



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Miksi Rolf Püntlich ei hymyile,
ja muita kysymyksiä fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin
kulttuurista ja sen edellytyksistä neljässä
edelläkävijäorganisaatiossa

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Sarri Toiviainen
2015

Johtamisen laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Miksi Rolf Püñktlich ei hymyile,
ja muita kysymyksiä fyysisen terveyden ja –
hyvinvoinnin kulttuurista ja sen edellytyksistä
neljässä edelläkävijäorganisaatiossa

Pro gradu -tutkielma

Sarri Toiviainen

2015

Johtamisen maisteriohjelma

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Tekijä Sarri Toiviainen

Työn nimi Miksi Rolf Püntlich ei hymyile, ja muita kysymyksiä fyysisen terveyden ja –hyvinvoinnin kulttuurista ja sen edellytyksistä neljässä edelläkävijäorganisaatioissa

Tutkinto KTM

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Raimo Lovio ja Mika Kuisma

Hyväksymisvuosi 2015

Sivumäärä 89

Kieli Suomi

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia fyysistä työkykyä tukevia ja edistäviä mahdollisuuksia työntekijöille suomalaisilla työpaikoilla tarjotaan. Huomio kiinnittyy fyysistä aktiivisuutta ja terveellistä ravitsemusta tukeviin sekä istumista vähentäviin työympäristön toimintatapoihin ja -periaatteisiin. Tutkimusta motivoi huomio heikkenevästä suomalaisesta työkyvystä ja tätä suuntausta vaalivista elämäntavoista niin työssä kuin sen ulkopuolella. Kestävien elämäntapojen vaikutuksen perustessa niiden arkiseen elämään juurtuvuuteen on tutkimuksen myötä tarkoitus sukeltaa pintaa syvemmälle, ja pureutua kestäviä elämäntapoja vaalivaan organisaatiokulttuuriin. Yleisesti vallalla oleva terveystrendi näyttäytyy arkisessa elämässä monimuotoisena, mutta miltä näyttää terveyden ja hyvinvoinnin kulttuuri työpaikalla? Entä mitä taustatekijöitä sen takaa voidaan tunnistaa?

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS Terveyden ja hyvinvoinnin kulttuuria työpaikalla ei ole aiemmin tutkittu. Uutta maaperää kartoittava, laadullisena tutkimuksena toteutettu tutkimus hyödyntää tapaustutkimuksellista sekä hermeneuttista tutkimusotetta soveltavin osin. Tapaustutkimuksellinen lähestyminen johdattaa neljän aineistoyrityksen terveydelliseen ja hyvinvoinninnilliseen arkeen, minkä kautta pureudutaan organisaatioita tässä suhteessa yhdistävään olemukseen. Toisaalta subjektiiviseen tulkinnallisuuteen kannustava hermeneutiikka kannustaa kirjallisten esioletusten ja aineiston dialogiin, joka lopulta johtaa tutkijan omaan tulkintaan aiheesta. Talvella 2014/2015 kerätty aineisto koostuu työhyvinvoinnista vastaavien henkilöiden teemahaastatteluista sekä organisaatioiden julkisesta ja sisäisestä viestintämateriaalista.

TUTKIMUSTULOKSET Tutkimustulosten perusteella sairauksia, pahoinvointia ja työkyvyttömyyttä ennaltaehkäisevät mahdollisuudet fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin ylläpitoon työpaikalla ja työnantajan tuella näyttäytyvät moninaisina nousseen keskeiseksi, jopa itsestään selväksi osa-alueeksi lakisääteisen työterveyshuollon ohelle. Niin ikään tutkimus tukee alan kirjallisuudessa tehtyä havaintoa kiinnostuksesta fyysistä aktiivisuutta lisääviin ja istumista vähentäviin toimintatapoihin ravitsemuksellisten ratkaisuiden jäädessä vielä taka-alalle. Lisäksi aineisto osoittaa työn riskitekijöihin pohjaavan kehonhuollon olevan hyvin edustettuna kestävää henkilöstöpolitiikkaa harjoittavissa organisaatioissa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei kestävä henkilöstöpolitiikka suinkaan rajoitu vain siihen, mikä on näkyvää. Toiminnan taustalla näyttää syvällä rakenteissa vaikuttavan vahva fyysistä terveyttä ja –hyvinvointia vaaliva organisaatiokulttuuri. Tämän kulttuurin taustalla vaikuttaa seitsemän toimintaperiaatetta: toimintaa ohjaavien periaatteiden ja tarjonnan paikallisuus, kestävien elämäntapojen vaivattomuus, johdon sitoutuneisuus, molemminpuolinen vastuu, yhdessä tekeminen sekä näkyvyys. Uusina huomionkohteina havaitut toimintaa ohjaavat periaatteet nostavat tarkastelun keskiöön ns. organisatorisen terveyden edistämisen sekä työntekijät aktiivisena omasta työkyvystään vastaavina terveys- ja hyvinvointikansalaisina. Tutkimus ajaa paradigmaattista muutosta aiheelle ehdottaen luopumista vakiintuneesta puheesta terveydestä ja hyvinvoinnista osana organisaatiotoimintaa, ja kehottaen jatkossa keskittymään työorganisaatioihin osana kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia.

