

## Liikuntaa työpäivään – työhyvinvointipalvelun kehittämisen palvelumuotoilun keinoin

Anni Romo



## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä(t)</b> Anni Romo	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelma (YAMK)	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Liikuntaa työpäivään - työhyvinvointipalvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50+6
<p>Suomen Beach Volley Oy on vapaa-ajan palveluita tarjoava ja tapahtumia tuottava yritys. Heidän tilojensa käyttö painottuu pääsääntöisesti iltaan. Tämän vuoksi päiväsaikaan toteuttavalle toiminnalle oli tilausta. Työn tavoitteena oli kehittää Telia Finlandin työntekijöille, työpäivän aikana toteutettavaa työhyvinvointia edistävää liikuntaa Suomen Beach Volley Oy tiloissa Pasilan Triplassa. Telia on kansainvälinen teleoperaattori. Telian pääkonttori on muuttamassa Pasilan Tripla kauppakeskukseen, joka sijaitsee samoissa tiloissa kuin yksi Suomen Beach Volley Oy:n toimipisteistä. Tämän vuoksi Telia valikoitui yhteistyöyrittäjäksi. Tämän opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämistyönä. Tutkimuksellisenä lähtökohtana työssä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote.</p> <p>Alkuvaiheessa kehittämistyölle etsittiin yhteistyöyritys Telia Finland, jolle työhyvinvointia edistävää liikuntaa alettiin muotoilemaan. Alussa kartoitettiin asiakasymmärrystä perehtymällä yritykseen ja siihen, mitä heillä oli jo tarjolla TYKY-liikunnan osalta. Aihetta käsiteltiin hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Asiakasymmärrystä syvennettiin neljällä teema-haastattelulla. Tämän jälkeen kolmea Suomen Beach Volley Oy:n työntekijää osallistettiin Brainstorming menetelmällä ideointityöhön. Edellisten vaiheiden avulla syntyivät ideat palvelun prototyypin sisällöistä eli kolmesta eri lajikoikeilusta. Palvelun prototyyppiä testattiin Telian työntekijöillä. Lajikoikeiluihin osallistui kuusi Telia Finlandin työntekijää. Prototyyppien avulla kerättiin palautetta lajeista, ympäristöstä ja palvelukokemuksesta. Kerätyn palautteen pohjalta syntyi alustava ehdotelma palvelun pilotista. Näin palvelumuotoilun avulla osallistettiin asiakkaita sekä henkilökuntaa kehittämään uutta palvelua ja luotiin asiakkaan ja toimeksiantajan tarpeisiin ja toiveisiin vastaava palvelupilotti.</p> <p>Tämän kehitystyön tuloksena syntyi palvelun pilotointiehdotelma Suomen Beach Volley Oy yritykselle siitä, millaista työhyvinvointia tukevaa liikuntaa heidän kannattaa tarjota Telian työntekijöille päiväsaikaan. Kehitettyllä pilottipalvelulla voidaan tarjota päiväsaikaan Telian työntekijöille työhyvinvointia edistävää liikuntaa, joka mahdollistaa virkistytymisen keskellä työpäivää ja mahdollisesti auttaa jaksamaan työpäivän paremmin loppuun asti. Toimeksiantajalle palvelun toteuttaminen nostaa käyttöastetta päiväsaikaan, joka oli yksi kehittämistyön lähtökohta.</p> <p>Palvelua voidaan tulevaisuudessa tarjota myös muille yrityksille ja näin ollen hyödyntää samaa palvelunkehittämisen toimintamallia. Toimintamallia uudelleen hyödyntäessä tulee resurssit ja vastuut miettiä ennalta tarkasti, jotta uuden kehittäminen on aidosti osana yrityksen toimintoja ja mukaan saadaan tarvittavat henkilöt.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, palvelumuotoilu, TYKY-toiminta, kehittäminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi Suomessa.....	3
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	3
2.2	Työhyvinvoinnin tila ja siihen vaikuttaminen .....	3
2.3	Työkyky ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittyminen .....	5
2.4	Työnantajalle asetettuja tavoitteita .....	8
2.5	Työhyvinvointitoimet työntekijän näkökulmasta .....	9
2.6	Työhyvinvointi työnantajan näkökulmasta .....	11
2.6.1	Työhyvinvointipääoma .....	13
2.6.2	Hyvinvointi osana strategiaa .....	15
3	Palveluiden kehittäminen .....	17
3.1	Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen työkaluna .....	19
3.2	Palvelumuotoiluajattelu ja asiakaskeskeinen ajattelu .....	21
3.3	Palvelumuotoilun vaiheet .....	22
3.3.1	Ymmärtäminen ja kiteyttäminen .....	23
3.3.2	Ideointi, seulonta & konkretisointi .....	23
3.3.3	Kehittäminen ja operointi.....	25
4	Kehittämistyön tavoitteet .....	26
5	Työn vaiheet .....	28
5.1	Ymmärtäminen.....	30
5.2	Kiteytys ja ideointi .....	31
5.3	Seulonta ja konkretisointi .....	31
6	Tulokset .....	38
7	Pohdinta.....	41
	Lähteet .....	45
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Haastattelut .....	51

# 1 Johdanto

Työhyvinvoinnin alkutaival kytkeytyy vahvasti osaksi työsuojelua. 1850-luvulla lähdettiin liikkeelle yksilöllisestä näkökulmasta, jolloin toimet kohdistuivat pääosin yksilöön. Tästä on tultu pitkä matka. 2000-luvulla työhyvinvointi on monitieteellistä terveyden edistämistä, jossa painottuu kokonaisvaltaisuus ja työelämän laatu kokonaisuudessaan (Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 6.) Työelämä muuttuu nopeasti ja niin muuttuvat työhyvinvoinnin tarpeet sekä keinot, joilla sitä kehitetään. Yrityksiin kohdistuu uudenlainen paine uusiutumisen ja kehittymisen. Jatkuva kehittäminen on tärkeää myös työhyvinvoinnin alueella. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla yritykselle taloudellisesti erittäin kannattavia. Innovatiivinen ja hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö jaksaa paremmin ja on näin ollen tuottava. Hyvinvoiva työyhteisö on yritykselle kilpailuvaltti, se parantaa niin työpaikan mainetta, houkuttelevuutta ja kiinnostusta (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4.)

Jotta liikunnan yhteiskunnallinen arvostus ja asema voi parantua, vaaditaan ennen kaikkea ajattelu- ja toimintatapojen muutosta sekä asioiden uudenlaista johtamista, koordinoimista ja rakentamista. On tarve nykyisen toiminnan ja toimintatapojen kyseenalaistukselle ja toisaalta tarvitaan rohkeutta luoda uusia ratkaisuja monimutkaisiin ja moniulotteisiin haasteisiin. Tämä vaatii avoimuuteen perustuvaa hallinto- ja toimintakulttuurin kehittämistä. Yhdelle liikunta on opintojen edistämisen keino, toiselle liikunta toimii työssä jaksamisen välineenä ja kolmannelle liikunta tuottaa puhdasta iloa. Tulevaisuudessa olisi tärkeää omaksua tämä ajattelutapa ja sen avulla löytää synergiaetuja sidosryhmien kesken (Muutosta liikkeellä! 2013, 43-44.) Liikunnalla on keskeinen rooli työ- ja toimintakykyä heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa. Liikunta ei vahvasta pelkästään fyysistä kuntoa vaan antaa lisää voimavaroja myös henkiselle puolelle. Näin ollen hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan työssä monesta eri näkökulmasta tarkasteltaessa ja on siksi yksi merkittävä osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta (TTLd 2016.) UKK-instituutin viimeisimmissä (2019) liikuntasuosituksissa korostuu myös lyhyemmät liikuntahetket päivän aikana. Taukoja kehoitetaan pidettäväksi keskellä päivää ja kevyttä liikuskelua suositellaan tehtäväksi läpi koko päivän. Sianojan (2018) tutkimuksen mukaan taukojen pitäminen työpäivän aikana edesauttaa ja aikaisuttaa palautumista työpäivän päätyttyä.

Palvelumuotoilu toimii organisaatioille eräänlaisena tutkana, jolla voidaan havaita palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa. Sen avulla voidaan luoda innova-

tiivisia palveluita ja kehittämään olemassa olevia palveluita. Sen tavoitteena on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä palvelutuotteet (Tuulaniemi 2011, 24-25.) Menestyvät uudet palvelut pohjautuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Tällöin palvelu voi ratkaista sellaisen ongelman, jota asiakas ei ollut itse kykeneväinen ratkaisemaan tai sitten siihen ei ollut aikaa tai halua. Palveluidea voi siis olla uutta toimintaa, jonka avulla täytetään asiakkaan tunnistama tarve tai ratkaistaan jokin tiedostettu ongelma (Kinnunen 2004, 42.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millaista työhyvinvointia edistävää liikuntaa Suomen Beach Volley Oy kannattaa päiväsaikaan tarjota Telia Finlandin työntekijöille. Työ toimii pohjana uuden palvelun kehittämisessä ja tarjoaa suuntaviivat palvelun pilotoinnille. Kehittämistyön avulla kartoitettiin asiakkaiden tarpeita ja toiveita siitä, millaista liikunnan tulisi olla keskellä työpäivää. Työssä kuvataan palvelun kehittämisen vaiheet asiakasymmärryksen muodostamisesta aina pilotoinnin esimerkkiin asti.

Työssä osallistettiin asiakkaita ja toimeksiantajan henkilöstöä useassa vaiheessa ja tietoa aiheen ympäriltä kerättiin monesta eri näkökulmasta, jotta lopputuloksena olisi mahdollisimman kattava ymmärrys asiakkaiden toiveista ja tarpeista ja näiden pohjalta luotuna toimeksiantajalla mahdollisimman asiakaslähtöinen palvelun pilotointi ehdotelma.

## **2 Työhyvinvointi Suomessa**

### **2.1 Työhyvinvointi käsitteenä**

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus siitä, miten ihminen voi työssään. Tähän kuuluvat työtä koskevat asenteet, tunteet ja vireystila. Työterveyteen vaikuttavat työolot, työn ominaisuudet sekä yksilölliset tekijät. Johtamisella ja työntekijän omalla toiminnalla on suuri merkitys hyvinvointiin (TTLa 2016.) Mankan (2016, 5) mukaan työhyvinvoinnin käsite on laajentunut kattamaan myös työn kehittämisen. Työhyvinvoinnin kehittäminen koetaan kaksipuoliseksi. Työn tuloksellisuus kasvaa, mutta myös samalla työntekijän hyvinvointi kohenee.

Työhyvinvointia on tarkasteltu historian saatossa monista eri näkökulmista ja sen määritelmä on muuttunut vuosien varrella. Työkyvyn käsitteestä muotoutui työhyvinvoinnin käsite. Käsitteenä työhyvinvointi on moniulotteinen ja sisältää useita kokonaisuuksia. Työhyvinvoinnin käsite kattaa työn sisältöön, yksilöön, johtamiseen, ilmapiiriin sekä organisaatioon liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointiin liittyy vahvasti työn ilo ja toinen puoli, eli työuupumus. Näiden käsitteiden tuleminen perinteisempien käsitteiden rinnalle viittaa siihen, että töiden sisällöt ovat muuttuneet luonteeltaan henkiseksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäväksi (Juuti 2010, 46-47.) Aikaisemmin korostettiin ongelmalähtöisyyttä, kun nykyään kehittämisen näkökulmana on myönteisten voimavarojen korostaminen (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2018 ,11).

Työterveyslaitoksen koordinoiman hankkeen lopputulemana työhyvinvointi määriteltiin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi sekä palkitsevaksi ja työ tukee elämänhallintaa. Työhyvinvoinnin tärkeimmäksi tekijäksi esitetään työntekijän suhdetta lähimpään esimieheen. Mitä paremmin esimiehet tunnistavat yksittäisten työntekijöiden kiinnostuksen kohteita ja huolia, sitä todennäköisemmin pystytään luomaan tiimi, jossa työntekijän hyvinvoinnista tulee merkittävä osa työn valmiiksi tekemistä (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 30.)

### **2.2 Työhyvinvoinnin tila ja siihen vaikuttaminen**

Suomalaiset harrastavat melko aktiivisesti liikuntaa vapaa-ajallaan. Vapaa-ajalla harrastettu liikunta ei kuitenkaan kumoa arki liikunnan vähäisyydestä aiheutuvia ongelmia.

Työmatkaliikunta ja työpäivän aikana tapahtuva liikunta on liian vähäistä. Valveillaoloajastaan aikuisväestö käyttää istumiseen 80%. Istumisen vähentämiseksi ja fyysisen aktiivisuuden lisäämiseksi on keksittävä keinoja, pelkkä vapaa-ajalla harrastettu liikunta ei riitä. Työikäisistä vain runsas kymmenesosa liikkuu terveystoiminnan suositusten mukaisesti. Istumisen vähentämiseksi tarvitaan laaja-alaista asennemuutosta. Ensinäkin kansalaisten tulee tiedostaa istumisen haitat ja ymmärtää vähäisenkin liikkumisen hyödyt. Yhteiskunnan tulee tukea ja kannustaa vähäisempää istumista ja sallia fyysistä aktiivisuutta aina kun mahdollista. Koko yhteiskunnan liikkumattomuushaasteen ratkaisemiseksi avainasemassa ovat niiden organisaatioiden ja yhteisöjen toimintakulttuurit, joissa ihmiset suurimman osan päivästä viettävät, aikuisväestön osalta tämä tarkoittaa työpaikkaa. Organisaatioiden osalta tämä tarkoittaa toimintatapojen, olosuhteiden ja ilmapiirin kehittämistä liikuntamyönteiseksi. Ylimmän johdon tuki ja esimerkki ovat liikunnallisen toimintakulttuurin kehittämisen tärkeimmät rakennuspalikat. Tämän kaiken tulee nivoutua organisaation strategioihin sekä hyvinvointisuunnitelmaan (Muutosta liikkeellä! 2013, 10-30.)

Vuonna 2012 valmistuneen työelämästrategian visiona oli tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 2). Työhyvinvointi ja terveys olivat strategian yksi painopisteistä. Tämän painopisteen tavoitteena oli luoda hyvinvointia tekijöilleen, parantaa kaikkien työhyvinvointia ja terveyttä ja saada työhyvinvointia aikaan työpaikalla. Tulevaisuuden työpaikoilla etsitään aktiivisesti ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työpaikan menestymisen rakennuspalikoita ovat terveys ja työhyvinvointi, osaaminen, luottamus ja yhteistyö sekä innovatiivisuus. Hanketoiminnan tavoitteena oli, että kehittämistyötä työpaikoilla opitaan tekemään yhteistoiminnassa ja henkilöstölähtöisesti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 18.) Loppuraportissa todetaan, että asiantuntijoiden ja seurantatietojen mukaan suomalainen työelämä on Euroopan kärkitasoa ja monilta osin paremmassa tilanteessa kuin hankkeen alussa. Vuoden 2017 tietojen perusteella Suomessa arvioitiin olevan Euroopan kolmanneksi parhaat työolot. Työhyvinvoinnin ja terveyden osalta Suomi sijoittuu sijalle neljä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 56.)

Suomalaisessa työelämässä työntekijällä on keskimäärin hyvät mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työpaikkansa toimintojen kehitykseen verrattuna esimerkiksi muihin EU-maihin. Sektorista riippumatta, yli puolessa työpaikoista työntekijät osallistuvat kehittämistoimintaan, koko henkilöstö mukana on noin viidesosassa työpaikoista. Työntekijöiden kanssa tehtävässä yhteiskehittämisessä on suomalaisessa työelämässä edetty viime aikoina hyvin. On kuitenkin edelleen lukuisia työpaikkoja, joissa henkilöstö ei

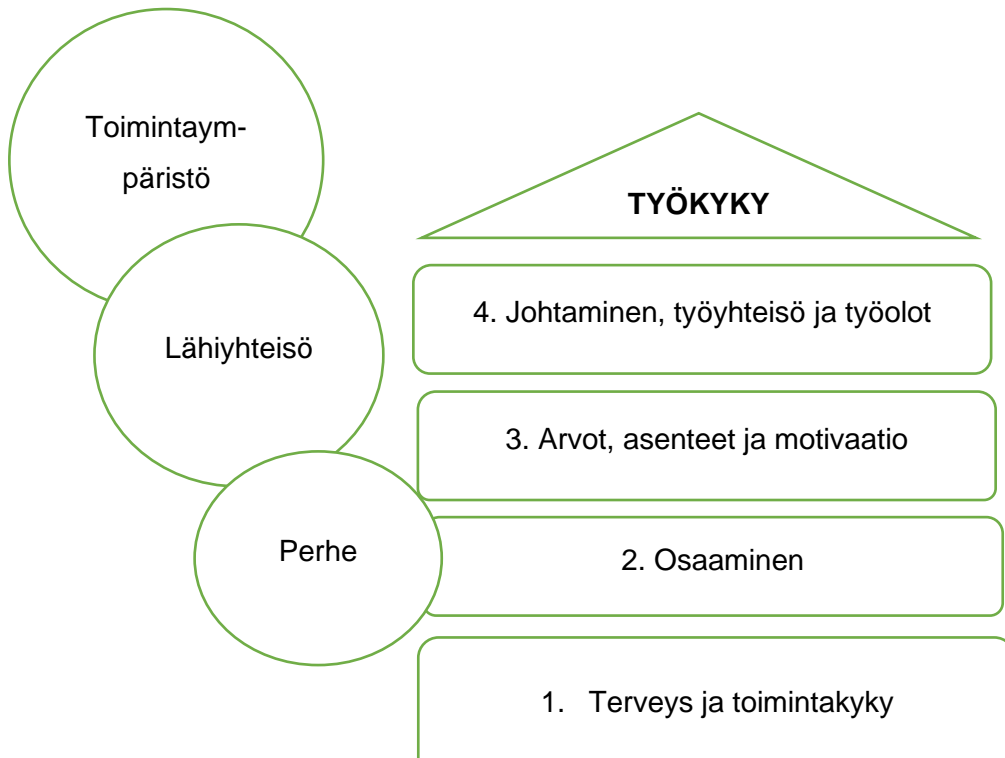
osallistu lainkaan yrityksen säännölliseen kehittämiseen (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 10.) Ennakoivalla työhyvinvoinnin kehittämisellä tilanteiden ratkaiseminen on helpompaa ja työkaluja on enemmän, kun ratkaistava ongelma kitketään jo sen alkuvaiheessa. Näin myös kustannukset jäävät pienemmiksi (Manka & Manka 2016, 91). Työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelu paljastaa sen, kuinka työhyvinvointi on noussut marginaalisesta asemasta tärkeäksi osaksi organisaatioiden strategioita (Juuti 2010, 47).

