puolustushallinnon rakennuslaitos.

Maanpuolustuskorkeakoulun sisäliikuntatiloihin kuuluu kaksi kuntosalia, kamppailusali, spinning-tila, kiipeilyseinä, liikuntasali, uimahalli, sekä sisäampumarata. Lisäksi fyysisen kasvatuksen ryhmällä on käytössään testaushuone, jossa on mahdollista suorittaa polkupyöräergometritestejä, sekä kehonkoostumusmittauksia.

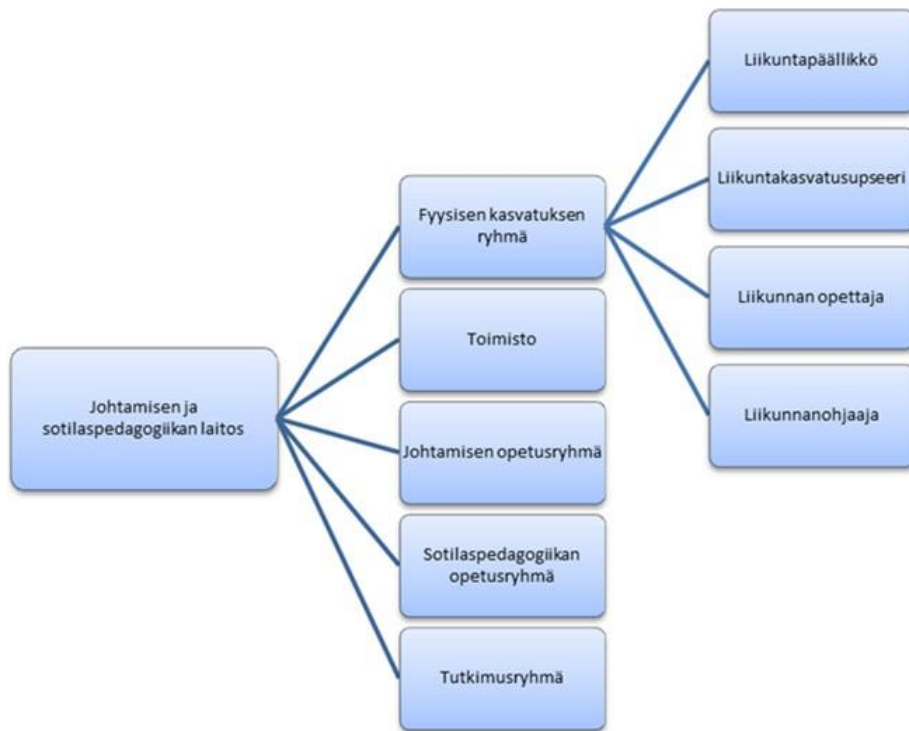
Ulkoliikuntaa varten Maanpuolustuskorkeakoululta löytyy 400 metrin juoksurata, jalkapallokenttä, pururata, kansainväliset sotilas-5-ottelun standardit täyttävä esterata, Military cross training -alue ja frisbeegolf- sekä suunnistusradat.

Liikuntatilat ovat siis henkilökunnan käytettävissä tilavarausjärjestelmän kautta. Tilavarauspyynnöt tehdään Asio -varausjärjestelmässä liikunta-aktivaattoreiden avulla, ja fyysisen kasvatuksen ryhmä hyväksyy varaukset. Maanpuolustuskorkeakoulun kamppailun liikuntatilojen lisäksi henkilökunnan on mahdollista käyttää liikuntapäällikön myöntämiä harkinnanvaraisia viikkoliikunnan tukimuotoja. Tukimuotoja ovat tänä vuonna mm. Ylläs-Hallin hiihtoputken käyttö, jäävuoro Myllypuron jäähallissa, sekä tennisvuorot Smash Centerissa.

1.6.4 Henkilöstö

MPKK:n hallintojohtaja vastaa henkilöstövoimavaroihin liittyvistä vuoden aikana toteutettavista toimenpiteistä rehtorin ohjauksessa. Sisäisillä tulosityksiköillä ei ole omia palkkavaroja vaan niiden suunnittelu ja seuranta tehdään keskitetysti Maanpuolustuskorkeakoulun esikunnassa (MPKK Tosu 2019).

Liikuntapalvelujen suunnittelu sekä tuottaminen ovat Maanpuolustuskorkeakoulussa Fyysisen kasvatuksen ryhmän vastuulla. Fyysisen kasvatuksen ryhmä kuuluu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen tulosityksikköön. Ryhmään kuuluvat liikuntapäällikkö, liikuntakasvatusupseeri, opettaja, sekä liikunnanohjaaja, kuten kuviossa 2 on esitetty. Henkilöstölle tarkoitetun ohjatun viikkoliikunnan suunnittelu, toteutus ja seuranta kuuluvat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta kokonaan kokoaikaisen, kuukausipalkallisen liikunnanohjaajan päävastuualueeseen.



Kuvio 2 Fyysisen kasvatuksen ryhmä osana Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen tulosyksikköä.

Fyysisen kasvatuksen ryhmän palkkakustannukset muodostuvat tehtävän vaativuuteen perustuvasta osasta, sekä henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtävien vaativuuden luokitteluun on omat arviointijärjestelmänsä erikoisupseerien, sekä siviilien johto- ja asiantuntijatehtäviin (ESJA), siviilitehtävien (SIV), upseerien tehtävien (JSA), sekä aliupseeritehtävien (AU) osalta. Henkilökohtainen palkansa määräytyy vuosittaisten kehityskeskustelujen perusteella, ja siihen on omalla työpanoksella mahdollisuus vaikuttaa. (Puolustusvoimat 2019.) Lisäksi arviointijärjestelmään kuuluu taulukko opistoupseerien vaativuusluokille (OTV) (Tuononen 5.3.2019).

Upseerien palkkauksen arviointijärjestelmään (JSA) (taulukko 5) kuuluvat fyysisen kasvatuksen ryhmästä liikuntapäällikkö vaativuusluokkaan 13, sekä fyysisen kasvatuksen opettaja vaativuusluokkaan 12. Liikuntakasvatusupseerin palkkaus lasketaan opistoupseerien arviointijärjestelmän (OTV) vaativuusluokan 7 mukaan (taulukko 6), ja liikunnanohjaajan palkka siviilitehtävillä tarkoitetun järjestelmän (SIV) vaativuusluokan 8 mukaan (taulukko 7). (Tuononen 5.3.2019.)

Taulukko 5 JSA-palkkataulukko mukailten (Puolustusministeriö 2019)

JSA	0-1,9 henk 0%	2,0-2,6 henk 7%	2,7-3,0 henk 12%	3,1-3,4 henk 17%	3,5-3,8 henk22%	3,9-4,2 henk 27%	4,3-4,6 henk 32%	4,7-5,0 henk 37%
1	1428,62	1528,62	1600,05	1671,49	1742,92	1814,35	1885,78	1957,21
2	1467,5	1570,23	1643,6	1716,98	1790,35	1863,73	1937,1	2010,48
3	1506,36	1611,81	1687,12	1762,44	1837,76	1912,08	1988,4	2063,71
4	1572,97	1683,08	1761,73	1840,37	1919,02	1997,67	2076,32	2154,97
5	1728,43	1849,42	1935,84	2022,26	2108,68	2195,11	2281,53	2367,95
6	1780,29	1904,91	1993,92	2082,94	2171,95	2260,97	2349,98	2439
7	1883,82	2015,69	2109,88	2204,07	2298,26	2392,45	2486,64	2580,83
8	2067,07	2211,76	2315,12	2418,47	2521,83	2625,18	2728,53	2831,89
9	2246,96	2404,25	2516,6	2628,94	2741,29	2853,64	2965,99	3078,34
10	2481,31	2655	2779,07	2903,13	3027,2	3151,26	3275,33	3399,39
11	2863,05	3063,46	3206,62	3349,77	3492,92	3636,07	3779,23	3922,38
12	3108,15	3325,72	3481,12	3636,54	3791,94	3947,35	4102,76	4258,17
13	3389,58	3626,85	3796,33	3965,81	4135,29	4304,77	4474,25	4643,72
14	3698,21	3957,08	4142	4326,91	4511,82	4696,73	4881,64	5066,55
15	4139,34	4429,09	4636,06	4843,03	5049,99	5256,96	5463,93	5670,9
16	4402,64	4710,82	4930,96	5151,09	5371,22	5591,35	5811,48	6031,62
17	4726,91	5057,79	5294,14	5530,48	5766,83	6003,18	6239,52	6475,87
18	5148,99	5509,42	5766,87	6024,32	6281,77	6539,22	6796,67	7054,12

Taulukko 6 OTV-palkkataulukko mukailten (Puolustusministeriö 2019)

OTV	0-1,9 henk 0%	2,0-2,6 henk 7%	2,7-3,0 henk 12%	3,1-3,4 henk 17%	3,5-3,8 henk22%	3,9-4,2 henk 27%	4,3-4,6 henk 32%	4,7-5,0 henk 37%
1	1428,28	1528,26	1599,67	1671,09	1742,5	1813,92	1885,33	1956,74
2	1539,33	1647,08	1724,05	1801,02	1877,98	1954,95	2031,92	2108,88
3	1661,46	1777,76	1860,84	1943,91	2026,98	2110,05	2193,13	2276,2
4	1883,53	2015,38	2109,55	2203,73	2297,91	2392,08	2486,26	2580,44
5	1230,08	2279,19	2385,69	2492,19	2598,7	2705,2	2811,71	2918,21
5A	2275,84	2435,15	2548,94	2662,73	2776,52	2890,32	3004,11	3117,9
6	2437,29	2607,9	2729,76	2851,63	2973,49	3095,36	3217,22	3339,09
6A	2521,74	2698,26	2824,35	2950,44	3076,52	3202,61	3328,7	3454,78
6B	2646,41	2831,66	2963,98	3096,3	3228,62	3360,94	3493,26	3625,58
7	2886,99	3089,08	3233,43	3377,78	3522,13	3666,48	3810,83	3955,18
8	3135,35	3354,82	3511,59	3668,36	3825,13	3981,89	4138,66	4295,43

Taulukko 7 SIV-palkkataulukko mukailten (Puolustusministeriö 2019)

SIV	0-1,9 henk 0%	2,0-2,6 henk 7%	2,7-3,0 henk 12%	3,1-3,4 henk 17%	3,5-3,8 henk22%	3,9-4,2 henk 27%	4,3-4,6 henk 32%	4,7-5,0 henk 37%
1	1472,34	1575,4	1649,02	1722,64	1796,25	1869,87	1943,49	2017,11
2	1520,88	1627,34	1703,39	1779,43	1855,47	1931,52	2007,56	2083,61
3	1656,46	1772,41	1855,24	1938,06	2020,88	2103,7	2186,53	2269,35
4	1748,33	1870,71	1958,13	2045,55	2132,96	2220,38	2307,8	2395,21
5	1852,93	1982,64	2075,28	2167,93	2260,57	2353,22	2445,87	2538,51
6	1955,77	2092,67	2190,46	2288,25	2386,04	2483,83	2581,62	2679,4
7	2089,37	2235,63	2340,09	2444,56	2549,03	2653,5	2757,97	2862,44
8	2209,88	2364,57	2475,07	2585,56	2696,05	2806,55	2917,04	3027,54
9	2338,99	2502,72	2619,67	2736,62	2853,57	2970,52	3087,47	3204,42
10	2476,29	2649,63	2773,44	2897,26	3021,07	3144,89	3268,7	3392,52
11	2878,05	3079,51	3223,42	3367,32	3511,22	3655,12	3799,03	3942,93

Lisäksi vuosittain valitaan eräistä tulosyksiköistä (punaisella kuviossa 1) liikunta-aktivaattorit, joiden tehtävänä on omassa työyhteisössään liikunnallisena esikuvana toimiminen, liikuntaan innostaminen, sekä oman tulosyksikkönsä henkilökunnan testaukseen motivoiminen. (MPKK Tosu 2019.) Taulukossa 4 on esitelty 2017–2019 käytössä olevien fyysisen kasvatuksen ryhmän määrärahojen jakautumista myös liikunta-aktivattoritoimintaan. Liikunta-aktivaattoreille vuosittain pidettävään koulutustilaisuuteen on näinä kolmena vuonna varattu 2000 euroa vuosittain, ja tilaisuus on toiminut pääsääntöisesti mukavana koulutustilaisuuden, liikuntapäivän- ja illanvieron yhdistelmänä palkinnoksi tehtävään suostumisesta. Aktivaattoritoiminta on vapaaehtoista ja se suoritetaan omien työtehtävien ohella.

2 Asiakaslähtöinen palvelun kehittäminen

2.1 Palvelu

Palvelu ei ole yksiselitteinen ilmiö, ja sillä voi olla useita merkityksiä, esimerkiksi henkilökohtaisena palveluna, palvelutuotteena tai palvelujen tarjoomana (Grönroos 2009, 76). Palvelut voidaan ottaa tarkasteluun sekä kuluttajan, että tuottajan näkökulmasta. Pääsääntöisesti palvelu on immateriaalista, ja se näyttäytyy asiakkaalle palveluprosessin ja erilaisten tapahtumien summana, joiden taustoja tämä ei yleensä mieti (Kinnunen 2004,7). Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (2008, 646) määrittelevät palvelun aineettomaksi eduksi tai toiminnaksi kahden osapuolen välillä, jossa omistussuhteet eivät muutu. Myös Grönroos toteaa palvelujen johtamista ja markkinointia koskevassa teoksessaan (2009, 77), että palvelu sisältää useimmiten jonkinlaisen vuorovaikutustilanteen palvelun tarjoajan kanssa, ja näiden tilanteiden perusteella asiakas saattaa muodostaa käsityksensä siitä millaisena asiakas esimerkiksi yritystä pitää.

Aineettomuus, prosessi- ja toimintoluonteisuus, sekä samanaikaisuus tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen osalta ovat palvelujen perusominaisuuksia Lehtisen & Niinimäen (2005, 9) mukaan. Palvelun tuottamiseen osallistuvat sekä tuottaja, että loppukäyttäjä, mutta tuottaja pystyy vaikuttamaan vain omaan toimintaansa. Asiakas on siis osa tuotantoprosessia. (Kinnunen 2004,7.) Myös Grönroos (2009, 79) listaa palvelujen ominaispiirteiksi prosessit, kulutuksen ja tuotannon samanaikaisuuden, sekä asiakkaan osallistumisen tuotannon ”kanssasuurittajana”. Palvelujen tärkeimpänä ominaispiirteenä voidaan kuitenkin pitää niiden prosessiluonteisuutta. Palvelut koostuvat erilaisten resurssien käytön tuloksena erilaisista toiminnoista muodostuvasta kokonaisuudesta, jonka perimmäisenä tarkoituksena on löytää asiakkaan ongelmaan ratkaisu. (Grönroos 2009 79-80.)

Palvelun suunnittelussa tulisi Kinnusen (2004, 7-8) mukaan kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Onko palvelun räätälöinti yksilölliseksi mahdollista, vai onko se samanlainen kaikille?
- Kuinka pitkälle palvelu voidaan standardisoida asiakkaan hyötyyn vaikuttamatta?
- Miten virhetilanteessa tulisi menetellä?
- Miten palvelua toteuttavan henkilökunnan toteuttamisvapautta säädellään?
- Miten toimitaan, jos asiakas ei pysty täyttämään palveluun tarvittavia vaatimuksia?

2.1.1 Palvelulupaus ja palvelukuvaus

Palvelulupaus tai -tarjous on kuvaus palvelutuotteesta, jonka perusteella asiakkaan ostopäätös palvelusta syntyy. Palvelulupaus on yhtä kuin asiakkaan saama hyöty, palveluun tarvittavat rahalliset sekä toiminnalliset uhraukset, sekä konkreettinen kuvaus palvelun etenemisestä. Palvelulupauksen konkretisoinnissa helpottavat tietenkin fyysiset tuotteet, mutta myös palvelusta kertovat erilaiset materiaalit. (Kinnunen 2004, 11). Parantaisen (2007,73) mukaan lupauksen tulisi herättää asiakkaassa sekä uteliaisuutta, että epäuskoa, ja siinä tulisi olla asennetta.

Palvelua kuvatessa, ja lupauksia miettiessä tulisi kiinnittää huomio siihen, mikä on palvelun oikea hyöty asiakkaalle, eikä vai palvelun jokin ominaisuus. Hyödyn kuvaamisen lisäksi palvelutuotteelle olisi annettava toimiva, kulutusta kestävä nimi. (Parantainen 2007, 171–172.)

2.1.2 Palvelun laatu

Palvelun laatua voidaan mitata perinteisen markkinatutkimuksen keinoin, sekä systemaattisella asiakaspalautteen keräämisellä. Lisäksi kehittämisen keinoja ovat erilaiset kyselyt, asiakaspaneelit, haastattelut, sekä välittömän palautteen pyytäminen heti palvelutapahtuman yhteydessä. Tapahtuman yhteydessä kerätty palaute mahdollistaa organisaation palveluherkkyyden arviointia, ja välittömästi annetun palautteen etuna on, että asiat ovat muistissa paremmin, kuin pitkän ajan päästä täytettävässä kyselyssä. Tyytymättömien asiakkaiden palautteet ovat yritykselle eduksi, ja niitä analysoimalla voidaan löytää tarpeelliset kehityskohteet. (Kuusela 1998, 134–135.)

Laadun mittaamisen yhteydessä olisi hyvä myös pohtia, kuinka paljon laatua on kannattavaa parantaa. Nopea, täsmällinen sekä virheetön toiminta ovat omiaan lisäämään tehokkuutta, ja lisäävät asiakastyytyvää. Asiakastyytyvyyden lisääntyminen taas nostaa palvelun laatua, joten tehokkaan toiminnan tavoittelu on myös yhteydessä laatuun. (Kuusela 1998, 143.) Grönroos (2015, 128) vastaa kysymykseen laadun riittävydestä, että se riippuu yrityksen toimintastrategiasta, mutta myös asiakkaiden ennako-odotuksista, jotka taas liittyvät tiiviisti toisiinsa. Grönroosin (2015, 128) mukaan strategiana voi olla vaikkapa markkinoiden paras palvelu, jolloin asiakkaan odotukset olisi tärkeää nostaa korkealle, mutta strategiana voisi yhtä hyvin olla palvelun tarjoaminen alempaan hintaan, jolloin odotusten nostattaminen ei taas ole kannattavaa.

Hyvän palvelun edellytyksiä ovat yhteistyö ja erityisesti oppiminen, johon kuuluu palvelun jatkuva ja hallittu kehittäminen. Oppiminen vaatii muutosta, sekä toisaalta tarpeettoman

pois oppimista, ja oppimisen paalupaikkana voidaan pitää asiakkuuden kriisitilanteita. Palvelun laadun kehittämisen haasteisiin on mahdollista vastata oppivalla organisaatiolla, jonka avainasemassa ovat taidot, asenteet sekä vuorovaikutustaidot. Laadukkaan palvelun kehittämisen edellytyksiä ovat ”aitous, vilpittömyys, avoimuus, luottamus, huolenpito, empaattisuus, kunnioitus” sekä ”rationaali, tehokas ja ammatillisesti pätevä toimintatapa”, sekä ristiriitojen ilmaantuessa rohkeus kohdata ja käsitellä niitä. (Rissanen 2005, 96-97.)

2.2 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyden taustalla on ymmärrys asiakkaasta, joka syntyy jalostamalla asiakastietoa, ja käyttämällä tätä tietoa asiakslähtöisten päätösten tekemisessä (Arantola & Simonen, 2009, 35). Asiakkuudella tarkoitetaan prosessia, jossa molemmilla osapuolilla on omat osansa suoritettavana, ja joka tuottaa arvoa molemmille osapuolille. Tämän lähtökohdan syvälinen ymmärtäminen, sekä asiakkaan ottaminen toiminnan lähtökohdaksi auttaa asiakkuuksien johtamista. Vaikka monet yritykset ovatkin väittäneet vuosien saatossa toimintansa perustuvan asiakslähtöisyyteen, markkinointitoimenpiteet ovat olleet usein tuote- ja tuotantolähtöisiä. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger, 2003, 20.)

Käyttäjakeskeisessä kehittämisessä voidaan puhua ihmiskeskeisestä suunnittelusta, jonka lähtökohdaksi on suunnitteluprosessin kohdentaminen käyttäjän tarpeisiin perustuen, käyttäjän omassa kontekstissa. Kehittämiskohteena voi olla esimerkiksi palvelun käytettävyyden, ja kun tavoitteena on tuotteen tai palvelun käytettävyyden aidossa arjen toimintaympäristössä, voidaan puhua kontekstuaalisesta suunnittelusta. Kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta keskeisimpiä avaintekijöitä on juuri käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen, sekä se, että kehittäminen tapahtuu käytännön ja työn haasteiden ja ongelmien keskuudessa. (Toikko & Rantanen 2009, 94–96.)

Koko tuotteiden- tai palvelun kehittämisprosessien ajan on mahdollista hyödyntää käyttäjiä kehittämisen apuna, ja organisaatiossa osallistamisella voi olla vaikutusta muutosvastarinnan vähenemiseen. Kehittämisprojektissa olennaisinta on avoin prosessi, jossa kuullaan kaikenlaisia mielipiteitä ja ääniä, ja jonka etenemisessä yhteinen vuorovaikutus on keskiössä. (Toikko & Rantanen 2009, 97.) Toikon & Rantasen mukaan (2009, 99) käyttäjien osallistuminen kehittämistoimintaan oman henkilökohtaisen kokemuksen, ajatuksen tai näkemyksen kautta on eduksi. Toiminnan vieminen asiakkaiden kokeiltavaksi, sekä toiminnan kehittäminen kokeilujen pohjalta on myös eräänlaista osallistamista. Kokeilutoiminnassa asiakkaat käyttävät tuotetta tai palvelua käytännössä, omassa toimintaympäristössään, samalla osallistuen kehittämistoimintaan. Vaiheittaisen kehittämisen logiikan mukaan toiminnan edetessä tehdään havaintoja, ne analysoidaan ja niiden pohjalta pyri-

tään toiminnan muutoksiin. Toiminnan jatkuessa sitä arvioidaan ja muokataan tarpeen mukaan. (Toikko & Rantanen 2009, 100.)

Perinteisen markkinatutkimuksen avulla hankittujen asiakastietojen, ja niiden pohjalta tehtävän kehittämisen ongelmana saattaa kuitenkin olla se, että tällä tavoin kehittämistoiminnan vastuu siirtyy epäsuorasti asiakkaalle. Yrityksellä voi nimittäin olla potentiaalia tarjota asiakkaalle lisäarvoa, vaikkei asiakas osaisikaan itse toivoa muuta, ja näin ollen vastuu asiakkuuden kehittämisestä on aina palvelua tuottavalla organisaatiolla. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger, 2003, 81.) Asiakas toimii oman osaamisensa pohjalta, eikä hän välttämättä pysty ilmaisemaan sellaisia tarpeita, jotka ovat hänen oman osaamisensa ulkopuolella. Hän ei välttämättä pysty edes kuvittelemaan kaikkea, mikä voisi olla mahdollista. Tämän vuoksi asiakkaan tarpeen tiedostamisen lisäksi arvontuotannon syvempi ymmärtäminen on palveluntarjoajalle elintärkeää, ja kehittämisen lähtökohdaksi voidaan ottaa lisäksi esimerkiksi yrityksen oma osaaminen, sillä tulevien tarpeiden nähdään olevan jopa tärkeämpiä kuin nykyisten. Asiakkaiden keskuudessa saattaa herätä myös vastarintaa, kun totuttuihin rutiineihin puututaan, ja uusiin ratkaisuihin saatetaan suhtautua jopa torjuvasti. Asiakaslähtöinen organisaatio kuitenkin valmentaa asiakkaansa uusien innovaatioiden käyttöön. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger, 2003, 89-90.)

Asiakaslähtöisyyteen pyrittäessä olisi tarpeellista käyttää jotakin mittaria, esimerkiksi asiakastytyväisyysindeksiä. Vaikkei asiakastytyväisyys automaattisesti johdakaan asiakaspysyvyyteen, saadaan asiakastytyväisyyskyselyllä selville toimivat asiat, sekä mahdolliset kehittämisen kohteet, jotta tarvittaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Asiakastytyväisyysindeksin seurannan lisäksi avoimilla kysymyksillä voidaan saada arvokasta lisätietoa palvelun kehittämismielessä. (Arantola & Simonen 2009, 22.)

2.2.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys voidaan nähdä osana liiketoimintamallia, joka vaihtelee rooliltaan ja sisällöiltään organisaatiosta riippuen. Se voi olla yrityksen toiminnan kannalta joko elintärkeä, kriittinen keino, tai pienemmässä huomiossa oleva marginaalinen resurssi. Asiakastiedon keräämisen menetelmiä ja teknisiä toteutusmahdollisuuksia on ollut jo kauan tarjolla runsaasti, ja kilpailuvalttina asiakastiedon hyödyntäminen ei ole automaattisesti taannut kilpailuetua (Arantola 2006, 24.), joka korostuu entisestään tekniikan kehittyessä.

Korkman & Arantolan (2009, 90) mukaan liiketoiminnan innovointi uusin tavoin on mahdollista juuri asiakasymmärrykseen pohjautuen. Kaikki tutkimus ja saatavilla oleva tieto asiakkaan käyttäytymisestä on hyödyllistä, vaikka usein tällainen automaattisesti tallentuva tieto saatetaan käyttää muihin tarkoituksiin, kuten esimerkiksi laskutukseen. Esimerkik-

si etnografisen tutkimuksen avulla yritykset voivat saada oikeanlaista tietoa juuri asiakkaan käyttäytymiseen liittyen, sillä tavoitteena on ymmärtää pintaa syvemmin merkitykset asiakkaan käyttäytymisen taustalla. (Korkman & Arantola 2009, 90–93.)