Avainsanat terveyden ja hyvinvoinnin kulttuuri organisaatioissa, terveyden edistäminen työpaikoilla, fyysinen työkyky, työurien pidentäminen

Sisällys

| | |
|--|-----------|
| 1. Johdanto | 2 |
| 2. Kehon kunto kertoo kestävästä kyvystä tehdä työtä..... | 7 |
| 2.1. Fyysinen terveys ja -hyvinvointi, kestävä työkyvyn unohtuneet osatekijät | 7 |
| 2.2. Positiivista (työ)psykologiaa - Mikä ihmistä kannattelee arjen työssä? | 11 |
| 2.3. Kestävää työkykyä ennaltaehkäisevillä toimilla | 14 |
| 2.3.1. Fyysisen aktiivisuuden vaikutus kestävään työkykyyn | 17 |
| 2.3.2. Ravintotottumusten vaikutus kestävään työkykyyn | 20 |
| 3. Fyysinen terveys ja –hyvinvointi työorganisaatioissa | 24 |
| 3.1. Miksi fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin edistäminen kuuluu työpaikalle? | 24 |
| 3.2. Fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla | 27 |
| 3.3. Fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin kulttuuri työpaikalla | 32 |
| 4. Hyvistä ajatuksista käytäntöön: Aineisto ja tutkimusmenetelmät | 38 |
| 4.1. Tutkimusmenetelmät | 38 |
| 4.2. Tutkimuksen toteutus | 40 |
| 4.3. Aineiston esittely | 42 |
| 5. Fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin kulttuuri neljässä edelläkävijäorganisaatiossa | 45 |
| CSC FINLAND OY | 45 |
| Lidl Suomi Ky..... | 48 |
| Pekkaniska Oy..... | 53 |
| SPR Veripalvelu..... | 56 |
| Yleisesti organisaatioiden terveys- ja hyvinvointityön kokonaisuuksista..... | 61 |
| 6. Pohdintaa fyysistä terveyttä ja –hyvinvointia vaalivan organisaatiokulttuurin taustatekijöistä | 65 |
| 6.1. Seitsemän kulttuuria edistävää toimintaa ohjaavaa periaatetta | 65 |
| 6.2. Kulttuurille haitallisia tekijöitä..... | 78 |
| 7. Terveyttä ja hyvinvointia edistävän organisaatiokulttuurin näkymiä | 80 |
| Lähteet | 84 |

1. Johdanto

”Pyrkimykset ehkäistä tarttumattomia tauteja eivät kuulu liike-elämän suurten toimijoiden huomionkohteisiin. Tämä on merkittävimpiä terveydenedistämisen tulevaisuuden haasteita.”

Margaret Chan, Maailman Terveysjärjestön WHO:n pääjohtaja, kesällä 2013 (vapaa suomennos)

Suomalaisessa työelämässä eletään ristiriitaista aikaa. Maailmanlaajuiseen tyyliin avainpuheenaiheita ovat tällä hetkellä jatkuva kilpailukyvyn parantaminen ja sen myötä työurien pidentäminen alku-, keski- ja loppupäissään. Aikakaudelle tyypillisesti pitäisi saada jatkuvasti enemmän aikaa, mutta vähemmillä resursseilla. Samaan aikaan maailma on kuitenkin kokenut myös hyvinvointiherätyksen. Työelämässä tämä on näkynyt eri tahojen kiinnostuksena työkykyä ylläpitävään toimintaan. Jaksamisesta ja siitä huolehtimisesta on tullut yleisesti sallittu ja jopa suosittu puheenaihe. Organisaationäkökulmasta työkykyä ylläpitävän toiminnan ja liiketoiminnan kannattavuuden odotetaan luonnollisesti linkittyvän toisiinsa pitkällä aikavälillä, vaikka sen toteen näyttäminen ei terveyden ja hyvinvoinnin osaltaan kokemuksellisen luonteen tai pitkäaikaisvaikutustensa puolesta ole yksiselitteistä.