### **2.3 Työkyky ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittyminen**

Käsitteenä työkyvyllä on runsaasti kytkeviä tekijöitä miltei kaikkiin työelämään liittyviin tekijöihin. Tämän vuoksi sen määrittäminen on haastavaa ja edistäminen vaativaa. Yhteiskunnallisen kehityksen myötä työkyvyn käsite on muuttunut. Puhtaasti lääketieteellisestä ajattelusta on siirrytty työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainomalliin. Työkyvyn tarkastelu on muuttunut moniulotteisemmaksi (Ilmarinen, Gould, Järvisalo & Järvisalo 2006, 17-34.) Työkyvyn ylläpitäminen ja sen edistäminen nähdään tänä päivänä yhteiskunnallisena tavoitteena. Suomalaisen väestön hyvä työkyky on terveys- ja yhteiskuntapolitiikan keskeinen päämäärä. Väestön ikääntyessä työmarkkinoilta poistuu lähitulevaisuudessa runsaasti työvoimaa sekä työhön jäävien työuria pyritään pidentämään. Keinoja tähän ovat olleet mm. 2005 vuoden eläkeuudistus. Jotta työurat voivat jatkua mahdollisimman pitkään työikäisten työkykyä tulee tukea ja kehittää monipuolisesti (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 13.) Eläketurvakeskuksen Työolot ja työssä jaksaminen 2008 -tutkimuksen mukaan tärkeinä työssä jatkamisen kannusteina ovat hyvä terveys, työn mielekkyys ja työolot (Hyppänen 2010, 296).

Ilmarisen (2016) laatima työkykytalo (kuva 1) kokoaa yhteen kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin sekä työkykyyn.

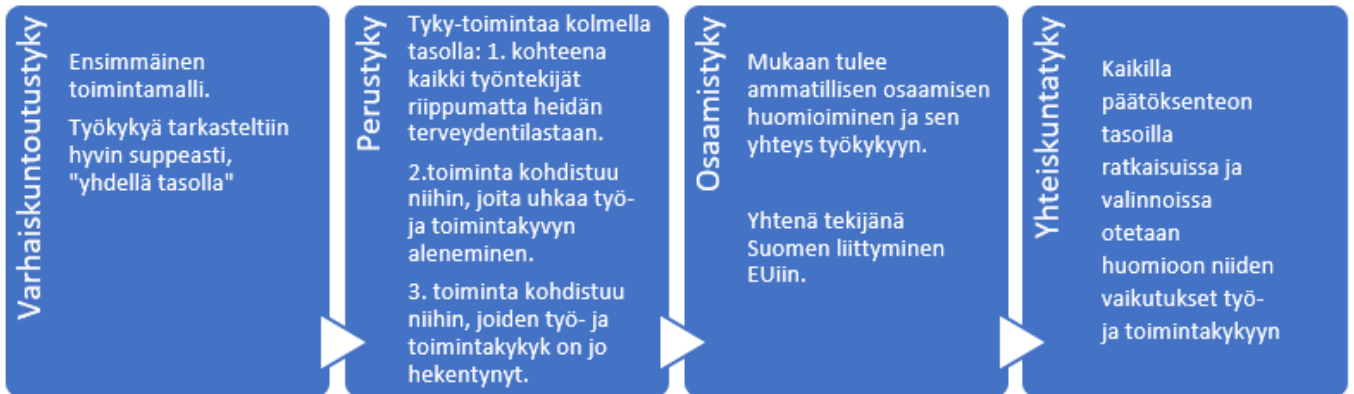




Kuva 1. Työkykytalo (mukaillen Ilmarinen 2016)

Kiteytettynä työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta sekä niiden tasapainosta. Kaikkien kerrosten tulee tukea toisiaan, jotta kokonaisuus pysyy pystyssä. Näin ollen kaikki kerroksia tulee kehittää koko työuran ajan. Kohdatessa erilaisia muutoksia tulee turvata kerrosten yhteensopivuus, jotta tasapaino säilyy. Tämä vaatii eri osapuolten ja tukijorganisaatioiden yhteistyötä. Niin työnantaja, että työntekijä voivat yhdessä tukea monin tavoin yksilön voimavarojen kehittämistä sekä koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämistä. Terveys- ja toimintakyky on työkykytalon ensimmäinen kerros, joka kuvaa sitä, että fyysinen- psyykinen- ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys muodostavat talon perusteet ja pohjan. Osaaminen sijoittuu toiseen kerrokseen, joka kuvastaa sitä, miten tärkeää on, että työntekijällä on tarvittavat tiedot ja taidot työn suorittamiseksi. Tietojen ja taitojen päivittäminen korostuu ja niin kutsuttu elinikäinen oppiminen on tärkeää. Tämän kerroksen merkitys on korostunut viime vuosina uusien työkykyvaatimusten ja uusien osaamisalueiden syntyminen vuoksi. Kolmannesta kerroksesta löytyvät arvot, asenteet ja motivaatio. Tämä kerros nivoo yhteen työelämän ja muun elämän. Oma asenne työntekoa kohtaan vaikuttaa merkittävästi työkykyyn niin hyvässä, että pahassa. Neljännessä kerroksessa on johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tämä kerros kuvaa konkreettisesti työpaikkaa. Keskeisinä tekijöinä tässä kerroksessa ovat myös esimiestyö ja johtaminen: näillä on suuri vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan TYKY-toimintaa. Kokonaisuutta ympäröi perhe, sukulaiset ja ystävät. Yhteiskunta määrittelee rakenteita ja sääntöjä, jotka

vaikuttavat yksilön työkykyyn. Vastuu jakautuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken (TTLb 2016.)



Kuva 2. Työkyvyn toimintamallin kehittyminen.

Työkykyä ylläpitävä toiminta esiintyy ensimmäisen kerran vuonna 1990 tulopoliittisen kokonaisratkaisun suositusmuistiossa. Tällöin työkunnan ja työssä menestymisen edellytyksenä pidettiin sitä, että työntekijä oli sijoittunut työhön, josta terveyden vaarat oli pyritty poistamaan ja jos työntekijällä oli jokin sairaus tai vamma niin työ ei pahentanut tilannetta eikä sairaudesta tai vammasta ollut haittaa taas työn suorittamiseen. Terveysvaaroja tunnistettiin ja niitä pyrittiin poistamaan. Yleisesti kiinnitettiin huomiota työolojen parantamiseen ja puhuttiin työntekijöiden työssä selviytymisestä. Jo tällöin kiinnitettiin huomiota myös työkykyä ylläpitävän toiminnan tukemisesta. Kyseessä oli ensimmäinen toimintamalli (kuva 2) ja sitä nimitettiin varhaiskuntoutustykyksi. Tämän jälkeen tulivat perustyky (kokonaisvaltainen TYKY-malli), joka poikkesi edellisestä siten, että siinä TYKY-toimintaa toteutettiin kolmella eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla toiminnan kohteina olivat kaikki työntekijät riippumatta heidän terveydentilastaan tai työ- ja toimintakyvystään. Toisella tasolla toiminta kohdistui niihin, joita uhkasi työ- ja toimintakyvyn aleneminen. Kolmannella tasolla toiminta kohdistui työntekijöihin, joiden työ- ja toimintakyky oli sairauden, vian tai vamman vuoksi jo heikentynyt. Osaamistyky vaiheessa otettiin mukaan ammatillisen osaamisen huomioiminen ja sen yhteys työkykyyn. Taustalla oli myös Suomen liittyminen EUiin. Viimeisimpänä vaiheena TYKY-toiminnan kehityshistoriassa on yhteiskuntatyky. Malli perustuu siihen, että hyvän työelämän edellytyksenä on, että kaikilla tasoilla päätöksenteon ratkaisuisissa ja valinnoissa otetaan huomioon niiden vaikutukset työ- ja toimintakykyyn. Kehitys on kulkenut yksilölähtöisestä ja työpaikkatasoisesta toiminnasta koko yhteiskunnan viitekehyksenä käytävään toimintamalliin (Järvisalo, Räsänen, Pirttilä, Immonen & Saloniemi 2001,16-20.)

## 2.4 Työnantajalle asetettuja tavoitteita

Työntekijän suojaksi ja turvaksi on Suomessa asetettu laaja lainsäädäntö. Työsuojelulainsäädännön tärkeimpänä tehtävänä on työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden suojeleminen ja työehdot (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a.) Lainsäädäntö ohjaa suomalaista työelämää ja näin ollen erityisesti työnantajaa, niin työturvallisuuden -terveyden, -aikojen kuin -suojelelun näkökulmasta (TTL 2016c).

Suomen hallitus ja työmarkkinajärjestöt ovat sopineet yhteiseksi tavoitteeksi pidentää työuria kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää työterveyshuollon tavoitteiden ja sisältöjen uudelleen suuntaamista, siten että työn terveysvaarojen torjunnan rinnalle nostetaan vahvasti työkyvyn edistäminen ja työssä jatkamisen tukeminen (Koho 2013, 8.) Vuonna 2016 tehdyn strategisen hyvinvoinnin tutkimuksessa selvitettiin työurien pidentämiseen tähtäävien toimintojen tasoa ja tuloksia verrattiin vuosina 2010-2014 saatuihin tuloksiin. Vastausten mukaan työssä jatkamisen toimien aktiivisuus oli noussut vuodesta 2014 selkeästi, ollen nyt korkeinta vuosien 2010-2016 aikana. Kehitys on siis ollut tältä osin hyvää (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 6.) Työikäisten määrän vähentyessä onkin entistä tärkeämpää huolehtia siitä, että ikääntyneet työntekijät jaksavat työssä pidempään. Tämän vuoksi työkyvyn ylläpitoon kannattaa panostaa mm. työoloja ja työhyvinvointia parantamalla. Näitä keinoja ovat yleisesti työkyvyn ylläpito, joustavat työajat ja työntekijälle suunnatut sopivat työtehtävät (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015b.) Vuoren (2006, 55) mukaan liikunnalla voidaan vaikuttaa työkyvyn osista ensisijaisesti fyysiseen toimintakykyyn, mutta myös jossain määrin ja välillisesti muihin työkyvyn osatekijöihin ja alueisiin.

Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä panostetaan sekä tuottavuuteen että työhyvinvointiin. Nämä panostukset tuottavat itsensä takaisin. Hyvät ja terveet työpaikat luovat lisää työtä. Hyvän ja kilpailukykyisen työelämän edellytyksenä on niin osaava kuin terve ja hyvinvoiva työvoima. Osaava työvoima pystyy omaksumaankin uutta läpi työuran ja näin vastaamaan muutoksiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 8.) Terve organisaatio pystyy tarjoamaan henkilöstölleen hyvän terveyden perustan. Hyvinvoinnin perustana on töiden saumaton liittyminen toisiinsa, luottamukselle ja avoimuudelle perustuva ilmapiiri, jossa kaikkien on helppo keskustella myös vaikeista aiheista. Organisaatioissa on tunnistettu, että työyhteisöä tulee kehittää siten, että ihmiset voivat niissä hyvin. Tällöin voidaan tehdä myös hyvää tulosta (Juuti 2010, 53.)

## 2.5 Työhyvinvointitoimet työntekijän näkökulmasta

Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen sekä pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan ja kehittämään osaamistaan. Hän tuntee työnsä tavoitteet ja saa palautetta työstään sekä kokee itsensä tarpeelliseksi. Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön on olemassa ja työntekijä innostuu työstään ja tuntee työn imua (TTL 2016b.) Yksilön näkökulmasta hyvinvointi mahdollistaa työntekijälle täysipainoisen elämän. Hyvinvoinnin voi ajatella janana, jonka keskipisteessä henkilö on juuri ja juuri työkykyinen (Suominen 2006, 14.) ”Terveys on voimavara, joka mahdollistaa työn tekemisen ja vahvistaa työstä saatavaa hyvinvoinnin kokemusta” (Keinänen 2006, 24). Työntekijä itse on tärkein oman hyvinvoinnin sekä työhyvinvoinnin mahdollistaja. Voidessaan hyvin työntekijä työskentelee tehokkaammin ja saa työstään hyvinvointia tukevia kokemuksia (Savolainen, Kolonne, Salin & Äimälä 2018, 97.)

87 prosenttia työnantajista tukee työntekijöidensä liikunnan harrastamista esimerkiksi liikuntaseteleiden muodossa (Kolu 2015, 5). Suomessa käytetään vuosittain henkilöstöliikuntaan noin 400 miljoonaa euroa. Yleisin liikunnan tukimuoto ovat liikuntasetelit tai vastaavat maksuvälineet. Tämä on hyvä keino kannustaa työntekijöitä liikkeelle, mutta liikuntainvestointien vaikuttavuutta ja kohdistuvuutta ei seurata tarpeeksi. Usein ne, jotka liikkuvat jo muutenkin hyödyntävät myös tätä etuutta. Tämän lisäksi työpaikoilla tulisi olla myönteinen liikuntaa tukeva ilmapiiri. Työyhteisöä tulisi hyödyntää ja sopia esimerkiksi lyhyitä liikuntatuokioita keskellä työpäivää, muutos syntyy pienistä teoista (Kymen Sanomat 2018.)

Parhaassa tapauksessa TYKY-liikunta on yrityksen sisällä laajalti levittäytyneen sisäisen verkoston tuottamaa koko työyhteisön tavoitettavaa toimintaa. Positiivisen asian toteuttamiseen osallistuu iso osa yrityksen eri osastojen henkilöstöä. Tällöin liikunta vaikuttaa positiivisesti yrityksen sisäiseen ilmapiiriin. Ilmapiiriä voidaan tutkitusti tukea selkeällä strategialla, joka sisältää mm. henkilöstön määrittämät tavoitteet ja siihen pohjautuvalla liikuntaohjelmalla sekä laadukkaalla viestinnällä. Säännöllinen yhteinen liikunta tukee ilmapiiriä. Yhteisyys rakentuu yhteisten pelihetkien avulla unohtamatta sitä, ettei vakiintuneeseen porukkaa mukaan tulemisen kynnyks kasva liian korkeaksi. Työpaikan järjestämät liikuntatapahtumat voivat olla myös hyvä tapa edistää ilmapiiriä. Näihin tapahtumiin osallistuvat kokevat työpaikan ilmapiirin paremmaksi kuin ne, jotka eivät osallistu. Myös osallistuvien työtyytyväisyys on parempi. Säännölliseen liikuntaan osallistuvat kokevat esimies-alainen-suhteen paremmaksi kuin ne, jotka eivät osallistuneet liikuntaan. Tuloksiin voi vaikuttaa se, että lähtökohtaisesti työhönsä tyytyväiset

osallistuvat paremmin työnantajan järjestämiin mahdollisuuksiin. Silti voidaan todeta, että yhteinen liikunta tukee ilmapiiriä ja työtyytyväisyyden kehittämistä (Aura 2006, 58-59.)

Sianojan (2018, 10) väitöstutkimuksessa todetaan, että työn vaatimuksista vapaat lounastauot ja niiden viettäminen voimavaroja vahvistavalla tavalla edistivät työkuormituksesta palautumista. Näin ollen lounastauot antavat mahdollisuuden palautumiselle jo työpäivän aikana. Liikunta ja rentoutumisharjoitukset lounastauolla olivat yhteydessä parempaan keskittymiskykyyn iltapäivällä. Tämä antaa viitteitä siitä, että lounastauoilla saattaa olla myös työsuoritusta parantava vaikutus. Työnantajien tulisi kiinnittää huomiota niihin käytänteisiin, jotka mahdollistavat työntekijöille säännölliset tauot sekä työstä irtaantumisen vapaa-ajalla.

Työilmapiirin ollessa myönteinen, avoin ja yhteistyöhön kannustava ihmiset ovat tehokkaita ja voivat hyvin. Esimiestyön on oltava oikeudenmukaista ja kunnioittavaa, jolloin työntekijä kokee, että omaan työhön on mahdollisuus vaikuttaa ja työ on joustavaa. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 2.) Työhyvinvoinnin edistäminen voi olla vaikuttavaa ainoastaan silloin kun toiminnoilla tavoitetaan mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä ja järjestetty toiminta on pitkäjänteistä. Samalla tavalla kuin muukin liikunta myös työyhteisössä liikunnalla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä vain, jos se otetaan yhdeksi keskeiseksi yhteisön jatkuvaan menestykseen vaikuttavaksi toiminta-alueeksi. Sen tulee olla jatkuvaa toimintaa (Vuori 2006, 57.)

Toiminnan käynnistämisessä avainasemassa on johdon aktiivisuus. Jotta toiminta etenee hyvin ovat ratkaisevassa roolissa henkilöstöasiantuntijat, työsuojeluhenkilöstö ja koulutusasiantuntijat. Terveessä organisaatiossa on monia ulottuvuuksia, siksi toimenpiteitä tulisi tehdä monella tasolla. Nämä tulisi toteuttaa sekä organisaation, että yksilön tasolla kuten myös ryhmätasolla (Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 21.)

2019 vuoden aktiivisin työpaikka palkinnon myönnettiin Finnairille. Perusteluina olivat muun muassa monipuoliset liikkumisen edistämisen ratkaisut eri työntekijäryhmille. Liikunnan avulla onnistuttiin edistämään henkilöstön yhteisöllisyyttä, terveyttä ja työhyvinvointia sekä hallitsemaan työkykyyn liittyviä riskejä. Suunnitelmallinen henkilöstöliikunnan toteutus hyödyntää dataa ja erilaisia mittareita sekä viimeisintä tutkimustietoa lii-

kunnasta sekä hyvinvoinnista. Ohjeena muille Finnair mainitsee sen, että he ovat ottaneet henkilöstön vahvasti mukaan suunnitteluun. Henkilöstöltä on kysytty, mistä juuri he innostuvat ja mikä saa heidät liikkumaan (Suomen aktiivisin työpaikka 2019.)

Työpaikkaselvitysten mukaan terveytensä kannalta riittävästi liikkuvien työntekijöiden osuus on alle 50% koko henkilöstöstä, kun taas hyvillä työpaikkaliikunnan käytännöillä osuus pystytään nostamaan jopa 80 prosenttiin. Hyviä käytäntöjä on monia ja ne tulisi räättälöidä aina työpaikka kohtaisesti. Onnistumisen mahdollistamiseksi voidaan suunnitella liikuntaa paremmin, asettaa selkeitä tavoitteita, keinoja ja näille sopivia mittareita. Työterveyshuollon täytyy olla aktiivinen toimija liikunnan edistäjänä ja liikkumaan lähtemisen kynnyksestä tulee madaltaa. Työpaikalle voidaan laatia esimerkiksi kuntostrategia, johon määritellään toimet ja niille sopivat mittarit. Tämän voi sisällyttää vuosittaiseen toiminta- tai henkilöstökertomukseen (Suominen 2006, 17-19.)

## **2.6 Työhyvinvointi työnantajan näkökulmasta**

Tänä päivän työhyvinvointi mielletään yhdeksi yritysten menestystekijäksi. Tällä tarkoitetaan henkilöstön hyvinvoinnin huomioimista osana arkea ja johtamista työn tuloksellisuutta kuitenkaan unohtamatta. Yritysten kiinnostus työhyvinvoinnin kehittämiseen on kasvanut, kun on nähty sen myönteiset vaikutukset tulokseen. Työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset, pitkittyneiden sairauspoissaolojen väheneminen, työn tuottavuuden lisääntyminen ja vähentyneet tapaturmakustannukset ovat selkeä osoitus yritykselle siitä, että työhyvinvointiin kannattaa panostaa (Koho 2013, 66.) Toimiva ja hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisö pystyy vastaamaan kiristyvään kilpailuun uudistamalla. Uudistuminen ja innovointikyky mahdollistavat yrityksen pysymisen kilpailussa mukana. Hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilöstö on valmis ponnistelemaan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Aura ym. 2016, 11.)