Asiakasymmärrys voi syntyä kolmella eri tasolla; koko asiakaskannassa, asiakassegmentin- tai yksittäisen asiakkaan kohdalla, ja sitä voidaan myös hyödyntää palvelujen kehittämisessä kaikilla näillä tasoilla. Asiakaskanta asettaa kehittämisen raamit. Segmenttien luokittelukriteerit on mahdollista selvittää juuri asiakasymmärryksen avulla, ja kriteerinä voi olla vaikkapa tapa jolla palveluja käytetään. Tavoitteena on löytää segmenttejä, joiden keskuudessa arvoa tuotetaan eri tavoin, ymmärtää kunkin segmentin haasteet, sekä tuottaa kullekin segmentille sopivia palveluja. Yksittäisen asiakkaan kohdalla haasteisiin pyritään vastaamaan kyseisen asiakkaan segmentille tarkoitetulla palvelukokonaisuudella. (Arantola & Simonen 2009, 18–19.)

Asiakasymmärryksen pohjalla on asiakastieto, joka jalostamisen seurauksena tuottaa asiakasymmärrystä. Asiakastiedot voivat olla asiakaskohtaisia, laskutustietojen perusteella tehtyjä kokonaiskuvia, tai palvelukohtaisia tietoja asiakkaan laatukokemuksesta, ja ne on voitu kerätä esimerkiksi asiakkuushistorian, markkinatutkimusten, laitekäytön ja web-selailun, hiljaisen tiedon sekä asiakaspalautteiden avulla. (Arantola & Simonen 2009, 21–22.)

Erilaiset asiakastiedot tulevat tarpeeseen erilaisissa palvelun kehittämistilanteissa. Jotta asiakkaan kokema arvo ja hyöty olisivat parhaimmillaan, pyritään operatiivisella, eli asiakkuustasolla sopeuttamaan etenkin tarjonta ja tarpeet asiakaslähtöisiksi, ja pääsääntöisesti tämänlaisen asiakastiedon hankinta tapahtuu kysymällä asiakkaalta. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger, 2003, 82–83.) Storbacka ym. (2003, 83-) jakaa asiakastiedot neljään eri käyttöryhmään. Ensimmäinen käyttöryhmä koskee asiakastietoja, joita voidaan käyttää asiakkuuden aikana harjoitettavaan yhteydenpitoon asiakkaan saaman arvon takaamiseksi. Toisessa käyttöryhmässä, henkilöstödialogissa asiakastiedot ovat avainsaannassa henkilöstön toiminnan kehittymisen kannalta. Kolmannessa käyttöryhmässä asiakastietoja hyödynnetään uuden tarjonnan, tai uusien prosessien luomisessa, taikka vanhojen toimintatapojen ja tarjonnan kehittämisessä. Neljännessä käyttöryhmässä asiakastiedot tulevat tarpeeseen toiminnan ohjauksessa, huomioiden erityisesti asiakkuusnäkökulma.

Asiakasymmärryksessä tärkeää ei välttämättä ole tietää millaisia sisältöjä asiakkaat mielelliten kuluttaisivat. Oleellisinta olisi kysyä ennemminkin asiakkaiden näkökulmasta kiinnostavampia ja motivoivampia asioita, kuten ajatuksia, pelkoja, tavoitteita tai haluttuja hyötyjä (Keronen & Tanni 2017, 37).

2.2.2 Asiakkaan osallistaminen

Osallistamisen käsite sisältää ajatuksen, että henkilö osallistuu johonkin, sekä näkökulman, että joku ulkopuolinen osallistaa henkilöä, eli ohjaa opastaa, tai jopa pakottaa osallistumaan. Vaikka osallistaminen tapahtuisikin ulkopuolisen toimesta, oletetaan kuitenkin osallistavan prosessin tapahtuvan osallistujan omilla ehdoilla, jolloin voidaan ajatella että osallistaminen on mahdollistanut omaehtoisen osallistumisen. Osallistaminen voidaan nähdä mahdollisuuksien tarjoamisena, kun taas osallistuminen mahdollisuuksien hyödyntämisenä. Kehittämistoiminnassa työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien osallistamisesta on hyötyä, ja se on keino parempiin tuloksiin. Osallistuminen on arvokasta muutoinkin esimerkiksi silloin, kun henkilöt joita asia koskee, ovat oikeutettuja kehitystyöhön osallistumiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 90–91.)

2.2.3 Asiakkaan kokema arvo

Asiakasarvon käsitteen taustakysymyksinä voidaan pitää millaisia asiakkaan etsimät hyödyt ja tai mahdollisuudet ovat, sekä mitkä ovat ne uhraukset, joita asiakas pyrkii välttämään. Arvo on tärkeä tekijä muun muassa asiakastyytyvyyden-, suosittelun ja asiakasuskollisuuden kannalta. Arvon avulla voidaan ymmärtää miksi asiakas ostaa tai pysyy asiakkaana. (Keronen & Tanni 2017, 34–35.)

Asiakkaan kokema arvo voidaan määrittellä tuotteen kokonaisvaltaiseksi kyvyksi tyydyttää asiakkaan tarpeet. Yleinen määrittely asiakkaan kokeman arvon kohdalla on vaikeaa, ja se onkin tilannesidonnainen, abstrakti, sekä subjektiivinen käsite. Asiakkaan kokemalla arvolla tarkoitetaan yksittäisessä kulutustilanteessa koettua kuluttajan arviota arvosta, ja sen osa-alueita voivat olla tekniset, taloudelliset, sosiaaliset, sekä palvelusta syntyvät rahamääräisesti mitattavissa olevat hyödyt. Lisäksi arvo voidaan nähdä asiakkaan kokemien hyötyjen ja asiakkaan kokemien uhrausten erotuksena, ei kuitenkaan hintana. Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan luonnehtia myös asiakkaan ja yrityksen väliseksi emotionaaliseksi siteeksi. (Kuusela & Rintamäki 2002, 16–19.) Arantola & Simosen (2009, 2) mukaan asiakaslähtöisyys on kehittynyt asiakkaan tarpeiden täyttämisestä, asiakaskannattavuuden arvioimisesta sekä hinta-laatu-suhteen arvioinnista arvon yhdessä tuottamisen näkökulmaan.

Asiakasarvon voi jaotella esimerkiksi neljän pääteeman avulla. Taloudellinen arvo tuottaa asiakkaalle rahallista hyötyä, kuten säästöä tai uusia rahavirtoja. Toiminnallinen arvo

säästää asiakkaan aikaa ja vaivaa. Emotionaalisen arvon voi ymmärtää asiakkaan mielihyvästä, esimerkiksi elämysten avulla. Symbolisella arvolla tarkoitetaan asiakkaalle tärkeitä merkityksiä, kuten statusta, eettisyyttä tai ympäristöystävällisyyttä. Näiden neljän elementin avulla on mahdollista rakentaa markkinoinnin avuksi asiakkaalle merkityksellinen tarina. (Keronen & Tanni 2017, 35.)

Asiakkaan arvo voi eri palvelujen kohdalla syntyä myös palvelun eri vaiheissa. Vaiheet voidaan jakaa kolmeen; ennen ostoa olevaan vaiheeseen, ostamisen hetkeen, sekä palvelun käytön vaiheeseen. Jotta esimerkiksi markkinointi olisi tehokasta, tulee tietää mitkä asiat asiakasta kiinnostavat asiakkuuden eri vaiheissa, ja miten ja milloin näitä voitaisiin käyttää markkinoinnin argumentteina. (Keronen & Tanni 2017, 37–38.)

Palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa, vaan palvelun seuraus ja hyöty siitä. Arvon syntyminen ”value co-creation” tapahtuu yhteistuumin palvelun tuottajan ja asiakkaan molempien osallistuessa prosessiin, asiakas on siis aina arvon synnyttämisessä mukana. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.) Palvelujen peruspiirteisiin kuuluva asiakkaan osallistuminen tuotantotapahtumaan vuorovaikutteisesti tarkoittaa myös Grönroosin (2009,80) mukaan sitä, ettei asiakas ole ainoastaan vastaanottajan roolissa, vaan osallistuu tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Palveluntarjoajalla on kaksi vaihtoehtoa vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon, ja ne ovat hyötyjen lisääminen, tai uhrausten, esimerkiksi hinnan vähentäminen. Arvo, jonka asiakas kokee, syntyy ”aistinvaraisen asiointikokemuksen tuloksena” kokonaisvaltaisesti. (Kuusela & Rintamäki 2002, 148.)

3 Tuotteistaminen

Tuotteistamisen yhtenä määritelmänä voidaan pitää asiantuntemuksen, tai osaamisen jalostumista markkinointi-, toimitus- ja myyntikelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11–12). Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo luonnehtivat Palvelujen tuotteistamisen käsikirjassa (2015, 5) tuotteistamista palvelun kuvaamisen, sekä vakioinnin avulla kiteytetyksi palvelun tarjoamaksi arvoksi. Tuotteistamisella saavutetaan palveluja, jotka ovat toistettavissa, ja helpommin markkinoitavissa, helpotetaan palveluun liittyvää tiedonjakoa, ja kehitetään palveluja, jotka eivät ole liian henkilöriippuvaisia (Tuominen ym. 2015, 8). Lehtinen & Niinimäen (2005, 30) mukaan tuotteistaminen on palvelun standardointia, mutta myös palvelun kehittämistä asiakastarpeita vastaavaksi, sekä palveluprosessien jäsentämistä hallittavampaan muotoon.

Parantaisen (2007, 25) mukaan huonosti tuotteistetussa palvelussa voidaan havaita ainakin muutamia yhtäläisyyksiä. Palvelu on epäonnistuneesti tuotteistettu, mikäli hintaa ei ole

ilmoitettavissa välittömästi. Tuotteistaminen on myös epäonnistunut, mikäli palvelun sisältö ei ole määritelty, tai paketoitu asiakkaalle ymmärrettävään muotoon. Lisäksi huonosti tuotteistetun palvelun vastuuvetäjä saattaa puuttua, ja projektien jälkeen jatkotoimenpiteiden vastuut jäädä epäselviksi.

Tuotteistamista voidaan ajatella kahdesta eri näkökulmasta; ulkoisesta, sekä sisäisestä. Ulkoisessa tuotteistamisessa kuvataan ja kiteytetään asiakkaalle näkyviä palveluelementtejä, ja sisäisessä kuvataan ennemminkin palvelutuotantoa. Saumattomampaa ja parempaa palvelua luodaan toimintatapojen yhtenäistämisen avulla. (Tuominen ym. 2015, 5-6). Koska kohdeorganisaation ohjattu liikunta on aiemmin järjestetty lähinnä liikunnanohjaajan omien mieltymysten ja osaamisen mukaan, oli tähän kehittämistehtävään mieleistä lähteä juuri tuotteistamisen prosessin näkökulmasta, jotta palvelu olisi mahdollisimman asiakaslähtöistä henkilökunnan vaihtuussakin. Tuomisen ym. (2015, 5) mukaan asiakkaiden ja henkilökunnan osallistuminen tuotteistusprosessiin takaa parhaimman ymmärryksen palvelun tarjoamasta arvosta.

3.1 Tuotteistamisen tavoite

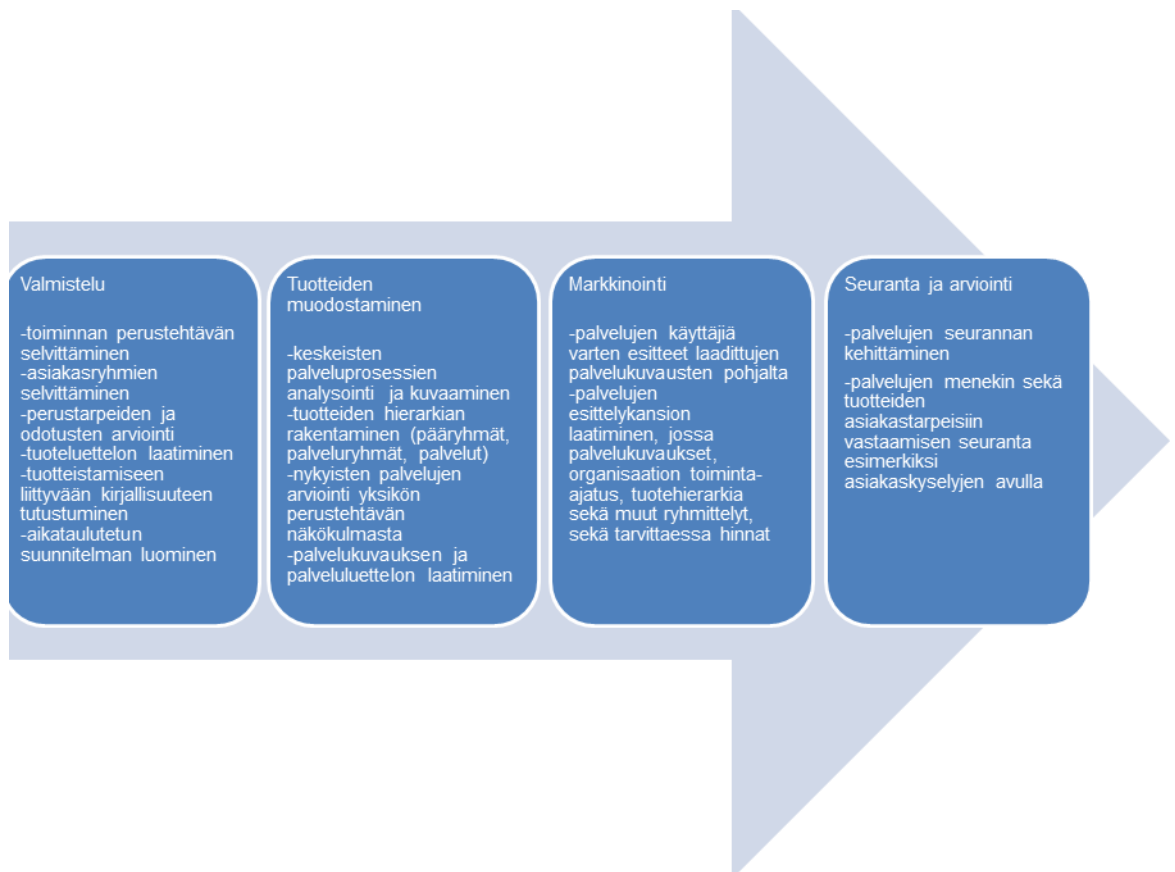
Tuotteistamisen tavoitteina voi olla esimerkiksi markkinoinnin tehostaminen, palvelun myytävyyden, palvelukuvauksen ymmärrettävyyden, tai palvelun toistettavuuden kohentaminen tai vaikkapa hiljaisen, sisäisen tiedonsiirron sekä yhteistyön parantaminen. (Tuominen ym. 2015, 9.) Tämän kehittämistehtävän yksi tavoitteista oli osallistujamäärän lisääminen ohjatuille viikkoliikuntatunneille, ja tuotteistamista on tässä yhteydessä käytetty nimenomaan palvelun kuvailun ja markkinoinnin apukeinona. Erityispiirteensä tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaatiossa on se, ettei asiakas tai loppukäyttäjä maksa palvelusta mitään, eikä palvelulla ole myöskään tarkoitus tuottaa voittoa.

Tavoite, sekä myös yksi suurimmista haasteista tuotteistamisen taustalla on löytää tasapaino vakioidun palvelun ja räätälöidyn palvelun väliltä. Tuotteistamisprosessiin lähdettäessä on varmistettava, että palvelulle on olemassa asiakastarve, se vastaa yrityksen tai organisaation strategiaa, palvelun tuottamisessa on havaittavissa samankaltaisia, toistuvia asioita, ja palvelun toteutukseen löytyy resursseja sekä osaamista. (Tuominen ym. 2015, 5-9.)

3.2 Tuotteistamisen prosessi

Parantainen esittelee kirjassaan Tuotteistaminen (2007, 13-14) eräitä tunnusmerkkejä, joita tuotteistamismatkan varrella olisi oltava havaittavissa. Näitä tunnusmerkkejä ovat toimintamallien monistaminen, palvelun nimeäminen, vakiintunut toimitussisältö, palvelun

monistuminen perimätietona eteenpäin, palvelun monistuminen yrityksen ulkopuolella sekä palvelun muuttuminen jälleenmyytäväksi. Kokonainen palvelukokonaisuus on Parantaisen (2007,15) mukaan mahdollista rakentaa hyvin tuotteistettujen komponenttien avulla. Lehtisen & Niinimäen (2005, 30) mukaan tuotteistamisprosessiin kuuluvat puolestaan palvelun määrittely, kuvaaminen, suunnittelu, kehittäminen, tuottaminen sekä jatkuva parantaminen siten, että asiakkaan hyötyä maksimoidaan, kuten myös kuva 2 osoittaa.



Kuva 2 Prosessin suunnittelu tuotteistamisprojektissa (mukaillen Lehtinen & Niinimäki 2005)

Tuomisen ym. (2015, 10–11) mukaan tuotteistamisprosessityypit voidaan jakaa vielä kolmeen eri prosessimalliin. Perinteisessä tuotteistamisprosessissa edetään vaiheittain kohti kertaluontoista lopputulosta, kun taas ketterässä prosessimallissa palvelun nopea markkinoille saantitavoite vie tuotteistamisen ulkoisen, asiakkaalle näkyvän palvelun kehittämiseen ensisijaisesti. Ketterässä mallissa palvelu voi olla jo asiakkaiden käytössä tuotteistamisprosessin ollessa vielä keskeneräinen. Iteratiivisessa, eli syklisessä tuotteistamisprosessissa palvelu tuotteistetaan vaiheittain, ja painotuksena voi olla alussa joko ulkoinen, tai sisäinen tuotteistaminen. Tässä prosessimallissa palvelu nähdään jatkuvasti kehittyvänä kokonaisuutena, jota kehitetään ja parannetaan suunnitellusti ja jatkuvasti. Tässä kehittämistyös-

sä edettiin iteratiivisen prosessimallin mukaan, painotuksena ulkoinen tuotteistaminen. Prosessin on tarkoitus jatkua myös tämän kehittämistyön jälkeen.

3.3 Asiakslähtöinen tuotteistaminen

Keinoja osallistavaan tuotteistamiseen on useita, ja asiakkaan suoran osallistumisen lisäksi vaihtoehtona on tiedon kerääminen eri muodoissa, esimerkiksi haastatteluin, kyselyin, toimijoiden työtä seuraamalla, tarinoita keräämällä tai seuraamalla esimerkiksi keskustelufoorumeita. Kun tiedonkeruutapana on esimerkiksi kysely, eivät toimijat suoraan itse vaikuta tuotteistamistyöhön, mutta heidän näkemyksensä huomioidaan. (Tuominen ym. 2015, 20.) Tässä kehittämistyössä haluttiin antaa mahdollisuus kehitystyöhön osallistumiseen koko henkilökunnalle, ja vajaan 300 henkilön mukaan saamiseksi käytännön syihin perustuen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely.

Palvelujen kehittämisen ydin on asiakastieto, sekä asiakkaan ymmärtäminen, jotta palvelusta olisi hyötyä asiakkaalle. Asiakkaita voidaan osallistaa tuotteistamisprojektin kaikissa vaiheissa, esimerkiksi ideoinnin ja uuden luomisen merkeissä projektin alussa, tai lopussa pilotointivaiheessa. (Tuominen ym. 2015, 24–25.) Tässä kehittämistyössä asiakkaan rooli oli alun ideointi- ja kartoitusvaiheessa, sekä jatkossa asiakaspalautteiden avulla palvelun kehittämisessä säännöllisesti. Jo tuotteistamisprosessiin osallistumisesta voi olla hyötyä asiakkaalle oppimismielessä, sillä palvelu tulee tutuksi ja saattaa siten olla helppokäyttöisempi. Lisäksi asiakkaan on mahdollista kehittää omaa toimintaansa, jotta palvelun käytämisen loppuhyöty tuottaisi entistä enemmän arvoa. Asiakkaan tulisi joka tapauksessa hyötyä jollain tasolla osallistumisestaan, ja pieni rahallinen palkitseminenkaan ei ole pois suljettua. (Tuominen ym. 2015, 25-27.)

3.4 Markkinointi

Markkinoinnin käsite on laaja, ja sen katsotaan käsittävän enemmän kuin vaikkapa mainonnan, myynnin tai jakelun. Markkinoinnin tulisi lähteä tuotteen sijaan aina asiakkaiden tarpeista, ja käsittää markkinoinnin tavoitteiden kannalta tarpeelliset markkinointikeinot. (Anttila & Iltanen 2007, 12-13.)

Markkinointi voidaan nähdä myös yritykselle / organisaatiolle kilpailuetua tuottavana johtamistapana. Hinnalla kilpailu, toiminnan erilaistaminen, ja fokuointi johonkin tiettyyn asiakasryhmään ovat tapoja, joihin kilpailuetu voi perustua. (Anttila & Iltanen 2007, 15-16.) Kilpailukeinojen perusmalli on Kuuselan (1998, 77) mukaan 4P-malli, joka sisältää neljä erilaista keinoa asiakassuhteiden luontiin, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Malliin kuuluvat palvelu, hinta, saatavuus sekä viestintä ("product, price, place, promotion"). 4P-mallin

heikkouksia palvelujen markkinoinnissa ovat kuitenkin palveluprosessien ja palveluhenkilöstön unohtaminen. (Kuusela 1998, 77.)

Perinteisen markkinointisuunnittelun prosessiin kuuluvat analyysi kohderyhmästä, markkinoinnin toteutuksen suunnittelu, itse toteutus, sekä seuranta. Markkinointia suunniteltaessa on pohdittava mikä on markkinoitavan asian sisältö, miten markkinointi käytännössä toteutetaan, millaisia markkinointikanavia on mahdollista käyttää, sekä milloin markkinointi-toimenpiteitä toteutetaan. Kampanjalähtöisyys on muodostunut markkinointiviestinnässä perinteeksi, mutta pyrkimyksenä olisi kuitenkin näiden projektien muuttaminen prosessi- luonteiseksi jatkuvaksi markkinoinniksi. (Mäntyneva 2003, 90 & 102–103.)

Asiakslähtöisessä markkinoinnissa on huomioitava, että jokainen kontakti vastaisi asiakkaan tarpeita, sisältäisi asiakkaalle parhaan mahdollisen tarjouksen, sekä koko toiminta olisi samalla mahdollisimman kustannustehokasta (Mäntyneva 2003, 104). Asiakkaiden jakaminen segmenteiksi helpottaa yleensä asiakkaan lähestymistä, yrityksen kannattavuus saattaa parantua, ja segmentointi nähdäänkin asiakslähtöisen markkinoinnin perustyökaluna (Anttila & Iltanen 2007, 19). Asiakkaiden vastaanottama viestien suuri määrä, sekä merkityksettömän informaation tulva on yksi markkinointiviestinnän suurimpia haasteita. Markkinointiviestinnän merkityksellisyys yksittäiselle asiakkaalle on noussut nykyajan viestintätulvan takia yhä suurempaan arvoon. (Mäntyneva 2003, 105).

Asiakslähtöisen markkinointiviestinnän hyödyntäminen mahdollistaa tehokkaan markkinoinnin toteutumisen. Viestintäkanavien ja kohderyhmän selvittäminen on olennaista, ja usein käytössä onkin useiden viestintäkanavien yhdistelmä, ”viestintämix”. Suuri osa viestintäkanavista on ollut aiemmin yksisuuntaisia, soveltuen ainoastaan informaation jakamiseen, mutta interaktiivisuutta haettaessa markkinoinnissa tulisi pyrkiä kaksisuuntaisiin kanaviin. Mäntyneva (2003, 99–100.)

Markkinointiviestinnässä sopivan ajoituksen valitseminen ei ole yhdentekevää. Parempiin tuloksiin on mahdollista päästä markkinoinnissa, kun myynti ajoitetaan hetkeen jolloin asiakas on taipuvainen ostamaan, mutta ei ole ollenkaan halukas ostamaan. (Mäntyneva 2003, 101.)

3.4.1 Palvelujen markkinoinnin lähtökohdat ja SWOT -analyysi

Palvelun markkinointia on haastavaa lähteä toteuttamaan perinteiseksi mielletyin menetelmin, sillä palvelun laatua ei ole olemassa konkreettisesti ennen palvelutapahtumaa. Lisäksi, vaikka suuri osa tuotantoprosessista olisikin asiakkaalle näkymätöntä, on hyvä

muistaa asiakkaan kiinnittävän huomion vain sen näkyvään osaan (Grönroos 2009, 80.) Suurin ero markkinoinnissa tuotteisiin verrattuna on aineettomuus, ja palvelun markkinoinnin prosessiin tarvitaankin uudenlaisia taitoja (Agarwal, Selen, Roos & Green 2015, 350). Palvelujen markkinoinnissa on tärkeää rakentaa odotuksia, ja hyviä suosituksia juuri sen vuoksi, ettei asiakas pysty näkemään tai tunnustelemaan palvelua jota ostaa. On myös syytä muistaa, että myös asiakas vastaa omalta osaltaan tuotteen muotoutumisesta, jonka takia palvelun laatu voi vaihdella, ja jonka takia erityisesti suositukset, sekä asiakkaan kunnioittaminen on tärkeää. (Feurst 2001, 35.)

Palvelun markkinoinnin käynnistyessä, lanseeraamisvaiheessa lähtökohtia voi olla hyvä pohtia, esimerkiksi SWOT -analyysin (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) avulla. Nelikentässä tulisi arvioida yrityksen sisäisestä näkökulmasta vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoisen toimintaympäristön näkökulmasta uhat tai mahdollisuudet. Analyysin perusteella voidaan suunnitella, kuinka heikkouksia parannetaan, ja vahvuuksia korostetaan entisestään. (Kinnunen 2004, 113–115.) Markkinoinnin tavoitteet on selvitettävä suunnitteluvaiheessa, ja päätettävänä on myös ketä markkinoinnin avulla halutaan saavuttaa. Kun tavoite on asetettu, on pohdittava toimenpiteet, joilla tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. (Mäntyneva 2003, 94–95.)