Ovatko kestävämpien, tuottavampien työurien tavoittelu ja työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen keskenään ristiriitaisia tavoitteita? Miten nämä kaksi näennäisesti vastakkaista puheenaihetta pystyvät päivittäisessä työelämässä elämään rinnakkain, ja vieläpä valtavirtapuheenaiheina? Tässä tutkielmassa esitän, että ne eivät vain pysty elämään keskenään sulassa sovussa, vaan ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. On näkemykseni, että eri tahojen kiinnostuksenkohteista johtuen sekä median välittämän kokonaiskuvan myötä aiheet ovat eriytyneet omikseen, ja niiden välinen dialogi on irrallisista yrityksistä huolimatta lapsenkengissään, vasta syntymässä. Nyt on hyvä hetki saada tuo vuoropuhelu soljumaan eteenpäin.

Kestävien työurien ja väestön yleisen terveyden ja hyvinvoinnin puheenaiheiden samanaikainen ajankohtaisuus ei ole sattumaa. Molemmat ovat vaarassa, ja tällä vaarantumisella on yhteinen nimittävä tekijä: elintasosairaudet. Hyvinvointiyhteiskunnan kehityksen myötä epäterveet elintavat ovat salakavalasti pesiytyneet syvälle kulttuuriin ja levinneet hallitsemattomasti polttoaineen ympäröimän tulipalon lailla. Autoistumisen ja erilaisten teknologisten innovaatioiden ohella istumatyöhön painottuva nykyinen työelämän luonne liitännäisine elämäntapatottumuksineen vaalii tätä elintasosairauksien kulttuuria. Siinä missä 100–200 vuotta sitten terveystekijät paranivat ja elinajanodote kasvoi olosuhteiden kehittyessä, on tilanne kääntynyt päinvastaiseksi. Krooniset

elintasosairaudet välittömine ja välillisine vaikutuksineen ovat hyvinvointiyhteiskunnissa napanneet infektiosairauksien paikan sairastuvuuden, (työ)kyvyttömyyden ja kuolleisuuden pääsyynä. Välttämättömät yhteiskunnalliset pyrkimykset vastata tähän ongelmaan ovat johtaneet oravanpyörään hoitotoimenpiteiden keskittyessä oireisiin ongelmien alkuperän sijaan: vallalla oleva potilas-ajattelu vieraannuttaa ihmistä entisestään toimimasta aktiivisena omasta työkyvystään vastaajana (Prilleltensky, 2005). Terveysthuollossa oireenmukainen hoito aloitetaan perinteisesti terminaalivaiheessa oleville potilaille. Työkyvyn ylläpito ja edistäminen lähteekin huomattavasti aikaisemmasta vaiheesta: siinä tärkein ja kauaskantoisin työ tehdään ennen oireiden ilmenemistä. Ennaltaehkäisy onkin ainoa kestävä ratkaisu taistelussa nykyajan vitsausta, elintasosairauksia, vastaan.

OECD-maiden välisessä vertailussa (2010) Suomen työkyvyttömyysmenot ja työkyvyttömyyseläkkeellä olevan väestön osuus pääsevät kärkisijoille. Yleisimmät työkyvyttömyyden ja sairaspotilaalojen syyt Suomessa ovat mielenterveyden häiriöt, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä sydän- ja verisuonitaudit – kaikki suoraan ja/tai osittain lyhytkantoisten elämäntapojen, terveydelle epäedullisten ravinto- ja aktiivisuustottumusten, seurausta. Pysyäkseen terveenä ihminen tarvitsee liikuntaa ja fyysistä kuormitusta (Carnethon ym., 2003; Oguma ym., 2002; Perk ym., 2012; Warburton ym., 2006; Wessel ym., 2004) sekä terveellistä ravintoa (Katz ja Meller, 2014). Näiden kestävien elämäntapojen vaikutukset perustuvat ennen kaikkea niiden työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyyn, mutta myös hoitoon (Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä, 2012).

Elintasosairauksien alati nostamien terveys- ja oheiskustannusten myötä myös työorganisaatioissa on herätty kasvavaan huoleen ylipainon ja muiden kroonisten sairauksien negatiivisista vaikutuksista. Pikku hiljaa ollaankin avautumassa työympäristölle ihanteellisena paikkana vaikuttaa työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia ylläpitävään käyttäytymiseen. (Danna ja Griffin, 1999; Kahn-Marshall ja Gallant, 2012; Michaels ja Greene, 2013; Russell, 2008) Kestäviä päivittäisiä valintoja toimintatavoillaan ja –periaatteillaan tukeva työympäristö toimii parhaimmillaan siltana omatun tiedon ja arjen toiminnan välillä auttaen näin vastaamaan keskeiseen yleiseen terveyden edistämisen ongelmaan. Saavutettavat hyödyt eivät kuitenkaan rajoitu vain yksilöiden parempaan terveydentilaan, vaan ulottuvat moninaisesti työnantajan kannalta olennaiseen työn tuottavuuteen ja kustannusten alenemiseen (mm. CDC, 2005; Berry ym., 2010). Terveet, hyvinvoivat työntekijät tekevät terveen, hyvinvoivan organisaation.