Työpaikkojen rahallinen panostus työhyvinvointiin on vuosittain noin 2 miljardia euroa. Työterveyslaitoksen arvio työhyvinvoinnin laiminlyönnistä on 41 miljardia euroa vuodessa. Summa koostuu mm. sairauspoissaoloista, ennenaikaisista eläkkeistä ja työtapaturmista. Kustannusten vähentäminen edellyttää panostusten lisäämistä ja alan tutkimustoiminnan kehittämistä (Manka & Manka 2016, 38-39.) Ossi ym. (2016, 5) mukaan strategiseen hyvinvointiin investoitiin 780 € henkilöä kohden ja noin 1,8 miljardia euroa kokonaisuudessaan. Investointi oli suurempi kuin vuonna 2014. Taloudellinen tilanne heijastuu strategisen hyvinvoinnin investointeihin selkeästi.

Matikaisen (1995, 51-52) mukaan henkilöstön hyvinvointiin panostamalla voidaan saavuttaa yrityksen kannalta tärkeitä taloudellisia vaikutuksia. Tämä edellyttää panostusta sekä työnantajalta että työntekijältä. Työkykyä ylläpitävä toiminta ei ole luonteeltaan passiivista, sen parantamiseksi täytyy tehdä aktiivisesti yhteistyötä ja sen tulee olla koko työyhteisön yhteinen asia. Koko työyhteisön toimintakyvyn paraneminen yleensä myös vähentää yrityksen henkilöstökuluja ja pitemmällä aikavälillä mahdollisesti myös eläkekustannuksia. Oleellista on saada työpaikalla aikaan sellainen prosessi, joka johtaa työ- ja toimintakyvyn ja samalla koetun hyvinvoinnin lisääntymiseen. Työpaikan tehtävänä on innostaa ja sytyttää omakohtainen kehittämisen halu. Terveen yrityksen käsitteelle perustuvassa johtamiskulttuurissa työkyvyn ylläpidon edellytykset ovat jo valmiiksi olemassa.

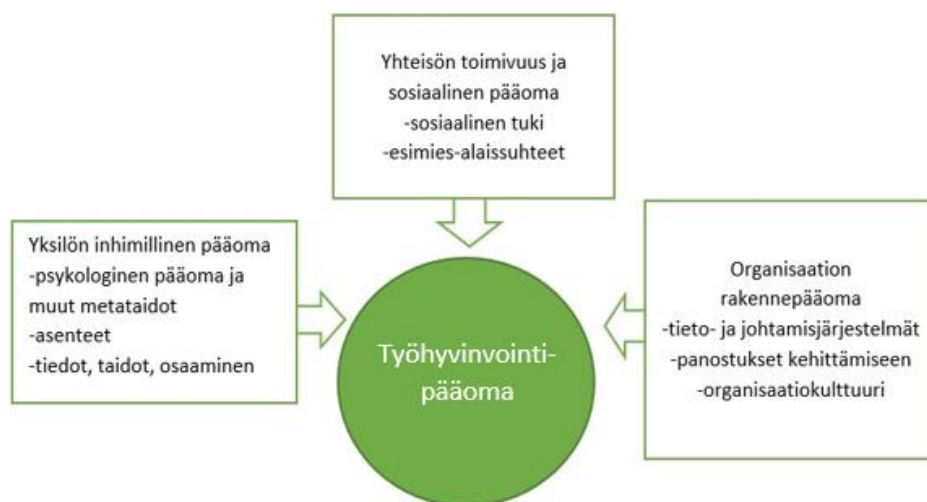
Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna osa työkykyä ylläpitävästä toiminnasta on välitöntä ja osa välillistä. Vain osa toiminnan myönteisistä talousvaikutuksista parantaa välittömästi tulosta niillä työpaikoilla, jotka aloittavat aktiivisen työkykyä ylläpitävän toiminnan. Kuitenkin tämä välitön osa on jo siinä määrin merkittävä, että se riittää sellaisenaan kannustamaan yrityksiä panostamaan työkykyä ylläpitävään toimintaan. Jos työkykyä ylläpitävällä toiminnalla pystytään vaikuttamaan työskentelytapoihin ja oloihin (työasennot, yhteistyö, työmotivaatio) voi tuottavuus nousta laskettaessa työn tuottavuutta tehokasta työtuntia kohden (Ahonen 1995, 25-26.) Koho (2013, 69) toteaaakin, että hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti erittäin kannattavia. Tutkimusten mukaan panostukseen nähden saatu hyöty on keskimäärin kuusinkertainen. Yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo kuusi euroa takaisin.

Työtulos syntyy kolmesta osatekijästä: motivaatiosta, kyvyistä ja mahdollisuuksista. Kykyihin sisältyy toimintakunto, joka koostuu fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta kunnosta. Kaikki työntuloksen osatekijät ovat välttämättömiä. Mitään osaa ei voi jättää huomiotta ilman, että se vaikuttaisi kokonaisuuteen. Mikään yksittäinen toimenpide ei takaa onnistumista. Kokonaisuuksien huomioonottaminen ihmisten kanssa työskennellessä on ensi arvoisen tärkeää. Henkilöstön hyvinvointiin panostamalla voidaan erottua eduksi kilpailijoista. Tämänhetkiset vaatimukset ja kiristynvä kilpailutilanne lisäävät henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen tarvetta. Jotta tasapaino työelämän vaatimusten sekä työntekijöiden valmiuksien välillä säilyy, täytyy panostaa sekä työelämän laadulliseen parantamiseen, että yksilön voimavarojen edistämiseen ja tukemiseen (Suominen 2006, 12-14.) Aura (2016, 61) toteaa, että ulkoisella viestinnällä voidaan tuoda muille julki, mitä asioita omassa yrityksessä tehdään työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tämä voi

lisätä kyseisen yrityksen positiivista yrityskuvaa ja parhaassa tapauksessa houkutella liikunnallisia, omasta hyvinvoinnista kiinnostuneita ihmisiä töihin.

### 2.6.1 Työhyvinvointipääoma

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yksilön tai organisaation menestymistä edesauttavia aineettomia, henkilöihin kiinnittyneitä resursseja. Organisaation näkökulmasta inhimilliseen pääomaan investoidaan palkkaamalla työvoimaa, palkitsemalla työntekijöitä sekä kehittämällä ja satsaamalla heidän hyvinvointiinsa. Yksilö investoi oman inhimillisen pääomansa kehittämiseen muun muassa huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan. Inhimillistä pääomaa pidetään yhtenä menestyvän organisaation tunnuspiirteenä (Larjovuori ym. 2015, 9-12.) Inhimillinen pääoma on vahvasti yhteydessä työurien pituuteen ja niiden eheyteen monin eri tavoin. Kuten kuvasta kolme näkyy, työhyvinvointipääoma yhdistää useita inhimillisen pääoman tekijöitä yhteen. Työhyvinvointipääoma rakentuu yksilön inhimillisestä pääomasta, joka pitää sisällään mm. asenteet, taidot ja psykologisen pääoman. Psykologisen pääoman on todettu olevan yhteydessä siihen, miten hyvin henkilö arvioi työstään suoriutuvan ja kuinka luovasti hän työssään toimii. Yhteisön toimivuus ja sen tuoma sosiaalinen tuki sekä esimies-alaisuudet tukevat työhyvinvointipääoman rakentumista sekä organisaation rakennepääoma, joka pitää sisällään konkreettisia työn mahdollistajia kuten tietojärjestelmät, mutta myös organisaatiokulttuurin (Larjovuori ym. 2015, 15-16.)



Kuva 3. Työhyvinvointipääoma.



Erityisesti ennaltaehkäisevällä toiminnalla voidaan kasvattaa työhyvinvointipääomaa, jonka taso määrittelee, missä määrin organisaatio pystyy hyödyntämään muita inhimillisiä resurssejaan nyt ja varsinkin tulevaisuudessa. Työhyvinvointipääomaa voidaan pitää eräänlaisena strategisena resurssina. Sisältö, tavoitteet ja keskeiset haasteet on syytä määritellä yksilöllisesti kussakin organisaatiossa. Työhyvinvointipääoman ylläpitäminen kannattaa etenkin pitkän tähtäimen kilpailukyvyn kannalta. Moniulotteinen käsite rakentuu oletukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on perustavaa laatua oleva suhde inhimilliseen pääomaan. Hyvä terveys lisää yksilön voimavaroja kouluttamalla ja hankkia työkokemusta. Se myös tukee menestystä molemmissa (Manka & Manka 2016, 52-53.) Manka (2016, 6) toteaa että, työnantaja ei voi käskää työntekijäänsä ottamaan käyttöön inhimillistä pääomaa, tämän valjastamiseen tarvitaan hyvää johtamista ja henkilöstön osallistamista oman työnsä kehittämiseen.

Työhyvinvointipääoman potentiaalin kokonaisvaltainen hyödyntäminen edellyttää sitä, että työhyvinvointi otetaan organisaatiossa strategisen ja tietoisin kehittämisen kohteeksi. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimusta tarkasteltaessa, tässä on työnantajilla todellinen kehittymisen paikka. Selvityksen perusteella erityisesti työhyvinvoinnin tietoinen johtaminen strategisena resurssina on suomalaisissa organisaatioissa kohtalaisen vähäistä. Valtiolla ja isommilla yrityksillä tämä on kuitenkin paremmin organisoitua kuin pienemmissä yrityksissä. Suurimpana puutteena on se, ettei esimiehillä ole aikaa perehtyä ja panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä paljastaa samalla ylimmän johdon huonon sitoutumisen teemaan. Keskeisintä olisikin panostaa kokonaisuudessaan esimiesten mahdollisuuksiin ja resursseihin sekä työhyvinvoinnin osaamiseen, että inhimillisen pääoman kehittämiseen ja tukemiseen (Larjovuori ym. 2015, 36.)

Työhyvinvointipääomaan kannattaa tutkimustenkin valossa investoida. Se liittyy organisaation suorituskykyyn nyt ja tulevaisuudessa seuraavien tekijöiden kautta:

1. Tuloksellisuus. Työntekijöiden suoriutuminen työssä, asiakastyön laatu, innovatiivisuus, taloudellinen menestyminen
2. Työhyvinvointi. Työntekijöiden asenteet ja organisaatiokäyttäytyminen
3. Työurien jatkuminen. Työllistymisusko, urien piteneminen.
4. Muutosten läpivienti ja yhteiskunnallisesti tarkasteltuna syrjäytymisen väheneminen (Manka & Manka 2016, 56.)

## 2.6.2 Hyvinvointi osana strategiaa

Strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön terveyden sekä hyvinvoinnin huomiointia osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Se on luonteeltaan suunnitelmallista, jolle on määriteltynä selkeitä tavoitteita, vastuita, resursseja ja sitä seurataan säännöllisesti niin yritys- kuin yksilötasolla (Hyppänen 2010, 253.) Vesterisen (2009, 273) mukaan henkilöstön tietoisuus asetetuista strategioista ja päämääristä ja henkilöstön osallistaminen näiden suunnitteluun kasvattavat organisaation sosiaalista pääomaa. Tutkimusten valossa sosiaalisen pääoman määrä ja laatu taas vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen.

Yrityksiin kohdistuvat paineet ja odotukset uudistumisesta ja uusien innovaatioiden luomisesta kasvavat koko ajan. Säästöjä tulisi tehdä, tuottavuutta kuitenkin samanaikaisesti parannettava. Tällaiset odotukset heijastuvat töiden sisältöihin. Aikaisemmin rasitus oli fyysistä, nykyisin työstä aiheutuva rasitus on enemmän henkistä. Nopea muutos työelämässä aiheuttaa painetta johtamistaidoille. Jatkuva paine tehokkuuden lisäämisestä ja uuden luomisesta on asettanut henkilöstön osaamisen keskeiseksi strategiseksi tekijäksi. Aineeton osaamispääoma muodostuu henkilöstöstä ja se varastoituu organisaation työkuultuuriin. Johtaminen on tärkeä osa tätä aineetonta pääomaa ja sen tehtävän on edistää henkilöstön osaamista sekä hyvinvointia ja samalla kehittää koko organisaation kulttuuria (Juuti 2010, 50-51.) Mitä kiinteämmin työhyvinvoinnin kehittäminen jäsentyy osaksi organisaation henkilöstöstrategisen työn kokonaisuutta ja mitä enemmän henkilöstöstrategisessä työssä voidaan käyttää hyväksi pätevää tutkimus- ja kokemustietoa, sitä vahvemmin työhyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa organisaation tuloksellisuuden ja organisaatio-oppimisen parantumiseen (Vesterinen 2009, 275).

Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä yrityksen tuloksen kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan edellä mainittuun strategiseen hyvinvointiin. Näihin lukeutuvat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta sekä työterveyshuolto. Strategista hyvinvoinnin johtamista on tutkittu Suomessa 2009-2016 välisenä aikana. Viimeisimmät tulokset ovat vuodelta 2016. Tutkimukseen osallistui useita eri toimialoja ja eri kokoluokan yrityksiä. Strategisen hyvinvoinnin perinteiset tukitoiminnot eli työterveyshuolto sekä työsuojelu toiminta ovat viimeisimmän tutkimuksen mukaan hyvässä kunnossa. Henkilöstöeduissa, johon lukeutuvat mm. työpaikkaliikunta ja kulttuuri- ja virkistystoiminta saavat vain keskitason arvioinnit. Terveellisten elämäntapojen edistämisessä on eniten parannettavaa, tällä tasolla toiminnot yrityksissä ovat melko

vähäisiä (Aura ym. 2016, 5.) Vain noin joka kolmannessa suomalaisessa yrityksessä strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua toimintaa. Toiminta on silloin selkeästi ja hyvin johdettua kun johtamisen edellytyksiksi nostetaan normaalit johtamisprosessin elementit kuten sisällön määrittäminen, selkeät mittarit, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit ja seuranta (Aura ym. 2016, 73).

### 3 Palveluiden kehittäminen

Palvelujen kehittämistä on tutkittu pääasiallisesti kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on, miten palvelujen kehitysprosesseja tulisi johtaa, jotta lopputulemana olisi palvelu, jolla olisi hyvät menestymismahdollisuudet. Toinen näkökulma on se, mitä palveluja kehittämissä yrityksissä tapahtuu ja millaisten prosessien seurauksena ja kolmantena, mitä on ollut menestyneiden ja epäonnistuneiden uusien palvelujen taustalla. Tutkimuskenttä on laaja ja kirjava, jonka vuoksi se on ollut haastavaa tutkimuskohde. On todettu, että palvelut syntyvät usein sattumalta. Kustannuksia ei ole mietitty etukäteen eikä niistä ole pidetty sen kummemmin kirjaa. Lähtökohtana ei aina ole ollut asiakkaiden todelliset tarpeet vaan yritysten ajatus siitä mitä pitäisi ehkä olla ja se, että jotain tulisi tehdä ennen kuin muut ehtivät (Kinnunen 2004,5.)

Palvelua voidaan tarkastella niin tuottajan kuin kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan näkökulmasta palvelu on usein tapahtumien ja prosessien summa. Palvelu on asiakkaalle usein hyödyn tuottama toimenpiteiden sarja. Joskus asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen enemmän, joissain palveluissa asiakkaan rooli on vähäisempi. Tämä on tuottajan näkökulmasta palvelun hallitsematon osuus. Asiakas ei niinkään mieti niitä prosesseja, joita käy läpi palvelun aikana. Mitä vähemmän asiakkaan täytyy prosesseihin kiinnittää huomiota, sitä sujuvampana asiakas kokee palvelun (Kinnunen 2004, 7.) Rissanen (2006, 21) mukaan hyvälle palvelulle on ominaista usein ainutkertaisuus ja luova elementti. Asiakas muodostaa ennakkoon odotuksia ja vertaa odotuksia omiin kokemuksiin. Odotukset muodostuvat ennalta saatuihin mielikuviiin, joita ovat luoneet esimerkiksi markkinointi ja viestintä. Odotuksen ja kokemuksen perusteella asiakas päättää onko palvelu hyvää vai huonoa (Kinnunen 2004, 17.)

Toimiva palvelu on yritykselle kilpailuetu. Tällä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä taloudellisesta kilpailusta alati muuttuvissa olosuhteissa. Innovaatioilla, joilla pystytään parantavat yrityksen tuottavuutta, on suuri merkitys kilpailukyvyn kasvattamisessa. Yritysten on etsittävä uusia näkökulmia koko ajan kiristyvään kilpailuun (Lehtonen & Lehto 2019, 21.)

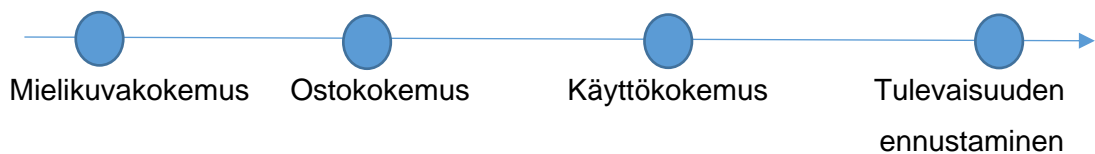
Perinteinen palvelujen kehittäminen hyödyntää markkinatutkimusta sekä asiakaspalautetta. Nämä koostuvat kerätystä asiakaspalautteesta sekä määrällisestä myyntiin liittyvästä tiedosta. Tämän kaltainen palaute ei kuitenkaan anna tietoa, jonka pohjalta voitaisiin varsinaisesti arvioida käyttäjäkokemusta. Palvelumuotoilun avulla voidaan ym-

märtää toimintoja, tunteita, tarpeita ja motiiveja kokonaisvaltaisemmin. Tällaisen asiakasymmärryksen pohjalta voidaan tuottaa kokonaan uusia palveluinnovaatioita (Miettinen Raulo & Ruuska 2011, 13.) Kinnusen (2004, 68) mukaan palvelua paranneltaessa tai kokonaan uutta palvelua luodessa on suositeltavaa lähteä liikkeelle asiakkaan toimintamallien tutkimisesta. Mitä enemmän asiakas joutuu sopeutumaan, sitä epätodennäköisempää on, että hän kokee palvelun tuottavan hänelle hyötyä.

Palveluita kehittäessä on olennaista ymmärtää asiakasta ja asiakastietoa. Ilman yhteyttä asiakkaisiin ei tiedetä, onko palvelusta mitään hyötyä kenellekään. Asiakas voidaan ottaa mukaan kaikkiin palvelunkehittämisen vaiheisiin, mutta roolitus tulee suunnitella tarkoin etukäteen. Asiakkaan osallistaminen tuo heidän yrityksensä ensikäden tietoa, johon ei välttämättä pääsisi muuten käsiksi ja joka voi olla palvelunkehittämisen kannalta merkittävää tietää. Palvelutilannetta voidaan testata asiakkailla ja löytää merkittäviä kehityksen kohteita jatkokehityksen näkökulmasta. Asiakas saadaan aikaisessa vaiheessa tietoiseksi palveluista ja niiden käytöstä. Tapoja asiakkaiden osallistamiseen on monia. Asiakkaan toimiessa tiedonantajana hän voi osallistua esimerkiksi vastaamalla kyselyyn. Asiantuntijana he voivat olla mukana prototyypin testauksessa, kun taas kumppanina asiakkaat voivat osallistua laajasti tuotteistuksen eri vaiheisiin. Näitä eri osallisuuden menetelmiä käyttämällä voidaan havaita tärkeitä nykyisiä tarpeita ja ennustaa tulevia. Myös henkilöstöllä on merkittävä asema palveluita kehittäessä ja niiden tuotteistuksessa. Samoin kuin asiakkailla, heillä on paljon tärkeää tietoa palveluista ja asiakkaista. He ovat loppupeleissä niitä, jotka tuottavat palvelua asiakkaille. Henkilöstöä osallistettaessa kannattaa valita vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö pitää huolen, että tavoitteet asetetaan ja päätöksiä tehdään yhdessä. Onnistuakseen henkilöstö tarvitsee ylimmän johdon tuen. Henkilöstön osallistamiseen voidaan käyttää samoja menetelmiä kuin asiakkaita osallistaessa. Haastattelut, kyselyt ja keskustelut ovat helppoja toteuttaa. Henkilöstöstä voidaan ottaa mukaan osa ja näin rajata tarvittava joukko. Toinen vaihtoehto on osallistaa laajasti koko henkilöstö (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 22-25.)