Maanpuolustuskorkeakoulun viikkoliikuntapalvelun markkinointiviestinnän suunnittelussa käytettiin nykytilan kartoittamiseen SWOT -analyysia (taulukko 8). Analyysin avulla selvitettiin liikuntapalvelujen vahvuuksia ja heikkouksia fyysisen kasvatuksen ryhmän sisäisessä toimintaympäristössä, sekä mahdollisuuksia ja uhkia ulkoisessa toimintaympäristössä, tässä tapauksessa Maanpuolustuskorkeakoulun (asiakaskunnan) työyhteisössä yleisesti.

Taulukko 8 MPKK:n liikuntapalvelujen markkinointiviestinnän SWOT -analyysi

<p>ORGANISAATION SISÄINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ</p> <p>(tässä tapauksessa fyysisen kasvatuksen ryhmä, joka järjestää viikkoliikuntaa)</p>	<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - liikuntatilat ja välineet - FYKA:n hyvä maine - osaava henkilökunta - pieni ryhmä, kokeilut onnistuu nopeallakin aikataululla - selkeä vetovastuu liikunnanohjaajalla 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - vain yksi liikunnanohjaaja -> miten sairastuminen tms. vaikuttaa? - työntekijöiden vaihtuminen tiimissä
<p>ORGANISAATION ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ</p> <p>(tässä tapauksessa asiakkaat, ja MPKK organisaationa)</p>	<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktivaattoritoiminnan avulla päästään tulosyksiköihin sisälle -työajalla tapahtuvaa, ei kilpailijoita - sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisössä lisääntyy, työilmapiiri paranee 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - muut työtehtävät, kiire - byrokratia , esim. MPKK:n sisäisessä viestinnässä - trendilajit - aktivaattoritoimintaa ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla

Vahvuudet

- Viikkoliikuntapalvelun käytössä olevat tilat ja välineistöt ovat monipuolisia ja hyväkuntoisia, ja resursseja uusiin hankintoihin ja korjaustöihin on käytettävissä.
- Fyysisen kasvatuksen ryhmällä on ”hyvien tyyppien” maine, ja ilmapiiri on positiivinen, sekä palvelualtis
- Viikkoliikunnasta vastaava henkilökunta on ammattitaitoista ja kouluttautumishaluista.
- Fyysisen kasvatuksen ryhmään kuuluu 4 henkilöä, joten kommunikointi pienessä ryhmässä, sekä päätösten teko on nopeampaa kuin suurissa työryhmissä.
- Vetovastuu viikkoliikunnasta ja sen kehittämisestä on nimetty liikunnanohjaajalle, eli vastuuhenkilö on hyvin selvillä.

Heikkoudet

- Viikkoliikunnan kehittämisestä, suunnittelusta ja etenkin toteuttamisesta vastaa vain yksi henkilö, liikunnanohjaaja. Liikunnanohjaajan sairastuessa ohjatut tunnit pääsääntöisesti peruuntuvat.
- Kun liikunnanohjaaja vaihtuu määräaikaisten työsuhteiden vuoksi usein, ja vetovastuu kaikesta viikkoliikuntaan liittyvästä on yhdellä henkilöllä, on tiedon siirtymisessä haasteita.

Mahdollisuudet

- Aktivaattoritoiminnan avulla on mahdollista päästä tulosityksiköiden sisään, työyhteisöjen keskelle innostamaan liikuntaan työajalla.
- Liikunta-aktiivisuuden lisäksi myös työyhteisön yhteisöllisyys, ilmapiiri ja sosiaalinen kanssakäyminen saattaa sivutuotteena kehittyä positiiviseen suuntaan.

Uhat

- Kun toimintaympäristössä ei varsinaista kilpailua ole, on suurimpana uhkana työkiireet, tai huono kalenterinhallinta.
- Sisäisen viestinnän linjausten ollessa jäykät, on asiakaslähtöistä markkinointiviestintää lähes mahdotonta lähteä kehittämään.
- Liikunnanohjaajan osaaminen tai koulutustausta ei välttämättä riitä trendi- tai lisenssilajeihin, joita asiakkaat toivoisivat.
- Liikunta-aktivaattoritoiminta on vain näennäistä, eikä toimintaa ole suunniteltu tavoitteelliseksi, eikä sitä myöskään seurata.

4 Kehittämistehtävän tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän kokonaistavoitteena oli Maanpuolustuskorkeakoulun viikkoliikuntapalvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen tuotteistamisen keinoja apuna käyttäen. Kehittämistyön tausta-ajatuksena toimi ammattisotilaan lakisääteinen velvollisuus fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseen, sekä pääesikunnan hallinnollisen määräyksen mukainen oikeus osallistua johdettuun viikkoliikuntaan työajalla. Projektin konkreettisena lähtökohdaksi oli yksinkertaisesti liikuntapäällikön toimeksianto viikkoliikuntaan osallistuvien määrän lisäämisestä.

Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää viikkoliikunnan nykytilaa, henkilökunnan liikuntatottumuksia, sekä liikuntapalveluihin liittyviä tarpeita ja toiveita, jotta asiakaslähtöisyys ja lähtökohdat liikuntapalveluiden kehittämiseksi varmistettaisiin.

Kerätyn tiedon pohjalta seuraavana tavoitteena oli kehittää viikkoliikuntapalvelujen sisäisille prosesseille systemaattinen toimintasuunnitelma, joka toimisi Maanpuolustuskorkeakoulun fyysisen kasvatuksen ryhmän, ja etenkin liikunnanohjaajan viikkoliikuntatoiminnan ja -suunnittelun apuna.

Kolmantena tavoitteena oli asiakastietoon, sekä Maanpuolustuskorkeakoulun fyysisen toimintakyvyn tavoitteisiin ja määräyksiin perustuen luoda konkreettinen, asiakkaalle selkeä kuvaus Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntapalveluiden tarjonnasta. Kehityskohteena oli, että liikuntapalvelujen mahdollisuudet tavoittaisivat henkilökunnan, eli potentiaaliset asiakkaat entistä paremmin. Konkreettisen palvelutuotteen sisällön perustana oli tarkoitus käyttää tutkimusaineistossa esiin tulleita asiakkaiden toiveita ja tarpeita.

5 Viikkoliikuntapalvelun kehittämisen menetelmät

Tämän kehittämisprojektin tutkimusmenetelmäksi, tai ennemminkin toimintastrategiaksi valikoitui toimintatutkimus, jossa Kanasen (2014,11–13) mukaan yhdistyvät toiminta ja tutkimus, käytännön työelämässä toimivien henkilöiden keskuudessa. Koko kehittämistehtävän tarkoitusta silmällä pitäen projekti vietiin läpi tuotteistamisen prosesseja hyödyntäen. Lehtisen & Niinimäen (2005, 45) mukaan tuotteistaminen on onnistuneimmillaan kehittämisen- ja kehittymisen prosessi, jonka avulla ydintoimijat oppivat paremmin jäsentämään ja ymmärtämään palvelujaan.

5.1 Toimintatutkimus

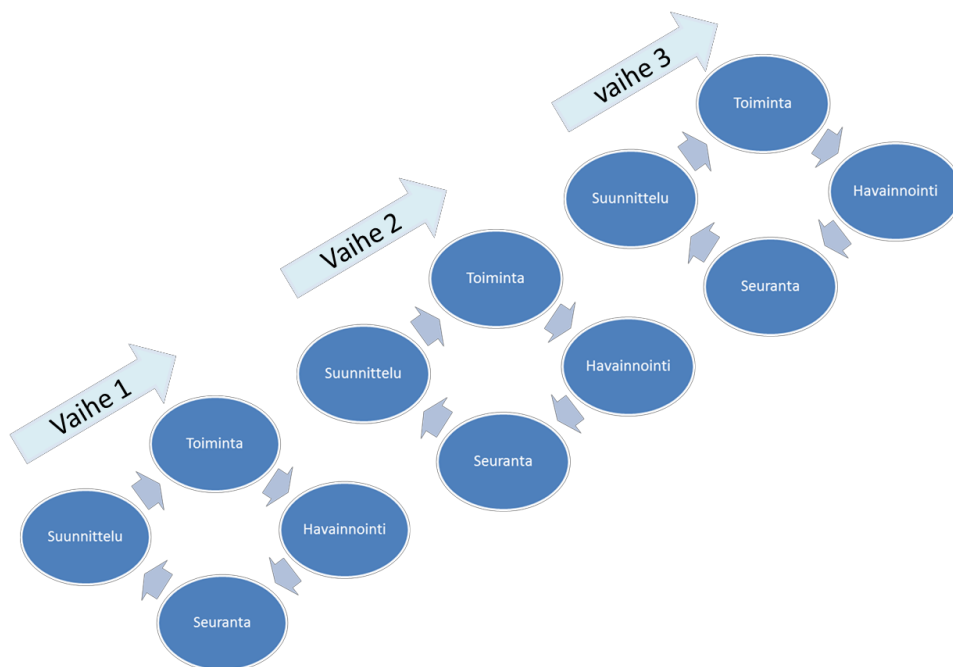
Tavoitteena toimintatutkimuksessa on muutoksen aikaansaaminen, ja tunnuksenomaisena voidaan pitää tutkittavien osallistumista prosessiin (Kuula 1999,10). Toimintatutkimuksen tulokset soveltuvat tutkittavaan yksittäistapaukseen, eikä tuloksia pyritä yleistämään, kuten perinteisessä tutkimuksessa. Menetelmänä toimintatutkimus soveltuu parhaiten ryhmän toiminnan tai oman työn kehittämiseen, jossa tavoitteena on ihmisten toiminnan muuttaminen. (Kananen 2014, 11–16.) Toimintatutkimuksessa saavutettu tieto on yleensä yhden henkilön (tutkijan) tulkinnan näkökulma, mutta parhaassa tapauksessa kaikkien asianosaisten äänet saadaan kuuluviin (Heikkinen 2010, 223). Tähän kehittämistehtävään liittyvä tutkimustieto koski ainoastaan Maanpuolustuskorkeakoulua organisaationa, ja sen henkilöstön viikkoliikuntaan liittyviä kysymyksiä.

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset eroavat hieman perinteisiin tutkimuskysymyksiin verrattuna. Siinä missä perinteisessä laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa jädään useimmiten toteavalle tasolle, todeten tiettyjen tekijöiden vaikuttavan asiaan, pyritään toimintatutkimuksen avulla samanaikaisesti toimenpiteisiin, kokeiluihin ja käytännölläheisyyteen. Haasteena toimintatutkimuksessa on se, että muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen voi usein olla helpompaa, kuin muutoksen aikaan saaminen. (Kananen 2014, 11–16.)

Tutkijan oma kosketuspinta tutkimuksen kohteena oleviin käytännön ilmiöihin katsotaan toimintatutkimuksessa eduksi, vaikka tieteen ehdotonta sääntöä, jossa tutkijan ei tulisi vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, joudutaan toimintatutkimuksessa rikkomaan (Kananen, 2014,16). Tutkija on toimintatutkimuksessa tutkittavan ilmiön toiminnan osa, sekä osa tutkittavaa toimintayhteisöä (Kananen 2014, 28). Tässä kehittämistehtävässä tutkijan rooli yhdistyi kehitettävän viikkoliikuntapalvelun käytännön toteuttajaan, eli liikunnanohjaajaan. Liikunnanohjaajan tärkeimpiä työtehtäviä Maanpuolustuskorkeakoulussa on juuri liikunta-

aktiivisuuden lisääminen henkilöstön keskuudessa, joten toimintatutkimus soveltui myös vaikuttamisen näkökulmasta hyvin tähän projektiin. Toimintatutkimuksessa tutkijan ollessa mukana toiminnassa, ei hänen tarvitse Heikkisen (2010, 223) mukaan vältellä vaikuttamista tai aloitteen tekoa tutkittavassa yhteisössä.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on siis toiminnan muutos ja tämän kehittämistehtävän toiminnan muutoksen tavoite kohdistui Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön osallisuusaktiivisuuteen viikkoliikunnassa. Kuten kuvassa 3 on esitetty, toimintatutkimus etenee syklimäisesti siten, että tutkimus, toiminta ja muutos voivat kaikki tapahtua yhtäaikaista jatkuvana prosessina (Kananen, 2014,13). Prosessia ei toimintatutkimuksessa kuitenkaan usein voida ennakkoon tarkoin suunnitella, vaan eteneminen ohjautuu projektin aikana tehtyjen havaintojen perusteella (Toikko & Rantanen 2009, 30).



Kuva 3 Toimintatutkimuksen sykli on jatkuva, ja tavoitteena on muutoksen ja kehittämisen jatkuva prosessi (mukaillen Kananen 2014, 13)

Toimintatutkimuksen vaiheet ovat pääsääntöisesti eri kirjoittajien erilaisista vaihekaavioista huolimatta Kanasen (2014, 34) mukaan

- 1) ongelman määrittely
- 2) ratkaisun esitys
- 3) ratkaisun kokeilu ja arviointi.

5.2 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Tämän kehittämistehtävän tutkimusosiossa käytettiin sekä määrällistä, että laadullista tutkimusotetta. Metsämuosen (2008, 60) mukaan useamman tutkimusmenetelmän käyttö, eli triangulaatio lisää saadun tiedon varmuutta ja saman ilmiön tarkastelu eri näkökulmista mahdollistuu. Useasti yritysten asiakaslähtöisissä kehittämisprojekteissa nojataan liian kapea-alaiseen tietoon asiakkaista, ja syvemmän ymmärryksen saamiseksi olisi ratkaisevassa roolissa kyky yhdistellä laadullista, numeerista ja hiljaista asiakastietoa (Mattiinen 2006, 25). Tiedonkeruussa hyödynnettiin tässä kehittämistehtävässä samanaikaista triangulaatiota, eli samassa kyselylomakkeessa käytettiin määrällisiä kysymyksiä, mutta annettiin lopuksi mahdollisuus myös avoimiin, vapaamuotoisiin kehitysideoihin.

Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää juuri toimintatutkimuksen alkukartoitusvaiheessa, silloin kun ilmiöstä ei ole vielä paljon tietoa ja erityisesti kun halutaan tuottaa ideoita ja ajatuksia. Vaikka avointen kysymysten käsittelyyn onkin varattava aikaa, voi niiden avulla saada esille sellaista tietoa, jota strukturoidulla, valmiiden vaihtoehtojen kysymyksillä olisi mahdoton saada. (Kananen 2011, 30–35). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja tulkita ilmiötä, ilman tilastollisia keinoja, tai määrällisen tutkimuksen mukaisia yleistyksiä. Tutkimuksen keskiössä ovat useimmiten prosessit, merkitykset ja kokemukset. Mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään etukäteen, sen soveltuvampi menetelmä laadullinen tutkimus todennäköisesti on. (Kananen 2014, 21–23.) Toimintatutkimus jatkuu kuitenkin perinteistä laadullista tutkimusta edemmäs, sillä sisällönanalyysin jälkeen edessä on vielä ongelman ratkaisu, toiminnan muuttaminen, yhteisön kehittäminen ja arviointi (Kananen 2014, 26).

5.2.1 Kysely

Kanasen (2014, 20 & 102) mukaan toimintatutkimuksessa on perusteltua käyttää määrällisiä tiedonkeruumenetelmiä ja etenkin kyselyn käyttäminen tutkimusprosessin alkukartoitusvaiheessa, sekä vaikutusten arvioinnin mittaamisessa voi olla mielekästä. Myös kun halutaan tutkia esimerkiksi asiakkaan kokemaa arvoa, on määrällinen kyselytutkimus hyvä vaihtoehto, vaikka strukturoidun kyselylomakkeen laadinta onkin usein aikaa vievin vaihe (Kuusela & Rintamäki 2002, 146–147).

Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista selvittää monia asioita laajalta joukolta ihmisiä, verraten nopeasti ja tehokkaasti, ja nämä ovat kyselytutkimuksen selkeitä etuja. Perusvaatimus kyselyn valitsemiselle on, että tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi aiempaa tietoa, jotta kyselyn suunnittelu on ylipäättään mahdollista. Heikkoutena kyselytutkimuksessa on tiedon pinnallisuus, sillä kyselyssä ei pystytä arvioimaan vastaajien suhtautumista vas-

taamiseen, eikä heidän perehtyneisyydestään asiaan ole varmuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 121–122.) Tässä kehittämistehtävässä tutkija oli itse toiminnassa osallisena liikunnanohjaajan roolissa, ja tietoa ja kokemusta ohjatusta viikkoliikunnasta ja sen toteuttamisesta oli jo valmiiksi paljon.

Onnistuneen määrällisen tutkimuksen kysymyksillä on tiettyjä edellytyksiä, joiden tulee täytyä. Ensinnäkin kysymykset tulee muotoilla siten, että vastaaja ymmärtää oikein mitä kysytään. Vastaajan tulee tietää kysyttävästä aiheesta riittävästi, ja vastaajan pitäisi olla halukas jakamaan kysymyksiin liittyvä tieto. Kysymysten tulisi olla yksiselitteisiä, jotta väärinymmärryksiltä välttyttäisiin. (Kananen 2011, 30.) Kyselyssä tulisi olla tarpeelliset vastausohjeet, eikä kysymyksissä saisi olla päällekkäisiä vastausvaihtoehtoja. Kyselylomaketta tulisi ehdottomasti testata ennen varsinaisen kyselytutkimuksen käynnistämistä. Tutkijan itsensä lisäksi lomake on hyvä testauttaa ohjaajalla, alaa tuntevilla henkilöillä, sekä mahdollisella koevastaajajoukolla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 132.)

Kun tutkitaan pienehköjä ihmisryhmiä, voidaan kaikki perusjoukon edustajat ottaa tutkimukseen mukaan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 104–105). Koska kehittämistehtävän kohteena oli Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökunta kokonaisuudessaan, ja aiemman viikkoliikunnan osallistumisaktiivisuuden perusteella oli mahdollista vähän arvailla liikuntaan liittyvän kyselyn vastausaktiivisuutta, otettiin tässä projektissa koko henkilökunta mukaan. Saatekirje on yksi vastausaktiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä, ja juuri oikeanlaisen viestin laatiminen kyselyyn on tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Saatekirje vaikuttaa suoraan vastaajamäärään, ja sen suunnittelussa tulisikin huomioida luottamuksen, sekä vastausmotivaation herättäminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 133.) Tässä kehittämistehtävässä kyselyjen saatekirjeisiin pyydettiin kommentteja liikuntapäälliköltä, jonka tuntemus Maanpuolustuskorkeakoulusta organisaationa oli tutkimushetkellä parempi kuin tutkijalla itsellään, sekä kehittämistehtävän ohjaajalta.

5.3 Ideointi

Jotta uusia ideoita syntyisi, vaaditaan uusia näkökulmia, luovuutta, kriittistä tarkastelua, sekä innovatiivisuutta. Olemassa olevien palvelujen uudelleen suunnittelussa, ja uudelleen mallintamisessa voidaan myös puhua uudesta palveluideasta, jonka avulla vanha palvelu suunnitellaan toimivammaksi, nopeammaksi, taloudellisemmaksi sekä helppokäyttöisemmäksi. (Kinnunen 2004, 10.) Tämän kehittämistyön ideoinnin keskiössä oli nimenomaan vanhan jo olemassa olevan viikkoliikuntapalvelun kehittäminen toimivammaksi kokonaisuudeksi. Luovuutta ja innovatiivisuutta haettiin muun muassa benchmarking -menetelmän avulla hieman erilaisesta toimintaympäristöstä.

Ideointitekniikoista aivoriihet ovat varmasti tunnetuimpia, mutta ideat voivat syntyä myös esimerkiksi markkinatutkimuksen avulla selville saatujen asiakastarpeiden pohjalta. Suuri osa ideoista syntyykin lukuisista käytettävissä olevista ideointitekniikoista huolimatta juuri asiakastoiveiden pohjalta. Myös asiantuntijoiden, ja asiakkaiden yhteiset kokoontumiset, sekä muu kanssakäyminen on havaittu hedelmälliseksi juuri asiakkailta tulevien ideoiden hyödyntämisessä. (Kinnunen 2004, 41.) Tässä kehittämistyössä suuri osa ideoinnista pohjautuikin kyselyjen pohjalta selvitettyihin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin.

5.4 Benchmarking

Benchmarking -menetelmän ideana on systemaattinen, hyviltä esikuvilta oppiminen, ja sen suomenkielisiä termejä voisivat olla ”esikuva-analyysi, vertailukehittäminen ja kokemuksen siirto”. Yritysten lisäksi benchmarkingia on alettu nykyään käyttää työkaluna myös julkisissa, hyötyä tavoittelemattomissa organisaatioissa. (Vuorinen 2013, 158.) Arantola & Simonen (2009, 35) luonnehtivat benchmarkingia parhaiden toimintatapojen löytämiseksi vertailemalla eri yritysten tutkittavia toiminta-alueita.

Tavoitteena benchmarkingissa on omaan toimintaan sovellettavissa olevien tietojen tai taitojen kerääminen, ja useimmiten toiminta kohdistetaan johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten esimerkiksi lopputuotteeseen tai laatuun. Opittuja asioita on siis tarkoitus soveltaa, ei kopioida suoraan. (Vuorinen 2013, 158–159.) Tässä kehittämistehtävässä mallia haettiin viikkoliikuntapalvelun asiakkaille näkyvään lopputuotteeseen.

Benchmarking -menetelmää käytettiin ohjatun viikkoliikunnan tuotteiden hierarkian muodostamisessa, sekä palvelukuvausten luomisessa. Ideoita haettiin kaupalliselta, menestyneeltä kuntoklubiyritykseltä. Tavoitteena oli selvittää, miten ryhmäliikuntapalvelut oli kohdeyrityksessä jäsenelty asiakkaalle ymmärrettävään muotoon, ja sosisiko sama jäseneltytapa mahdollisesti ainakin osittain myös Maanpuolustuskorkeakoulun ei-kaupallisten liikuntapalvelujen ympäristöön. Työkaluna käytettiin Vuorisen (2013, 160) benchmarkingin prosessikaavioita (kuva 4), jonka vaiheita ovat kehitystarpeiden määrittäminen, kehittämiskohteen valinta, kokemusten vaihto ja oppiminen, sekä oppien soveltaminen omassa toiminnassa.



Kuva 4 Ylärivissä mukaillen Vuorisen (2013, 160) benchmarkingin prosessi ja alarivissä Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntapalvelujen Vuorisen mallin mukainen prosessi

Benchmarkingin kohdeyrityksessä, Forever Hiekkaharjussa ryhmäliikuntatunnit oli jaoteltu kahdella eri tavalla. Ryhmäliikuntatunnit oli jaettu neljään vaativuusluokkaan, ja jokaiselle luokalle oli oma väri. Helppotunnit olivat vihreitä, oranssit sopivat kaikille, siniset olivat keskivaikeita, ja punaiset tunnit haastavia. Lisäksi yrityksen internet-sivuilla on tarkoitus tulevaisuudessa pystyä valitsemaan sopiva tunti myös oman tavoitteensa mukaan, ja tuntien jaottelun perustana olevia tavoitteita ovat muun muassa; rasvanpolto, voima ja kestävyys, kunnon kehittäminen, energian lisääminen, keuhko- ja liikkuvuus, rentoutuminen ja rauhoittuminen, sekä kivuista eroon.

Kohdeyrityksen varausjärjestelmässä viikkokalenterin kohdalla jokaisen tunnin taustaväri oli valittu vaativuusluokan väriin mukaan, ja tuntia klikkaamalla oli mahdollisuus tutustua tuntikuvaukseen, eli niin sanottuun tuntikohtaiseen palvelulupaukseen. Vaikka Maanpuolustuskorkeakoululla ei ollutkaan tämän kehittämisprosessin yhteydessä mahdollisuutta samanlaiseen internet-pohjaiseen varausjärjestelmään, sai tuntien jaottelusta pohjaa viikkoliikuntatarjottimelle, joka yksinkertaisesti sijoitettiin kokonaisuudessaan henkilökunnan saataville sisäiseen viestintäverkko Torniiin. Forever Hiekkaharjussa tuntien tehoa kuvaavat värikoodit otettiin viikkoliikuntatarjottimeen soveltaen, ja niiden avulla kuvattiin tehon sijaan tuntityyppiä (keuhko- ja liikkuvuus, keuhko- ja liikkuvuus, keuhko- ja liikkuvuus, keuhko- ja liikkuvuus). Tehon kuvaaminen jätettiin viikkoliikuntakalenteriin kunkin yksittäisen tunnin osalta liikunnanohjaajan määriteltäväksi.

6 Työn vaiheet

Kehittämistyötä lähdettiin toteuttamaan jo kappaleessa 3 esitetyn Lehtisen & Niinimäen (2005, 30) tuotteistamisen prosessin mukaisesti (kuva 2). Prosessista on eroteltavissa neljä päävaihetta, jotka ovat karkeasti valmistelu, tuotteiden muodostaminen, markkinointi sekä seuranta ja arviointi.

6.1 Valmistelutyöt

Toiminnan perustehtävän selvittäminen, asiakasryhmien selvittäminen, perustarpeiden ja odotusten arviointi, aisaan kuuluvaan kirjallisuuteen tutustuminen sekä suunnitelman tekeminen muun muassa kuuluvat tuotteistamisprosessin valmisteluvaiheeseen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30). Tämän kehittämisprojektin aiheena olevan ohjatun viikkoliikunnan perustehtävä on liikuttaa Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöä työajalla, ja asiakasryhmä kattaa siis koko korkeakoulun henkilöstön. Asiakkaiden tarpeiden lisäksi viikkoliikunnan järjestämiseen vaikuttavat lait, normit, asetukset ja määräykset Puolustusvoimista, sekä esimerkiksi sotilaan fyysisestä toimintakyvystä.

6.1.1 Toimeksianto ja projektipalaveri

Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntapalvelujen perustehtävänä on johtaa laadukasta testaustoimintaa, sekä tarjota monipuolista ohjattua viikkoliikuntaa henkilöstölle, jolla on joko oikeus (sotilaat), tai mahdollisuus (siviilit) käyttää työajastaan kaksi tuntia viikossa viikkoliikuntaan.