Työympäristön toimintatapoihin huomion kiinnittävän fyysisen terveyden edistämisen lähestymistavan yhteydessä nousee keskeiseksi vähemmälle huomiolle jäänyt yhteisön merkitys. Yhteisökulttuurien onkin nähty olevan aliarvioituja tekijöitä osallistensa terveydessä ja hyvinvoinnissa: kaikessa kattavuudessaan kulttuuri otetaan usein itsestäänselvytenä (Eckersley, 2006). Ehkäpä tämän takia terveyttä ja hyvinvointia ei olekaan mielletty osaksi organisaatiokulttuuria, mihin arjen ilmiötä heijastelevan tutkimuksen puute aiheesta näyttää viittaavan. Työelämän laadun ja henkilöpääoman maksimoimiseksi onkin nähdäkseni aika siirtyä edistämään työpaikoilla laaja-alaisemmin kulttuuria, joka vaalii terveitä elämäntapoja ja fyysistä hyvinvointia. DeJoyn ja Wilsonin (2003) sanoin henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen tulisikin aloittaa itse organisaatioista. Kielen luodessa todellisuutta on yleisen työkyvyn parantamiseksi ja kestävien työurien takaamiseksi aika unohtaa puhe hyvinvoinnin osa-alueesta organisaatioissa, ja sen sijaan keskittyä pohtimaan organisaatiota osana työntekijöidensä terveyttä ja hyvinvointia.

Tässä valossa tutkielman tavoite on vastata kahteen kysymykseen. Aluksi pureudun fyysistä työkykyä ylläpitävään toimintaan, ja tarkastelen (1) *Millaisia fyysistä terveyttä ja -hyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä, liikuntaan ja ravintoon liittyviä elämäntapamahdollisuuksia työntekijöille tarjotaan kestävää henkilöstöpolitiikkaa harjoittavissa organisaatioissa?* Huomio kiinnittyy tällöin ennen kaikkea työympäristöön, sen vallalla oleviin käytänteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Toinen kysymys muotoutui täydellisesti vasta empiirisen aineiston pohjalta. Neljään ns. edelläkävijäorganisaatioon syvällisesti tässä suhteessa perehdyttyäni huomasin, että organisaatioissa on poikkeuksellisen vahva kulttuuri, mitä tulee työntekijöiden fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Niinpä keskeiseksi kysymykseksi muodostui, (2) *Mikä mahdollistaa syvän fyysistä terveyttä ja -hyvinvointia vaalivan kulttuurin tutkituissa organisaatioissa?*

Ilmiötä valottavan aineistonkeräyksen toteutus ei osoittautunut yksioikoiseksi. Siinä, missä liikkeelle lähtö kartoittamalla tapaustutkimuksellisesti työntekijöille tarjottuja terveitä elämäntapoja edistäviä mahdollisuuksia oli suhteellisen suoraviivaista, se samalla johdatti tarkemmin terveydellisen ja hyvinvoinnillisen organisaatiokulttuurin ja sen myötä monien kysymysten äärelle. Fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin kulttuuria sellaisenaan työorganisaatioissa ei ole tutkittu – miten siis edetä? Toimintatapoja kartoittavan haastattelukierroksen tueksi nousikin kulttuurinäkökulman myötä organisaatioiden viestintämateriaali, sekä hermeneuttisella tutkimusotteella toteutettu kirjallisuuden ja empiirisen aineiston välinen, ymmärtävään selittämiseen

perustuva vuoropuhelu. Lopputulemana muodostui tutkijan oma tulkinta, joka toimii uutena näkökulmana askeleen totuttua taaempana.

On puhuttelevaa pohtia, kuinka terveydenedistämiselä on maailmanlaajuisesti huomattavampi asema yhteiskunnassa ja käytävissään voimakkaamat menettelytavat kuin koskaan aiemmin – ja silti edessään myös entistä huolestuttavamat haasteet. Tämä kertooin tarpeesta muutoksiin lähestymistavassa. Tie liike-elämän prioriteettien määräämästä terveydellisten vahinkojen minimoimisen paradigmasta väestön yleisen terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen näkemykseen organisaatioissa ei kuitenkaan ole yksinkertainen. Tutkimus on syystä palvellut liike-elämän tarpeita, käytännön avuksihan se on tarkoitettu. Kulttuurin tutkimuksen myötä tässä tutkielmassa kuitenkin sukelletaan alalle muodostunutta yleisesti hyväksyttyä ajattelutapaa syvemmälle, ja käännetään katse siihen, mitä poissaolojen vähentämisen ja terveydenhuollon kulujen minimoimisen mantra on haudannut alleen: terveyden ja hyvinvoinnin läsnäoloon päivittäisessä organisaatioelämässä.