Yrityksillä on yleensä hyviä arvauksia siitä, millaisia asiakaskokemuksia ne tuottavat. Parhaimmillaan ne ovat kaukana todellisuudesta. Asiakkailta suoraan kysyminen on ainut keino lopettaa arvailu. Jotta tätä voidaan mitata, täytyy määrittää lähtötaso. Mitä erinomaisuus tarkoittaa omassa yrityksessämme ja millaiseksi asiakkaat kokevat olemassa olevat palvelut. Näiden osalta asioiden laita voi tiedustella palveluita jo käytäviltä asiakkailta. Palautetta kannattaa kerätä kaikista kontaktipisteistä, joita asiakas kokee palvelun alusta loppuun. Kontaktipisteellä tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita, joissa

asiakas ja yritys kohtaavat. Puhutaan niin sanotusta asiakaspolusta (kuva 4). Tällä polulla on monta eri kohtaamispistettä, näistä tulee kartoittaa palvelun kannalta tärkeimmät ja miettiä, missä kohtaa ja kuinka useasti asiakasta kannattaa lähestyä. Kuvan neljä mukainen asiakaspolku osoittaa, miten ensin asiakas tekee mielikuvaan perustuvan oletuksen yrityksestä esimerkiksi sen markkinoinnin ja verkkosivujen perusteella. Tämä vaihe on tärkeä, koska se ohjaa tulevaisuuden ostokäyttäytymistä. Ostokokemus on asiakaskokemuksen merkittävin vaihe, jonka vuoksi sitä kannattaa mitata. Huonon ostokokemuksen syyt tulee selvittää ja korjata. Oikeilla korjauksilla asiakas voidaan voittaa takaisin yrityksen puolelle. Hyvä ostokokemus vahvistaa asiakkaan suhdetta yritykseen, jolloin hän todennäköisemmin ostaa uudelleen ja suosittelee yritystä lähipiirilleen. Ostokokemuksen jälkeen työ ei ole vielä tehty. Käyttökokemuksen seuraaminen on tärkeää. Palautetta on kysyttävä aktiivisesti ja puutteisiin on reagoitava nopeasti. Hyvin hoidettu reklamaatiotilanne voi vahvistaa asiakassuhdetta. Tulevaisuuden ennustaminen tarkoittaa asiakaskokemuksen ennustamiseen perustuvaa mittaamista, joka avulla voidaan ennustaa liiketoiminnan tulevaisuutta ja sitä, millä todennäköisyydellä asiakas ostaa yritykseltä tuotteita tai palveluja uudelleen ja suosittelee hän niitä lähipiirilleen (Nupponen 2016, 4-7.)



Kuva 4. Asiakaspolku.

2015 tehdyn tutkimuksen mukaan toimialasta riippumatta ne yritykset, jotka panostavat asiakaskokemuksen kehittämiseen, menestyvät paremmin kuin kilpailijansa. Tämä perustuu siihen, että nämä yritykset saavuttavat paremman tuloksen, koska asiakkaat ovat valmiimpia maksamaan enemmän palveluista. Tämän lisäksi asiakkaat ovat uskollisempia ja palaavat useammin kyseisen yrityksen palveluiden piiriin. Tämä taas vaikuttaa positiivisesti yrityksen liikevaihtoon ja kannattavuuteen (Nupponen 2016, 10.)

### 3.1 Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen työkaluna

Palvelumuotoilu on työkalu, joka sopii palveluiden systemaattiseen innovointiin, merkityksellisten kokemusten tuottamiseen sekä brändin kehittämiseen. Kehittämisprosessi on tuttu tuotemuotoilusta. Muotoilun parasta antia prosessi- ja menetelmäosaamisen lisäksi ovat visualisointi ja prototyyppi eli tyhjän tekeminen näkyväksi. Muotoilun ja

palvelumuotoilun olennaisin eroavaisuus on se, että palvelumuotoilussa on aina kyse palveluista. Palvelumuotoilussa keskiöön laitetaan ihminen ja hänen tarpeensa. Palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi. Ihmisten tarpeet ja toiminnan motiivit eli asiakasymmärrys ovat keskiössä. Palvelua suunniteltaessa on ymmärrettävä laaja-alainen kokonaisuus, johon kyseinen palvelu liittyy (Tuulaniemi 2016, 63-67.) Palvelumuotoilu sopii palveluliiketoimintaan liittyvään kehittämiseen. Palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen yrityksen koko elinkaaren ajan. Sen tavoitteena on luoda käyttäjän näkökulmasta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia kun taas palveluntarjoajan näkökulmasta vaikuttavaa, tehokasta ja erottuvaa palvelukonseptia. Eri sidosryhmien aktiivinen osallistaminen kehitystyöhön on palvelumuotoilun yksi tärkeä ominaispiirre (Ojasalo ym. 2014, 38.) Palveluiden erinomaisuutta ylläpitää niiden jatkuva kehittäminen. Palvelumuotoilu on luonteeltaan laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään käyttäytymistä, jota ei voida osoittaa numeroin. Uuden asiakkaan elämään syventyminen voi paljastaa selityksen heidän käytökselleen ja paljastaa jotain muuta, jota ei saada selville kyselytutkimuksella (Reason, Løvlie & Flu 2015, 16.)

Kun kehitetty ratkaisu on aidosti käyttäjälähtöinen, tarpeellinen ja hyödyllinen on se yritykselle kannattava investointi. Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaita ja heidän koko ajan muuttuvia tarpeitaan paremmin sekä kehittämään innovatiivisia ja erottuvia ratkaisuja. Markkinanäkökulmasta palvelumuotoilun tuomia liiketoimintamahdytyjä voivat olla esimerkiksi:

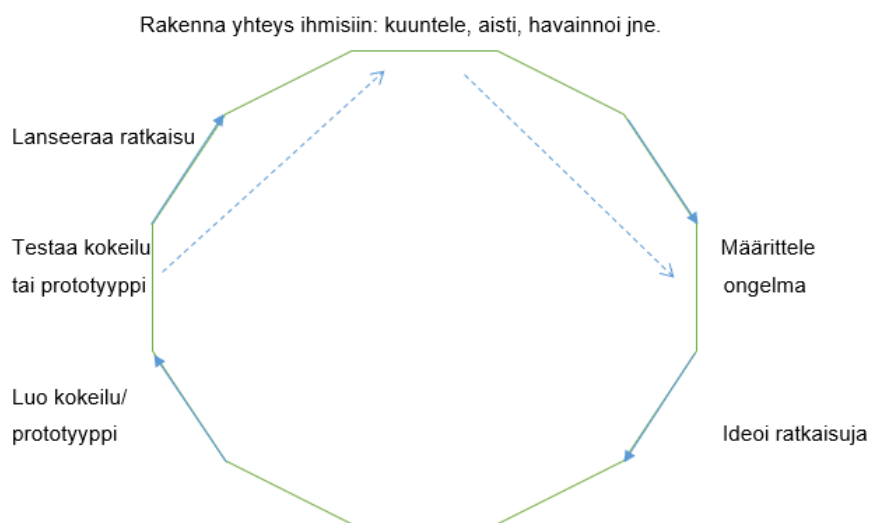
1. Syvällinen asiakastarpeiden ymmärtäminen, piilevien tarpeiden tunnistaminen, asiakkaiden arvonmuodostumisprosessin ymmärtäminen. Uusien palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen sekä uusien asiakasryhmien tunnistaminen ja tavoittamisen helpottuminen.
2. Asiakaskokemuksen vahvistaminen, asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden kasvaminen. Suosittelun lisääntyminen, asiakassuhteiden syventyminen, asiointitiheyden lisääntyminen, kertaostoksen määrän kasvaminen ja vähentynyt hintaherkkyys.
3. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen lisääntyminen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien avautuminen.

4. Brändin vahvistaminen, jolloin tunnettuus lisääntyy, uusien asiakkaiden määrä kasvaa, edelläkävijyys ja erilaistuminen vahvistuvat.

(Forsberg, Säynäjäkangas & Koivisto 2019, 151-154.)

### 3.2 Palvelumuotoiluajattelu ja asiakaskeskeinen ajattelu

Palvelumuotoilulla viitataan menetelmäpakettiin, kun taas palvelumuotoiluajattelu tarkoittaa tapaan tarkastella asioita. Palvelumuotoiluajattelussa (kuva 5) pyritään rakentamaan empatiaa ja palvelussa syntyvää kokemusta pyritään ymmärtämään syvästi. Muotoilun kohdetta koetetaan ajatella siihen liittyvien ihmisten arkielämän näkökulmasta. Parannettavaa palvelua tarkastellaan laajasti ja siitä pyritään löytämään ongelmakohtia. Suuresta määrästä ongelmia on tarkoitus seuloa yksi ratkaisu. Ratkaisuidea konkretisoidaan eli prototypoidaan ja se tulee tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näin voidaan oppia lisää ongelmasta, johon on tarkoitus löytää ratkaisu. Näin ollen saadaan lopullinen ratkaisuehdotus. Se saattaa muotoutua useamman protoilu- ja kokeiluvaiheen jälkeen. Muotoiluajattelu on siis iteratiivista eli toistuvaa (Mäkinen 2018, 29.)



Kuva 5. Palveluajattelun vaiheet (Mäkinen 2018, 30)

Muotoiluajattelun omaava yritys pystyy tuottamaan uutta sisältöä, kehittämään liiketoimintaansa ennakkoiden sekä tekemään kehitystyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen (Miettinen 2019, 11). Palvelulähtöisen ajattelun rinnalla on korostettu asiakaskeskeisen ajattelun tärkeyttä. Sen ydinajatuksen on pyrkimys huomioida yrityksen ja asiakkaan



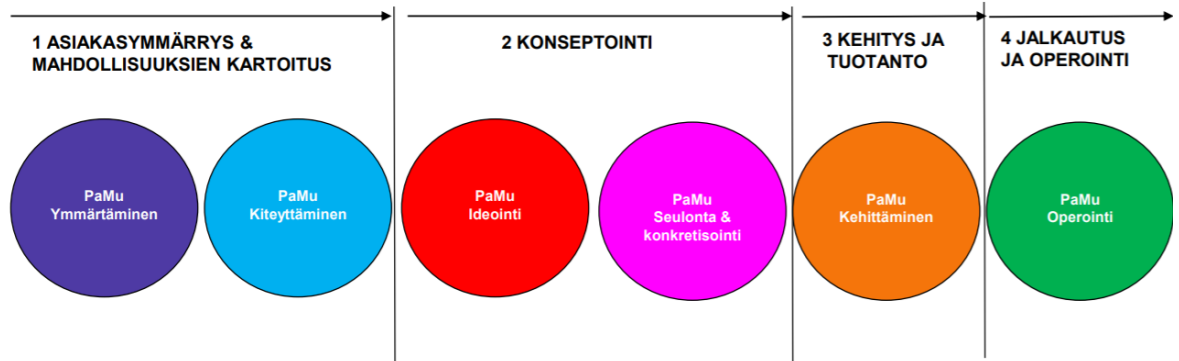
välisen vuorovaikutuksen lisäksi entistä laajemmin yrityksen rooli asiakkaan jokapäiväisessä elämässä tai liiketoiminnassa. Yrityksen tulisi pyrkiä ymmärtämään asiakkaan arvon muodostumista ja suunnitella omat toimintonsa näiden pohjalta palvelemaan asiakasta arvojen pohjalta. Asiakaskeskeinen ajattelu keskittyy siihen millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa (Manner & Koivisto 2019, 19.) Reasonin ym. (2015, 13) mukaan kun palvelu nähdään asiakkaan silmin, se tarjoaa voimakkaamman ymmärryksen, joka tekee asiakkaan odotukset, kokemukset ja käyttäytymisen näkyväksi, jolloin näitä pystytään hyödyntämään.

### **3.3 Palvelumuotoilun vaiheet**

Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä sekä työkaluja, joiden avulla tuodaan palvelun käyttäjä keskiöön ja voidaan helposti konkretisoida ja testata aineettomia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilulla tähdätään palvelukokemuksen optimointiin. Muotoilun prosesseja ja menetelmiä sovelletaan palveluiden kehittämiseen. Keskiöön sijoittuvaa asiakasymmärrystä kerätään erilaisin menetelmin. Asiakkaat pyritään saamaan kertomaan asioista, heidän toimintojaan tarkkaillaan havainnoimalla ja heidät osallistetaan uusien ideoiden luomiseen erilaisilla yhteiskehittämisen menetelmillä. Tarkoituksena on kerryttää laajaa asiakasymmärrystä ja tietoa siten, että mukana ovat kaikki palvelun osapuolet, mielellään kaikissa kehittämisprosessin vaiheissa. Näin saadaan sellaisia ideoita, jotka muuten saattaisivat jäädä kokeilematta. Ideoita on tarkoitus kokeilla ja kerätä lisää tietoa palvelun toimivuudesta käytännössä. Tätä voidaan tehdä visualisoimalla tai prototypoimalla kehitettyjä ideoita. Ongelmanratkaisuprosessista palvelumuotoilun prosessi eroaa siten, että sen vaiheet voivat toistua useasti ja nopeasti sekä palveluiden suunnitteluprosessissa lähdetään liikkeelle syvällisen asiakasymmärryksen hankinnasta, jonka jälkeen siirrytään vasta ideointiin. (Ojasalo ym. 2014, 72-74.)

Kuten kuvassa seitsemän näky, Moritz (2005) on luokitellut palvelumuotoilun kuuteen eri vaiheeseen: ymmärtäminen, kiteyttäminen, ideointi, seulonta & konkretisointi, kehittäminen ja operointi. Moritzin (2005, 148) mukaan palvelumuotoilu projektit ovat keskenään hyvin erilaisia ja sen vuoksi ei ole olemassa absoluuttisia sääntöjä siitä, missä järjestyksessä vaiheiden tulisi edetä. Usein vaiheet menevät päällekkäin ja linkittyvät toisiinsa. Vaiheet voivat kuitenkin toistua useamman kerran prosessin aikana. Riippuen palvelumuotoilunprosessin laajuudesta kuvattua prosessia voidaan käyttää osissa tai sellaisenaan kokonaisuutena (Moritz 2005, 156.) Palvelumuotoilunprosessin pääperiaatteet ovat samankaltaisia, riippumatta siitä kuka on toimijana. Erilaisia sovelluksia

prosessista ja sen vaiheista on olemassa useita (Tuulaniemi 2011, 126). Tässä työssä mukaillaan Morizin (2005) mallia.



Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet Moritz 2005 (mukaillen Moilanen 2019)

### 3.3.1 Ymmärtäminen ja kiteyttäminen

Ymmärtämisympäristössä tutkitaan mahdollisuuksia ja kartoitetaan asiakkaan piileviä tarpeita. Ymmärrysvaihe yhdistää projektin ja todellisuuden (Moritz 2005, 124). Tämä vaihe on aikaa vievää, mutta siihen kannattaa panostaa. Tässä vaiheessa luodaan pohja koko kehitysprosessille. Ymmärrysvaiheessa on tarkoitus kerätä tietoa myös toimintaympäristöstä ja näin ymmärtää paremmin kokonaisuutta. Tämän vaiheen työkaluja ovat mm. kontekstuaaliset haastattelut (Ojasalo 2014, 74.) Ilman syvällistä ymmärrystä asiakaskunnasta ei ole mahdollista parantaa heidän kokemuksiaan, joita palveluissa syntyy. Asiakkaiden tarpeet eivät myöskään ole staattisia, vaan ne muovautuvat koko ajan. Sen vuoksi on löydettävä tavat ja keinot osallistaa heitä systemaattisesti (Mäkinen 2018, 39.) Kiteyttämällä luodaan parametrit toisille kategorioille. Kiteyttäminen on eräänlainen siirtymävaihe. Tämä vaihe määrittelee työlle suunnan ja suuntaviivat (Moritz 2005, 128.) Vaiheen ydintavoitteena on kerryttää ymmärrystä käyttäjien tarpeista, tavoitteista, odotuksista, arvoista ja toiminnan motiveista (Tuulaniemi 2011, 130).

### 3.3.2 Ideointi, seulonta & konkretisointi

Kolmantena palvelumuotoiluprosessin kategoriana on ideointi, eli innovatiivisten ideoiden ja ratkaisujen muodostamisen (Moritz 2015). Tässä vaiheessa ideoidaan ja kuvataan ratkaisuja edellisessä vaiheessa kerrytetyn ymmärryksen pohjalta. Myös yhteiskehittäminen kohderyhmän kanssa on tässä vaiheessa ajankohtaista (Tuulaniemi 2011,

131.) Erilaisia ideointitekniikoita voidaan hyödyntää, aivoriihi on yksi näistä. Sen tarkoituksena on tuottaa paljon ideoita, ilman pelkoa siitä, että niitä arvostellaan. Syntyneet ideat kerätään yhteen ja niistä voidaan valita lupaavimmat ja sellaiset, jotka ovat toteutettavissa (Kinnunen 2004, 41.) Brainstorming on hyvä työkalu silloin kun halutaan tuottaa mahdollisimman paljon ideoita lyhyen ajan sisällä. Pääideana on, että irrottaudutaan tyypillisistä ajattelumalleista, jonka seurauksen voidaan luoda hieman naurettavakin tuntuvia ideoita. Nämä ideat voivat kuitenkin johtaa innovatiivisiin lopputuloksiin (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013, 25-26.)

Paras tapa testata aineetonta palvelua ja näin päästä arvioimaan toimivuutta on muodostaa palvelusta jonkinlainen prototyyppi. Prototypointi kannattaa toteuttaa todellisessa ympäristössä (Stickdorn 2011, 132-133.) ”Kokeiluasetelma on tapahtuma tai tilanne, jossa koehenkilöt vuorovaikuttavat prototyypin kanssa ja tästä vuorovaikutuksesta kerätään palautetta” (Hassi, Paju & Maila 2015, 101). On myös helpompaa myydä asiakkaalle sellaista palvelua, minkä kehittämisessä he ovat itse olleet mukana ja viedä ideaa palvelusta yrityksen sisällä eteenpäin. Kokeilut synnyttävät empiiristä todistusaineistoa kehitteillä olevan idean potentiaalista, mikä taas mahdollistaa faktoihin pohjautuvat päätökset sen sijaan, että nojattaisiin oletuksiin (Hassi, Paju & Maila 2015, 13.) Tavoitteen on lisätä ymmärrystä kehitettävästä palvelusta. Tehdä näkyväksi se, mikä toimii ja missä on parannettavaa. Tällöin saadaan myös suoraan palautetta siitä, onko palvelu kiinnostava ja haluttava (Tuulaniemi 2011, 196-197.) Prototyyppauksen tarkoituksena on kokeileminen. Kokeilun pohjalta voidaan tehdä päätelmiä vaikutuksista ja ihmisten reaktioista. Ensimmäinen prototyyppaus voi olla karkea, koska sitä tullaan kuitenkin parantelemaan. Kehittämisen aikana on tärkeä kerätä palautetta. Tässä parhaat asiantuntijat ovat suunniteltavan palvelun käyttäjät ja henkilökunta, heidän kannattaa osallistua mukaan mahdollisimman monessa vaiheessa. Ideoita ei kannata hioa suotta liian valmiiksi, ennen kuin niitä on arvioitu. Ideoista tulee ottaa palautetta vastaan avoimin mielin ja myös hyödyntää annettu palaute. Osallistujia voi myös pyytää muokkaamaan ideoita omalta kannalta paremmaksi (Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun 2013, 38-39.) Idean konkretisointi tuottaa parhaimmassa tapauksessa syvää ymmärrystä kehitettävästä kohteesta, koska se mahdollistaa palveluketjun, -ympäristön tai koko palveluekosysteemin havainnollistamisen. Konseptoinnissa selviää, miten palvelu karkeasti aiotaan tuottaa, kuka konkreettisesti tekee jotain, miten ja mikä on palvelun aikaansaama lopputulos asiakkaalle. Palvelun konseptointia arvioitaessa voidaan karkeasti arvioida suunniteltuja prosesseja. Yksityiskohtaisempaa arviointia kannattaa tehdä vasta myöhemmässä vaiheessa, kun palvelusta on laadittu yksityiskohtaisempi palvelumalli (Kinnunen 2004, 65.)