Toimeksianto ohjattuun viikkoliikuntaan osallistuvien määrän kasvattamisesta tuli suoraan Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntapäälliköltä. Toiveena oli, että yhä useampi käyttäisi työajalla liikkumisen mahdollisuuden hyödykseen, sekä hyödyntäisi myös organisaation tätä varten palkatun liikunnanohjaajan ammattitaitoa. Projektipalaveri pidettiin tammikuussa 2019, jolloin karkea projektisuunnitelma kehittämistehtävästä hahmottui ja tutkimuslupa aineistonkeruutarkoitukseen haettiin (liite 1) Maanpuolustuskorkeakoululta. Tutkimuslupa (liite 2) myönnettiin 5.2.2019. Projektisuunnitelmaa muokattiin alkuperäisestä matkan varrella, jotta kohdeorganisaation liittyvät erityistekijät ja asiakaslähtöisyys saatiin huomioitua parhaiten.

6.1.2 Tarvittavan tiedon ja aineiston hankinta

Projektipalaverin jälkeen tarkempi tutustuminen kohdeorganisaation toimintaan saattoi alkaa. Ensinnä lähdettiin selvittämään Puolustusvoimien fyysisen toimintakyvyn vaatimuk-

sia, sekä siihen liittyvää ohjattua viikkoliikuntaa koskevat lait, normit, ja säädökset, jotka määrittävät koko Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntapalvelujen toiminnan lähtökohdan. Liikuntapalvelujen taloutta käsittelevät asiakirjat etsittiin pääsääntöisesti Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmästä yhdessä Maanpuolustuskorkeakoulun kirjaamon kanssa, ja ei-julkiset kohdat esimerkiksi hankintataulukoista poistettiin.

Kohdeorganisaatioon tutustumisen lisäksi myös sopiviin tutkimusmenetelmiin, prosesseihin, ja palvelun syvimpään olemukseen lähdettiin tutustumaan kirjallisuuden avulla. Toimintatutkimuksen prosessin syklimäisyys, sekä vaiheiden mahdollinen päällekkäisyys tulivat tässä kohtaa vastaan, ja tutkimuksen viitekehys palvelujen tuotteistamisen näkökulmasta kypsyi oikeastaan vasta kohdeorganisaation liikuntapalveluihin liittyvien perustarpeiden kartoituksen myötä.

6.1.3 Liikuntapalvelukysely osa 1

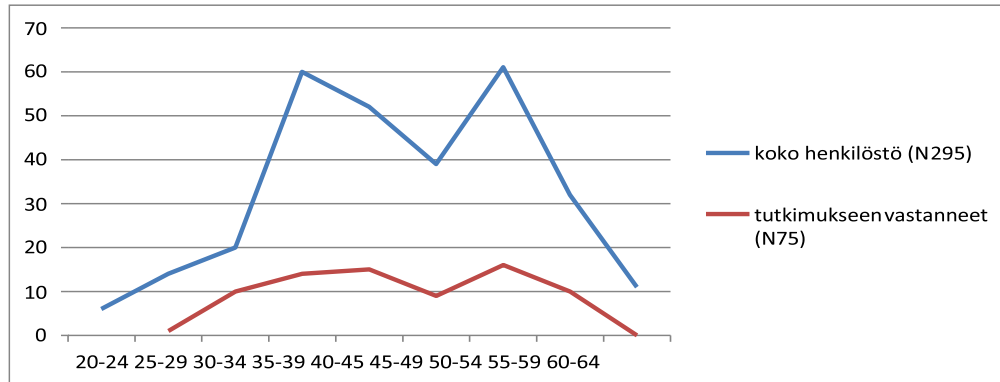
Liikuntapalveluihin liittyviä henkilöstön perustarpeita lähdettiin selvittämään Webropol -kyselyllä. Liikuntapalvelukysely (liite 3) lähetettiin helmikuussa 2019 saatekirjeen kera (liite 4) koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstölle, jotta liikuntapalvelujen senhetkinen tilanne loppukäyttäjän, eli henkilökunnan näkökulmasta saataisiin selville.

Ennen kyselyn varsinaista lähettämistä kyselylomaketta testattiin kehittämistyön ohjaajan, tutkijan itsensä, sekä fyysisen kasvatuksen ryhmän henkilöstön avulla, jonka pohjalta tehtiin vielä tarpeen olevia muokkauksia, sekä hienosäätöä. Kyselyyn lähetettiin henkilökunnan virkasähköposteihin ja sen vastaanotti 278 henkilökunnan jäsentä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Vastausaikaa oli viikko, ja sähköpostiviestin lisäksi kyselystä tiedotettiin Maanpuolustuskorkeakoulun päärakennuksen kuntosalisiiven infotelevisiossa (liite 5). Loppuvaiheessa lähetetyn muistutusviestin (liite 3) jälkeen vastauksia kertyi yhteensä 73, vastausprosentin ollessa siis noin 26.

Kyselyn vastauksia analysoitiin Excelillä. Tässä ensimmäisessä kyselyssä saatuja tietoja käytettiin apuna seuraavan tarkentavan käytännön toteutukseen liittyvän kyselyn laadinnassa, sekä tuotteistamisprosessin kaikissa eri vaiheissa, kuten palvelujen hierarkian rakentamisessa, palvelukuvausten laadinnassa, markkinoinnin suunnittelussa, sekä jatko-suunnitelman, eli vuosikellon luomisessa.

Kyselylomakkeen alussa kartoitettiin vastaajien taustatietoja, ja lomakkeen kohdissa 1-3 kysyttiin vastaajan ikää, sukupuolta, sekä onko hän sotilas vai siviili. Kuten kuvioista 3 voi-

daan nähdä, vähäisestä vastausprosentista huolimatta vastaajien ikä vastasi kuitenkin suurin piirtein koko henkilöstön ikäjakaumaa.



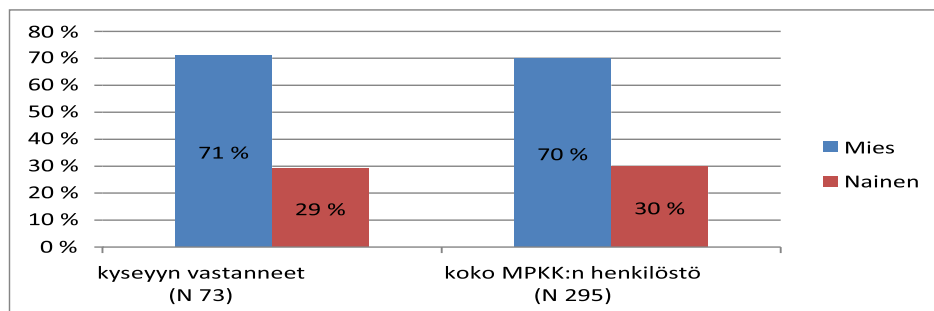
Kuvio 3 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma suhteessa koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön ikäjakaumaan.

Kyselyyn vastanneista 60 % oli sotilaita, ja 40 % siviilejä (taulukko 9). Koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöstä, jonka vahvuus laskentahetkellä oli 295, toisin kuin kyselyä lähetettäessä (278), oli sotilaita 52 % ja siviilejä 48 %. Tuloksesta voidaan huomata, että sotilaat olivat hieman halukkaampia vastaamaan kyselyyn.

Taulukko 9 Kyselyyn vastanneiden, sekä Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön jakautuminen sotilaisiin ja siviileihin

	sotilaita	siviilejä
Kyselyyn vastanneet (N73)	60 %	40 %
Koko MPKK:n henkilöstö (N 295)	52 %	48 %

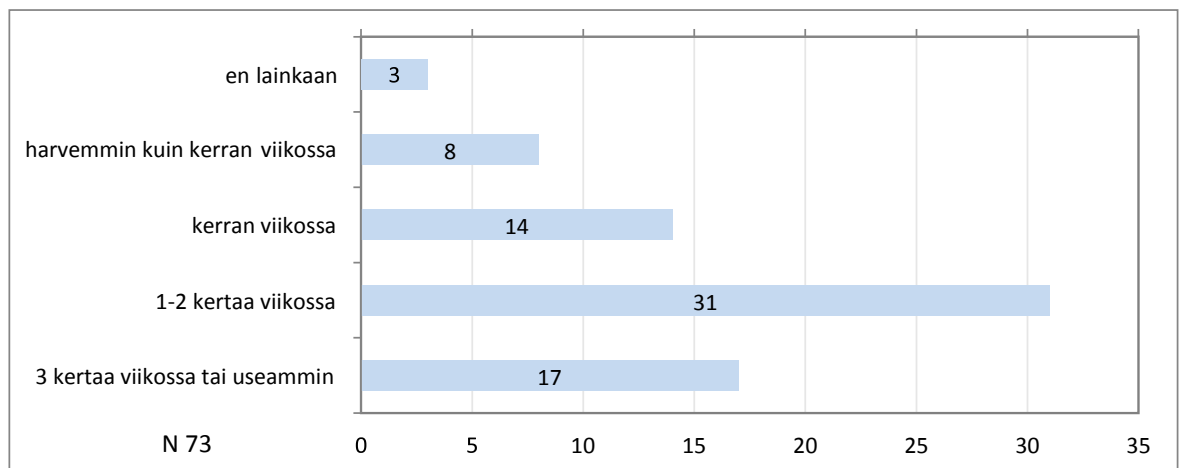
Vastaukset naisten ja miesten kesken vastasivat myös prosentuaalisesti hyvin koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökuntaa kokonaisuudessaan (kuvio 4). Kyselyyn vastanneista 71 % oli miehiä ja 29 % naisia. Koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöstä 70 % oli miehiä ja 30 % naisia.



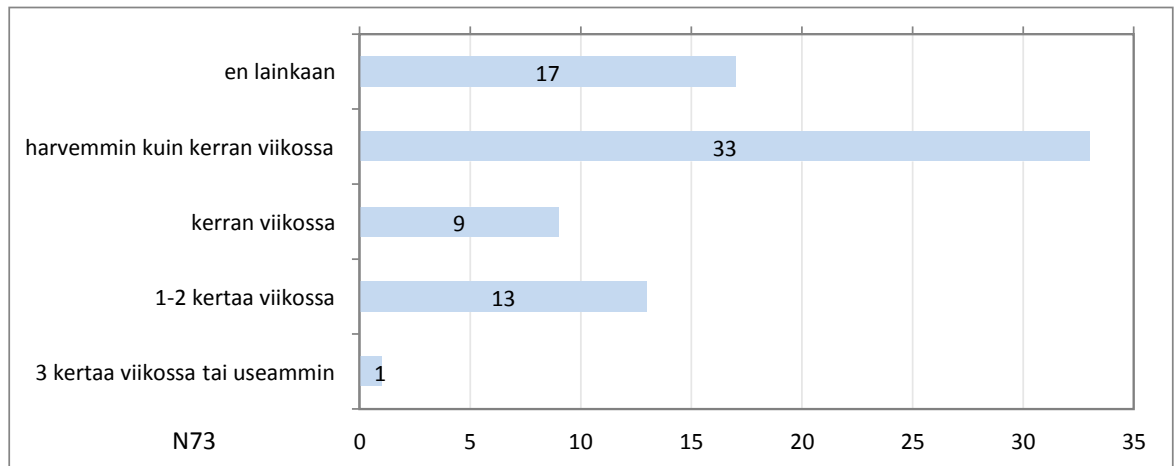
Kuvio 4 Sukupuolijakauma kyselyyn vastanneiden, sekä Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön kesken.

Taustatietojen tarkastelun perusteella koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökunnasta saatiin kuitenkin vähäisestä vastausprosentista huolimatta melko edustava joukko. On kuitenkin huomattava, että kyselyyn vastanneet saattavat olla keskimääräistä aktiivisempia liikkujia, ja kiinnostuneempia viikkoliikuntatarjonnasta kuin ne, jotka jättivät vastaamatta kyselyyn.

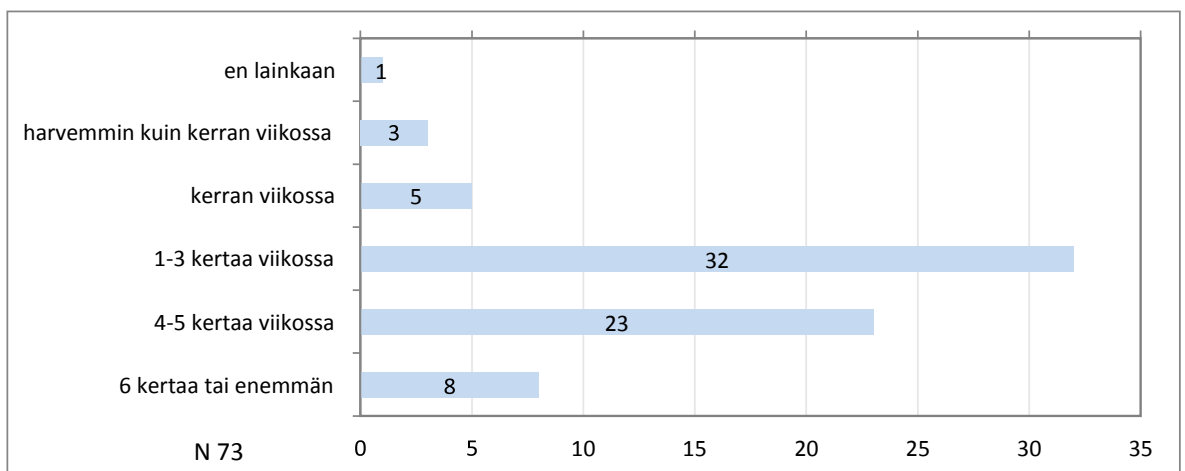
Lomakkeen 4-6 kysymyksissä haluttiin selvittää henkilöstön liikunta-aktiivisuutta omatoimisen viikkoliikunnan, ohjatun viikkoliikunnan, sekä vapaa-ajalla tapahtuvan liikunnan merkeissä. Työajalla suoritettavaan viikkoliikuntaan liittyvät aika-vaihtoehdot kuvioissa eroavat vapaa-ajan liikuntaa koskevasta kysymyksestä, sillä viikkoliikuntaoikeus Maanpuolustuskorkeakoulussa kattaa kaksi tuntia liikuntaa viikossa työajalla, mutta omatoimista liikuntaa ei ole tietenkään rajoitettu mitenkään. Omatoimisesti 73 vastanneesta liikkui työajalla kerran viikossa tai useammin 62 vastaajaa (kuvio 5), kahdeksan harvemmin kuin kerran viikossa, ja vastaajista kolme ei liikkunut omatoimisesti työajalla lainkaan. Vastaajista 17 ei osallistunut ohjattuun viikkoliikuntaan työajalla lainkaan, 33 osallistui harvemmin kuin kerran viikossa, ja vastaajista 23 osallistui kerran viikossa tai useammin, kuten kuvioista 3 käy selville. Koko vastaajajoukosta yksi ei liikkunut vapaa-ajalla ollenkaan, kahdeksan liikkui harvemmin kuin kerran viikossa, ja 14 liikkui kerran viikossa (kuvio 6). Vastaajista 63 liikkui vapaa-ajalla useammin kuin kerran viikossa (kuvio 7). Pääjohtopäätös on, että vastaajat ovat aktiivisia liikunnan harrastajia erityisesti vapaa-ajallaan, mutta myös työajalla.



Kuvio 5 Omatoimisesti viikkoliikuntaa työajalla harrastaneet vastaajat

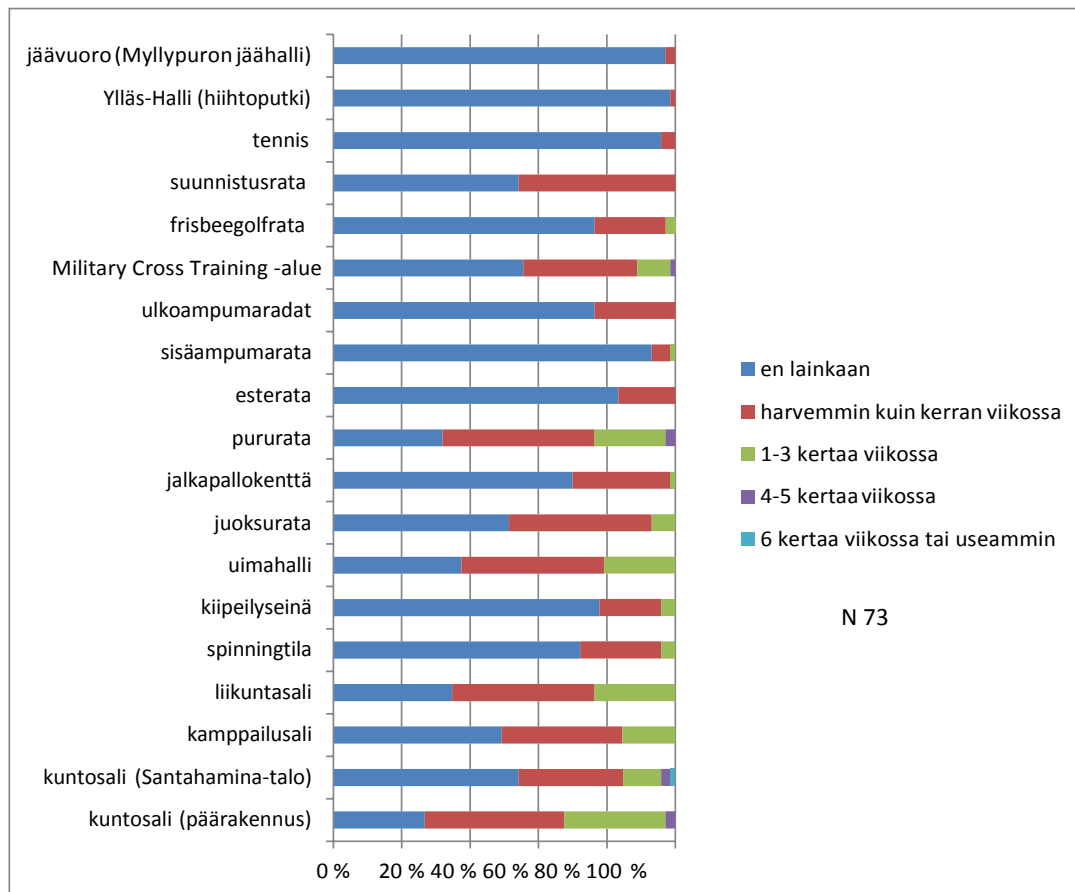


Kuvio 6 Työajalla ohjattuun viikkoliikuntaan osallistuneet vastaajat



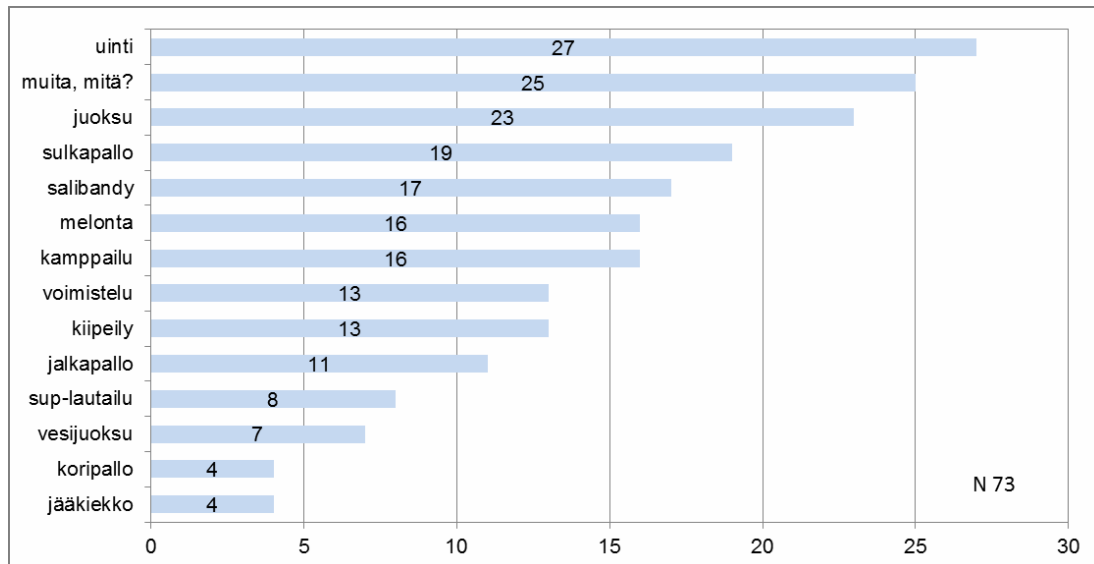
Kuvio 7 Vastaajien liikunta-aktiivisuus vapaa-ajalla

Kyselylomakkeen seitsemäs kysymys koski liikuntatilojen käyttöä Maanpuolustuskorkeakoulussa. Vaikka kehittämistyön toimeksianto olikin osallistujamäärien kohottaminen juuri ohjattuihin viikkoliikuntoihin, koski liikuntapalvelujen kehittämisprojektin palvelutarjontaa kuvaava osuus viikkoliikuntapalvelua kokonaisuudessaan. Siksi myös viikkoliikkujien käytössä olevien tilojen ja paikkojen käyttöastetta oli mielekästä kysyä, jotta tietoa voitaisiin jatkossa entistä paremmin käyttää esimerkiksi omatoimisen viikkoliikunnan tukemisen suunnittelussa. Kysymys kattoi kaikki Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntatilat, sekä Maanpuolustuskorkeakoulun mahdollistamat liikuntatilat Santahaminan ulkopuolella. Suosituimmat liikuntatilat (kuvio 8) olivat kyselyn mukaan päärakennuksen kuntosali, pururata, liikuntasali, uimahalli, Military Cross Training -alue, sekä suunnistusrata. Vähimmällä käytöllä olivat Ylläs-halli, tennis, jäävuoro sekä sisäampumarata. Tietoa suosituimmista liikuntatiloista on tarkoitus käyttää liikuntapalvelujen hankinta- ja huoltomenojen suunnittelussa, jotta liikuntapalvelutarjonta myös omatoimiseen liikuntaan olisi vastaisuudessa mahdollisimman asiakaslähtöinen.

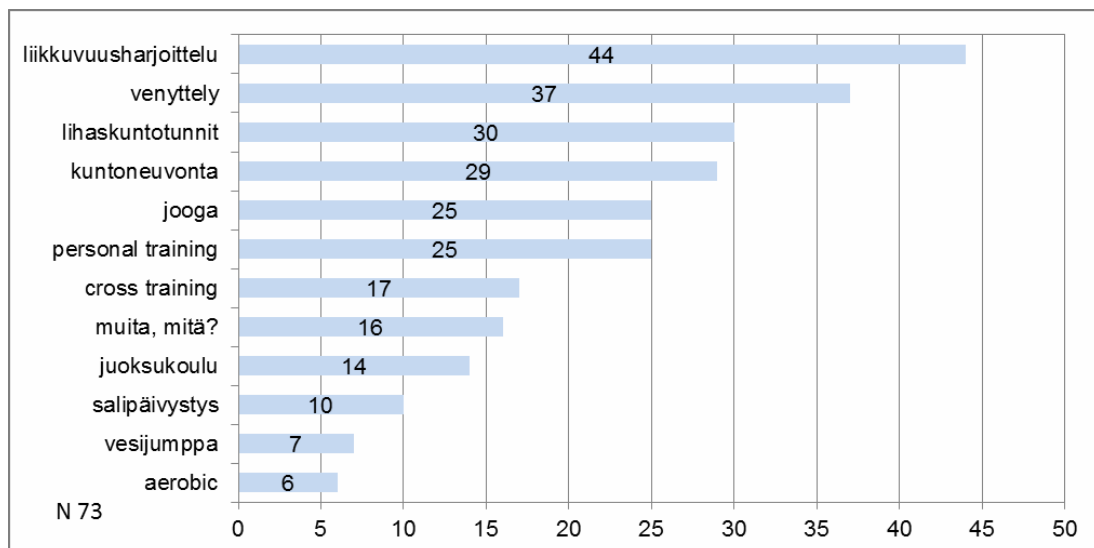


Kuvio 8 Maanpuolustuskorkeakoulun tai sen tarjoamien liikuntatilojen käyttö vastaajien kesken

Kysymykset 8-9 koskivat henkilökunnan tarpeita, odotuksia ja tulevaisuuden toiveita lajimahtimallisuuden, sekä ohjatun liikunnan saralla. Vastaajien toivotat liikuntalajit olivat pääsääntöisesti sellaisia, joita liikuntapalvelut mahdollistavat jo tällä hetkellä. Kolme toivotuinta lajia (kuvio 9) olivat uinti, juoksu sekä sulkapallo. Kysymyksen 8 viimeisessä kohdassa oli mahdollisuus esittää lisätoivomuksia lajien suhteen, ja useammin kuin kerran mainittiin tennis, suunnistus, cross training, sekä liikkuvuustyypinen harjoittelu. Lisäksi vapaamuotoisessa kohdassa yksittäiset henkilöt toivoivat spinningiä, pingistä, kuntonyrkkeilyä, kimppekävelyä, ammuntaa, pesäpalloa ja tanssiliikuntaa. Lomakkeen kysymys 9 koski erityisesti vielä toiveita ohjatun viikkoliikunnan osalta. Kuusi toivotuinta ohjatun liikunnan muotoa olivat liikkuvuusharjoittelu, venyttely, lihaskuntotunnit, kuntoneuvonta, personal training sekä jooga (kuvio 10). Lisäksi kysymyksen lopussa olevassa vapaassa kentässä toivottiin uintitekniikkaa, rentoutusta ja tanssiliikuntaa, kamppailua, psyykkistä valmennusta, kiipeilyä, pilatesta, fysioterapiaa, telinevoimistelun alkeita, kahvakuulaharjoittelua sekä spinningiä.