Näkökulma rajoittuu ihmisen fyysiseen terveydelliseen ja hyvinvoinninnilliseen kuntoon, paitsi sen perustavanlaatuisen vaikutuksen takia myös, koska terveyden ja hyvinvoinnin läsnäolon tapaan myöskään sille ei ole perinteisesti ollut sijaa organisaatioissa. Suomalaisen työkyvyn ollessa heikoissa kantimissa herääkin kysymys, onko terveyden ja hyvinvoinnin arkinen päivittäinen läsnäolo sidottu nimenomaan ja ennen kaikkea kehon fyysiseen kuntoon ja vointiin. Tieteenalojakin ylittävän, positiivisesta organisaatiotutkimuksesta ammentavan tutkimusnäkökulman huomio ja taloustieteellinen hyöty on suomalaisen työkyvyn parantamisessa.

Kuvaillun kirjallisuudessa ja päivittäisessä työelämässä syrjään jääneen näkökulman esille tuomisen ohella aihe on minulle tärkeä paitsi omasta innostuksestani terveellisiin elämäntapoihin ja niiden tuomiin terveys- ja hyvinvointivaikutuksiin, ennen kaikkea myös yhteiskunnallisesti. Haluan olla mukana kehittämässä suomalaista työelämää entistä paremmaksi, kestävästi hyväkuntoiseksi, onnelliseksi. Uskon, että onni löytyy pitkälti hyvin voinnista, ja hyvinvointi puolestaan henkisestä ja fyysisestä kukoistuksesta. Työ on tärkeä osa-alue ihmisen elämässä, töissä pitää voida hyvin joka päivä. Siksi näkökulmani myös työterveyden ja -hyvinvoinnin tarkasteluun ei olennaisesti eroa terveydestä ja hyvinvoinnista muussa, työn ulkopuolisessa elämässä – toisin kuin aiheen valtavirtakirjallisuudessa. Tämän päivän työorganisaatiot tarvitsevat terveitä työntekijöitä, samoin kuin työntekijät tarvitsevat terveitä työorganisaatioita.

Ennen siirtymistä aiheeseen luon lopuksi yleiskatsauksen tutkielman rakenteeseen.

Kirjallisuuskatsauksen aluksi johdattelen lukijan luvussa kaksi syvemmälle tutkimusta ajaviin lähtökohtiin, ja tarkastelen niin yleisemmällä kuin yksityiskohtaisemmalla tasolla fyysisen työkyvyn rakentumista. Historialla on tässä suhteessa meille paljon opetettavaa. Katsauksen jälkimmäisessä osassa luvussa kolme siirrytään arjen organisaatioelämään. Otettuani kantaa siihen, miksi kestävien ravinto- ja aktiivisuustottumusten kautta saavutettavan fyysisen terveyden ja –hyvinvoinnin edistämisen tulisi olla keskeinen huomionkohde jokaisen organisaation johdon asialistalla, pääsemme kiinni aiheen käytännöllisimpään olemukseen - siihen, miten fyysistä terveyttä ja –hyvinvointia voidaan kestävästi edistää arjen organisaatioelämässä. Kirjallisuusosion päättävässä luvussa pohditaan, miten lähestyä tutkijanpoikasena tutkimatonta terveyden ja hyvinvoinnin organisaatiokulttuurin aihetta.

Tutkielman empiirisessä osiossa teoria ja tosielämä kohtaavat hermeneuttisen tutkimusotteen sitoen ne tiiviisti toisiinsa. Antaan tilaa kunkin neljän kohdeorganisaation terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurin aidolle hahmottumiselle esittelen luvussa neljä tapaus tutkimuksellisesti, miltä niiden organisaatioarki tässä suhteessa näyttää. Huomio kiinnittyy tällöin organisaatioiden toimintatapoihin ja –periaatteisiin. Syvällisen tapauskohtaisen perehtymisen myötä päästään lopuksi luvussa viisi kiinni niiden yhteiseen olemukseen. Tutkimus paljastaa organisaatioiden terveydellisen ja hyvinvoinninnillisen kulttuurin taustalta seitsemän toimintaa ohjaavaa, kulttuuria edistävää periaatetta, jotka toimivat avaavana puheenvuorona vielä tutkimattomassa maastossa. Lopulta johtopäätöksissä tuloksia merkityksineen tarkastellaan perinteiseen tapaan osana ympäröivää yhteiskuntaa.