### 3.3.3 Kehittäminen ja operointi

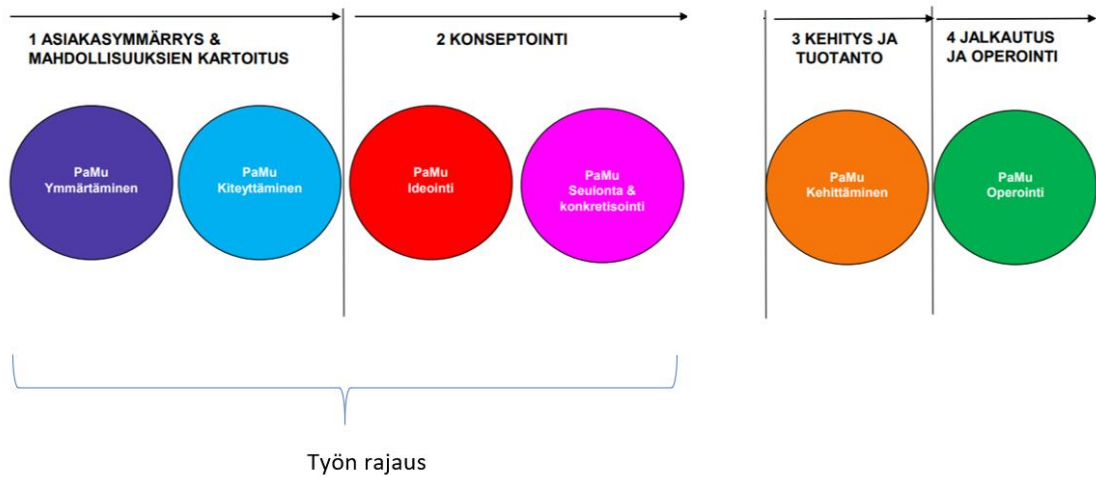
Palvelukonsepti tulee uskaltaa tuotteistaa aikaisessa vaiheessa ja se on uskallettava tuoda asiakkaan arvioitavaksi. On hyväksyttävä se, että palvelu tuodaan markkinoille hieman keskeneräisenä. Kehitys- ja tuotantovaiheessa palvelua tulee mitata. Mittausmenetelmänä voi olla esimerkiksi haastattelut, asiakkaiden havainnointi ja yrityksen sisäinen arviointi. Tuloksien avulla voidaan havaita suurimmat virheet ja tehdä tarvittavia muutoksia. Palvelun parantamiseksi muutokset voivat kohdistua esimerkiksi henkilökunnan koulutukseen tai työkaluihin (Tuulaniemi 2011, 232-233.) Palvelua kehitetään saadun palautteen perusteella ja palvelua päästään jo pilotoimaan. Tässä vaiheessa mietitään myös syvällisemmin palvelun liiketoiminta- ja ansaintamalleja (Tuulaniemi 2011, 131.) Operoinnin tarkoituksena on tehdä palvelu todeksi, olemassa olevaksi palveluksi. Kaikki yksityiskohdat ovat julki, viimeiset tarkastukset ja suunnitelmat valmiina. Operointi sisältää suunnittelun, tarkennuksen ja palvelun markkinoille tuonnin. Jotta palvelu voidaan tuoda käytäntöön, täytyy tietää mikä on konsepti ja tarkoitus ja kuinka eri osatekijät linkittyvät keskenään. Palvelumuotoilu ei kuitenkaan pääty tähän. Palvelua tulee kehittää myös tämän vaiheen jälkeen. Palvelukonseptia testataan, kunnes haluttu tavoite saavutetaan. Kaikki aikaisemmat vaiheet mahdollistavat viimeisen vaiheen. Operointi voi olla käytännössä esimerkiksi paranneltu palvelun prototyyppi (Moritz 2005, 144-146.)

## 4 Kehittämistyön tavoitteet

Työn lähtökohtana oli se, että Suomen Beach Volley Oy tilojen käyttöaste on päivisin vähäisempää kuin iltaisin, jolloin esimerkiksi beach volleyn vakiovuorot täyttävät kenttiä. Pelikentillä alustana on hiekka ja lämpötila on +26 astetta ympäri vuoden. Joitakin kokeiluja päiväkäytön lisäämiseksi oli jo aikaisemmin tehty, mutta asiakkaiden saaminen paikalle osoittautui haastavaksi. Työn tavoitteena oli kehittää asiakaslähtöistä työhyvinvointia edistävää liikuntaa päiväsaikaan Suomen Beach Volley Oy tiloissa. Suomen Beach Volley Oy tarjoaa ainutlaatuiset puitteet toteuttaa päiväsaikaan yrityksille liikuntaa ja aktiviteetteja, joiden avulla voidaan tukea ja edistää työhyvinvointia ja palautumista työpäivän aikana. Työ kohdentuu Suomen Beach Volley Oy:n Pasilan toimipisteelle. Toimipiste sijaitsee kauppakeskus Triplan alakerrassa. Samassa rakennuksessa sijaitsee useita yrityksiä, joista yhtenä suurimpana Telia Finland. Telian on tarkoitus muuttaa pääkonttorinsa Triplaan 2020 keväällä. Tämän vuoksi Telia Finland valikoitui yhteistyöyritykseksi tätä palvelua kehitettäessä. Jotta asiakkaiden tarpeet pystytään huomioimaan ja näin ollen kehittämään tarjottavasta palvelusta asiakaslähtöistä, valikoitui työn menetelmäksi palvelumuotoilu. Työn tavoitteena oli selvittää, millaista työhyvinvointia edistävää liikuntaa Suomen Beach Volley Oy kannattaa Telian henkilöstölle tarjota. Työn tuloksena syntyneet ideat siitä, mitä asiakkaat liikunnalta ja toimivalta palvelulta haluavat edesauttaa toimeksiantajaa pilotoimaan sellaista päiväsaikaan toteutettavaa liikuntaa, joka on jo valmiiksi asiakkaiden tiedossa ja pohjautuvat heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa.

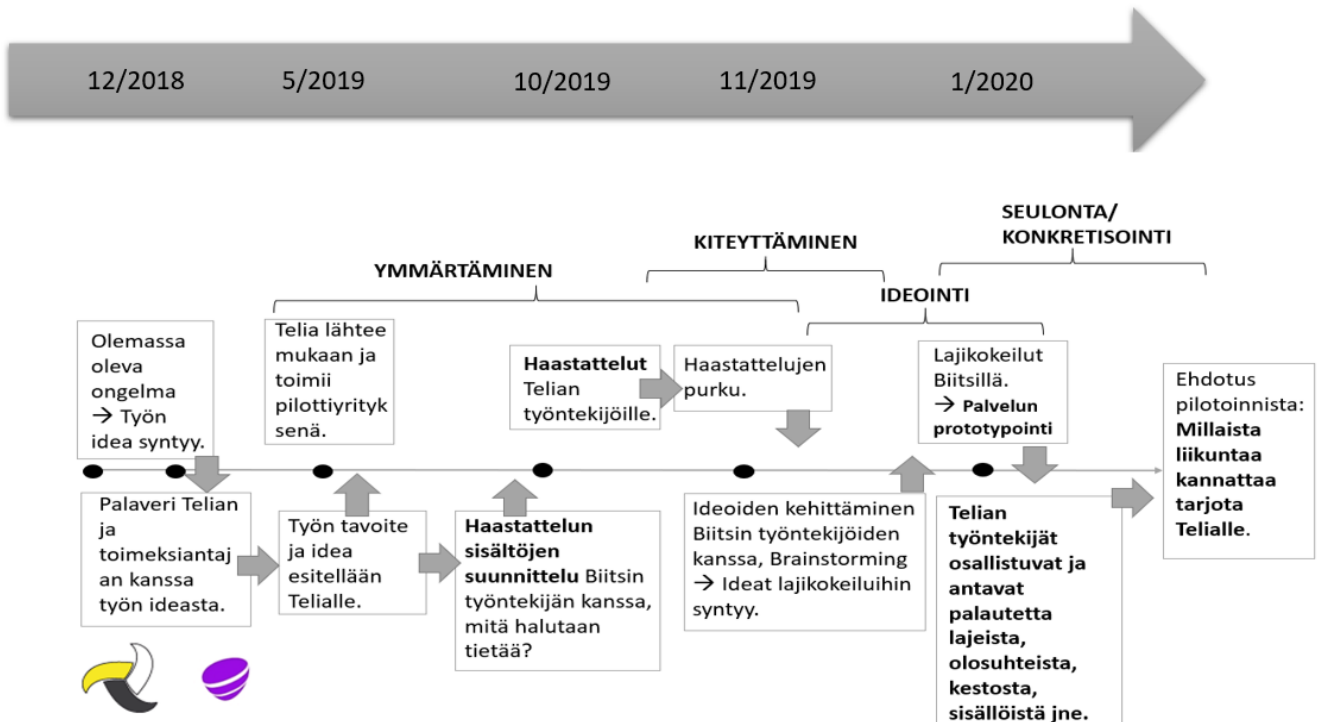
Työssä seurataan kuvan kahdeksan mallin neljää ensimmäistä vaihetta: ymmärtäminen, kiteytys, ideointi ja seulonta ja konkretisointi. Työ rajautui siten, että yrityksen toteutettavaksi jäävät kehittämis- ja operointivaiheet. Ymmärrystä kartoitettiin ja Telian työntekijöitä osallistettiin teemahaastatteluiden avulla (liite 1). Haastatteluista saadun informaation pohjalta ideoitiin Brainstorming-menetelmällä Suomen Beach Volley Oy:n kolmen työntekijän kanssa liikuntademojen sisältöjä. Liikuntademoja testattiin Telian työntekijöille ja samalla kerättiin palautetta palvelun prototyypistä ja ympäristöstä. Näistä vaiheista saadun tiedon perusteella luotiin ehdotelma pilotoinnista (liite 2). Toimeksiantajan tehtäväksi jää palvelun pilotointi ja palvelun arviointi. Työssä annetaan ehdotuksia, miten prosessia kannattaa jatkaa. Työtä rajattiin aikataulullisista syistä ja siksi, että palvelu on toteutettujen vaiheiden jälkeen sellaisessa pisteessä, että sitä kannattaa tarjota asiakkaille ja jatkaa sen kehittämistä sen oikeassa ympäristössä ja niiden toimijoiden toimesta, jotka palvelun kanssa jatkossakin mahdollisesti työskentelevät.

Työhyvinvointia käsitellään teoriaosuudessa pääosin siitä näkökulmasta mihin toimintoihin toimeksiantaja palveluillaan pystyy mahdollisesti vaikuttamaan. Se on kuitenkin tärkeä osa kehitettävää palvelua, koska palvelua voidaan pitää työhyvinvointia edistävänä toimintana ja lyhyen ja kevyenkin liikunnan merkitys ja vaikutus on tunnistettu ja otettu huomioon esimerkiksi uusimmissa UKK-instituutin (2019) liikuntasuosituksissa.



Kuva 8. Työn rajaus.

## 5 Työn vaiheet



Kuva 9. Työn vaiheet.

Kehittämistyön aiheen ideointi aloitettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa talvella 2018. Kehittämistyössä selvitettiin palvelumuotoilun neljän ensimmäisen vaiheen avulla millaista TYKY-liikuntaa kannattaisi järjestää päivällä, jotta se olisi asiakaslähtöistä. Palvelumuotoilu toimi apuna asiakasymmärryksen kartoituksessa ja sitä oli perusteltua käyttää työn luonteen vuoksi. Työssä ei kuitenkaan noudatettu orjallisesti Moritzin (2015) koko mallia, vaan hyödynnettiin kyseiseen työhön sopivia työkaluja ja menetelmiä. Toimeksiantaja halusi löytää ratkaisuehdotuksen siihen, miten yrityksen käyttöastetta voitaisiin nostaa päiväsaikaan. Kohdeyritys, jolle palveluita muotoiltiin, oli Telia Finland. Suomen Beach Volley Oy avasi syksyllä 2019 uuden toimipisteen Triplan alakertaan ja Telia Finlandin muutti samaan kiinteistöön maaliskuussa 2020. Kiinteistössä työskentelee myös monia muita yrityksiä, jolle palveluita voidaan tulevaisuudessa mahdollisesti tarjota. Työn idean konkretisoiduttua, sovittiin tapaaminen Telialle yhdessä toimeksiantajan kahden myynnistä vastaavan työntekijän kanssa. Telia Finlandin yhteyshenkilönä toimi heidän työhyvinvointispesialistinsa. Tapaamisessa kävimme läpi työn idean ja tavoitteet sekä pohdimme, olisiko tämä sellainen yhteistyö johon Telia Finland haluaisi

lähteä mukaan yhteistyöyritykseksi. Kävimme läpi, millaista työhyvinvointia edistävää toimintaa Telia Finlandilla on ja miten toiminnot tulevat muuttumaan yrityksen muuttaessa uusiin tiloihin ja millaiselle toiminnalle voisi olla tilausta. Todellisten tarpeiden selvitys jatkuin haastattelujen avulla myöhemmin. Keskustelimme siitä, kuinka monta työntekijää tarvitsemme haastatteluihin sekä lajikokeiluihin ja sovimme alustavasti ajankohdat kullekin vaiheelle. Tämän jälkeen tiedotimme Telia Finlandin työntekijöitä työstä, sen tarkoituksesta ja siitä, miten vapaaehtoiset pääsisivät mukaan kehittämään heille suunnattua palvelua. Vapaaehtoiset ilmoittautuivat haastatteluihin sähköpostitse.

Työssä käytettiin toimintatutkimuksellista otetta. Miltei aina toimintatutkimus kohdistuu ihmisten toiminnan muuttamiseen. Toimintatutkimus on samankaltainen kehittämistutkimuksen kanssa. Parhaiten se soveltuu tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimus on sekoitus niin kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusta. Oleellisimpia toimintatutkimuksen elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessinomaista. Syklimäinen eteneminen mahdollistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen. Yksinkertaisuudessaan yksittäinen sykli pitää sisällään seuraavat vaiheet eli suunnittelu, toiminta ja seuranta. Toimintatutkimus mielletään jatkuvaksi toiminnan kehittämiseksi, ei ainutkertaiseksi projektiksi. Toimintatutkimuksessa on aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Se on liitoksissa käytännön työelämään ja sieltä löytyviin käytännön ongelmiin sekä niiden ratkaisemiseen. Toimintatutkimuksen vahvuutena on se, että ne henkilöt, joita ratkaistava ongelma koskee, löytävät siihen yhdessä ratkaisun ja näin ollen sitoutuvat muutokseen. Yhteistyö ei ole aina ongelmatonta toimintatutkimusta tehdessä. Yksittäisen toimintatutkimuksen tulokset pitävät paikkaansa vain tämän kyseisen tapauksen suhteen. Toisin kun perinteinen tutkimus, toimintatutkimus ei pyri ensisijaisesti yleistämiseen (Kananen 2014, 11-15.)

Toimintatutkimuksen alussa nimetään yleensä tavoitteeksi jonkun tietyn ongelman poistaminen. Tutkimuksen päättyessä arvioidaan, kuinka asetettu tavoite saavutettiin. Tavoite saattaa muokkautua kehittämishankkeen aikana. Lopputulos eli löydetty ratkaisu ei välttämättä ole jokaisen yksilön kannalta paras mahdollinen. Tämän vuoksi usein on tehtävä kompromisseja ja yhteensovitettava useita mielipiteitä (Taideteollinen korkeakoulu 2005.)

Ongelmaperustaisessa kehittämisessä etistään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen. Kohde on yleensä jokin organisaatiossa havaittu nykyinen



ongelma tai jokin muu kehittämistä vaativa osa-alue. Kun kehittämisen kohde on selvillä, voidaan alustavasti määritellä kehittämistyön tavoitteet. Tavoitetta asettaessa kannattaa pitää mielessä, että kehittämistyön tuloksen tulisi tuottaa työelämästä tietoa, joka kehittää ja uudistaa työelämän osaamis- ja tietopohjaa (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 26-27.) Ojasalon ym. (2014, 28) mukaan ”onnistunut kehittämistyö ottaa huomioon esiolettamukset ja lähtökohdat, jotka nousevat esiin aiemmista tutkimuksista ja käytännön maailmasta.”

## 5.1 Ymmärtäminen

Havainnoimalla kohdeorganisaatiota ja sen ympäristöä tutustutaan yritykseen ja voidaan tunnistaa kehittämisen tarpeita ja suunnata kehittämistyötä eteenpäin. Haastattelu on yksi havainnoinnin keino. Haastattelut kannattaa taltioida, jotta keskusteluihin voi palata jälkeenkäin (Ojasalo ym. 2014, 29.) Avointa haastattelua käsitellään laadullisen aineiston menetelmin. Litteroinnin jälkeen haastattelut voidaan teemoittaa, jotta voidaan tuoda esille tiettyjä ilmiöitä tai asioita, jotka toistuvat haastateltavien puheissa. Haastattelujen määrä ja analysointitapa riippuu paljon työn luonteesta ja siitä mihin sillä tähdätään (Ojasalo ym. 2014, 110-110.) Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja, joissa haastattelun runko oli tehty osittain valmiiksi toimeksiantajan kanssa, jotta haastateltavilta saatiin tiedoksi tiettyjä asioita (ajankohta, kesto, intensiteetti), joita pystyttiin myöhemmin hyödyntämään. Haastatteluissa jätettiin tilaa myös vapaalle keskustelulle, jolloin haastateltavilta saattaisi nousta syvällisempää tietoa suhteestaan liikuntaan ja sen teemoihin. Haastattelujen lopuksi haastateltavat täyttivät lauseita, joiden tarkoituksena oli ymmärtää, millaista TYKY-liikunta he haluaisivat ja millaista ei missään nimessä, mitä TYKY-liikunta antaa ja millaista olisi unelmien työkykyä tukeva liikunta. Haastateltavia oli yhteensä neljä.