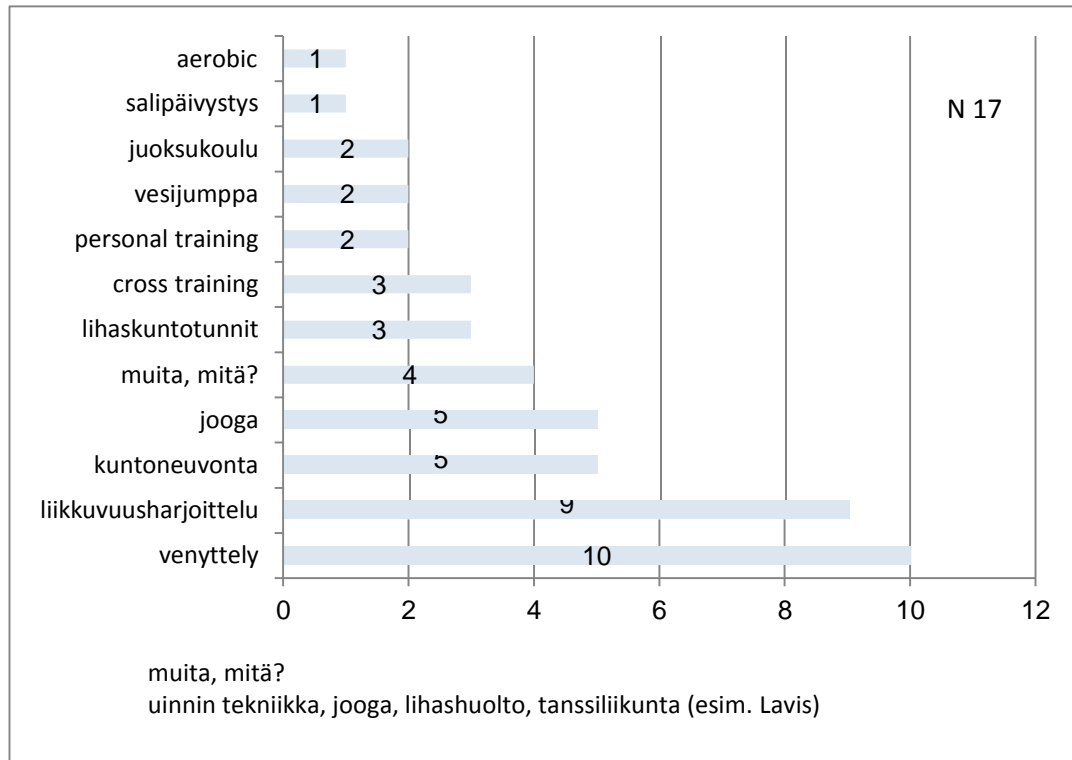
Kuvio 9 Lajeja, joita vastaajat toivoivat Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntapalvelujen mahdollistavan tulevaisuudessa



Kuvio 10 Ohjatun liikunnan muotoja, joita vastaajat toivoivat Maanpuolustuskorkeakoululla tarjottavan

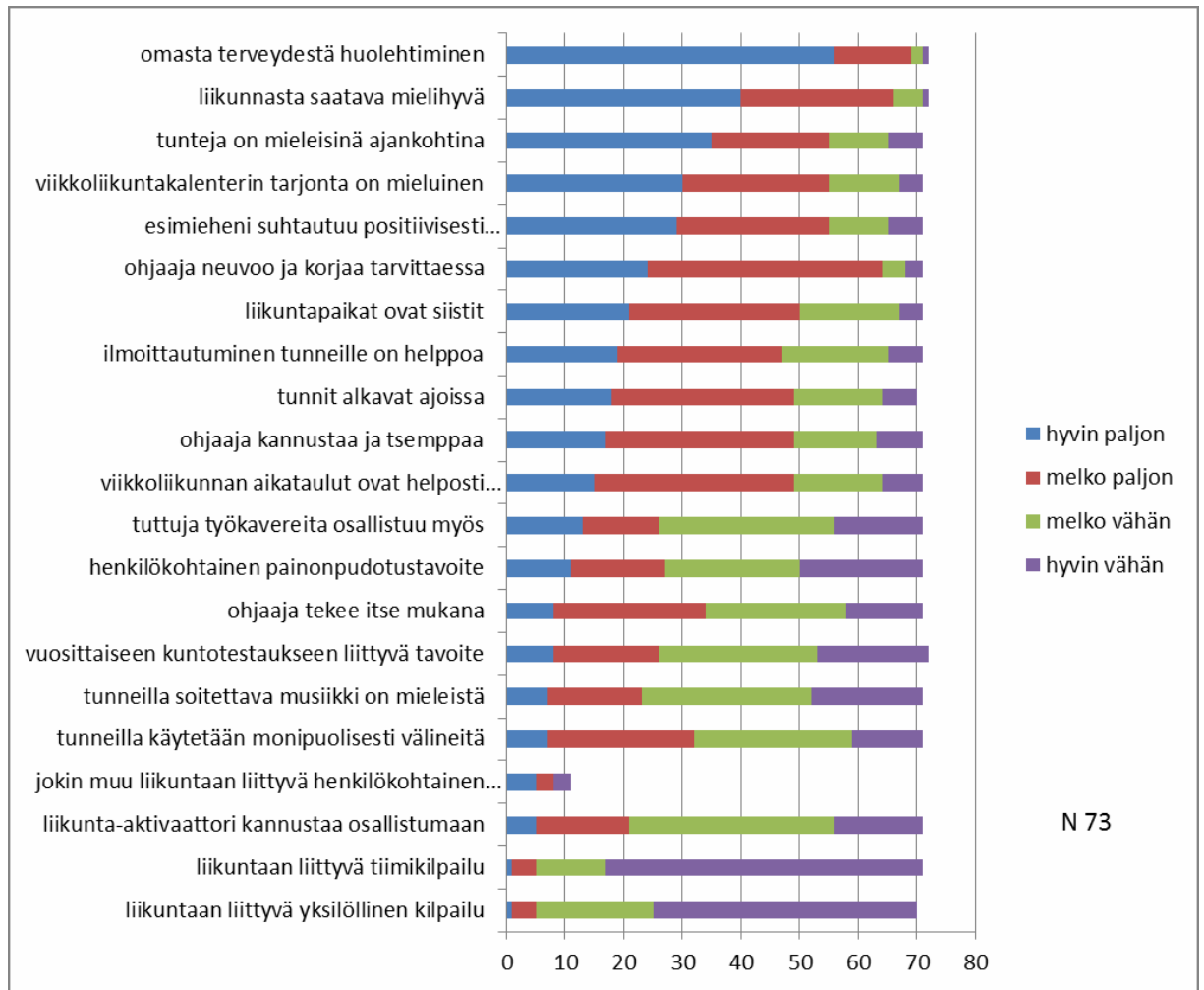
Koska työn yksi tavoitteista oli saada lisää liikkujia ohjatun viikkoliikunnan pariin, ja vastanneista 17 ei osallistunut työajalla ohjattuun viikkoliikuntaan lainkaan, oli tämän joukon vastauksia mielekästä tarkastella erikseen. Omatoimista liikuntaa työajalla tästä vastaajajoukosta ylipäänsä harrasti 16 vastaajaa, joista 14 vastaajaa kerran viikossa tai useammin. Samaten vapaa-ajalla tästä vastaajajoukosta liikuntaa harrasti 16 henkilöä, joista 14 vastaajaa kerran viikossa tai useammin. Suosituimpia liikuntapaikkoja ohjattuun viikkoliikuntaan osallistumattomien joukossa olivat suunnistusrata, juoksurata, pururata, kuntosali, liikuntasali sekä uimahalli. Toivotuimpia ohjatun viikkoliikunnan muotoja viikkoliikuntaan osallistumattomien vastaajien keskuudessa olivat venyttely ja liikkuvuusharjoittelu, kuten

kuviosta 11 voidaan nähdä. Vastaajajoukon toiveista ohjatun liikunnan suhteen ainoastaan jooga ja aerobic olivat sellaisia, joita ei esimerkiksi viimeisen vuoden aikana ole Maanpuolustuskorkeakoululla järjestetty. Vastausten perusteella voisi päätellä, että ohjattuun liikuntaan osallistumattomat harjoittelevat enemmän omatoimisesti, kuin ohjatusti ja että tarjolla olevien liikuntamuotojen kirjo ei juuri vaikuta heidän osallistumispäätökseensä.



Kuvio 11 Viikkoliikuntaan osallistumattoman vastaajajoukon toiveet viikkoliikuntamuodoista

Liikuntapalvelujen käyttöön vaikuttavia seikkoja kaikkien vastaajien osalta selvitettiin kysymyksessä 10. Kaksi tärkeintä vaikuttavaa tekijää olivat oma terveys, sekä liikunnasta saatava mielihyvä (kuvio 12). Lisäksi paljon tai melko paljon suureen osaan vastaajista vaikutti viikkoliikuntakalenterin tarjonta ja ajankohdat, esimiehen positiivinen suhtautuminen osallistumiseen, sekä ohjaajan neuvominen, korjaaminen, kannustaminen ja tsempaus. Vähiten osallistumishalukkuuteen vaikuttivat liikuntaan liittyvä tiimikilpailu, liikuntaan liittyvä yksilöllinen kilpailu, henkilökohtainen painonpudotustavoite, vuosittaiseen kuntotestaukseen liittyvä tavoite tai tunneilla soitettavan musiikin mielekkyys.



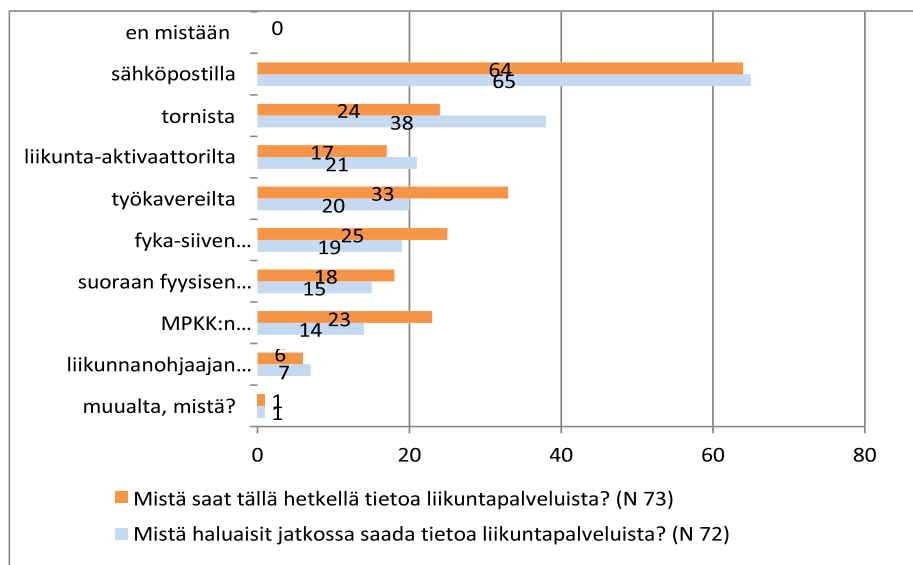
Kuvio 12 Vastaajien mukaan osallistumishalukkuuteen vaikuttavia seikkoja

Omasta terveydestä huolehtiminen ja liikunnasta saatava mielihyvä olivat suosituimpia vastauksia hyvin paljon osallistumishalukkuuteen vaikuttavien tekijöiden kohdalla myös ohjattuun viikkoliikuntaan osallistumattomien ryhmän keskuudessa (taulukko 10). Melko paljon vaikuttavien tekijöiden kärjessä olivat ohjattuun viikkoliikuntaan osallistumattomien vastaajien vastauksissa ohjaajan neuvominen tarvittaessa, sekä siistit liikuntapaikat. Melko vähän vaikuttavien tekijöiden kärjessä olivat liikunta-aktivattorin kannustaminen osallistumaan tunneille, tunneille ilmoittautumisen helppous, tai se että tunneille osallistui tuttuja työkavereita. Hyvin vähän osallistumishalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat tämän vastaajaryhmän keskuudessa yksilö- ja tiimikilpailut.

Taulukko 10 Ohjattuun viikkoliikuntaan lainkaan osallistumattomien osallistumisen halukkuuteen vaikuttaneet tekijät

N 17	hyvin paljon	melko paljon	melko vähän	hyvin vähän
omasta terveydestä huolehtiminen	12	3	1	1
liikunnasta saatava mielihyvä	10	4	2	1
esimieheni suhtautuu positiivisesti osallistumiseen	5	4	3	4
liikuntapaikat ovat siistit	5	8	0	3
ilmoittautuminen tunneille on helppoa	4	2	7	3
tunnit alkavat ajoissa	4	3	6	3
ohjaaja neuvoo ja korjaa tarvittaessa	4	9	1	2
henkilökohtainen painonpudotustavoite	3	2	6	5
viikkoliikuntakalenterin tarjonta on mieluinen	3	6	4	3
tunteja on mieleisinä ajankohtina	3	3	5	5
jokin muu liikuntaan liittyvä henkilökohtainen tavoite, mikä?	3	0	0	0
viikkoliikunnan aikataulut ovat helposti saatavilla	2	5	5	4
tuttuja työkavereita osallistuu myös	2	2	7	5
ohjaaja kannustaa ja tsemppaa	2	5	4	5
vuosittaiseen kuntotestaukseen liittyvä tavoite	1	5	5	6
tunneilla käytetään monipuolisesti välineitä	1	4	6	5
ohjaaja tekee itse mukana	1	6	2	7
liikuntaan liittyvä yksilöllinen kilpailu	0	0	2	14
liikuntaan liittyvä tiimikilpailu	0	0	1	15
liikunta-aktivaattori kannustaa osallistumaan	0	3	9	4
tunneilla soitettava musiikki on mieleistä	0	4	5	7

Kyselyn viimeiset kaksi kysymystä koskivat viestintää, ja niissä haluttiin selvittää mistä henkilöstö sai tietoa liikuntapalveluista tällä hetkellä, ja mistä he jatkossa haluaisivat saada tietoa. Liikuntapalveluista oli saatu tietoa ylivoimaisesti eniten sähköpostilla. Lisäksi tietoa liikuntapalveluista tarjosivat työkaverit, fyysisen kasvatuksen siiven infotelevisio, virallinen sisäisen verkon tiedotuskanava Tornin, MPKK:n toimintasuunnitelmasta löytyvä liikuntakäskey, fyysisen kasvatuksen ryhmäläiset, sekä liikunta-aktivaattorit (kuvio 13). Vapaassa kentässä oli mainittuna lisäksi kahvihuoneen seinä. Muutosta, eli aikaisempaa enemmän tietoa haluttiin jatkossa saada sähköpostin välityksellä.



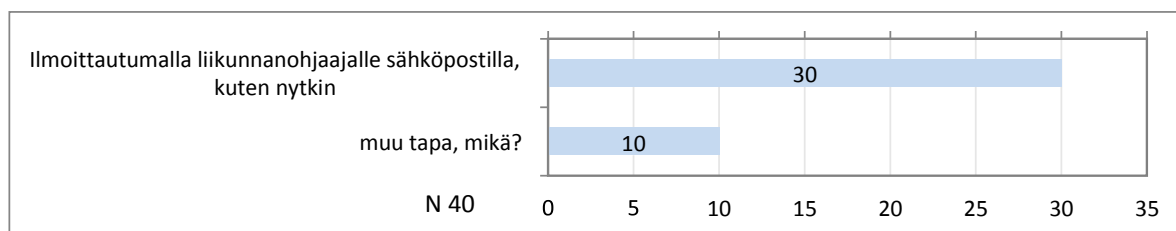
Kuvio 13 Liikuntapalvelujen tiedotuksen saatavuus nyt, sekä toiveet tiedotuskanaviksi tulevaisuudessa

6.1.4 Liikuntapalvelukysely osa 2

Kun yllä esitelty peruskartoitus oli tehty, lähetettiin sen pohjalta suunniteltu ohjatun liikunnan käytännön toteutusta käsittelevä kysely, jonka tavoitteena oli selvittää miten henkilökunnan valitsemat liikuntamuodot tulisi käytännön arjessa toteuttaa. Kysely (liite 6) saatekirjeineen (liite 7) lähetettiin Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökunnalle, yhteensä 278 vastaanottajalle.

Tämäkin kysely lähetettiin ensimmäisen tavoin samoille koehenkilöille, joiden palautteen perusteella kyselyyn tehtiin vielä viimeiset muutokset ennen varsinaista lähettämistä. Käytännön totutusta koskevaan kyselyyn vastasi 41 henkilöä. Vastausaikaa oli viikko ja vastaamisen motivointiin käytettiin lisätehosteena Finnkinon elokuvaalippuarvontaa. Vastauksia saatiin kerättyä huomattavasti vähemmän kuin ensimmäisessä kyselyssä, vastausprosentin ollessa vain 15. Kysely toteutettiin hiihtolomaviikkojen aikaan, joka saattoi vaikuttaa vastausten määrään

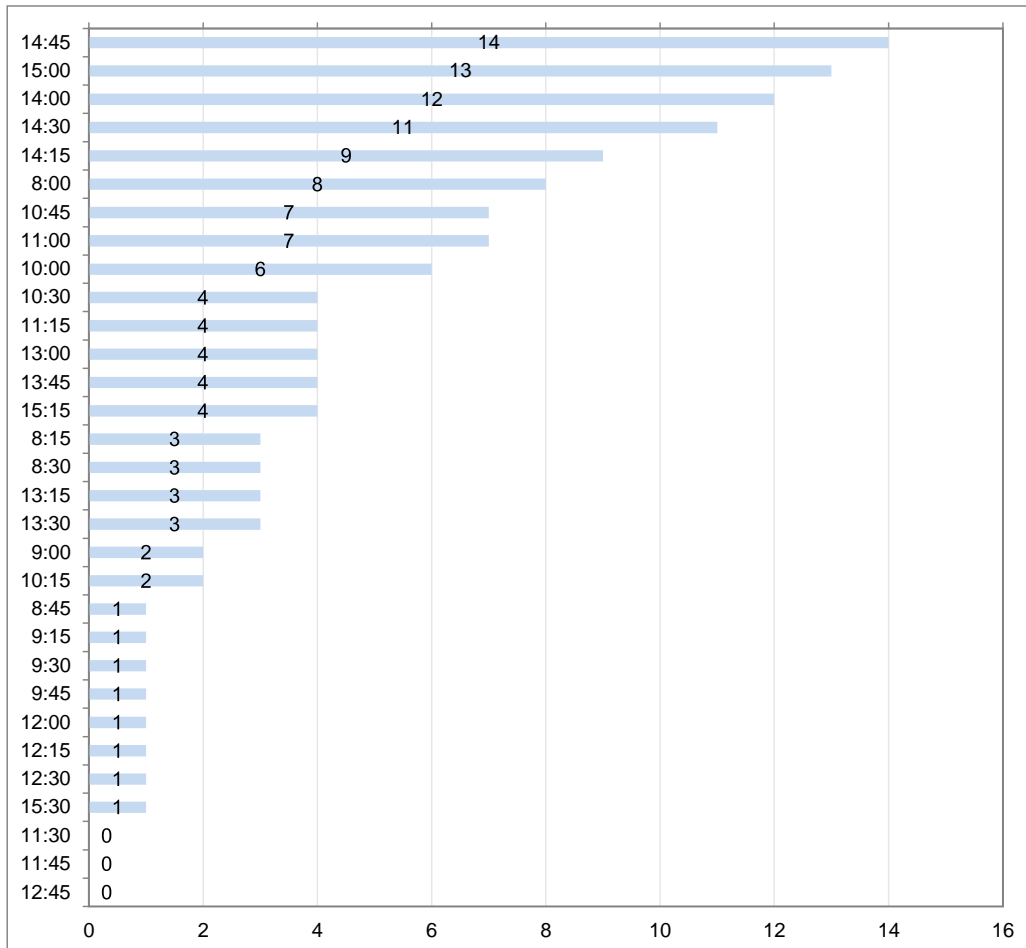
Kysely oli jäsenelty asiakkaan kulkeman viikkoliikunnan palveluprosessin mukaisesti, ja ensimmäinen kysymys koski ilmoittautumista ohjatuille tunneille. Kysymykseen saatiin 40 vastausta, ja 75 % vastaajista piti liikunnanohjaajalle sähköpostilla ilmoittautumista toimivana ratkaisuna (kuvio 14). Kymmenen vastaajista kannatti muuta toimintatapaa, ja näissä kymmenessä vastauksessa oli mainittu seitsemän eri sivustoa tai sovellusta, ja kaksi vastaajista ehdotti, ettei tunneille tarvitsisi ilmoittautua.



Kuvio 14 Vastaajien mielipide siitä, miten tunneille tulisi ilmoittautua

Kyselylomakkeen toinen kohta koski ohjattujen tuntien aloituskellonaikaa. Koska viikkoliikunta suoritetaan nimenomaan työajalla, ei aikoja ollut valittavissa virka-ajan ulkopuolella. Kysymykseen vastasi 41 henkilöä, mutta vastausmäärää ei ollut rajoitettu. Kysymys keräsi yhteensä 102 vastausta, eli keskimäärin noin 2,5 vastausta vastaajaa kohden (kuvio 15). Kello 14:45 alkava tunti oli suosituin, ja sen oli valinnut 14 vastaajaa. Seuraavaksi suosituin oli kello 15:00 alkava tunti, jonka oli valinnut 13 vastaajaa. Viisi suosituinta aloitusajankohtaa kysymyksen perusteella oli iltapäivällä kello 14 jälkeen. Vastaajista 30 oli

valinnut alkamisajankohdan ennen lounasta kello 10:00–11:15 välille. Kahdeksan vastaajista piti myös sopivana aloitusta heti virka-ajan alkaessa, kello 8:00. Vastauksista voidaan päätellä, että vastaajat osallistuvat mieluiten viikkoliikuntaan työajalla ennen varsinaisten työtehtävien aloittamista, ennen lounastaukoa ja varsinaisten työtehtävien lopettamisen jälkeen.



Kuvio 15 Vastaajille sopivimmat ohjatun liikunnan aloituskellonajat

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin ohjatulle liikunnalle parhaiten sopivia viikonpäiviä. Vastausten määrää ei tässä kysymyksessä rajoitettu, ja vastauksia kertyi 41 vastaajalta 102 kappaletta. Keskiviikkoa toivoi 76 % vastaajista, torstaita 63 % ja tiistaita 59 %. Keskellä viikkoa järjestettävä liikunta sai siis eniten kannatusta. 31 % toiveista osui maanantaille, ja perjantaita toivoi 20 % vastaajista.

Kysymyksessä 4 selvitettiin henkilökunnan toiveita ensimmäisen kyselyn perusteella valikoituneiden ohjattujen liikuntojen kestoista. Kaikkien lajien kodalla (taulukko 11) suosituin kesto oli joko 45 minuuttia, tai 60 minuuttia. 45 minuuttia oli suosituin kesto lihaskuntotunneissa, aerobicissa, liikkuvuus- ja kehonhuoltoharjoituksessa, venyttelyssä, cross trainigissa, vesijumpassa, uinnissa, rentoutuksessa, kahvakuulassa, sekä spinningissä. Pila-

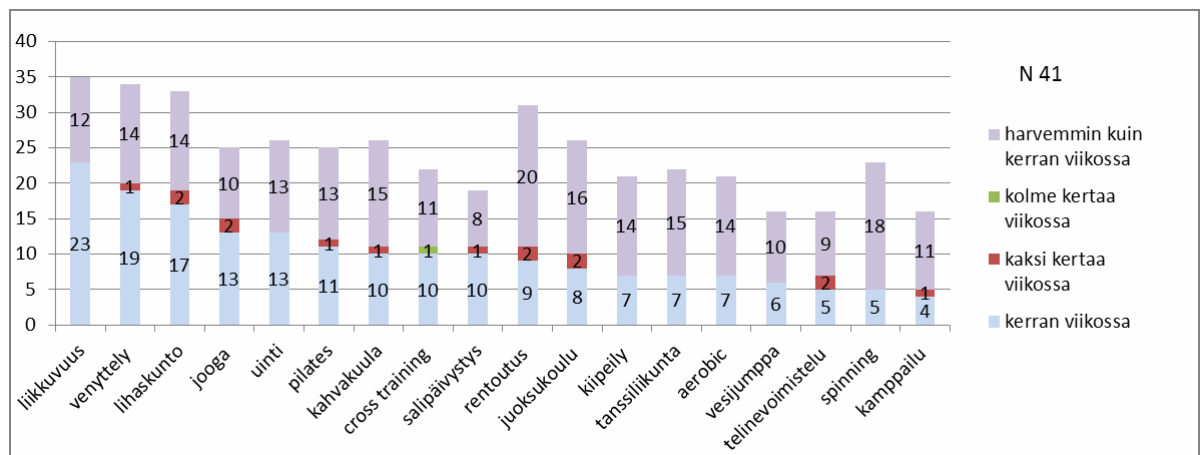
teksessä 45 minuuttia ja 60minuuttia olivat yhtä suosittuja tuntipituuksia. 60 minuuttia oli suosituin kesto salipäivystyksessä, joogassa, juoksukoulussa, tanssiliikunnassa, kamppailussa, kiipeilyssä, sekä telinevoimistelun alkeissa. Muutamia maininnan arvoisia, 30 minuutin kannatusta saaneita olivat uinti, rentoutus sekä venyttely. Kohtaan ”en tule osallistumaan kyseiselle tunnille” vastauksia keräsivät eniten telinevoimistelun alkeet (26 vastausta), kamppailu (24 vastausta), salipäivystys (21 vastausta), vesijumppa (21 vastausta) ja kiipeily (21 vastausta). Vähiten vastauksia samassa osiossa saivat liikkuvuus- ja kehonhuoltoharjoitus (4 vastausta), lihaskuntotunnit (5 vastausta), ja venyttely (6 vastausta).