2. Kehon kunto kertoo kestävästä kyvystä tehdä työtä

Kahteen osaan jakautuvan kirjallisuuskatsauksen aluksi paneudutaan työkyvyn syvimpään olemukseen ja työkykyä ylläpitävään toimintaan. Tarkastelussa mennyt ja nykyhetki nivoutuvat tiiviisti toisiinsa valottaen syy-seuraussuhteitaan ja niiden merkitystä tulevaisuuden kannalta.

2.1. Fyysinen terveys ja -hyvinvointi, kestävä työkyvyn unohtuneet osatekijät

Jatkuvasti tahtiaan kiihdyttävien työelämän vaateiden myötä työn tekemiseen liittyvät edellytykset ovat viime vuosina keränneet enenevästi huomiota niin virallisissa yhteyksissä kuin arjen kokemuksessa. Vaikka yksilöllisen, suhteellisen ja kollektiivisen hyvinvoinnin edistäminen on ottanut jättiläisen askeleen viimeisen 30 vuoden aikana, aiheen tutkijat ovat yhtä mielisiä siitä, että työhyvinvointiin kestävästi vaikuttaaksemme tarvitsemme yhteisen ymmärryksen siitä, mitä työhyvinvointi oikeastaan on (mm. Danna ja Griffin, 1999; de Chavez ym., 2005; Prilleltensky, 2005). Huomio on helppo tehdä: vastausten hakeminen on kuitenkin osoittautunut ongelmallisemmaksi. Aiheen abstraktius ja eriävät lähestymistavat siihen ovat vaikuttaneet ymmärryksiin ilmiön käsitteellistämistä, mittaamisesta ja edistämisestä, minkä takia keskustelu välittyy sirpaleina, joskin monitahoisena (Danna ja Griffin, 1999; de Chavez ym., 2005). Pyrkimykset hyödyntää tutkimusta organisaatioelämässä ja toisaalta organisaatioelämän ilmiöitä tutkimuksessa jäävät kuitenkin vajavaisiksi aiheen käsitteellistämisen ongelmallisuudesta johtuen.

Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tarkoittaa työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan yhteistyötä työssäkäyvien terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Se perustuu moniammatilliseen yhteistyöhön ja on menestyksellistä vain, jos kaikki keskeiset tahot ovat motivoituneita ja osallistuvat toimintaan. Työhyvinvointia ylläpitävällä toiminnalla (tyhy-toiminnalla) tai työkykyä ylläpitävällä toiminnalla (tyky-toiminnalla) tarkoitetaan toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät sekä työpaikan yhteistyöorganisaatiot yhdessä edistävät ja tukevat jokaisen työelämässä olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa. Henkilöstön hyvinvointia kannattaa tukea, sillä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle kilpailuvaltti. Pysyvää ja pitkäkestoista vaikuttavuutta ei saavuteta työstä irrallisilla terveystempauksilla. Terveyden edistäminen on kokonaisvaltaista ja laaja-alaista. Toiminta kohdistuu esim. henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. Tyky-toimintaan

läheisesti liittyvä käsite on työhyvinvointi, jonka myötä kiinnitetään huomiota koko työyhteisön ilmiöihin. (Työterveyslaitos, 2015)