Haastattelujen (liite 1) tarkoituksena oli kartoittaa asiakasymmärrystä ja muodostaa ajatus siitä, ketkä ovat mahdollisia tulevia asiakkaita ja mitkä ovat heidän tarpeensa liittyen liikuntaan ja nimenomaan työpäivän aikana tapahtuvaan liikkumiseen. Millaisia ajatuksia herää puhuttaessa työhyvinvoinnista, TYKY-liikunnasta ja millaisia toiveita, pelkoja, haaveita heillä voisi olla aiheeseen liittyen. Haastattelut toteutettiin neljälle vapaaehtoiselle Telia Finlandin työntekijälle lokakuussa 2019. Haastattelut toteutettiin Telia Finlandin toimistotiloissa Vallilassa. Haastatteluiden ajaksi seinälle heijastettiin havainnekuva Suomen Beach Volley Oy:n tiloista, he, jotka eivät tietäneet tai tunteneet Suomen Beach Volley Oy:n konseptia ymmärsivät paremmin, minkälaisesta ympäristöstä on kyse. Toistuvina teemoina haastatteluissa nousivat palautuminen, hikiliikunta,

hyvä fiilis, yhdessä tekeminen, erilaisten lajien kokeileminen ja ajatusten pois saaminen työstä. Erityisen painoarvon sai palautuminen ja sen mainitsivat useampi haastateltava.

## 5.2 Kiteytys ja ideointi

Haastatteluissa nousseiden teemojen, ideoiden ja toiveiden pohjalta käytiin ideointia Suomen Beach Volley Oy:n kolmen työntekijän kanssa siitä, millaisia liikuntademoja kannattaisi kokeilla kohderyhmälle. Tarkoituksen oli ideoida ilman rajoitteita ja koettaa mieltä sellaisia laji vaihtoehtoja, jotka olisivat intensiteetiltään ja tunnelmaltaan hieman erilaisia. Ideoinnissa nousi esiin hyviä ajatuksia siitä, mitä välineitä on jo olemassa ja millaista toimintaa tarjotaan jo esimerkiksi tapahtumien yhteydessä ja miten erilaista (kuva 10) liikuntaa ja aktiviteetteja hiekalla on mahdollista järjestää. Brainstormaus tuotti seuraavat lajidemo ideat:

### IDEOITA

- |                       |                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------|
| -mölkkä               | -kävely hiekalla (itsessään jo raskasta hommaa)   |
| -pallon heittäminen   | - kehonpaino HIIT (tässäkin jotain pariosuuksia?) |
| -venyttely/jooga      | -biitsin tekniikkaa                               |
| -biitsi zumba         | -kahvakuulaa                                      |
| -biitsi olympialaiset | -juoksutreeniä                                    |
| -perus jumppaa        | -kumpparijumppaa                                  |

Kuva 10. Ideointia liikuntademoihin, Brainstorming menetelmää käyttäen.

## 5.3 Seulonta ja konkretisointi

Liikuntademot järjestettiin Suomen Beach Volley Oy:n tiloissa 23. tammikuuta. Kokeiluiksi valikoitui kolme eri lajia, jotka olivat pituudeltaan n. 10-15 minuuttia. Lajikokeilut valikoituivat edellisiin vaiheisiin perustuen. Haastatteluissa (liite 1) vahvasti esiin nousi palautuminen työstä, mutta toisaalta myös räväkkää hikiliikuntaa kaivattiin. Brainstorming ideoinnissa esiin nousi käytännön asiat, mitä pystytään tällä hetkellä toteuttamaan esimerkiksi olemassa olevien resurssien puitteissa. Näiden edellisten vaiheiden luoman ymmärryksen ja ideoiden perusteella lajikokeiluihin valikoituivat kolme intensiteetiltään erilaista lajia. Kaikki lajit suoritettiin yhtäjaksoisesti, jonka jälkeen palaute kerättiin Haaga-Helian (2019) Feedback Grid -tekniikkaa hyödyntäen. Lajikokeiluihin osallistui kuusi Telia Finlandin työntekijää, kaksi miestä ja neljä naista. Kaksi osallistujaa oli ollut mukana haastatteluvaiheessa. Muut osallistujat saivat tiedon lajikokeilusta Telian

intrasivuston välityksellä ja ilmoittautuivat sähköpostitse mukaan lajikokeiluihin. Osallistujia neuvottiin kuvittelemaan tilanne sellaiseksi, että jokainen laji on oma yksittäinen suoritus, jotta he pystyvät jälkikäteen arvioimaan lajin sopivuutta työpäivän aikana suoritettavaksi TYKY-liikunnaksi. Lajit olivat hiekka-HIIT (kuva 11), joka oli intensiteetiltään kaikkein raskain ja sisälsi erilaisia kehonpainoliikkeitä, hyppyjä ja juoksuja. Toisena lajina oli liikkuvuus + kävely (kuva 12), jonka aikana käveltiin ympäri hiekkakenttää ja tehtiin samanaikaisesti erilaisia liikkuvuusliikkeitä koko vartalolle. Viimeisenä lajina hiekkajooga (kuva 13), joka oli intensiteetiltään rauhallista ja jossa keskityttiin tekemään liikkeitä hengityksen tahtiin omassa rauhassa.



Kuva 11. Laji 1. HiekkaHIIT.



Kuva 12. Laji 2. Liikkuvuus + kävely.



Kuva 13. Laji 3. Hiekkajooga.

Lajikokeilujen jälkeen oli palautteen aika, joka sisälsi lajien arvioinnin, yleistä palautetta ympäristöstä (hiekkaja lämpö), työpäivän aikana tapahtuvan liikunnan arviointi: kesto, mitä, monesti viikossa, muuta? Millainen on hyvä palvelu ja miten asiakas haluaisi tiedon tämänkaltaisesta liikuntamahdollisuudesta? Lisäksi osallistujat arvioivat siitä, mitä he saavat työkaloreiden kanssa liikkumisesta ja mitä he haluaisivat siitä saada.

<p><b>HIEKKA HIIT</b></p>	<p><b>Mitä hyvää, mikä toimi?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hiekkapohja tuo rasitusta helposti lisää</li> <li>• hiekka lisää rasitusta</li> <li>• tosi rankkaa, hyvä treeni. Koko kroppa käytiin läpi, hyvä kesto</li> <li>• hiekka teki treenistä selvästi raskaampaa</li> <li>• kivaa vaihtelua Sali <u>HIIT:in</u></li> <li>• hyvä kuntoa kohottava treeni. kroppa tekee töitä vielä 30 min jälkeenkin.</li> </ul> <p><b>Ideoita?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lounastaukoliikuntana 20 min voisi olla mihin aikaan vain päivästä. Parikin saman päivän aikana.</li> <li>• iltapäivällä hyvä niin voi mennä suoraan kotiin</li> <li>• hyvä yhdistää kunnolliseen loppuvenyttelyyn, ei ehkä toimi "irralisena"</li> <li>• tottunut liikkumaan ennen/ jälkeen työpäivän mieluummin iltapäivällä</li> </ul>	<p><b>Mitä voisi parantaa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>HIIT:ssä</u> kuumuus on vähän liikaa tai voisi olla viileämpi</li> <li>• epävapaa alusta voi olla kova polville ja nivelille</li> <li>• liian lämmin ympäristö kovatempoiselle liikkumiselle</li> <li>• <u>tabata</u>-tyylinen HIIT+ venyttely</li> <li>• Itse tykkään että <u>HIIT:ssä</u> on mahdollisimman paljon ja erilaisia liikkeitä, ei välttämättä edes kahta samaa kierrosta. Silloin pystyy henkisesti (ja fyysisesti) tekemään kovempaa, ei säästele!</li> </ul> <p><b>Kysymyksiä?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olisiko mahdollista ihan 20-30 min HIIT? Helpottaisi itseä osallistumaan kun en lähtisi tunnin räkkiin?</li> </ul>
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kuva 14. Laji 1. Hiekkahiit palaute.

Hiekka-HIIT (kuva 14) oli osallistujien mielestä intensiteetiltään erittäin raskas. Elementtinä hiekasta pidettiin, palautteen mukaan intensiivinen liikunta tulisi olla sopivan lyhyt kestoinen, jotta osallistujat jaksaisivat suorittaa sen täysillä alusta loppuun asti. 20-30 min arvioitiin sopivaksi kestoksi. Tällaisessa liikunnassa kuuma ympäristö voi olla huono asia ja tehdä liikunnasta joillekin jopa liian raskasta.

#### KÄVELY + LIKKUVUUS

##### Mitä hyvää, mikä toimi?

- Sopiva keskellä päivää tehtäväksi, ei liian hikinen.
- Lämpö säilyi hyvin, ei liian raskas kuitenkaan.
- monelle varmaan sopiva päivä tai alkuillan aktiviteetti.
- Vaihtelua.

##### Ideoita?

- Jos ryhmät ovat pienempiä voisi olla kiva ottaa mukaan esim. välineitä, kevyet käsipainot, keppi, kuminauha.
- Aamulla ehkä paras, saa kehon heräämään
- Hyvä myös lounasliikunnaksi, jos aikaa vähän
- Tämän voisin ottaa lounaalle

##### Mitä voisi parantaa?

- Ei välttämättä juttu, perus venyttely nappaa paremmin.
- En kokenut itselleni niin mielekkääksi.
- Ehkä tosiaan mieluummin nopea HIIT ja sitten venyttely perään.

Kuva 15. Laji 2, kävely + liikkuvuus, palaute.

Kävely+ liikkuvuus yhdistelmä (kuva 15) koettiin palautteen perusteella intensiteetiltään sopivaksi keskellä päivää suoritettavaksi aktiviteetiksi. Kehonhuollolliseen aktiviteettiin voisi yhdistää joitakin välineitä ja liikkeitä voisi tehdä niiden avulla. Joidenkin mielestä perinteinen venyttely voisi olla mielisempää ja tämän venyttelyn voisi yhdistää esimerkiksi HIIT-treeniin.

## HIEKKA JOOGA

### Mitä hyvää, mikä toimii?

- Biitsi ympäristö ja lämpö
- Lounas tai aamu sopisi hyvin jos ei halua hikoilla
- Rentouttava tila, pyyhkeet (ettei hiekkaa joka paikassa)
- Kaikki liikkeet istumatyöläiselle plussaa.
- Lämpö sopi tähän erittäin hyvin
- Ihan hauska hiekalla ja helppo toteuttaa

### Mitä voisi parantaa?

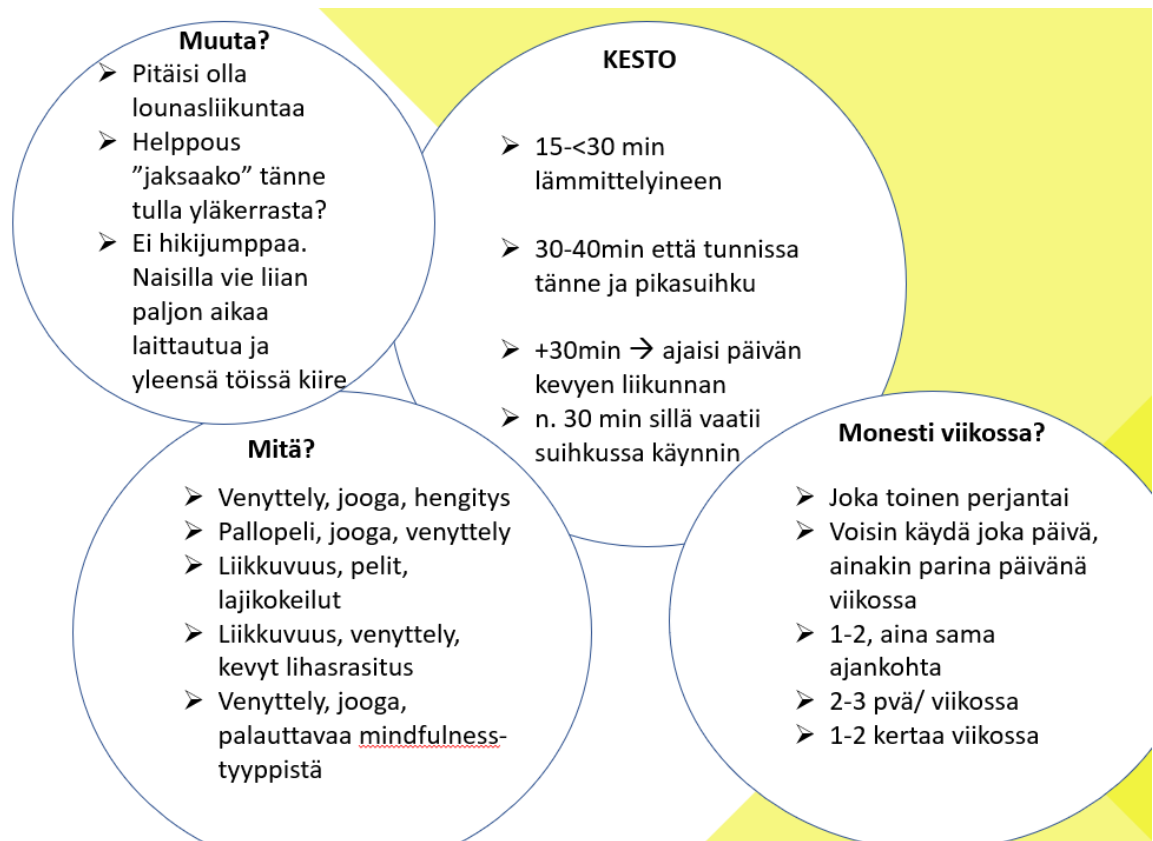
- Paremmat ”matot”
- Hiekka hiukan häiritsi keskittymistä
- Musiikki ei tuo rentoutumista, samoin jos molemmat viereiset kentät ovat käytössä
- Jooga-noviisi oli vähän pihalla sanaston kanssa.

### Ideoita?

- Kuulokkeet, jotka blokkaisi muun melun, pääsisi rauhalliseen fiilikseen
- Muu meteli hiljaisemmaksi
- Hyvä kombo olisi HIIT + hiekkajooga 15+15 min (kuitenkin pakko käydä suihkussa) ohjaajan tulee ehtiä ohjata henk. koht. Kun ei ole peilejä.

Kuva 16. Laji 3, hiekkajooga, palaute.

Hiekkajooga (kuva 16) oli lajeista kaikkein rauhallisinta ja tällaiseen olosuhteet koettiin sopivaksi. Ajankohdaksi rauhalliselle liikunnalle aamu tai lounasaika koettiin hyväksi. Hiekka ei alustana ollut optimaalinen, mutta hyvät jämkät matot saattaisivat korjata tämän ongelman. Rauhallista liikuntaa järjestäessä tulisi huomioida se, ettei viereisillä kentillä olisi melua, jolloin osallistujat pystyisivät rauhoittumaan ja keskittymään. Tällaista liikuntaa toivottiin yhdistettävän esimerkiksi HIIT-treeniin, ensin räväkämpää meinoa ja sitten rauhoittuminen.



Kuva 17. Palautetta taukoliikunnasta keskellä päivää.

Kuvan 17 palautteet kiteyttävät osallistujien tärkeimmät mielipiteet keskellä päivää tarjottavasta liikunnasta. Tämän ja muiden palautteiden avulla syntyi palvelun alustava pilotointiehdotelma.

LÄMMÖN JA HIEKAN PLUSSAT	MIINUKSET
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iso plussa, itse tykkään. Varsinkin näin talvella tekee hyvää. Antaa hyvää vastusta ja monipuolista treeniä.</li> <li>✓ Alun jälkeen lämpö toimi hyvin, hiekka tuo sopivaa lisävastusta.</li> <li>✓ Luulin että on lämpimämpää, hiekkaan tottui nopeasti.</li> <li>✓ Valo ja lämpö piristää</li> <li>✓ Helpoille liikkeille saa räsistusta hiekasta</li> <li>✓ Lämpö sopiva</li> <li>✓ Sopii erityisesti joogaan, lämpö siis</li> <li>✓ Hiekka sopi erityisesti HIIT:iin, toi lisävastusta</li> <li>✓ Visiitti tropiikkiin!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hiki tulee aina, pakko käydä suihkussa ja varata siihen aikaa</li> <li>-hiekkaa joka paikassa?☹️</li> <li>-ilman kuivuus tekee hengittämisestä vaikeampaa</li> <li>-hiekkaa hieman epäsiistin tuntuista</li> <li>-hiekkaa on kaikkialla ja jalkojen nostot ja juokseminen pölyyttää</li> <li>-kuumuus/lämpö ei ehkä ollut optimi HIIT:iin</li> <li>-ikkunat olisi ihanat! 😊</li> </ul>

Kuva 18. Hiekan ja lämmön arviointia.

Hiekka ja lämpö (kuva 18) koettiin mukavaksi vaihteluksi ja etenkin lämpö sai positiivista palautetta osallistujilta. Miinuksena lämmössä ja hiekassa koettiin se, että aina tällaisessa ympäristössä liikkussa joutuu varaamaan aikaa siistiytymiselle.

#### Hyvä palvelu tarkoittaa minulle...

Helppo ja vaivaton.

Mahdollisesti paljon palveluita samasta paikasta.

Laatua, hyvin mietittyjä ohjauksia keskellä kiireistä arkea.

Huomioimista koko palvelun ajan, siisteyttä, hyvää ohjeistusta.

Kiva fiilis tulla paikalle ja joustavuus.

Tervetullutta fiilistä ja halua tulla paikalle uudestaan. Minut huomioidaan ja asiakkuudestani pidetään kiinni. Hyvä palvelu myös huomaa jos esim. jäsenyydessäni on päivitettävää tai minun tulisi tietää jotain. (lisäpalvelut, tapahtumat jne.)

Hyvä meininki, osaaminen, suunnitellut tunnit esim. kannustava ilmapiiri ja hymy. 😊

#### Haluaisin mieluiten tiedon tarjonnasta...

Ei erillisiä appeja.

Meidän intra.

Maili jossa kalenterimerkinnät valmiina.

Vakioajat, helppo varaus/ilmoittautuminen ja peruminen.

Sähköposti, firman intraan tieto.

Sähköposti tai linkki verkkosivuille.

Sähköposti tai FB-ryhmän päivitys.

Ajankohtaiset samat tiedot aina nettisivuilla.

Kuva 19. Palaute: Hyvä palvelu ja tiedon saaminen tarjolla olevista palveluista.

Yleisesti hyväksi palveluksi osallistujat kokevat helpon ja vaivattoman palvelun. Etuna on, jos samasta paikasta saa mahdollisimman monia palveluita. Kokonaisuudessaan palvelulta toivotaan laadukkuutta, hyvää fiilistä, joustavuutta ja asiakkaan huomioon ottamista. Tiedotus palvelusta toivotaan tapahtuvan joko oman firman intrassa, suoraan sähköpostitse tai Facebookissa.

Seuraavaksi Suomen Beach Volley Oy tulee harkita miten hinnoitella pilottipalvelu, ja kuka tai ketkä henkilöstöstä pystyvät ohjaamaan TYKY-liikuntaa. Prototyypinnistä saatu palaute kiteytyi työn lopulliseksi tuotokseksi, joka tiivistettiin kuvan 20 mukaiseksi palvelun pilotointiehdotelmaksi. Ehdotelma (kuva 20) ja esimerkki (kuva 21) toimivat Suomen Beach Volley Oy:n kahden tuotantotyöntekijän työkaluina, joiden avulla he pystyvät esittelemään kehitettyä työhyvinvointiliikuntaa Telia Finlandille. Suhteet yritykseen on luotu työn aikana ja seuraavana toimenpiteenä on palvelun esittely Telian työhyvinvointispesialistille. Tässä yhteydessä voidaan sopia tarkemmin muista käytännön asioista esimerkiksi, mikä viestintäkanava (liite 1) annetuista vaihtoehtoista valitaan ja miten viestintä toteutetaan käytännössä. Kuten palvelumuotoiluun kuuluu, tuote tulee uskaltaa viedä asiakkaalle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja jatkaa sen kehittämistä edelleen.