Taulukko 11 Vastaajien toiveet kunkin ohjatun liikuntatuokion kestosta

N 41	30min	45min	60min	75min	90min	en tule osallistumaan kyseiselle tunnille
salipäivystys	4	21	12	0	0	4
lihaskuntotunnit	4	18	14	0	0	5
aerobic	8	17	9	1	0	6
liikkuvuus- tai kehonhuoltoharjoitus	10	12	8	1	0	10
venyttely	6	14	8	0	1	12
jooga	3	17	9	0	0	12
cross training	1	11	15	0	1	13
vesijumppa	1	12	12	1	1	14
juoksukoulu	2	16	8	1	0	14
uinti	4	6	12	2	2	15
rentoutus	3	15	6	0	0	17
tanssiliikunta	1	11	9	0	1	19
kamppailu	2	7	12	1	0	19
kiipeily	1	4	13	0	2	21
pilates	2	10	8	0	0	21
kahvakuula	3	6	9	2	0	21
spinning	1	5	8	3	0	24
telinevoimistelun alkeet	1	3	8	2	1	26

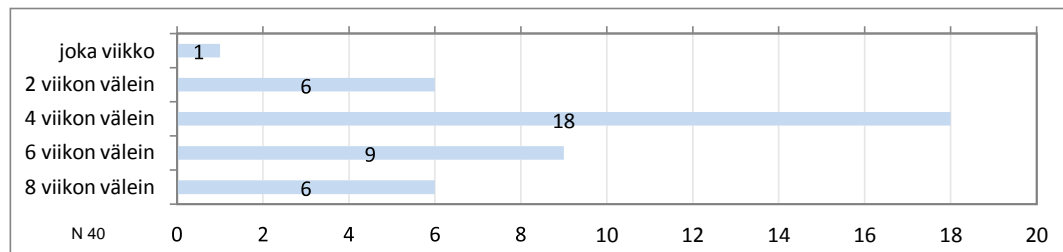
Viidennessä kysymyksessä haluttiin vielä selvittää kuinka monta kertaa ensimmäisen kyselyn perusteella valittua kutakin liikuntamuotoa toivottaisiin järjestettävän viikkotasolla. Yhtenä kysymyksen vastausvaihtoehtona oli kuvion 16 vaihtoehtojen lisäksi edellisen kysymyksen tavoin ”en tule osallistumaan kyseiselle tunnille” ja vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia edellisen kysymyksen vastaavan osion kanssa. Kaikkien lajien kohdalla suosituimmat vastaukset harjoituskertojen viikkokohtaisista määristä olivat joko kerran viikossa, tai harvemmin kuin kerran viikossa (kuvio 16). Viikoittain (kerran, kaksi tai kolme kertaa) järjestettävistä liikuntamuodoista suosituimmat olivat liikkuvuus (23 vastausta), venyttely (20 vastausta), lihaskunto (19 vastausta), jooga (15 vastausta) ja uinti (13 vastausta). Enemmän ”kerran viikossa” kuin ”kaksi kertaa viikossa” vastauksia keräsivät liikkuvuus, venyttely, lihaskunto sekä salipäivystys. Kaksi kertaa viikossa järjestettäväksi toivottiin lihaskuntoa, joogaa, rentoutusta, juoksukoulua sekä telinevoimistelua, kutakin ainoastaan kahden vastauksen voimin. Pilates, kahvakuula, sekä salipäivystys keräsivät kukin yhden vastauksen koskien tuntien järjestämistä kaksi kertaa viikossa. Cross training oli lajeista ainoa, jota oli toivottu kolme kertaa viikossa, mutta tässäkin vastauksia oli aino-

astaa yksi. Eniten ”harvemmin kuin kerran viikossa” vastauksia keräsivät rentoutus, spinning, juoksukoulu, kahvakuula ja tanssiliikunta.



Kuvio 16 Kuinka monta kertaa viikossa vastaajat toivoivat ohjattuja eri liikuntamuotoja järjestettävän

Kuudes kysymys koski ryhmäliikuntatyylisen ohjattujen tuntien sisällön vaihtumista. Vastaajilta kysyttiin, kuina usein he toivoisivat tuntien sisältöjen muuttuvan, ja kysymykseen vastasi 40 vastaajaa. Heistä 18 vastaajaa toivoi sisältöjen vaihtuvan neljän viikon välein, yhdeksän vastaajaa kuuden viikon välein, kuusi vastaajaa kahden viikon välein, kuusi vastaajaa kahdeksan viikon välein ja yksi vastaaja toivoi sisältöjen vaihtuvan joka viikko (kuvio 17).



Kuvio 17 Vastaajien toiveet ryhmäliikuntatyyppisten tuntien sisältöjen vaihtumisen syklistä

Seitsemäs kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat jättää kehittämissuhteita ohjattulle viikkoliikunnalle. Yhteensä 15 henkilöä vastasi tähän kysymykseen, ja kehitysideoita olivat:

- rauhottumishetki liikuntasuorituksen jälkeen
- mutakin, kuin kuntosaliharjoittelu pelkästään naisille
- ravinto- ja elämäntapacoachauksen merkityksen korostaminen
- aktiivisempi ote liikunta-aktivaattoreihin

- joustavampia ajankohtia, sekä 4-6 viikon kursseja
- kestävyysharjoittelut aamuun, lihaskuntotunnit iltapäivään
- tasoryhmien muodostaminen joissakin lajeissa (edistyneet, harrastajat, vasta-alkajat)
- liikuntavaatetuksella motivointi, MPKK:n sponsoroimat paidat
- rentoutushetki lounasaikaan, joka olisi mahdollista tehdä työvaatteissa
- saavutetun tason ylläpitäminen.

Viimeisenä kysyjä pyydettiin jättämään sähköpostiosoitteensa, mikäli halusivat osallistua elokuvalippujen arvontaan.

6.2 Tuotteiden muodostaminen

Kun henkilökunnan, eli asiakkaan toiveet ja odotukset, oli selvitetty, voitiin siirtyä tuotteistamisen prosessissa seuraavaan vaiheeseen. Lehtisen & Niinimäen (2005, 46-47) mukaan tuotteistamisprosessissa tuotteiden muodostamisen vaiheeseen kuuluvat mm. keskeisten palveluprosessien kuvaaminen, tuotteiden hierarkian rakentaminen, sekä palvelukuvauksen laatiminen.

6.2.1 Ohjatun liikunnan palveluprosessi

Ennen palvelukuvausten ja palvelujen hierarkian lopullista muodostamista, hahmoteltiin ohjatun viikkoliikunnan palveluprosessi. Kuvassa 5 on esiteltyä ohjatun viikkoliikunnan karkea palveluprosessi, sekä kyselyjen pohjalta erityishuomioita jokaisen vaiheen toteutustapaan liittyen.

Viikkoliikuntapalvelun prosessi alkaa siitä, kun henkilökunnan jäsen saa tiedon järjestettävästä liikunnasta, ja tekee osallistumispäätöksen. Tunnille ilmoittautuminen tapahtuu liikunnanohjaajalle sähköposti-ilmoituksella. Seuraava vaihe viikkoliikuntaprosessissa on tunnille osallistuminen, ja viimeinen vaihe palautteen anto. Palautetta kerätään pääsääntöisesti suullisesti tuntien lopussa. Prosessi eroaa perinteisen liikuntapalveluyrityksen vastaavasta siinä, ettei asiakas joudu tekemään perinteisessä mielessä ostopäätöstä, sillä palvelut ovat maksuttomia ja käytettävissä työaikana. Palvelun hinta on yksinkertaisesti asiakkaan vaiva saapua paikalle



Kuva 5 Viikkoliikunnan palveluprosessi

Valmisteluvaiheen kyselyjen, sekä fyysisen kasvatuksen ryhmän keskustelujen pohjalta lähdettiin kehittämään ohjatun viikkoliikunnan asiakasprosessin askeleille konkreettisia, asiakaslähtöisiä toteutustapoja. Prosessin vaiheet konkretisoituivat vielä viikkoliikunnan vuosikellon, viikkoliikunnan suunnittelutyökalun, sekä etenkin markkinointisuunnitelman muodossa.

6.2.2 Tuotteiden hierarkia ja palvelukuvaukset

Tuotteiden hierarkian määrittelyssä ja palvelukuvausten laadinnassa hyödynnettiin aiemmin luvussa 5 läpi käytyä benchmarking -menetelmää. Tuotteiden hierarkiaa hyödynnettiin sekä sisäisessä tuotteistamisprosessissa, jossa luotiin viikkoliikunnan suunnitteluun työkalu, että ulkoisessa, asiakkaalle näkyvässä tuotteistamisprosessissa osana viikkoliikunta-palvelutarjontaa.

Tunnit päädyttiin siis lopulta jakamaan neljään eri tuntityyppiryhmään; kehonhuolto, lihas-kunto, kestävyys ja tekniikka (taulukko 13). Tämä jako tuntui käytännönläheisimmältä ratkaisulta siihen nähden, että toivottujen yksittäisten tuntinimikkeiden määrä ylitti reilusti sen, mikä määrä käytännössä viikkotasolla on mahdollista yhden liikunnanohjaajan toimesta muiden työtehtävien ohella vetää

Taulukko 12 Ohjattujen viikkoliikuntatuntien hierarkia ja jaottelu tuntityypeittäin

Tuntityyppi	Tunnin nimi
Kehon huolto	liikkuvuus- tai kehonhuoltoharjoitus
	venyttely
	rentoutus
	jooga
Lihaskunto	lihas kuntotunnit
	kahvakuula
	cross training
	pilates
Kestävyys	uinti
	juoksukoulu
	vesijumppa
	aerobic
	tanssiliikunta
	spinning
Tekniikka	kiipeily
	salipäivystys
	kamppailu
	telinevoimistelun alkeet

Palvelukuvaukset päädyttiin luomaan karkeasti tuntityypeittäin selkeyden ja ymmärrettävyyden vuoksi. Tuntityyppejä koskevat kuvaukset sisällytettiin ulkoiseen, asiakkaalle näkyvään tuotteeseen, eli viikkoliikuntatarjottimeen.

6.3 Liikuntapalvelun markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu

Liikuntapalvelujen markkinoinnin suunnittelussa keskityttiin suurelta osin viestintään, perustuen viikkoliikuntapalvelun erityisluonteeseen (maksuttomuus ja suorittaminen työajalla). Tuotteiden hierarkian rakentamisessa, sekä palvelun käyttäjää varten laadituissa palvelukuvauksissa käytettiin sekä kyselyjen, että benchmarkingin pohjalta saatuja tietoja. Käytännön viestinnän pohjana käytettiin erityisesti ensimmäisen kartoituskyselyn viikkoliikunnan viestintää koskevia vastauksia (kuvio 13).

SWOT -analyysissä (kappaleessa 3.4.1.) esiin tulleiden vahvuuksien ja heikkouksien merkittävyksiä, sekä mahdollisia toimenpiteitä arvioitiin vielä Kinnusen (2004, 114) arviointitaulukkoa apuna käyttäen. Lopputuloksena tärkeimpinä sisäisen toimintaympäristön vahvuuksina, nähtiin fyysisen kasvatuksen hyvä maine, sekä osaava henkilökunta. Osaaminen, palvelualttius, innostavaa ilmapiiri, sekä positiivinen asenne olivat ominaisuuksia, jotka lisättiin markkinointisuunnitelmaan (kuva 6) toimintaohjeiksi ja juuri nämä ominaisuudet nähtiin myös kilpailuvalttina sohvaa ja työkiireitä vastaan. Fyysisen kasvatuksen ryhmäläisten osaamisen kehittäminen tullaan toteuttamaan vuosittaisten erilaisten kurssien, kulutusten sekä luentojen avulla. Markkinoinnin osalta kouluttautuminen tulee näky-

mään asiakkaille esimerkiksi uusina liikuntalajeina viikkoliikuntatarjottimessa, tietoisuutena sekä luentoina.

Viestintäkanavat olivat Maanpuolustuskorkeakoulun linjausten ja määräysten valossa ennalta määräytyt, joten segmentointia ei pystytty tämän kehittämistyön tuloksena käyttämään hyväksi esimerkiksi tietyille asiakasryhmälle suunnatun viestinnän suunnittelussa. Kuvassa 6 on esiteltynä SWOT -analyysin pohjalta Mäntynevan kuvailemien (2003, 94) markkinoinnin suunnittelun avainkysymysten avulla laadittu Maanpuolustuskorkeakoulun viikkoliikuntapalvelujen markkinointisuunnitelmakaavio.

Viikkoliikuntatiedote on sähköpostin välityksellä koko henkilöstölle viikkoa ennen viikkoliikuntajakson (ks. vuosikellon mukaiset jaksot, kuva 7) vaihtumista lähetettävä tiedote ajankohtaisista liikunta-asioista. Tiedotteen liitteenä lähetetään viikkoliikuntakalenteri, joka on ikään kuin viikkoliikunnan lukujärjestys. Viikkoliikuntakalenterista selviää siis tulevan viikkoliikuntajakson, eli noin yhden kuukauden mittaisen jakson ohjatun viikkoliikunnan ajankohdat. Jos kalenteriin tulee uusia lajeja vaikkapa henkilöstön lisäkoulutuksen myötä, voi viikkoliikuntatiedotteeseen liittää myös kuvaukset näistä tunteista. Liikunnanohjaaja käyttää viikkoliikuntakalenterin suunnittelussa apunaan vuosikelloa, sekä tämän kehittämistehdävän kyselyjen vastausten pohjalta luotua sisäiseen toimintaan tarkoitettua viikkoliikunnan suunnittelutyökalua.

Viikkoliikuntatarjotin on puolestaan asiakkaille aina Puolustusvoimien virallisessa viestintäkanava Tornissa näkyvillä ja sisältää palvelukuvaukset ohjatuista viikkoliikuntamuodoista, mutta myös tietoja muista viikkoliikuntamahdollisuuksista, kuten omatoimiseen liikuntaan käytössä olevista tiloista. Viikkoliikuntatarjotinta muokataan tarjontaa kehitettäessä, ja tarkistetaan vähintään vuosittain.

Liikunta-aktivaattorikoulutus on budjetoitu omana kulueränään, ja kuten kappaleessa 1 esitetystä taulukosta 4 voidaan nähdä, on määrärahoja tähän suunniteltu 2000€ viimeisten vuosien aikana. Koulutus järjestetään vuosittain liikuntakäskyn mukaisesti toimintayksikön ilmoittamille liikunta-aktivaattoreille. Liikunta-aktivaattorikoulutuksen tavoitteena on kannustaa tulevan vuoden aktivaattorit toimimaan esimerkillisesti ja aktiivisesti innostaen juuri liikuntaan liittyvissä asioissa omassa työyhteisössään. Lisäksi aktivaattorit perehdytetään fyysisen kasvatuksen ryhmän tarjoamiin liikunta- ja testausmahdollisuuksiin. Tulevaa vuotta suunniteltaessa koulutusmäärärahoista olisi järkevää säästää siivu myös myöhemmälle aktivaattoreiden mahdolliselle aktiivisuuteen tai tulokseen perustuvalla palkitsemiselle.

Liikunta-aktivaattoreiden aktivoinnit ovat liikunnanohjaajan vähintäänkin kuukausittaista yhteydenpitoa aktivattoreiden suuntaan. Aktivoinnit ovat vapaamuotoisia muistutuksia tulevista tapahtumista, ja niiden on tarkoitus muistuttaa ja motivoida aktivaattorit toimintaan omissa työyksiköissään. Aktivoinnit ovat siis parhaimmillaan kommunikointia liikuntaa liittyen, sekä yhdessä ideointia yhteisen päämäärän, eli liikunnan lisäämisen merkeissä. Aktivoinnit voivat sisältää myös aktivaattoreille suunnattuja erilaisia haasteita ja kilpailuja.

Maistiaiset ja täsmäiskut ovat jokaviikkoisesta tarjonnasta poikkeavia, viikkoliikunta-kyselyssäkin esille tulleita liikuntamuotoja, kuten pingis, fysioterapia, kimppekävely, ammunta, melonta, aerobic, telinevoimistelu, tanssi, pesäpallo sekä kunto-nyrkkeily. Pyrkimyksenä on järjestää näitä joko liikunnanohjaajan, oman lajitietoisen henkilökunnan, tai ulkopuolisen osaajan avulla erilaisissa liikuntatapahtumissa, ja vuosittain järjestettävillä ”maistiais”- tai ”hyvinvointiviikoilla”..



Kuva 6 Maanpuolustuskorkeakoulun viikkoliikunnan markkinointi- ja viestintäsuunnitelma

Viestintäkanavina viikkoliikuntapalvelun markkinoinnissa tullaan käyttämään pääsääntöisesti sähköpostia, Puolustusvoimien virallista viestintäkanavaa Tornia (sisäinen verkko) sekä päärakennuksen infotelevisiota. Vanhojen työpuhelinien vaihtuessa tulevaisuudessa älypuhelmiin, on tavoitteena perustaa WhatsApp -sovellukseen viikkoliikuntaryhmä, jossa

viikkoliikuntainformaation jakaminen, ja vapaamuotoinen keskustelu ja kysymykset viikkoliikuntaan liittyen olisi mahdollisia.

6.4 Seuranta ja arviointi

Viikkoliikunnan osallistujamäärien seuranta aloitettiin vuoden 2019 alussa yksinkertaisella Excel -taulukolla (ks. kappale 1), ja samaa taulukointia on tarkoitus käyttää jatkossakin. Liikunnanohjaaja laskee tunnille osallistuneet ja tarvittaessa merkitsee muistiin esimerkiksi tuntisuunnitelmaansa. Tiedot siirretään Excel-taulukkoon tuntien jälkeen, vähintään samalla viikolla kuin tunnit on pidetty.

Markkinoinnin tulosten mittaaminen olisi suunniteltava markkinointitoimenpiteiden suunnittelun yhteydessä. Puolustusvoimilla on käytetty liikuntaan liittyvän markkinoinnin tehokkuuden seurannassa virallisen, vuosittaisen TIP työilmapiirikyselyn liikuntaaktiivisuuskysymystä, josta on ilmennyt muun muassa että ei lainkaan liikkuvien osuus Puolustusvoimissa pieneni vuosien 2006 ja 2016 välillä 6 prosentista 3 prosenttiin. (Pihlainen 19.2.2019.) Myös Maanpuolustuskorkeakoululla käytetään Puolustusvoimien virallista TIP -kyselyä, ja se on jatkossakin yksi liikunnan markkinoinnin onnistumisen mittari.

Liikuntatapahtumien, erityisesti liikuntapäivien yhteydessä tullaan keräämään palautetta kirjallisesti, mutta myös vapaamuotoisesti palvelutapahtuman yhteydessä. Lisäksi kurssimuotoisten viikkoliikuntojen lopussa olisi mielekäästä saada palautetta kurssien onnistumisesta.

Paranneltuina, hieman lyhennettyinä ja mahdollisesti yhdistettyinä voitaisiin palvelujen kehittämisessä käyttää myös tämän kehittämistehtävän alkukartoitusvaiheessa toteutettuja ja viikkoliikuntakyselyitä. Niiden avulla tavoitettaisiin uudet työntekijät, ja niiden avulla olisi mahdollista myös ikään kuin jakaa informaatiota liikuntapalveluista.

7 Tulokset

Tämän työelämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli Maanpuolustuskorkeakoulun ohjautun viikkoliikunnan asiakaslähtöinen kehittäminen. Projekti toteutettiin toimintatutkimuksena tuotteistamisen prosessia hyödyntäen. Asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi alkukartoitusvaiheessa pyrittiin selvittämään henkilökunnan liikuntatottumuksia, sekä toiveita ja tarpeita muun muassa viikkoliikuntaan, liikuntapaikkoihin ja viikkoliikunnan viestintään liittyen. Kehittämisen kohteena ei niinkään ollut yksittäiset tunnit, tai tuntisisällöt, vaan liikuntapalvelujen kokonaisuus. tavoitteena oli muokata viikkoliikuntapalvelujen kokonaisuudesta ymmärrettävä ja selkeä sekä sisäisesti prosessin muodossa fyysisen kasvatuksen ryhmän omaan käyttöön, että ulkoisesti asiakkaalle näkyvänä palvelutuotteena.

Kuten aiemmin kappaleessa 3 jo todettiin, tuotteistamista voidaan ajatella kahdesta eri näkökulmasta; ulkoisesta, sekä sisäisestä. Ulkoisessa tuotteistamisessa kuvataan ja kiitetään asiakkaalle näkyviä palveluelementtejä, ja sisäisessä kuvataan ennemminkin palvelutuotantoa. (Tuominen ym. 2015, 5-6). Sisäisen palvelutuotannon työkaluiksi kehitettiin kerätyn aineiston pohjalta viikkoliikunnan vuosikello, sekä viikkoliikunnan suunnitellutyökalu. Lisäksi sisäistä palvelutuotantoa helpottamaan luotiin jo suunnitteluvaiheessa aiemmin kappaleessa 6 esitelty Maanpuolustuskorkeakoulun viikkoliikunnan markkinointi- ja viestintäsuunnitelma. Ulkoisen tuotteistamisen tuloksena, joskin myös sisäisen palvelutuotannon avuksi, kehitettiin viikkoliikuntatarjotin, sekä raamit viikkoliikuntakalenterille.

7.1 Viikkoliikunnan vuosikello

Liikuntapalvelujen vakioimiseksi ja toiminnan rungoksi, sekä vuosisuunnitelman helpottamiseksi luotiin tämän kehittämistehtävän tuotoksena viikkoliikunnan vuosikello (kuva 12). Vuosikello luotiin muokattavaan PowerPoint -alustaan, jotta sen kehittäminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Viikkoliikunnan vuosi jaettiin yhdeksään jaksoon, joissa huomioitiin muun muassa hiljaisemmat lomakaudet, sekä tammikuun alusta lokakuun loppuun kestävä testikausi. Ohjattujen ryhmäliikuntatyötyyppisten tuntien sisältöjen vaihtumista toivottiin kehittämistehtävän aineistossa noin neljän viikon välein, ja vuosikellon jaksot on suunniteltu myös tätä asiakkaiden toivetta silmällä pitäen. Lisäksi vuosikellossa on huomioitu suurimmat fyysisen kasvatuksen ryhmän henkilöresursseja ja aikaa vaativat liikuntaan liittyvät tapahtumat.

Vuosikello antaa siis raamit viikkoliikuntatoiminnan suunnittelulle, ja toimii ikään kuin muistilistana siitä, mitä vuositasolla olisi hyvä huomioida. Vuosikelloa on tarkoitus käyttää myös uusien työntekijöiden, sekä esimerkiksi uusien liikunta-aktivaattoreiden perehdytyk-

sessä, kun halutaan yksinkertaisella tavalla kertoa, miten liikunnan vuosi Maanpuolustuskorkeakoululla suurin piirtein etenee.

Jakso	Ajankohta	Viikkoliikuntapalvelujen liikuntatapahtumat	Huomioitavaa
1	Tammihelmikuu	● intensiivikurssi 1 startti	● 1.1. testikausi alkaa ● 15.2. uusien liikuntaaktivaattoreiden valinta
2	Maaliskuu	● hyvinvointiviikko / maistiaisviikko	● liikunta-aktivaattoreiden koulutuspäivä
3	Huhtikuu	● intensiivikurssi 2 startti	
4	Touko-kesäkuu	● MPKK:n liikuntapäivä	● yritysmaraton ● valtioneuvoston liikuntapäivä ● kadettikoulun pääsykoeviikot
5	Heinäkuu	● ei ohjattua liikuntaa	● kesälomakausi
6	Elokuu	● intensiivikurssi 3 startti	
7	Syyskuu	● intensiivikurssi 4 startti	● Tough Viking ● ulkoministeriön liikuntapäivä
8	Lokakuu		● 31.10. testikausi päättyy
9	Marras-joulukuu	● hyvinvointi viikko/ maistiaisviikko	● palautekysely henkilöstölle kuluneesta vuodesta + tulevan vuoden suunnittelu tarpeiden ja toiveiden pohjalta

INTENSIIVIKURSSIT

- uintiteknikka
- painonhallinta
- telinevoimistelun alkeet
- testeihin valmistava

Kuva 7 Viikkoliikunnan vuosikello

7.2 Viikkoliikunnan suunnittelutyökalu

Viikkoliikunnan suunnittelutyökalu (kuva 8) kehitettiin nimensä mukaisesti liikunnanohjaajalle viikkoliikunnan suunnitteluun konkreettiseksi muistilistaksi siitä, miten kehittämistehävän aineiston pohjalta viikkoliikunnat tulisi asiakaslähtöisesti toteuttaa. Työkalu on PowerPoint muodossa, ja sen on tarkoitus auttaa viikkoliikuntakalenterin (kuva 9) luomisessa.

Suunnittelutyökalussa ohjatut tunnit jaoteltiin värikoodeittain kehonhuoltoon, lihaskuntoon, kestävyYTEEN ja tekniikkaan, ja tuntien tehoa kuvaamaan kehitettiin kolmen pallon asteikko, jossa yksi pallo tarkoittaa ”iisiä” tuntia, kaksi palloa ”keskitasoa” ja kolme ”heviä” tuntia. Asiakkaiden aineiston perusteella esittämät toiveet tuntien kestosta, viikonpäivistä, aloituskellonajoista, ja siitä kuinka usein kutakin liikuntamuotoa toivottiin järjestettävän viikkotasolla, on huomioitu suunnittelutyökalussa. Lisäksi aineistossa erikseen toivotut liikuntamuodot, joita ei viikoittain ole vielä mahdollista tai kannattavaa järjestää, sijoitettiin maistiaistarjottimeen.