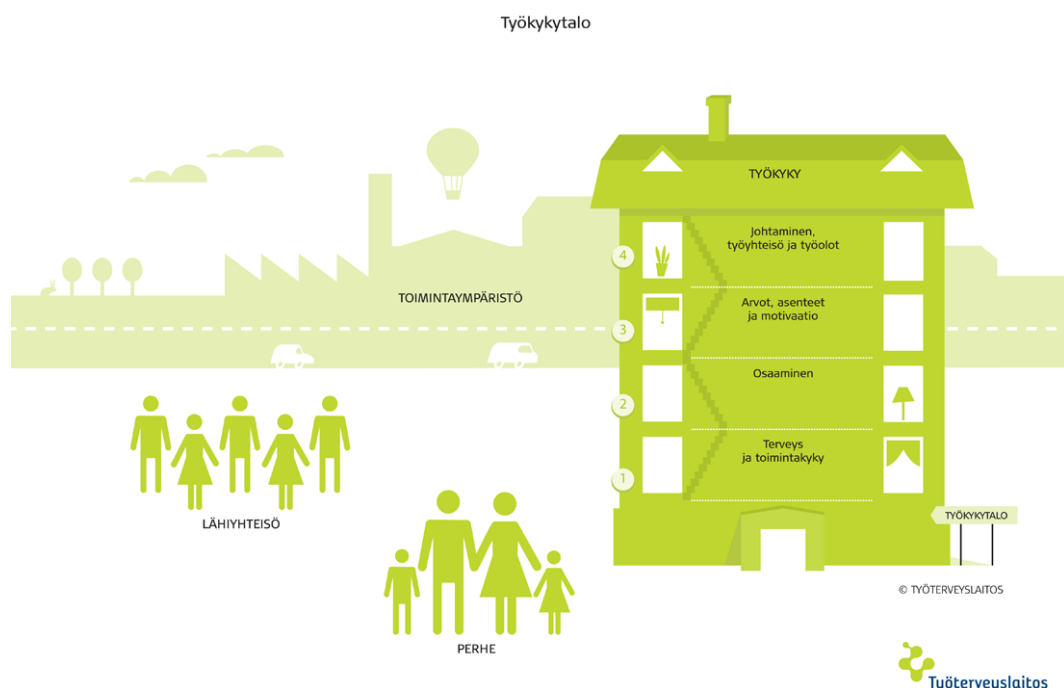
Työhyvinvointiaiheisessa tutkimuksessa viitataan usein Maailman Terveysjärjestön (WHO) määritelmään hyvinvoinnista. Määritelmässä sanotaan näin: *“A state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity”*. Käsitteet työhyvinvoinnista liikkuvatkin edellisen mukaisesti akselilla fyysinen – psyykinen – sosiaalinen - hyvinvointi. Näiden ulottuvuuksien myötä voidaan työhyvinvointia tarkastella subjektiivisesti ja yhteisöllisesti rakentuvana, niin kehon kuin mielen tasolla. Huomattavaa on myös pohtia määritelmän jälkiosan merkityksiä: hyvinvoinnissa on kyse nimenomaan sen läsnäolosta ihmisen elämässä, ei pelkästään sairauksien tai pahoinvoinnin esiintymättömyydestä.

Tasapainoilu organisaatioiden perustehtävän ja toisaalta sen vaikeasti mitattavien tukitoimintojen välillä on kvartaalitalouden vaateiden ohella kuitenkin jättänyt jälkensä organisaatiotutkimuksessa vallalla oleviin suuntauksiin. Tutkimusta leimaakin osittain ristiriita siitä, mitä työhyvinvoinnin määritellään olevan ja toisaalta mihin tutkimuksessa on pitkälti käytännössä keskitytty. Yleisesti hyväksytystä (työ)hyvinvoinnin kolmikantaisuudesta huolimatta on äärimmäisen mielenkiintoista huomata, kuinka Mayon (1933) ja muiden varhaisten tutkijoiden ajatuksista lähtien työhyvinvoinnin juuret ovat pitkään ulottuneet vahvasti henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin aihepiiriin fyysisen puolen kustannuksella. Nykyajan tietotyöläisyyden olemusta pohtiessa lähestymistapa tosin kuulostaa asiaankuuluvaltakin – mutta on vain puoli totuutta. Ihmisellä ei ole raajoja vain päästäkseen kotoa töihin ja töistä kotiin; ihminen on luotu liikkumaan.

Henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi työssä on tärkeää, kestävä työkyvyn kannalta välttämätöntä, ja on hyvä, että sitä on tutkittu. Työn täytyy tarjota sopivia haasteita, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita, mahdollisuuksia omaan ja yhteiseen kasvamiseen ja kehittymiseen. Kirjallisuuteen syventyessäni minua kuitenkin vaivaa, miksi työhyvinvointi sisällöllisesti eriytetään niin perustavanlaatuisesti ihmisen muusta hyvinvoinnista. Ihmisen yleisen hyvinvoinnin perustarpeet ovat oikeanlaiset lepo, liikunta ja ravinto. Toisaalta tässä suhteessa tyypillistä työhyvinvointikirjallisuutta hyvin edustava Russell (2008) kirjoittaa työnantajien ja -tekijöiden yrityksistä tyydyttää ihmisen perimmäisiä tarpeita työpaikalla, mutta hänen mukaansa näihin tarpeisiin kuuluu mm. haluttujen tulosten selventäminen työntekijöille ja yksilölliseen itsensä toteuttamiseen ja kasvuun tähtäävien mahdollisuuksien kasvattaminen. Subjektiivisen hyvinvoinnin edistämistä organisaatioissa käsittelevässä artikkelissa ei mainita sanallakaan ihmisen todellisista, elinehtoisista perustarpeista. On paradoksaalista, ettei niiden nähdä kuuluvan työelämään, vaikka

jokapäiväinen ihmisyys ja sen myötä ihmisen toimintakyky myös työssä on näiden kolmen perustarpeen varassa.