## 6 Tulokset

Työn tuloksena syntyi kuvan 20 mukainen ehdotus TYKY-liikunta palvelun pilotoinnista Suomen Beach Volley Oy organisaatiolle, joka räätälöitiin palvelumuotoilun vaiheita ja työkaluja hyödyntäen Telia Finlandin työntekijöille. Alustava pilotointiehdotelma sisältää työn vaiheiden avulla luodun viitekehyksen palvelusta: asiakasnäkökulmasta sen, mitä ja millaista liikunnan tulisi keskellä työpäivää olla, kuinka pitkiä liikuntatuokioiden tulisi olla ja kuinka monesti viikossa näitä kannattaa tarjota. Mitä viestintäkanavia kannattaa hyödyntää, jotta tieto saavuttaa asiakkaat ja mitä muuta palveluntarjoajan kannattaa ottaa huomioon. Palvelun alustava pilotointiehdotelma muotoutui loogisesti kaikkien toteutettujen palvelumuotoilu vaiheiden tuloksena: haastattelut, Brainstorming, prototyypointi, palautteenkeruu. Kaikissa vaiheissa osallistettiin niin toimeksiantajan työntekijöitä, että yhteistyöyrityksen työntekijöitä.

The infographic is divided into four horizontal sections with different background colors and icons:

- Orange section:** Features a flexing arm icon. It lists two types of activities:
  - 1. Palauttavaa liikettä:** Jooga, venyttely, mindfulness.
  - 2. Reippaampaa:** Pallopelit, HIIT+ kehonhuolto yhdistelmä. Erilaisia lajikokeiluja joissa, vahvistuu osallistujien yhteishenki.
- Grey section:** Features a stopwatch icon. It lists two key points:
  - 1. Kesto:** 15-45 min pituisia, jotta ehtii suihkuun, jos tulee hiki → jos raskaampaa liikuntaa, suihkulle tulee jäädä aikaa. Rauhallisempaa palauttavaa → voi selvittää nopeastikin heti liikunnan päätyttyä töihin.
  - 2. 1-2 tai 2-3 kertaa viikossa:** aina samaan aikaan, jotta muistaa million olisi taukoliikunta mahdollisuus.
- Yellow section:** Features an icon of three people with a question mark. It lists communication channels:

**Viestintäkanavia, josta tieto välittyy yritykseen:**  
Intra, sähköposti, valmiit kalenterimerkinnät, Facebook ryhmä, Biitsin nettisivut.
- Blue section:** Features a smiley face icon. It lists other notable service features:

**Muuta huomiottavaa palveluntarjoajalle:**  
Laadukasta ja huomioivaa palvelua, hyvä fiilis ja asiakkuudesta pidetään kiinni. Kannustava ilmapiiri, loppuun asti suunnitellut tunnit. Helppo ja vaivaton käyttö.

Kuva 20. Pilotointiehdotelma.

Palvelun pilotointi tulisi toteuttaa mahdollisimman pian kuvan 21 esimerkin mukaisesti. Lopullinen työ tullaan lähettämään Suomen Beach Volley Oy henkilöstöpäällikölle, jonka kanssa työtä on alusta asti työstyetty. Hänen tehtävänä on esitellä työn lopullinen tuotos muulle henkilöstölle ja omistajille. Omistajien harkintaan jää palvelun hinnoittelu ja miten palvelua tullaan toteuttamaan. Palvelun jalkauttaminen tulee olemaan tilaajaorganisaatioissa tuotannosta vastaavien henkilöiden tehtävä. Heidän tulee sopia yhteinen tapaaminen Telia Finlandin työhyvinvoinnista vastaavan yhteyshenkilön

kanssa ja sopia työn vaiheiden viimeisessä kappaleessa esitetyt asiat. Palvelun kehittämistä jatketaan ja siitä kehittyi palveluntarjoajalle uusi palvelu, joka alkuperäisen suunnitelman mukaisesti nostaa päiväkäytön käyttöastetta, tuo uusia asiakkaita olemassa olevien palveluiden piiriin ja vahvistaa toimeksiantajan palvelutarjontaa.

## Esimerkki tyky-liikunta pilotointi

- 1 kerran viikossa 30 min esim. klo 11.30-12 lounasaikaan rauhallista palauttavaa liikuntaa: venyttelyjooga, jonka päätteeksi lyhyt rentoutus ja hengitysharjoitus.
- 1 kerran viikossa napakampi 15min + 15 min: kehonpaino HIIT-treeni + venyttely.
- Hankinnat: hyvät jäməkät matot pyyhkeiden sijaan.

**Muuta huomioitavaa: palautteen kerääminen jatkuu: mitä hyvää, mitä huonoa, onko hyvä ajankohta, entä lajien sopivuus ja kesto? Tätä kokeilua parannuksineen tietyn ajan, jonka jälkeen esimerkiksi lajikokeiluina biitsi, jalkapallo jne. Kehittäminen jatkuu!**



Kuva 21. Esimerkki TYKY-liikunta pilotista.

Kuvassa 22 kuvattuna toimintamalli, jota voidaan hyödyntää jatkossa palveluita kehittäessä Suomen Beach Volley Oy yrityksessä. Malli tarjoaa suuntaviivat sille, miten osallistaa yritysasiakkaita jatkossa uusiin kehitettäviin palveluihin, jotta tulevaisuudessakin voidaan tuottaa asiakaslähtöisiä palveluita. Malli lisätään Suomen Beach Volley Oy sisäisen tiedotuskanavan yhteiselle sivulle (Slack), jossa se on kaikkien työntekijöiden saatavilla ja sitä pystytään hyödyntämään tarvittaessa. Mallia voidaan muokata tarvittaessa kehitettävään kohteeseen sopivaksi ja toteuttaa siinä esitetyt vaiheet aina tilanteet mahdollistamalla tavalla. Tärkeää mallissa on se, että osallistamista (henkilöstön ja asiakkaan) tapahtuu säännöllisesti joka vaiheessa. Se on nopea ja vaivaton toteuttaa ja sillä pyritään mahdollisimman nopeasti saavuttamaan palvelun prototyyppi vaihe, jotta kehitettävä palvelu voidaan tehdä näkyväksi ja siitä saadaan palautetta jatkokehitystä varten.



Kuva 22. Palveluiden kehittämisen toimintamalli toimeksiantajalle.

## 7 Pohdinta

Kehitystyön tuloksena syntyi ehdotus toimeksiantajalle siitä, millaista liikuntaa heidän kannattaa tarjota Telian työntekijöille päiväsaikaan. Ehdotuksen (kuva 21) pohjalta toimeksiantaja voi tarjota asiakaslähtöistä TYKY-liikuntaa ja jatkossa käyttää toimintamallia (kuva 22) uusien palveluiden kehittämiseen. Työn tulokseen pohjautuen Suomen Beach Volley Oy pystyy tarjoamaan Telian työntekijöille sellaista työpäivänaikaista liikuntaa, jonka kehittämisessä osa heidän henkilöstöstään on ollut mukana. Työssä selvitettiin myös, mitä kautta mahdolliset palvelun käyttäjät haluaisivat saada tiedon palvelusta. Tätä ja työssä kerättyjä muita tietoja voidaan käyttää tulevaisuudessa hyödyksi palvelun jatkokehittämisessä. Tähän mennessä tehty työ tarjoaa toimeksiantajalle valmiit kontaktit kohdeyritykseen ja kourallisen asiakkaita, jotka ovat jo tutustuneet kehitettävään palveluun ja Suomen Beach Volley Oy:n toimintaympäristöön. Nämä asiakkaat voivat toimia palvelun puolestapuhujina yrityksen sisällä ja mahdollisesti edesauttaa muita innostumaan uudesta palvelusta.

Tämän työn aihe haki muotoaan, kunnes Suomen Beach Volley Oy:n hallituksen puheenjohtajan kanssa pidetty juttutuokio selvensi toimeksiantajan osalta sen, mihin halutaan vastaus ja mikä voisi olla hyvä yhteistyöyritys. Aihe oli mieluinen ja tämän auttoi alusta asti työskentelemään sen parissa. Aiheen valinnan jälkeen oli tärkeää saada haluttu yhteistyöyrityksen edustaja kiinni ja saada sovittua hänen kanssaan tapaaminen. Oli selvitettävä, haluaisivatko he olla mukana yhteistyössä ja minkälaiseen yhteistyöhön he olisivat valmiina lähtemään. Tätä työtä edesauttoivat Suomen Beach Volley Oy:n ja Telian aikaisemmat yhteistyöt tapahtumien osalta. Telian mukaan lähtemisen varmistuttua, pystyttiin prosessia miettimään pidemmälle ja tekemään suunnitelmaa siitä, miten työ etenisi. Tässä vaiheessa työ eteni intensiivisesti ja pysyi hyvin aikataulussa. Työn alussa ajatuksena oli, että työhyvinvointi olisi suuri ja tärkein teoriaosuus työssä. Ajatus kuitenkin muuttui prosessin edetessä. Palvelumuotoilun osuus työssä oli alusta asti selvää. Se on laajalti käytetty ja hyvä keino kehittää uusia palveluita asiakaslähtöisesti. Mitä pidemmälle työ eteni, varmistui ajatus siitä, että työhyvinvointi näkökulma saisi jäädä pienemmälle huomiolle ja palveluiden kehittäminen ja hyvän palvelun elementit painottuisivat työn teoriaosuudessa. Työhyvinvointia käsiteltiin kuitenkin siinä määrin, että sen antoi teoriapohjan sille alueelle, mihin toimeksiantaja toimillaan pystyy mahdollisesti vaikuttamaan. Työhyvinvoinnin osuus vahvisti työn tauottamisen tärkeyttä ja sitä, miten hyvin hyödynnetyt tauot vaikuttavat palautumiseen työpäivän jälkeen. Onnistuneesti jalkautettuna työ voi vaikuttaa yhteistyöyrityksen henkilöstön palautumiseen

työpäivän aikana ja sen jälkeen. Työhön otettiin mukaan esimerkiksi strateginen näkökulma, koska se luo pohjan työhyvinvoinnin johtamiselle. Tämä osuus koskee enemmän kohdeyritystä eli Telia Finlandia. Työhyvinvointi oli käsiteltävä, jotta se pystyttiin nivomaan osaksi suurempaa kokonaisuutta. Työhyvinvointiteoria tukee myös haastatteluissa ja muissa osallistamisvaiheissa esiin nousseita teemoja ja toimii tilaajaorganisaatiolle eräänlaisena alustuksena aiheeseen. Kaikki toimeksiantajan työntekijät eivät ole liikunta-alan ammattilaisia tai muuten työhyvinvoinnista ja sen osa-alueista tietoisia. Palvelumuotoilu, innovatiiviset palveluratkaisut ja hyvän palvelun teoria nivoutuivat yhteen yhdeksi teoriaosuudeksi ja opetti eniten.

Uuden kehittäminen on aina raskasta puuhaa. Asiakkaiden osallistaminen oli antoisaa, mutta aikojen sumpliminen ja asiakkaiden paikalle saaminen oli työlästä. Tämän oli kaikkein työläintä koko kehittämistyössä. Ilman näitä vaiheita ei olisi kuitenkaan voitu puhua palvelumuotoilusta. Suurimman haasteen asiakkaiden osallistamisessa loi se, etteivät Telia ja Suomen Beach Volley Oy olleet vielä työn osallistavissa vaiheissa saman katon alla. Tämän vuoksi asiakkaita oli varmasti vaikeampi saada paikalle. Omat haasteensa asetti kahden yrityksen mukana oleminen, toimeksiantajana Suomen Beach Volley Oy ja yhteistyöyrityksen Telia. Toisaalta, työelämälähtöisyyttä työstä ei puuttunut. Etuna oli se, että työ tehtiin ennen, kun Telia oli muuttanut samoihin tiloihin, joka loi Suomen Beach Volley Oy:lle ja kehitetylle palvelulle etulyöntiaseman. Toimeksiantaja pystyy halutessaan tarjoamaan ja markkinoimaan palvelua Telialle heti heidän asetuttuaan Triplaan.

Kun palvelumuotoilu valikoitui työn viitekehikseksi, löytyi tutkimusmenetelmä toimintatutkimuksen menetelmistä. Tämän kaltainen työskentelyote oli hyvä valinta työn aiheen kannalta, jossa oltiin mukana työn vaiheissa ja tarkoituksena oli kehittää työelämää ja ratkoa olemassa olevaa ongelmaa. Työn rajaus onnistui helposti aikataulullisista ja käytännön syistä. Työssä tehtiin ne vaiheet, jotka olivat alun perinkin tarkoitus tehdä. Kehittäminen ja operointi jäivät tarkoituksenmukaisestikin toimeksiantajan hoidettavaksi, jotta he voivat arvioida millaisia resursseja palvelun pilotointi vaatii.

Ajallisesti projekti oli pitkä, mutta pysyi aikataulussa. Kuten palvelumuotoilun prosessiin kuuluu, sitä ei voi täysin ennakoida. Vaiheet täytyi käydä läpi yksitellen ja näin ollen vaihe vaiheelta saattoi eteen tulla jotakin sellaista, mitä ei alussa voinut ennakoida. Tästä esimerkkinä se, että jokaiseen palvelumuotoilun vaiheeseen joutui palaamaan aina uudelleen ja uudelleen. Haastattelujen vastauksiin palattiin monesti ja samoin pal-

velun prototyppoinnin palautteisiin, jotta niistä kerätty tieto pysyi koko ajan työtä ohjaavana punaisen lankana. Vaiheisiin valikoituneet palvelumuotoilun työkalut olivat osittain tuttuja liikuntatuotteiden ja palveluiden kehittämisen opintojaksolta. Palvelumuotoilun työkaluja on satoja erilaisia ja työhän olisi varmasti voinut valita erilaisia ja sopivampia-kin työkaluja palvelumuotoilu prosessin eteenpäin viemiseksi. Esimerkiksi haastattelujen perusteella luodut käyttäjäprofiilit olisivat voineet olla hyvä alustus Brainstorming-vaiheeseen. Haastattelut tuottivat asiakasymmärrystä ja ymmärrystä koko toimialasta ja siitä millainen on "telialaisen" peruspäivä töissä. Teemahaastatteluun haastateltavien määrä oli sopiva. Jos tässä vaiheessa vapaaehtoisia olisi ilmoittautunut enemmän, olisi haastattelutekniikaksi valikoitunut jokin toinen isommalle ryhmälle soveltuvampi tekniikka. Palvelumuotoilun näkökulmasta teemahaastattelu oli kuitenkin parempi vaihtoehto kuin esimerkiksi kyselyn lähettäminen sähköpostitse vaikkakin se olisi voinut tavoittaa enemmän vastaajia. Haastattelut olivat paljon henkilökohtaisempia ja niistä oli mahdollisuus saada syvempää asiakastietoa kuin kyselyistä. Liikuntademot taas yhdistivät asiakasyrityksen ja työn tilaajan. Prototyppoinnilla palvelusta tuli konkreettista. Tämä mahdollisti palautteen keräämisen palvelusta. Oli myös tärkeää, että mahdolliset asiakkaat pääsivät kokemaan liikuntakokeilun yhteydessä aidot olosuhteet, joissa Suomen Beach Volley Oy:llä toimitaan. Liikuntademoihin osallistujia olisi voinut olla enemmän, mutta paikallaolijat antoivat hyvää arvokasta ja ennen kaikkea rakentavaa ja myös kriittistäkin palautetta. Osallistujien määrää rajoitti varmasti se, että Telia ei ollut vielä tässä vaiheessa muuttanut Triplaan vaan osallistujat tulivat tätä varten paikalle ennen työpäivänsä alkua.

Yhteistyötä toimeksiantajan kanssa olisi voinut olla enemmän. Alussa yhteydenpito oli tiiviimpää, mutta loppua kohden se hieman hiipui. Telian kanssa yhteydenpito onnistui koko ajan hyvin. Kuten teoriaosuudessa on mainittu, tämänkaltainen kehittäminen edesauttaa yrityksiä pysymään pinnalla ja auttaa luomaan hyviä, laadukkaita palveluita. Työ on toimeksiantajalle onnistuneesti jalkautettuna innovatiivinen ja täyttöastetta lisäävä palvelu, jos ja kun se nähdään mahdollisuutena ja siihen tartutaan sen vaatimalla tavalla.

Seuraava vaihe on toteuttaa palvelun pilotointiehdotelma ja jatkaa palautteen keräämistä. Palvelun ympärille tulisi kehittää toimiva palautejärjestelmä, jotta toimeksiantaja pystyisi reagoimaan asiakkaiden mielipiteisiin ja toiveisiin ja pitämään palvelua ajan tasalla. Toimeksiantajan tulee sopia Telian kanssa yhteinen tapaaminen, jonka yhteydessä voidaan esitellä työn tuloksia. Tämän jälkeen tulee yhdessä miettiä muun mu-

assa miten palvelusta tiedotetaan ja mitkä ovat viestinnän osalta hyviä käytänteitä molemmille sekä sopiva aikataulu, jolla pilotointia lähdetään toteuttamaan. Liikuntapilotti esimerkki on helposti muokattavissa. Etuna on myös se, ettei pilotin toteuttaminen vaadi isoja taloudellisia satsauksia. Oikeanlaisen palvelun löytäminen päivään jatkuu yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. On käytävä avointa ja rehellistä vuorovaikutusta siitä, mikä toimii ja mikä ei toimi, jotta löydetään houkuttelevimmat vaihtoehdot. Työn tulokset toimitetaan myös Telialle. He saattavat hyötyä esimerkiksi haastattelujen tuloksista. Telian näkökulmasta esimerkiksi jonkinlaisen liikkumiseen kannustavan palkitsemisjärjestelmän luominen voisi edesauttaa henkilöstöä liikkumaan työpäivän aikana ja kannustamaan heitä käyttämään myös kyseistä palvelupilottia.

## Lähteet

- Ahonen, G. 1995. Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudellinen merkitys. Teoksessa Matikainen, E. Aro, T. Kalimo, R. Ilmarinen, J. Torstila, I. (toim.). Hyvä työkyky: työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. s. 25-30. Työterveyslaitos eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki.
- Aura, O. 2006. Liikunnan vaikutukset sisäiseen ilmapiiriin. Teoksessa Aura, O & Sahi, T. (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. s.58. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Aura, O. Ahonen, G. Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi. Helsinki.
- Forsberg, S. Säynäjäkangas, J. & Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun liiketoimintahyödyt. Teoksessa Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. (toim.) Palvelumuotoilun bisneskirja. s. 151. Alma Talent Oy. Helsinki. [https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen\\_hyvinvointi\\_2016\\_www.pdf](https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf)
- Gould, R. Ilmarinen, J. Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Johdanto. Teoksessa Gould, R. Ilmarinen, J. Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.). Työkyvyn ulottuvuudet. s. 13-15. Kansaneläkelaitos. Kansanterveyslaitos. Työterveyslaitos. Hakapaino Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn\\_ulottuvuudet\\_7.pdf?seque](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?seque). Luettu: 29.2.2020.
- Haaga-Helia. 2019. Feedback Grid. Luettavissa: <http://www.lab8.fi/tool-factory/creation-prototyping-testing/feedback-grid/>. Luettu: 9.2.2020.
- Hassi, L. Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja. Talentum Pro. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum. Helsinki.
- Hyväri, S & Vuokila-Oikkonen, P. 2018. Voimavaralähtöinen työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Teoksessa Tarnanen, P & Tuomi, J. (toim.) Työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi- kuusi tulokulmaa. s. 11-26. Tampereen ammattikorkeakoulu. Kirjapaino Hermes Oy. Tampere.