VIKKOLIIKUNNAN SUUNNITTELUTYÖKALU

Tuntityyppi	Tunnin nimi	Kesto (min)	Kuinka usein kutakin tuntia toivottu viikkoliikuntakyselyssä		Huomioita
Kehonhuolto	liikkuvuus- tai kehonhuoltoharjoitus	45	1 x vko	2 kehonhuoltotuntia viikossa	Kehonhuoltotuntien aloitukset joustavasti
	venyttely	45	1 x vko		
	rentoutus	45	alle 1x vko		
	jooga	45	1 x vko		
Lihaskunto	lihaskuntotunnit	45	1-2x vko	2 lihaskuntotuntia viikossa	Lihaskuntotunnit pääsääntöisesti iltapäivissä
	kehvakuula	60	1 x vko		
	cross training	60	1 x vko		
	pilates	45	alle 1x vko		
Kestävyys	uinti	60	alle 1x vko tai 1 x vko	1 ohjattu kestävyysharjoitus viikossa	Kestävyysharjoituksia toivottu aamuun, aloitusajankohtaa voidaan vaihdella ja kokeilla mikä paras
	juoksukoulu	45	alle 1x vko		
	vesijumppa	45-60	alle 1x vko		
	aerobic	45	alle 1x vko		
	tanssi liikunta	45	alle 1x vko		
	spinning	60	alle 1x vko		
Tekniikka	kiipeily	60	alle 1x vko	ohjaaja-mahdollisuuksien mukaan	Tekniikkakursseja, ja osuuksia liikuntatapahtumiin
	salipäivystys	45	1 x vko		
	kamppailu	60	alle 1x vko		
	telinevoimistelun alkeet	60	alle 1x vko		



Tuntien teho

- iisi
- keskitaso
- hevi

Suosituimmat aloitusajankohdat:

aamu 8:00
ennen lounasta 10:00-11:00
iltapäivä 14:00-15:00

Jakson kesto / ohjelmien vaihto:

4-5 viikkoa

Suosituimmat viikonpäivät järjestyksessä:

1. keskiviikko
2. torstai
3. tiistai
4. maanantai
5. perjantai

Kuva 8 Viikkoliikunnan suunnittelutyökalu


Maistiaistarjottimen tuntitarjontaa voidaan järjestää esimerkiksi Kaartin Jääkäriyrykmentin, Pääesikunnan, tai Merisotakoulun liikunnanohjaajien ammattitaitoa, tai Puolustusvoimien ulkopuolisten toimijoiden osaamista hyväksi käyttäen. Maistiaistarjottimen liikuntamuodot on hyvä pitää mielessä etenkin liikuntatapahtumia, maistiais- ja hyvinvointiviikkoja järjestettäessä.

7.3 Viikkoliikuntakalenteri

Jaksokohtaista viikkoliikunnan suunnittelua helpottamaan luotiin tämän kehittämistyön tuloksena myös Excel -pohja viikkoliikuntakalenterille. Kuvassa 9 on esitetty esimerkki jaksokohtaisesta viikkoliikuntakalenterista. Jakson suunnittelussa on käytetty hyväksi kehittämistehtävän aineiston pohjalta luotua viikkoliikunnan suunnittelutyökalua. Esimerkki-

kalenterissa on huomioitu kehittämistyön aineistossa esiin tulleet, ja viikkoliikunnan suunnittelutyökalun muistilistalla olevat viikontähtäkohtaiset toiveet, aloitusajankohdat, kestot, sekä eri liikuntamuotojen suosittuus viikkotasolla.

VIKKOLIIKUNTAKALENTERI

vko	klo	maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai	perjantai
14	8:00			juoksukoulu ●● 45	liikkuvuus ●● 45	
	10:45	lukkopaini ●●● 60	kiipeily ●● 60	jooga + rentoutus ● 45		
	14:00	salipäivystys (naiset) ●● 45				
	14:45		keskivartalo kuntoon ●●● 45		kuntopiiri ●●●	
	15:00	salipäivystys (päärak) ●● 45				
15	8:00				liikkuvuus ●● 45	
	10:45		kiipeily ●● 60	jooga + rentoutus ● 45		rentoutus ● 30
	14:00	salipäivystys (naiset) ●● 45				
	14:45		kahvakuula ●● 60	juoksukoulu ●●● 45	cross training ●●●	
	15:00	salipäivystys (päärak) ●● 45				
16	8:00			juoksukoulu ●● 45	liikkuvuus ●● 45	
	10:45	lukkopaini ●●● 60	kiipeily ●● 60	jooga + rentoutus ● 45		
	14:00	salipäivystys (naiset) ●● 45				
	14:45		keskivartalo kuntoon ●●● 45		kuntopiiri ●●●	
	15:00	salipäivystys (päärak) ●● 45				
17	8:00				liikkuvuus ●● 45	
	10:45		kiipeily ●● 60	jooga + rentoutus ● 45		rentoutus ● 30
	14:00	salipäivystys (naiset) ●● 45				
	14:45		kahvakuula ●● 60	juoksukoulu ●●● 45	cross training ●●●	
	15:00	salipäivystys (päärak) ●● 45				
		kestävyys	TUNNIN TEHO:	ILMOITTAUTUMINEN:		
		tekniikka	●●● hevi	liikunnanohjaajalle		
		lihaskunto	●● keskitaso	laura.nieminen@mil.fi		
		kehon huolto	● iisi			

Kuva 9 Viikkoliikuntakalenteri

Kuten jo aiemmin esitellystä markkinointi- ja viestintäsuunnitelmastakin selviää, viikkoliikuntakalenteri on tarkoitus lähettää koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstölle aina hyvissä ajoin ennen jakson vaihtumista. Ajankohtainen kalenteri laitetaan esille myös Puolustusvoimien sisäiseen verkkoon, Torniin, ja se sijoitetaan viikkoliikuntatarjottimen kanssa samalle viikkoliikuntasivulle. Lisäksi kalenteri on nähtävissä päärakennuksen liikuntatilojen yhteydessä olevassa infotelevisiossa.

7.4 Viikkoliikuntatarjotin

Viikkoliikuntatarjottimen (kuva 10) funktio on selkeyttää asiakkaalle mahdollisimman yksinkertaisesti mitä liikuntapalveluja Maanpuolustuskorkeakoulussa on tarjolla. Viikkoliikuntatarjotin luotiin muokattavaan PowerPoint pohjaan, jotta sitä pystytään uuden asiakastiedon ja uuden osaamisen valossa päivittämään helposti. Tarjotin on asiakkaille nähtävillä sellaisenaan sisäisessä verkossa.

Viikkoliikuntatarjottimen ohjatut viikkoliikuntatunnit on jaoteltu neljään päätuntityyppiin, joiden alla on esitelty eräitä esimerkkitunteja. Koska aineiston perusteella toivottujen tunti-

kuvausten määrä ylitti liikunnanohjaajan viikkokapasiteetin, oli tunnit mielekästä jaotella juuri tarjottimella esitetyllä tavalla tuntityypeittäin. Tuntityyppien karkeat sisällöt on tarjottimella kuvailtu tuntityyppien alle, ja tarjottimen alareunasta löytyy ohjatun liikunnan lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulun mahdollistamat liikuntatilat, sekä tietoa yksilövalmennuksesta.



Kuva 10 Maanpuolustuskorkeakoulun viikkoliikuntatarjotin

Kehittämistehtävässä saadun aineiston perusteella valtavirrasta poikkeavat, mahdollisesti erityisosaamista tai lisäkoulutusta vaativat liikuntamuodot päätettiin sijoittaa viikkoliikuntatarjottimen sijaan viikkoliikunnan suunnittelutyökaluun.

7.5 Viikkoliikunnan työkalujen käyttöönotto

Kehittämistehtävän valmisteluvaiheessa saatu aineisto otettiin liikunnanohjaajan toimesta heti käyttöön viikkoliikunnan lukujärjestyksen suunnittelussa. Valmiit palvelutuotteet ovat hioutuneet ja muuttaneet muotoaan kevään 2019 aikana paljonkin, ja tämän työn tuloksena syntyneet viikkoliikuntatarjotin, sekä viikkoliikuntakalenteripohja otetaan käyttöön huti-toukokuun vaihteessa viikolla 18.

8 Pohdinta

Tämä kehittämistyö oli toiminnallisesti toteutettu Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntapalvelujen asiakaslähtöinen kehittämisprojekti, jonka perimmäisenä tavoitteena oli Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstölle työajalla järjestettävään viikkoliikuntaan osallistuvien määrän lisääminen. Projektissa hyödynnettiin tuotteistamisen prosessia sekä sisäisen, että ulkoisen palvelukokonaisuuden kehittämisessä Kehittämistyö lähti liikkeelle Maanpuolustuskorkeakoulun liikuntapäällikön toimeksiannosta ja konkreettinen tehtävänanto oli tuplata viikkoliikuntaan osallistuvien määrä.

Kehitysideoita viikkoliikuntaan, ja laajemmin Puolustusvoimien liikuntaan liittyen oli annettu jo aiemmin, nykyisen Puolustusvoimien liikuntasuunnittelija Kai Pihlaisen toimesta hänen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään ” Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuuden yhteys terveyden riskitekijöihin ja suositukset palveluiden kehittämiseksi”. Pihlaisen kehittämisideat, ja tähän mennessä tehdyt toimenpiteet ovat esiteltynä kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2. Tähän mennessä tehtyjen Pihlaisen listamien toimenpiteiden listan jatkoksi tarve viikkoliikuntapalvelun kehittämiselle oli selvästi olemassa, jo viikkoliikunnan vähäisten osallistujamäärienkin valossa.

Kehitystehtävän yksi tavoitteista oli selvittää henkilöstön tarpeita ja toiveita viikkoliikuntaan liittyen. Kaikille Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön jäsenille annettiin mahdollisuus päästä vaikuttamaan viikkoliikuntapalvelujen kehittämisprojektiin kahden erillisen kyselyn kautta, mutta vain pieni osa käytti vastausmahdollisuuden hyväkseen. Uskon kuitenkin, että ne vastaajat, joilla toiveita ja kehitysideoita oli, ja jotka ovat todennäköisimpiä viikkoliikuntapalvelujen loppukäyttäjiä, saivat äänensä kuuluville.

Perimmäinen kehittämisprojektin tavoite, eli viikkoliikunnan osallistujamäärien nostaminen, jää vielä kehittämistehtävän jälkeen arvioitavaksi. Kuitenkin, jo ensimmäisen viikkoliikuntakyselyn lähettämisen jälkeen ohjattujen tuntien osallistujamäärät ovat lähteneet nousuun, ja uusia liikkujia on osallistunut tunneille. Uskoisin kyselyn jo itsessään toimineen ohjatun viikkoliikunnan markkinoinnin eduksi.

Tavoitteena oli myös luoda tuotteistamisen keinoin viikkoliikuntapalveluille toimintamallit selkeyttämään sekä sisäisiä, että ulkoisia asiakkaalle näkyviä prosesseja. Työn tuloksena sisäisten prosessien tueksi ja työkaluiksi muodostuivat viikkoliikuntapalveluiden markkinointi- ja viestintäsuunnitelma, viikkoliikunnan suunnittelutyökalu, sekä viikkoliikunnan vuosikello. Kaikki nämä on otettu käyttöön käytännön työssä, ja niitä on mahdollista muokata ja parannella entisestään, kun hyviä ideoita nousee esille. Erityisesti viikkoliikunnan

suunnittelutyökalu on jo ollut kovassa käytössä, ja siitä on ollut suuri apu viikkoliikuntakalenterin suunnittelussa. Työkalut ovat saatavilla fyysisen kasvatuksen ryhmän yhteisessä tiedostokansiossa, johon koko ryhmällä on pääsy. Ulkoisiksi palvelutuotteiksi muodostuivat viikkoliikuntatarjotin ja viikkoliikuntakalenteri, jotka otetaan käyttöön vasta 2019 huti-toukokuun vaihteessa uuden jakson vaihtuessa. Näiden toimivuutta päästään arvioimaan vasta tämän kehittämisprojektin jälkeen, mutta kehittämisen on tarkoitus tulevaisuudessa-kin olla jatkuvaa.

Mielestäni kokonaisuudessa tälle työelämän kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet saavutettiin melko hyvin. Työn tuloksena saatiin paljon käyttökelpoista tietoa, sekä työkaluja asiakaslähtöisemmän viikkoliikunnan tarjoamiseen.

Kehittämisprojektin tutkimusosio koski ryhmänä Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöä, eikä aineiston pohjalta ollut tarkoitus tehdä laajemmin yleistettävissä olevia johtopäätöksiä. Tässä kehittämistehtävässä asiakastietoa kerättiin kyselyillä, joissa pääosassa olivat määrälliset kysymykset, mutta mukaan mahtui myös avoimia kysymyksiä. Kysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sillä tietoa haluttiin saada koko henkilökunnalta, ja sähköpostilinkkinä lähetetty Webropol -kyselylomake osoittautui käytännön syistä järkeväksi. Taka-ajatuksena koko henkilökunnalle lähetettävässä kyselyssä oli myös tietouden lisääminen viikkoliikuntapalveluihin liittyen.

Vastausprosentti oli ensimmäisessä kyselyssä noin 26, ja vaikka se oli Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön kokoon nähden varsin alhainen, osoitti esimerkiksi taustatietojen ikä ja sukupuolijakauma yhtäläisyyksiä koko henkilöstön vastaavissa luvuissa, kuten kappaleessa 6.1.3. on esitetty. Prosentuaalisesti myös esimerkiksi siviili- ja sotilasvastaajia oli suhteessa yhtä paljon, kuin koko henkilöstön joukossa. Toisen, ohjatun liikunnan käytännön toteutusta koskevan kyselyn vastaajajoukko oli erityisen pieni, vastausprosentin ollessa vain 15. Kysely saattoi pienestä vastaajajoukosta huolimatta tavoittaa viikkoliikunnasta kiinnostuneimmat ja todennäköisimmät loppukäyttäjät, mutta ongelmalliseksi tämän kehittämistehtävän tavoitteen kannalta osoittautuu se, miten viikkoliikunnasta tai liikunnasta ylipäänsä kiinnostumattomat saataisiin innostettua mukaan toimintaan.

Kerätyn aineiston perusteella 73 vastanneesta 68 vastaajaa liikkui vapaa-ajallaan, 48 omatoimisesti viikkoliikunnan merkeissä ja 23 ohjatun viikkoliikunnan parissa kerran viikossa tai useammin. Tästä voitaisiin päätellä, että kyselyyn vastanneiden joukko oli suhteellisen aktiivisia liikkujia, varsinkin omatoimisesti. Koska toinen kysely koski selkeästi ohjatun viikkoliikunnan käytännön järjestelyjä, ja ensimmäisen kyselyn perusteella ohjatun viikkoliikunnan käyttäjiä oli vain tuo aiemmin mainittu 23 henkeä kerran viikossa tai use-

ammin, saattoivat omatoimisesta viikkoliikunnasta enemmän kiinnostuneet jättää kokonaan vastaamatta. Lisäksi vastaamiseen saattoi vaikuttaa tyytyväisyys jo olemassa olevaan palveluun.

Kehittämistehtävän kokonaisuuden hahmottuminen tapahtui vaiheittain työn aloittamisen myötä, kuten toimintatutkimuksessa on tavanomaista, ja kehittämissuunnitelma muuttui projektin edetessä useaan otteeseen, kun tietoperusta aiheesta lisääntyi. Työn toteutus oli aikataulullisesti tiukka, muun muassa oman määräaikaisen työsuhteeni johdosta Maanpuolustuskorkeakoululla. Fyysisen kasvatuksen ryhmän tuki, yhteistyö ja sparraus, sekä linkittyminen omiin liikunnanohjaajan työtehtäviini helpottivat työn toteuttamista huomattavasti.

Alussa hankaluuksia tuotti oikeiden menetelmien ja viitekehyksen valitseminen, johon jälkeinpäin sain ideoita tuotteistamiseen, sekä asiakaslähtöiseen palvelujen kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuttuani. Myös muiden opiskelijoiden opinnäytetöitä lukemalla sain paljon apua ja ideoita oman kehittämistehtäväni läpi viemiseen.

Työn suunnittelussa ja aikataulutuksessa en oikein osannut varautua Maanpuolustuskorkeakoulun niin sanottuun byrokraatiaan, eli siihen, kuinka hankalasti ihan perustiedoiksi luokittamani tieto on saatavilla ja miten lähes kaikkeen korkeakoulua koskevan tiedon käyttöön tuli pyytää lupa eri yksiköistä ja eri tahoilta. Esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstösihteerillä ei ollut raportointioikeuksia, joilla olisi voinut antaa tiedon henkilöstön ikäjakaumasta.

Tutkimusluvan saatuani kyselyt, taustaosan kirjoittaminen, sekä tuotteistamisprosessi kuitenkin etenivät päällekkäisinä ja aikatauluun nähden suunnitellusti. Koko kehittämistyö oli alusta loppuun yhtä mielekästä oppimisprosessia. Työn esitarkastukseen jättämisessä tuli hieman kiire, ja sen perusteella saamani palaute selvensi vielä ajatuksissani olleita visioita, joita en itse ollut vielä kirjallisesti osannut huomioida. Oppimista tapahtuikin ehkä eniten vielä esitarkastuspalauteen jälkeen.

Kehittämistyön myötä sain myös uusia työkaluja käytännön palvelujen kehittämiseen, ja nämä opit eivät oikeastaan rajoitu vain liikunta-alaan, vaan niitä on mahdollista hyödyntää myös muilla aloilla palvelujen kehittämistoiminnassa. Projektin myötä ymmärrykseni asiakaslähtöisyyden perusteista on syventynyt, ja pystyn jatkossa valitsemaan palvelujen kehittämisen saralla yhä viisaammin käyttämäni työkalut ja niiden sisällön, kuten esimerkiksi erilaiset kyselyt ja kehittämisen ideointiin ja luovuuteen liittyvät ratkaisut. Ennen kaikkea

tämä opinnäytetyö herätti entisestään mielenkiinnon työn prosessien, sekä laadun kehittämiseen, jota tulen ehdottomasti tekemään tehtävässä kuin tehtävässä läpi työurani.

Työnantajana puolustusvoimat oli minulle suhteellisen uusi organisaatio, ja tämä kehittämistehtävä auttoi minua ymmärtämään ja perehtymään työnantajaorganisaatiooni hienolla tavalla. Organisaation toiminnan parempi ymmärtäminen on ehdottomasti jatkoa ajatellen konkreettinen apu työtehtävieni hoitamisessa.

Jos aloittaisin työni tekemisen alusta, käyttäisin varmasti vielä enemmän aikaa molempien kyselyjen laatimiseen, jotta ne olisivat vielä selkeämpiä. Pohtisin ennen kaikkea sitä, millaisia vastauksia kysymyksistä seuraa, ja miten niitä on mahdollista analysoida. Toiseen kyselyyn voisi lisätä samat taustatietoja kartoittavat kysymykset, jotta katoanalyysin teko olisi siinäkin mahdollista. Lisäisin aineiston keruuseen ehdottomasti laadullisemman näkökulman, varsinkin nyt jälkeenpäin kyselyjen vastausprosenttien valossa. Esimerkiksi erilaisilla haastatteluilla saisin mahdollisuuden tutkijana tarkentavien lisäkysymysten esittämiseen, ja syvemmän ymmärryksen muodostamiseen.

Viikkoliikuntapalvelujen ideoinnissa ja luovuutta vaativissa prosesseissa hyödyntäisin enemmän asiakkaita ja erilaisia luovia menetelmiä, esimerkiksi palvelumuotoilua. Markkinoinnin suunnitteluun rekrytoisin ehdottomasti liikunta-aktivaattorit, jotka ovat liikunnan markkinoinnin sanansaattajia Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatiossa, ja avainasemassa liikunnan markkinoinnin onnistumisessa. Lisäksi viikkoliikuntaan luotujen ulkoisten tuotteiden houkuttelevuuden lisäämiseksi yhteistyö graafisen suunnittelijan, esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoululla olevan varusmiesgraafikon kanssa voisi olla perusteltua.

Lisäksi jos aikaa olisi vielä enemmän, sisällyttäisin ehdottomasti kehittämistehtävään konkreettisesti myös työn onnistumisen arvioinnin tueksi dataa viikkoliikunnan osallistujamääristä kaikkien tämän työn pohjalta tehtyjen muutosten jälkeen, sekä teettäisin mahdollisesti palautekyselyn viikkoliikunnan muutoksista. Palautetta myös projektin onnistumisesta saadaan toki varmasti viiveellä markkinointisuunnitelmassa, sekä vuosikellossakin esitetyn vuoden loppuun suunnitellun palautekyselyn myötä.

Koko Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökunnan innostaminen hyödyntämään omasta mielestäni etuoikeutettua viikkoliikuntamahdollisuutta työajalla on varmasti yksi suurimmista kehittämisen kohteista myös tämän kehittämisprojektin jälkeen. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää tässäkin kehittämistyössä vastaan tullut ongelma, eli miten saada liikkumattomat liikkumaan. Tämä vaatisi varmasti syvällisempää tarkastelua liikkumattomuuden moninaisiin syihin.

Tämä kehittämistyö voisi toimia suunnan näyttäjänä kohti asiakaslähtöisempiä liikuntapalveluja koko Puolustusvoimissa. Vaikka kehittämistyö tehtiin Maanpuolustuskorkeakoulun tarpeisiin, voisi asiakaslähtöistä palvelujen tuotteistamista soveltaa myös muualla Puolustusvoimien viikkoliikuntatoiminnassa. Yhteistyö Puolustusvoimien liikuntaa tarjoavien, ja suunnittelevien tahojen kesken olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta toimivia ideoita voitaisiin hyödyntää yhä laajemmin Puolustusvoimissa. Tehokkuutta ja mallia liikuntapalvelujen toteuttamisen prosesseihin voitaisiin hakea laajemminkin organisaation ulkopuolella, esimerkiksi juuri benchmarkingin merkeissä. Opittavaa olisi varmasti etenkin yksityisen sektorin liikuntapalveluja tarjoavilta yrityksiltä, jotka toimivat täysin erilaisessa kilpailutilanteessa. Kilpailun puuttuminen saattaa vaikuttaa viikkoliikuntapalvelujen järjestäjien tapoihin toimia, eikä asiakaslähtöisyydestä tai toiminnan tehokkuudesta välttämättä huolehdi optimaalisimmalla ja tuottoisimmalla tavalla.

Viimeinen kehittämisideani koskee viikkoliikuntaa ohjaavan henkilökunnan osaamisen kehittämistä. Uskoisin, että ajan hermoilla pysyminen, ja osaaminen esimerkiksi juuri tietyllä hetkellä suosituissa lajeissa olisi eduksi yhä useamman henkilön liikuttamiselle. Trendilajeja, kuten cross fitia, joogaa ja pilatesta toivottiin myös tämän kehittämistehtävän aineistossa. Viikkoliikunnan ohjaajille voisi olla paikallaan kehittää osaamisen kehittämisen polkua tällä saralla, sillä useasti varsinkin siviili-liikunnanohjaajan etenemismahdollisuudet Puolustusvoimissa ovat rajallisia. Uusien lajien koulutuksella asiakkaille tarjoutuisi yhä suurempi lajikirjo, ja osaamisen pysyminen organisaatiossa saattaisi kohentua.

Lähteet

- Agrava, R. Selen, W. Roos, G. Green, R. 2015. The Handbook of Service Innovation. Lontoo. Springer.
- Anttila, M. Iltanen, K. 2007. Markkinointi. Helsinki. WSOY.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight: Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki. WSOYpro.
- Arantola, H & Korkman, O. 2009. Arki: Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki. WSOYpro.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Buswell, J. Williams, C. Donne, K. Sutton, C. 2017. Service Quality in Leisure, Events, Tourism and Sport. Oxfordshire. CABI.
- Feurst, O. 2001. One to one markkinointi. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa. Hansaprint.
- Grönroos, C. 2015. Service management and marketing: Managing the service profit logic. Chichester. John Wiley & Sons Ltd.
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus: Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 214-229. WS Bookwell Oy. Juva
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Keronen, K. Tanni, K. 2017. Sisältö strategia: Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki. Alma Talent Oy.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa. WSOY.

Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. & Wong, V. 2008. Principles of marketing 5th edition. London. Prentice Hall.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus kenttätöyönä ja muutospyrkimyksenä. Tampere. Vastapaino.

Kuusela, H. & Sinivuori, E. 1998. Markkinoinnin haaste: Näkymätön näkyväksi. Helsinki. WSOY.

Kuusela, H. Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy.

Lehtinen, U. Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.

Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta 2008. 30.12.2008/1121

Laki Puolustusvoimista. 2007.11.5.2007/551.

Maanpuolustuskorkeakoulu 2019. Tietoa meistä. Luettavissa:
<https://maanpuolustuskorkeakoulu.fi/tietoa-meista>. Lettu: 9.3.2019

Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelma 2019. AO19200. liite 12 & liite 7.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna. Talentum.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Mäntyneva, m. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa. WSOY.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Oy.

- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä: Tuotteistaminen. Helsinki. Talentum.
- Pihlainen, K. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuuden yhteys terveyden riskitekijöihin ja suositukset palveluiden kehittämiseksi. YAMK Opinnäytetyö. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/23469>. Luettu 5.2.2019
- Pihlainen, K. 19.2.2019. Pääesikunnan liikuntasuunnittelija. Puolustusvoimat. Sähköposti.
- Puolustusministeriö 2019. Puolustushallinto. Puolustushallinnon VES-asiakirjat. Puolustusvoimat. Luettavissa: https://www.defmin.fi/puolustushallinto/puolustushallinnon_ves-asiakirjat/puolustusvoimat. liite: pv palkkataulukot 1.6.2018. Luettu 14.3.2019.
- Puolustusministeriön asetus oleskelu- ja vierailuluvista, kieltotauluista, vartio- ja päivystystehtävää suorittavan virkamiehen koulutuksesta sekä ammattisotilaan perustaidoista ja kunnosta. 14.12.2007/1253.
- Puolustusvoimat 2019. Työ ja palkkaus. Luettavissa: <https://puolustusvoimat.fi/tyo-ja-koulutus/edut-palkkaus>. Luettu: 27.2.2019
- Puolustusvoimat 2019. Henkilöstötilinpäätös 2017. Luettavissa: https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS_Henkilostontilinpäätös_2017/aef7c602-f7fc-4440-893f-54799f35918a/PEVIESTOS_Henkilostontilinpäätös_2017.pdf. Luettu 18.3.2019
- Pääesikunnan henkilöstöosasto 2016. Palkatun henkilöstön kenttäkelpoisuus ja fyysinen työkyky. Hallinnollinen normi HL1175/13.5.2016
- Rissanen, T. Hyvän palvelun kehittäminen. 2005. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Storbacka, K. Blomqvist, R. Dahl, J. Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva. WS Bookwell Oy.
- Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki. Kirjayhtymä.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa. Hansa-print Oy.

Tuominen, T. Järvi, K. Lehtonen, M. Valtanen, J. Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. [Helsinki]: Aalto-yliopisto

Tuononen, S. 5.3.2019. Henkilöstösihteeri. Maanpuolustuskorkeakoulu. Haastattelu. Helsinki.

Toikko, T. Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.


Vasankari, T. Kolu, P. 2018. Liikkumattomuuden lasku kasvaa - vähäisen fyysisen aktiivisuuden ja heikon fyysisen kunnon yhteiskunnalliset kustannukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 31. Luettavissa:
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160724> Luettu: 18.3.2019

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki. Talentum.

Vänskä-Sippel, P. 7.2.2019. Suunnittelija. Puolustusvoimat. Sähköposti.

Liitteet

Liite 1 Tutkimuslupahakemus

	TUTKIMUSLUPAHAKEMUS Työelämän kehittämistehtävä, yamk opinnäytetyö	
1	Kehittämistehtävän (alustava) nimi <i>Maanpuolustuskorkeakoulun palkatun henkilöstön ohjatun viikkoliikuntapalvelun kehittäminen & viikkoliikunnan vuosikello</i>	
2	Kehittämistehtävän tekijä <i>Laura Nieminen</i> Koulutusohjelma <i>Liikunta-alan johtaminen ja kehittäminen, ylempi AMK, Vierumäki</i>	
3	Kehittämistehtävän ohjaaja <i>Opinnäytetyöohjaaja (Haaga-Helia):</i> <i>Yliopettaja Kari Puronaho</i> <i>kari.puronaho@haaga-helia.fi</i> <i>+358405867493</i> <i>Työpaikkaohjaaja:</i> <i>Liikuntapäällikkö, Kapteeni Joonas Helén</i> <i>joonas.helen@mil.fi</i> <i>0299530428</i>	
4	Kehittämistehtävän idea lyhyesti <i>Ylemmän ammattikorkeakoulun lopputyönä tehdään 30op:n ”työelämän kehittämistehtävä”, joka voi sisältää tutkimusosion, mutta eroaa kuitenkin perinteisestä yliopistotutkimuksesta jonkin verran. Tämän työelämän kehittämistehtävän tarkoituksena on kehittää MPKK:n viikkoliikuntapalvelua asiakaslähtöisempään suuntaan palvelujen kehittämisen menetelmin. Tavoitteena on saada enemmän osallistujia työajalla tapahtuvaan lakisääteeseen viikkoliikuntaan, jonka taustalla on terve ja toimintakykyinen henkilökunta. Konkreettisesti MPKK:n henkilökunnalle tehdään sähköpostikyselyt, joista ensimmäisessä selvitetään millaisia liikuntapalveluja henkilöstö toivoisi tarjottavan (lajit, ryhmäliikunta, henkilökohtainen valmennus etc.), ja näiden pohjalta koostetussa toisessa kyselyssä selvitetään miten palvelut toteutettaisiin parhaiten siten, että osallistuminen olisi vaivattominta (kellonaika, viikonpäivä yms.).</i> <i>Lisäksi selvitetään vuoden 2018 liikunta-aktivaattoreiden kokemuksia ja ideoita viikkoliikunnan markkinointiin ja henkilökunnan innostamiseen liittyen.</i>	

6	Tutkimuksen kohderyhmä <i>MPKK:n henkilöstö: 278 henkilöä</i>
7	Tarvittavia tietoja / resursseja <i>Työ on tarkoitettu tehdä omalla ajalla työn ohessa.</i> <i>Mpkk:lta aiheeseen tarvittavia asiakirjoja olisivat:</i> <i>-MPKK:n toimintasuunnitelman liikuntakäskey 2019 (taustana koko tutkimukselle)</i> <i>-MPKK:n liikuntabudjetit viime vuosilta (tarkoituksena selvittää millaisia resursseja on ollut käytössä ja millainen kehitys + millä resursseilla palvelun kehittäminen voidaan toteuttaa)</i>
8	Aikataulu <i>vko 4 suunnitelman läpikäynti opinnäytetyöohjaajan kanssa</i> <i>vko 5 projektipalaveri / liikuntapäällikkö</i> <i>vko 6 tutkimuslupa / tarvittavien asiakirjojen selvittäminen (liikuntakäskey, fykan liikuntabudjetti)</i> <i>vko 7 kysely 1 – vastaamisaikaa 1 viikko</i> <i>vko 8 1. kyselyn koonti</i> <i>vko 9 kysely 2 – vastaamisaikaa 1 viikko</i> <i>vko 10 kyselyn 2 koonti + vuosikellon luominen</i> <i>vko 12 esitarkastus</i>
9	Tutkimustulosten julkisuus <i>Haaga-Helian ohjaajat eivät allekirjoita toimeksiantajien laatimia salassapitosopimuksia. Opetusministeriön päätöksellä korkeakouluissa tai yliopistoissa ei saa tehdä salaisia opinnäytetöitä, mutta niissä voi olla luottamuksellista tausta-aineistoa, joka jää vain ohjaajien/tarkastajien tietoon. Haaga-Helian toimeksiantosopimus kattaa tämän.</i>
10	Pvm 4.2.2019 Nimi Laura Nieminen Allekirjoitus _____

Liite 2. Tutkimuslupa



Maanpuolustuskorkeakoulu
HELSINKI

Päätös

1 (4)

6.2.2019

AP2154
1064/12.04.01/2019

Laura Nieminen

1. PVOHJEK- PE TUTKIMUSLUVAT PUOLUSTUSVOIMOISSA (HM751)
2. TUTKIMUSLUPAHAKEMUS (AP2107, 4.2.2019)
3. Sähköposti: Höysniemi - Nieminen 4.2.2019

TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN (NIEMINEN)

1. Esitys tutkimusluvan myöntämiseksi

Liikunnanohjaaja AMK Laura Nieminen hakee tutkimuslupaa (AP2107) ylemmän ammattikorkeakoulun (YAMK) lopputyön aineiston keräämiseksi. Nieminen työskentelee tällä hetkellä Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen fyysisen kasvatuksen ryhmässä liikunnanohjaajana. Niemisen lopputyö on laajuudeltaan 30 op ja sen tehtävänä on toimia työelämän kehittämistehtävänä. Tutkinto suoritetaan Haaga-Heliana. Niemisen alustava lopputyön nimi on *"Maanpuolustuskorkeakoulun palkatun henkilöstön ohjatun viikkoliikuntapalvelun kehittäminen & viikkoliikunnan vuosikello"*.

Maanpuolustuskorkeakoulua koskevissa tutkimuslupa-asioissa ratkaisijana toimii Maanpuolustuskorkeakoulun rehtori ensimmäisen viitteen mukaisesti.

Nieminen hakee tutkimuslupaa suorittaa lopputyön aineiston keräämiseksi sähköpostikysely MPKK:n henkilöstölle. Toisen aineiston muodostaa MPKK:n liikunta-aktivaattoreille tehtävä kysely. Kolmanneksi Nieminen pyytää lupaa käyttää tutkimukseensa MPKK:n vuoden 2019 liikuntakäskyä, sekä eri vuosina MPKK:n liikuntaan käytettyjä budjetteja. Aineistoilla Nieminen pyrkii selvittämään miten MPKK:n viikkoliikuntapalveluita voidaan kehittää, kun lähtökohtana on ajatus terveestä ja toimintakykyisestä henkilökunnasta.

Aineiston keruu suoritetaan helmi-maaliskuun aikana 2019 ja tutkimuksen tulokset tultaisiin julkaisemaan julkisena. Tutkimuslupahakemuksessa todetaan, että mahdollinen tausta-aineisto voi olla luottamuksellista, eikä sitä julkaistaisi.

Hakija on keskustellut lopputyön tekemisestä JOSPEL/FYKA-ryhmän liikuntapäällikkö kapteeni Joonas Hélenin kanssa ja kapt Hélen toimisi lopputyön työpaikkaohjaajana. Hakemuksen mukaan MPKK/FYKA puoltaa tutkimuksen tekemistä. Työn varsinaisena ohjaajana toimisi yliopettaja Kari Puronaho Haaga-Heliasta.

Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusala on käsitellyt liikunnanohjaaja AMK Laura Niemisen tutkimuslupahakemuksen ja päättänyt esittää rehtorille tutkimusluvan

Maanpuolustuskorkeakoulu

PL 7
00861 HELSINKI

Puh. 0299 800
Faksi 0299 5301 10

Y-tunnus 0952029-9
www.puolustusvoimat.fi

myöntämistä. Toteutuessaan tutkimus tuottaa hyödyllistä tietoa Maanpuolustuskorkeakoulun viikkoliikunnan kehittämiseksi ja sitä kautta mahdollistaa henkilöstölle paremmat viikkoliikuntapalvelut ja siten myös toimintakykyisemmän henkilöstön.

2. Päätös lupaehtoineen

Tällä päätöksellä Maanpuolustuskorkeakoulu myöntää liikunnanohjaaja AMK Laura Niemiselle tutkimusluvan alla luetelluin ehdoin.

1. Lupa on määräaikainen, ollen voimassa 31.12.2019 saakka. Lupa koskee vain hakemuksessa mainittua opinnäytteen tekijää, Laura Niemistä. Lupaa ei voida siirtää kolmansille osapuolille;
2. Lupa koskee ainoastaan hakemuksessa ja tutkimussuunnitelmassa kuvattua tutkimusta;
3. Tutkimusjoukosta ei kerätä mitään muuta aineistoa kuin hakemuksessa kuvattuja kyselyjä hyväksikäyttäen tai muulla tutkimusjoukkoa kuormittavilla tavoilla;
4. Hakija vastaa tietojen käsittelemisestä henkilötietolain ja Puolustusvoimien ohjeistuksen mukaisesti;
5. Tutkimus ja aineiston analysointi tulee toteuttaa hyvien tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimusaineistona kertyvää tietomassaa voi tarkastella hakijan lisäksi, opinnäytteen ohjaaja, työpaikkaohjaaja kapt Hélen, MPKK:n fyysisen kasvatuksen ryhmä, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen määrittämät edustajat, sekä Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusjohtaja professori Hannu H. Kari. Tutkimusaineistona kertyvää tietomassaa tulee säilyttää ja hävittää asianmukaisesti;
6. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista, eikä yksittäisiä henkilöitä saa olla tunnistettavasti esillä tutkimusraportissa tai aineistossa;
7. Tutkimuksessa käytettävästä aineistosta ei saa syntyä henkilötietorekisteriä;
8. JOSPEL:in määrittämä yhteyshenkilö ja kapt Hélen tarkistavat tutkimuksen ja tutkimusaineiston ennen julkaisua;
9. Tutkimuksessa ei saa käyttää tietoturvaluokiteltua aineistoa, ellei siihen haeta erikseen lupaa;

10. Näiden lupaehtojen rikkominen johtaa tutkimusluvan ja aineistonkäyttöoikeuden peruuttamiseen;
11. Hakija sopii yhdessä Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen kanssa siitä, miten henkilökuntaa tiedotetaan tutkimuksesta ja kyselystä;
12. Maanpuolustuskorkeakoulun rehtorilla on oikeus keskeyttää Niemisen tutkimuksen toteuttaminen, mikäli tutkimuksen katsotaan loukkaavan maanpuolustuksen etua, tai häiritsevän tutkimukseen osallistuvaa henkilöstöä tai kurssilaisia.

3. Muutoksenhaku ja valitusosoitus

Tähän päätökseen saa hakea muutosta valittamalla Helsingin hallinto-oikeuteen asiakirjaan liitetyn valitusosoituksen mukaisesti

4. Lisätietoja

Lisätietoja koskien tutkimuslupaa antaa Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusala:

Maanpuolustuskorkeakoulu
Tutkimusala, Matti Höysniemi
PL7, 00861 Helsinki
puh. 0299 530 728



Rehtori
Kenraalimajuri

Jari Kallio

tutkimusjohtaja
professori

Hannu Kari

□

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu.

LIITTEET

Liite 1 valitusosoitus, Helsingin hallinto-oikeus

JAKELU

TIEDOKSI

MpKK JOSPEL
MPKK JOSPEL liikunta-asiat ja -tilat

Maanpuolustuskorkeakoulu
HELSINKI

Päätös

4 (4)
AP2154
1064/12.04.01/2019

Kari Puronaho

Liite 3. Liikuntapalvelukysely



MPKK:N PALKATUN HENKILÖSTÖN LIIKUNTAPALVELUT

PERUSTIEDOT

1. Ikä

2 merkkiä jäljellä

2. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

3. Sotilas vai siviili?

- Sotilas
- Siviili

LIIKUNTA-AKTIIVISUUS

4. Kuinka usein liikut omatoimisesti viikkoliikunnan merkeissä työajalla?

- en lainkaan
- harvemmin kuin kerran viikossa
- kerran viikossa
- 1-2 kertaa viikossa
- 3 kertaa viikossa tai useammin

5. Kuinka usein osallistut ohjattuun viikkoliikuntaan työajalla?

Ohjatuksi liikunnaksi lasketaan tässä tapauksessa viikkoliikuntatuntien lisäksi myös henkilökohtaiset sali- ja kunto-

ohjelmat, sekä kuntoneuvonta.

- en lainkaan
- harvemmin kuin kerran viikossa
- kerran viikossa
- 1-2 kertaa viikossa
- 3 kertaa viikossa tai useammin

6. Kuinka usein harrastat liikuntaa vapaa-ajalla?

Tähän luetaan sekä ohjattu, että omatoiminen liikunta.

- en lainkaan
- harvemmin kuin kerran viikossa
- kerran viikossa
- 1-3 kertaa viikossa
- 4-5 kertaa viikossa
- 6 kertaa tai enemmän

LIIKUNTATILOJEN KÄYTTÖ MPKK:LLA

7. Kuinka usein käytät seuraavia liikuntatiloja- tai paikkoja?

	en lainkaan	harvemmin kuin kerran viikossa	1-3 kertaa viikossa	4-5 kertaa viikossa	6 kertaa viikossa tai useammin
kuntosali (päärakennus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuntosali (Santahaminatalo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kamppailusali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liikuntasali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spinningtila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiipeilyseinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uimahalli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
juoksurata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jalkapallokenttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pururata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esterata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sisäämpumarata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ulkoampumaradat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

military cross training -alue (urheilukentän vieressä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
frisbeegolfrata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suunnistusrata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylläs-Halli (hiihtoputki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jäävuoro (Myllypuron jäähalli)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIIKUNTAPALVELUT MPKK:LLA TULEVAISUUDESSA

8. Mitä lajeja haluaisit MPKK:n liikuntapalvelujen mahdollistavan?

- kamppailu
- kiipeily
- juoksu
- voimistelu
- uinti
- vesijuoksu
- jalkapallo
- salibandy
- jääkiekko
- koripallo
- melonta
- sup-lautailu
- sulkapallo
- muita, mitä?

9. Millaista ohjattua liikuntaa toivoisit MPKK:lla tarjottavan?

- personal training
- kuntoneuvonta
- salipäivystys, ohjaaja tietyinä ajankohtana auttamassa
- lihaskuntotunnit
- aerobic
- liikkuvuusharjoittelu
- venyttely
- jooga

- cross training
- vesijumppa
- juoksukoulu
- muita, mitä?

LIIKUNTAPALVELUJEN KÄYTTÖÖN VAIKUTTAVIA SEIKKOJA

10. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat osallistumishalukkuuteesi ohjatun viikkoliikunnan osalta?

	hyvin paljon	melko paljon	melko vähän	hyvin vähän
liikunnasta saatava mielihyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
omasta terveydestä huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökohtainen painonpudotustavoite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuosittaiseen kuntotestaukseen liittyvä tavoite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liikuntaan liittyvä yksilöllinen kilpailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liikuntaan liittyvä tiimikilpailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viikkoliikunnan aikataulut ovat helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ilmoittautuminen tunneille on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viikkoliikuntakalenterin tarjonta on mieluinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnit alkavat ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunteja on mieleisinä ajankohtina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni suhtautuu positiivisesti osallistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuttuja työkavereita osallistuu myös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liikunta-aktivaattori kannustaa osallistumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liikuntapaikat ovat siistit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunneilla käytetään monipuolisesti välineitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunneilla soitettava musiikki on mieleistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohjaaja kannustaa ja tsemppaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohjaaja neuvoo ja korjaa tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohjaaja tekee itse mukana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jokin muu liikuntaan liittyvä henkilökohtainen tavoite, mikä? <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VIESTINTÄ

11. Mistä saat tällä hetkellä tietoa liikuntapalveluista?

- MPKK:n toimintasuunnitelmasta (liikuntakäsäky)
- tornista
- sähköpostilla
- fyka-siiven infotelevisiosta
- liikunnanohjaajan ilmoitustaululta
- työkavereilta
- liikunta-aktivaattorilta
- suoraan fyysisen kasvatuksen ryhmäläisiltä
- en saa tietoa ollenkaan
- muualta, mistä?

12. Miten haluaisit jatkossa saada tietoa liikuntapalveluista?

- MPKK:n toimintasuunnitelmasta (liikuntakäsäky)
- tornista
- sähköpostilla
- fyka-siiven infotelevisiosta
- liikunnanohjaajan ilmoitustaululta
- työkavereilta
- liikunta-aktivaattorilta
- suoraanfyysisen kasvatuksen ryhmäläisiltä
- muualta, mistä?

Liite 4. Liikuntapalvelukyselyn saatekirje ja muistutus kyselyyn vastaamisesta

Lähettäjä: Nieminen Laura PV MPKK

Lähetetty: 19. helmikuuta 2019 15:42

Vastaanottaja: PV_JL_MPKK_henkilöstö_ilman_tutkinto-opiskelijoita

Aihe: Viikkoliikuntakysely

Tervehdys arvoisa MPKK:n henkilökunta!

Nyt on tilaisuus vaikuttaa MPKK:n henkilöstölle suunnattuun liikuntapalvelutarjontaan. Panoksenne tähän on tärkeä, jotta liikuntapalveluista löytyisi jatkossa juuri teille mieleisiä liikuntamuotoja. Kehittämishanke ja siihen liittyvä kysely ovat osa YAMK -opinnäytetyötäni Haaga-Helian liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa.

Kaksiosaisen kyselyn ensimmäiseen osaan vastataan osoitteessa (kopioikaa selaimen):

<https://www.webpolsurveys.com/S/E6D54485F6C04845.par>

Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastausaikaa 26.2.2019 saakka.

Kyselyn toisessa osiossa pyritään selvittämään teille parhaiten sopivat toteutustavat niille liikuntatoiminnoille, joista olette kaikkein kiinnostuneimpia. Molempiin kyselyihin vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan Finnkinon elokuvalippuja. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti sähköpostitse.

Liikunnallisin terveisin,

Liikunnanohjaaja

Laura Nieminen

0299 530431

Maanpuolustuskorkeakoulu

Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

PL 7 , 00861 Helsinki

Moikka,

vielä on mm. hiihtolomalta palanneilla mahdollisuus vaikuttaa MPKK:n liikuntapalvelutarjontaan!

Alla alkuperäinen viesti + linkki ensimmäiseen kyselyyn. Vastausaikaa vielä huomiseen tiistaihin klo 18:00 saakka.

Aurinkoisin terveisin,

Liikunnanohjaaja

Laura Nieminen

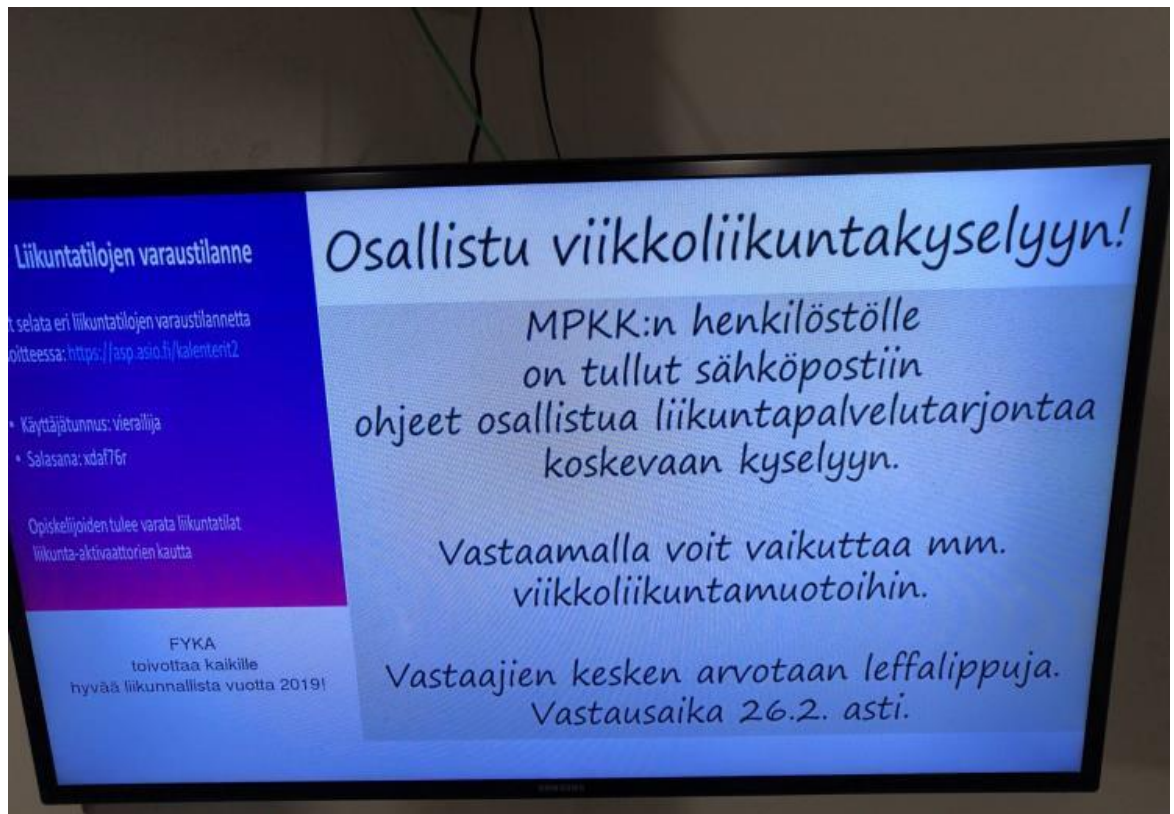
0299 530431

Maanpuolustuskorkeakoulu

Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

PL 7 , 00861 Helsinki

Liite 5. Infotelevision muistutus viikkoliikuntakyselystä





OHJATUN VIIKKOLIIKUNNAN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS MPKK:LLA

1. Miten tunneille ilmoittautumisen tulisi mielestäsi tapahtua?

- Ilmoittautumalla liikunnanohjaajalle sähköpostilla, kuten nytkin
- muu tapa, mikä?

2. Mihin kellonaikaan viikkoliikuntatuokion tulisi mielestäsi alkaa? *

Voit valita useita

- 8:00 8:15 8:30 8:45
- 9:00 9:15 9:30 9:45
- 10:00 10:15 10:30 10:45
- 11:00 11:15 11:30 11:45
- 12:00 12:15 12:30 12:45
- 13:00 13:15 13:30 13:45
- 14:00 14:15 14:30 14:45
- 15:00 15:15 15:30

3. Minä viikonpäivinä pääset parhaiten osallistumaan ohjatuille tunneille? *

- maanantai
- tiistai
- keskiviikko
- torstai
- perjantai

Alla luetellut ohjatun liikunnan muodot ovat niitä, joita kyselyn ensimmäisessä osiossa toivottiin.

4. Mikä olisi mielestäsi sopivin kesto kullekin liikuntatuokiolle? *

	30min	45min	60min	75min	90min	en tule osallistumaan kyseiselle tunnille
salipäivystys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lihaskuntotunnit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aerobic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liikkuvuus- tai kehonhuoltoharjoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
venyttely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jooga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cross training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vesijumppa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
juoksukoulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rentoutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tanssiliikunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kamppailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiipeily	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pilates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kahvakuula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spinning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telinevoimistelun alkeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kuinka monta kertaa viikossa haluaisit osallistua alla mainituille ohjatuille tunneille? *

	en lainkaan	harvemmin kuin kerran viikossa	kerran viikossa	kaksi kertaa viikossa	kolme kertaa viikossa	neljä kertaa viikossa
salipäivystys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lihaskuntotunnit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aerobic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liikkuvuus- tai kehonhuoltoharjoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
venyttely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jooga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cross training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vesijumppa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
juoksukoulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

uinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rentoutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tanssiliikunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kamppailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiipeily	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pilates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kahvakuula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spinning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
telinevoimistelun alkeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kuinka usein haluaisit ryhmäliikuntatyypisten ohjattujen tuntien sisältöjen vaihtuvan?

- joka viikko
- 2 viikon välein
- 4 viikon välein
- 6 viikon välein
- 8 viikon välein

7. Kehittämisehdotuksia ohjatulle viikkoliikunnalle

8. Sähköpostiosoitteesi leffalippujen arvontaa varten

(vapaaehtoinen)

Sähköposti

Liite 7. Viikkoliikunnan käytännön toteutusta koskevan kyselyn saatekirje

Lähettiläjä: Nieminen Laura PV MPKK

Lähetetty: 5. maaliskuuta 2019 8:57

Vastaanottaja: PV_JL_MPKK_henkilöstö_ilman_tutkinto-opiskelijoita

Aihe: Viikkoliikuntakysely, osa 2

Tervehdys jälleen arvoisa MPKK:n henkilökunta!

Viikkoliikuntakyselyn ensimmäinen osa onnistui erinomaisesti, ja saimme runsaasti arvokasta tietoa siitä, millaisesta liikuntatarjonnasta olette kaikkein kiinnostuneimpia.

Jotta pääsemme parhaalla mahdollisella tavalla toteuttamaan toiveitanne, on teillä mahdollisuus vielä vaikuttaa käytännön toteutukseen.

Kaksiosaisen kyselyn toiseen osaan vastataan osoitteessa (kopioikaa selaimeen):

<https://www.webpolsurveys.com/S/3692FBE01A6222C8.par>

Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastausaikaa 8.3.2019 saakka.

Molempiin kyselyihin vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan Finnkinon elokuvalippuja. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti sähköpostitse.

Terveisin,

Liikunnanohjaaja

Laura Nieminen

0299 530431

Maanpuolustuskorkeakoulu

Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

PL 7 , 00861 Helsinki