Ilmarinen, J. 2016. Työkykytalo. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu: 29.2.2020.

Ilmarinen, J. Gould, R. Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R. Ilmarinen, J. Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.). Työkyvyn ulottuvuudet. s. 17-34. Eläketurvakeskus. Kansaneläkelaitos. Kansanterveyslaitos. Työterveyslaitos. Hakapaino Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn\\_ulottuvuudet\\_7.pdf?sequence](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence). Luettu: 29.2.2020.

Järvisalo, J., Räsänen, K. Pirttilä, I. Immonen, S. & Saloniemi, A. 2001. TYKY-toiminta yhteiskuntapolitiittisena ohjelmalla. Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos. Helsinki.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutari, M. Vesterinen, P-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. s. 45-55. Otava. Keuruu.  
Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Jyväskylä.

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

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

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Kolu, P. 2015. Työssä käyvien liikuntaan sijoittaminen on kannattava investointi. Liikunta & Tiede. 52, 6, s. 4-7.

Kymen Sanomat. 2018. Henkilöstön liikuttamiseen satsataan vuosittain noin 400 miljoonaa euroa, mutta yritykset eivät juurikaan tiedä, miten satsaus vaikuttaa työkykyyn. Luettavissa: <https://kymensanomat.fi/uutiset/lahella/aea77a47-06cc-4902-b8f9-0c067315dbe9>. Luettu: 10.3.2020.

Larjovuori, R.L. Manka, M-L. Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempi työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2019. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. 20-29. Teknologiateollisuus Ry. Helsinki.

Luettavissa: <https://tem.fi/docu->

[ments/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-](https://tem.fi/docu-ments/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-)

[1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf](https://tem.fi/docu-ments/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf).

Luettu: 9.3.2020.

Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistysoimijoille. Changeagentia. Helsinki.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi – murroksesta selviytymisen keino. Osviitta. 1. s. 6.

Manner, V & Koivisto, M. 2019. Yritysten pelikenttä muutoksessa. Teoksessa Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. (toim.) Palvelumuotoilun bisneskirja. s. 19. Alma Talent Oy. Helsinki.

Matikainen, E. 1995. Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutustyöpaikalla. Teoksessa Matikainen, E. Aro, T. Kalimo. R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.). Hyvä työkyky: työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. s. 47-58. Työterveyslaitos eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. Helsinki.

Moilanen, T. 22.1.2019. Asiantuntija. Service Design. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luentoesitys. Vierumäki.

Moritz, S. 2005. Service design – A practical access to an evolving field. International School of Design. Köln. Luettavissa: [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign).

Luettu: 21.3.2020.

Muutosta liikkeellä! Valtakunnalliset linjaukset terveyttä ja hyvinvointia edistävään liikuntaan 2020. STM. 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:10 Luetta-

vissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74509/JUL2013\\_10\\_Muutosta\\_liikkeella\\_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74509/JUL2013_10_Muutosta_liikkeella_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 1.2.2020.

Nupponen, J. 2016. Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC. Opas liiketoiminnan päätäjälle. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/assets/fi/files/Questback-Asiakaskokemuksen-mittaamisen-ABC.pdf>. Luettu: 11.3.2020.

Puttonen, S. Hasu, M. Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi Suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki.

Reason, B. Løvlie, L & Flu, M. 2015. A practical guide to optimizing the customer experience service design for business. John Wiley & Sons, Incorporated.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa.

Savolainen, J. Kolonen, M. Salin, S & Äimälä, A-M. 2018. Organisaation toimintatavat työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana. Teoksessa Tarnanen, P & Tuomi, J. (toim.) Työtä hyvinvoinnin edistämiseksi – kuusi näkökulmaa. s. 80-104. Kirjapaino Hermes Oy. Tampere.

Sianoja, M. 2018. The Virtunes of Rest. Recovery from work during breaks and free evenings. University of Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104058/978-952-03-0786-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sivistystoimen työkalupakki. Espoon kaupunki. 2013. Luettavissa: [https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf) Luettu: 3.3.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015b. Ikääntyneet työntekijät. Luettavissa: <https://stm.fi/ikaantyneet-tyontekijat>. Luettu: 9.3.2020.

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015a. Lainsäädäntö. Luettavissa: <https://stm.fi/tyosuojelu/lainsaadanto>. Luettu: 9.3.2020.

Suomen aktiivisin työpaikka. Finnair on suomen aktiivisin työpaikka 2019. Luettavissa: <https://suomenaktiivisintyopaikka.fi/finnair-on-suomen-aktiivisin-tyopaikka-2019/>. Luettu: 8.2.2020.

Suominen, R. 2006. Liikunnan rooli työyhteisössä – strategiat ja johtamismallit. Teoksessa Aura, O & Sahi, T. (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. s.10-19. Edita Prima Oy. Helsinki.

Taideteollinen korkeakoulu 2005. Tuotteiden tutkimuksen ja kehittämisen opas. Toimintatutkimus. Luettavissa: [http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/153\\_ohjaava.html#toimtutk](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/153_ohjaava.html#toimtutk). Luettu: 2.2.2020.

Tuominen, T. Järvi, K. M.H, Lehtonen, Valtanen, J & Martinsuo, M. 2015. Palvelun tuoteistamisen käsikirja – osallistavia menetelmiä palveluiden kehittämiseen. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>. Luettu: 10.3.2020.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Talentum Pro. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf>. Luettu: 14.3.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Työelämä 2020- hankkeen loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2019:33. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161593/TEM\\_33\\_2019\\_Ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a42020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161593/TEM_33_2019_Ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a42020.pdf?sequence=4&isAllowed=y). Luettu: 15.2.2020.

Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. 2009. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>. Luettu: 14.3.2020.

TTLa 2016. Työhyvinvointi. Luettavissa: [https://www.tyoelamatieto.fi/#/fi/themes/occupational\\_wellbeing](https://www.tyoelamatieto.fi/#/fi/themes/occupational_wellbeing). Luettu: 1.2.2020.

TTLb 2016. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/> Luettu: 2.2.2020.

TTLc 2016. Työhön liittyvä lainsäädäntö. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyohon-liittyva-lainsaadanto/>. Luettu: 9.3.2020.

TTLd. 2016. Elintavat ja työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>. Luettu: 10.4.2020.

UKK-instituutti. 2019. Aikuisten liikkumisen suositus. Luettavissa: <https://www.ukkinstituutti.fi/liikkumisensuositus/aikuisten-liikkumisen-suositus> Luettu: 12.3.2020.

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. s. 269-282. Talentum Media Oy. Helsinki.

Vuori, I. 2006. Tieteellinen tausta. Teoksessa Aura, O & Sahi, T. (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. s. 36-57. Edita Prima Oy. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelut.**

Haastattelut, Telia. 18. 10.2019.

#### **YLEISTÄ**

Haastattelukysymykset/ puheenaiheet:

Millainen liikkuja olet?

Millaisesta liikunnasta saat parhaan fiiliksen?

Millaisia hyviä työkykyä edistäviä toimia olet kokenut?

Entä huonoja?

Millainen on normaali työpäiväsi?

Millainen olisi hyvää tyky-liikuntaa/ toimintaa, kuvaile mahdollisimman monipuolisesti fiilistä, ohjaajaa jne.?

#### **AJANKOHTA**

Missä vaiheessa työpäivää olisi sinulle optima aika liikkua?

Kuinka pitkiä liikuntahetkiä?

Vaikuttaako ajankohta liikunnan keston?

#### **MUUTA**

Mikä kannustaa/ motivoi liikkumaan esim. keskellä päivää?

Mieluisa rooli liikuntatuokiossa?

Millaisia kannustimia/ palkitsemismenetelmiä voisi olla?

## 1. haastattelu

-aktiivinen jo valmiiksi, harrastaa paljon ja perehtynyt työhyvinvointiin omien opintojen kautta

-normaali toimisto-aika

-käy kesken päivää mm. salilla

-mahdollisuus käydä lounastauolla, 1h kaikkineen 30 min treeniosuus tästä ajasta

-energian hakeminen kesken päivää, jos muuten kiire niin voi käydä päivällä

-aamulla käy kollegojen kanssa myös salilla

-Triplaan ei ole tulossa salia ainakaan tätä mikä nyt on

-monipuolinen liikkuja, esim. pelaa esim. biitsiä, "elämäntapa", tykkää monesta lajista, "joskus olisi hyvä keskittyä rentoutumiseen"

-paras fiilis: joukkuelajit, juokseminen, tulosten näkeminen "mitattavaa"

-hyvää työkykyä edistävää toimintaa: Sali, vakiovuoroja, kerhotoimintaa, aikajousto työssä,

15 min venyttely → kerää leimoja 5-10 x käynyt, hierontalahjakortti 30-60 min. Elixia training, omissa tiloissa ohjattua liikuntaa

-työpisteeltä lähteminen

-keskellä päivää: pieni paine muilta → kannustaa, kiinteä sovittu ajankohta viikoittain, kaikki tietää missä ja milloin.

-aamulla tässä tiimissä: torstaina saa liikkua klo 8-10 työajalla, kollegan kanssa, jos mahdollista, pitää postata Jammeriin kuva.

-millainen on hyvää työliikuntaa: antaisi mahdollisuuden tutustua, hauskaa, positiivista, ei välttämättä kilpaileva, kaikille kivaa. Ohjaaja ottaisi huomioon kaikki tasoisuudet. Rentoutumista, venyttelyä, akrobatiaa → yhteisöllistä, luottamusta. Matalan kynnyksen pelit → joukkuelajit.

**Optimi keskellä päivää: vaihtelua, rentoutuminen, mutta myös muuta välillä. 45 min. ehtii vielä suihkuun.**

-optimiaika minulle: keskellä työrupeamaa, lounaan aikaan, 30-45 min.

aamulla: lyhyempi aika

Motivoi: voi syödä rennommin, oma terveys, hyvä mieli, sosiaalista toimintaa

Roolini liikunnassa: mielellään olla mukana ja tehdä vaan

Palkitseminen: liikunnasta saisi lisää "liikuntaa", pientä porkkanaa työnantajalta, riippuu paljon omasta esimiehestä.

**"keskellä päivää Telialla oma vuoro lounasaikaan Biitsille"**

Unelmieni tyky-liikunta on.. sellaista, joka auttaa palautumaan työstä, hauskaa, energisoivaa. Tehdään työkavereiden kanssa ja ehkä kokeillaan jotain uutta.

Tyky-liikunta tukee minua.. jaksamaan töissä, kehittymään, tutustumaan työkavereihin, ennaltaehkäisemään istumisesta johtuvia haittoja, olemaan väsymättä työkiireisiin.

Tyky-liikunnasta saan.. iloa, energiaa, jaettuja kokemuksia ja positiivista fiilistä.

Parasta tyky-liikunnassa on.. työnantaja kokee työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeänä ja panostaa rahallisesti. Työnantaja panostaa ja ennaltaehkäisee terveysongelmia. Saa aikaa/rahaa liikkumiseen ja mahdollisuuden rikkoa organisaation hierarkiarajoja.

Inhoaisin jos... yrityksessä ei ollenkaan panostettaisi tyky-liikuntaan.



## 2. haastattelu

-toimistotyö, koordinoimista

-millainen liikkuja: aktiivinen, käyn ohjatuilla tunneilla, salilla, ulkoilu

-parhaat kiksit: korkea tempoinen liikunta, "hiki virtaa"

-hyvä käytänteitä: oma Sali, ohjatut tunnit työpaikalla, seisomismahdollisuus töissä, erilaisia työhyvinvointia edistäviä kursseja ja tempauksia.

-kiertoharjoittelua, reisivatsa pakara, kuntonyrkkeilyä, kahvakuula, kehonhuoltoa 3x viikossa, Soul sistersin vetämänä omalla salilla.

-Hyvää tyky-toimintaa mielestäni: palautuminen, moni nykyään harrastaa jotain liikuntaa → palautuminen, mielen huolto jää vähemmälle. "Nauttisin stressin hallinta taitojen harjoittelusta." Stressin hallinta ja palautuminen teemoina.

-ohjaaja: haastaa, positiivisella tavalla. Itselle onnistumisen ja ylittämisen fiilistä.

Missä vaiheessa työpäivää: iltaliikkuja, työpäivän jälkeen heti klo 16-16.30 ennen kotiin menoa.

-**Työpäivän aikana: haasteellista, naisena**

-**keskellä päivää aika: lyhyt nopea HIIT tyyppinen, "nopeasti ohi" tai hidastempoista mielenhuoltoa**

-iltapäivällä: tunti-1,5h.

-motivoi: tavoitteet ja tulokset, tietty tavoite: selkeä aikaraja ja tavoite. Mitattavissa olevaa.

-**keskellä päivää: iisimpää, venyttely, jooga, lempeämpää**

-mieluisa rooli: tykkää tehdä ryhmässä, sosiaalisuus. Oma treeni itseksensä. Jos ryhmä on huonompi, oma tekeminen kärsii.

Unelmieni tyky-liikunnassa... saan uutta energiaa työpäivään

Tyky-liikunta tukee minua... suorittamaan työni paremmin

Tyky-liikunnasta saan... vaihtelua työpäivään

parasta tyky liikunnassa on... että sen saa tehdä työajalla

Inhoaisin jos... jos joutuisin perus aerobic tai tanssitunnille

### 3. haastattelu

-tykkää liikkuu, mutta tällä hetkellä hyvin vähäistä. Kokee että kuitenkin pitäisi. Arkiliikkuu lasten kanssa. Ulkoilmassa kiva liikkuu.

-ei vakioharrastusta, ajattelee että kävisi salilla. Ei kuitenkaan saa aikaiseksi.

- tykkää kuitenkin kovista lajeista, "ei nukahtamisjoogaa", kunnon treeniä

-tulee hyvä olo, kun pystyy auttamaan muita

-parhaat kiksit: kunnon hiki, kova ryhmätunti, täytyy olla helppoa itselle: aikataulujen puolesta

-hyviä toimia: kannustava ilmapiiri, luottamus työntekijään, tulla kuulluksi, saa kertoa mielipiteitä, e-passi raha, kerhot (liikunta, kulttuuri), tuki liikuntatapahtumiin, tuetaan oman hyvinvoinnin johtamista.

-hyvää tyky-toimintaa kokonaisuudessa sinulle: aamulla, ei klo7 mutta 8-9 aikaan, jumppa/treeni. Iltapäivästä aina kiire. Kannustava you can do it ohjaaja, "kova meno", ohjaaja on ohjaaja ja korjaa, ammattitaitoinen ei itsensä takia paikalla. klo 3-4 välillä myös mahdollisuus.

**-lounastunti voi olla lyhyempi ja kovempi, HIIT henkinen 30 min tai 45-60 min**

-mikä motivoi: kaverin kanssa sovittu, jotta en pysty sluibailmeaan, yhteisöllisyys työkavereiden kanssa, edes jotain toimintaa keskellä päivää on parempi kun ei mitään, tiimi juttuja yhdessä muutakin kuin liikuntaa, haluaisin olla paremmassa kunnossa ja jaksaa paremmin

**-joustotyöaika: voi käydä keskellä päivää, mutta korvaat sitten ajan muulloin**

-kannusteita/palkintoja: ei ole palkittu, mutta tästä on ollut puhetta, ei ole mietitty. Hyvästä työstä palkitaan: esim. henk. koht. kerta palkkio. Olisi kiva jos tällaisia olisi! Esim. Workbond app pisteytys.

**-"palautuminen on ongelma"**

Unelmieni tyky-liikunta on.. inspiroivaa, voimaannuttavaa, tukee jaksamista ja palautumista, virkistävää ja hauskaa

Tyky-liikunta tukee minua.. jaksaa olla positiivinen, parempi työssä, jaksava vanhempi

Tyky-liikunnasta saan.. energiaa, voimaa, tasapainoa

Parasta tyky-liikunnassa on.. oma aika, yhdessä tekeminen

Inhoaisin jos... ollaan suorituskeskeisiä, en ole kilpailuhenkinen, aikaista aamuerätyst

#### 4. haastattelu

-toimistotyö

-millainen liikkuja: arkiliikuntaa pääasiassa, AR-pelit harrastuksena

-fiilis/tunnelma: palautuminen, voimaantuminen työ on keskittymistä ja monen asian hallintaa samanaikaisesti, "pää täynnä työasioita", liikunnan tulisi olla palauttavaa ja esim. nukkumaan paremmin. Yhdessä tekeminen, miettiminen ettei työasiat pääse ajatuksiin.

-fiilis: kävely, ulkoilu, tanssilliset jutut; hulahula-tunti, paljalla jaloilla, muutakin kun pallon perässä hyppimistä.

-hyviä käytänteitä, kokemuksia: kuntosali, jumpat, terveydenhuolto, hierojat, neurosonic-matto kerran kuukaudessa (aistimatto) rentoutumiseen 20 min.

-vuosia tehty töitä paremman työhyvinvoinnin eteen, pakotetut työhyvinvointipäivät jos ei löydy itselle sopivaa toimintaa. Positiivinen ja hyväksyvä ilmapiiri.

-unelmien tyky-liikunta toiminta: **lounasaikaan, ennen 20 min, palauttava venyttely, nollaus keskellä päivää, niitä kaipaa eniten. työpäivän jälkeen ryysis? optimaalinen aika itselle. 45min lounastauolla. myös joskus aamuisin, ei tällä hetkellä. Jooga, Taiji tyyppinen liike.**

-20-30 min keskellä päivää, moni ei halua vetää itseään hikeen → naisille hankalaa

-aamulla: todella aikaisen aamun jumppia kannattaa kokeilla, Triplassa parkkipaikkoja rajatusti, avokonttori, jossa ei kiinteitä paikkoja, ne ketkä tulevat ensin toimistolle saa parhaat paikat.

-motivoi/kannustaa: virkistynyt olo ja hyvä mieli. **keskellä päivää tarvitaan välipalautumista ja voimaa loppupäivään.** aamujumppa → virkistyminen, korkeampi syke päivällä → iisimpää, iltapäivälle variaatiota näistä.

-käytänteet/palkitseminen: kiky minuutit? niiden käyttäminen liikuntaan? tiedottaminen → **mahdollisuuksista pitää viestiä ja kertoa. alkuvaiheessa, kutsu suoraan todella aktiivista viestimistä.**

**jalkautuminen Telian tiloihin.**

-**"oma avoimet ovet tilaisuus Telialle"**

Unelmieni tyky-liikunta on.. voimaannuttavaa, joustavaa, energisoivaa, tuo hyvää mieltä

Tyky-liikunta tukee minua.. kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa, auttaa minua jaksamaan arjen aherrusta, tasapainottaa työn ja perheen balanssia

Tyky-liikunnasta saan.. energiaa, hyvää oloa

Parasta tyky-liikunnassa on.. kaverit ja yhteisöllisyys, hyvinvoiva työyhteisö

Inhoaisin jos... työnantaja ei mahdollistaisi mitään hyvinvointiin liittyen