Ihmisen fysiologisten perustarpeiden ollessa muuttumattomat niitä on ajasta ja paikasta huolimatta tarkasteltu samanlaisina. Kuten Maslow'n (1954) klassisessa tarvehierarkiapyramidissa alimmaksi sijoitetut fysiologiset perustarpeet, myös työelämän sovelluksessa, niin ikään oman alansa perusesityksessä, Ilmarinen (2003; ks. Työterveyslaitos, 2015: tykytoiminta) asettaa terveyden ja toimintakyvyn työkykotalonsa pohjakerrokseen. Näin työkyky rakentuu: henkistä ja sosiaalista hyvinvointia peilaavat Ilmarisen osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot yhdistyvät Maslow'n korkeampien tasojen kuuluvuuden ja arvostuksen tuntemuksiin sekä itsetoteutuksen mahdollisuuksiin vahvistaen kestäväälle pohjalle rakennettua työkykyä. Tässä tutkielmassa esitän, kuinka vastataksemme nykyisen elämäntavan työkyvylle tuomiin haasteisiin on otettava askel taaksepäin, ja kiinnitettävä huomio ihmisen perushyvinvointitekijöihin: fyysistä terveyttä edistäviin, kestäviä ravinto- ja liikuntatottumuksia edistäviin toimenpiteisiin. Lepo on tässä yhteydessä rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Vaikka se ravinnon ja liikunnan tapaan kuuluukin ihmisen päivittäiseen elämään, on vapaa-ajan tarkoitus tarjota työn vastapainoksi lepoa ja rentoutumista.



Kuva 1. Työkykitalo (Ilmarinen & Työterveyslaitos, 2003).

Määritellyn ja käsitellyn hyvinvoinnin ristiriitaisuuden kanssa käsi kädessä kulkee toinenkin puhutteleva havainto. Vaikka WHO:n määritelmä hyvinvoinnista erikseen korostaa siitä itsestään, ei pahoinvoinnin puuttumattomuudesta, nauttimista, on henkilöstön työsidonnaista hyvinvointia käsitelty pitkälti siltä kannalta, että siitä *ei* tulisi ongelmaa organisaatioissa. Pahoinvoinnin ja sairauksien negatiiviset seuraukset – mm. työperäinen stressi, sairaspöissaolot, työpaikan turvallisuusvaarat ja työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen – tiedetään hyvin, ja niihin pyritään vastaamaan (esim. Cameron ja Caza, 2004). Työliitännäiset negatiiviset seuraukset tekijöissään ovatkin tärkeää mietittävää ja kyseenalaistamatta kuuluvat organisaatioiden asialistalle. Olennaista on kuitenkin tämän ohella miettiä, mitä työhyvinvoinnillisilla toimenpiteillä voidaan saavuttaa lähtökohtaisesti terveen ihmisen elämässä. Ajattelussani lähdän siis liikkeelle oireiden hoitamisen sijaan ennen kaikkea niiden ennaltaehkäisystä ja vielä senkin ylitse nautinnollisemman elämän tavoittelusta. Työ on keskeinen elämänosa-alue valtaosalle aikuisväestöä: töissä pitää voida hyvin joka päivä.

Alallaan arvostetun kirjallisuuskatsauksen terveydestä ja hyvinvoinnista työpaikalla kirjoittaneet Danna ja Griffin (1999) peräänkuuluttavat molempien ansaitsevan valtavirtaorganisaatiotutkimuksessa huomattavasti merkittävämmän aseman, kuin mitä vuosituhanteen vaihteen kynnyksellä niillä on ollut. Nykytutkimuksen kokonaisuutta kartoittaessa on helpottavaa huomata, että jalansijaa ne ovatkin viimeisen 15 vuoden aikana saavuttaneet. Tämä ei kuitenkaan missään nimessä tarkoita, että voisimme olla tyytyväisiä nykytilaan: päinvastoin on ponnisteltava entistä enemmän niiden edistämiseksi työpaikoilla. Olennaista on nimittäin huomata, että Danna ja Griffinin mainitsevat syyt työterveyden ja –hyvinvoinnin tärkeydelle eivät koskaan aiemmin ole olleet yhtä ajankohtaisia kuin juuri nyt.

Keskeisimmiksi syiksi terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi työpaikoilla he nimeävät (1) työ- ja vapaa-ajan kokemusten ja tuntemusten keskinäisen sekoittumisen ja myötävaikutuksen toisiinsa, (2) kasvavan tietoisuuden työntekijöille työpaikalla koituvista erilaisista riskeistä (mm. työpaikan terveys- ja turvallisuusvaarat sekä työergonomia) ja viimein (3) terveyden ja hyvinvoinnin haitoista aiheutuvat vaikutukset niin työntekijöille kuin organisaatioille (mm. lisääntyneet poissaolot, tuottavuuden lasku, arvostelukyvyn heikkeneminen sekä jatkuvasti aleneva kokonaispanos organisaatiolle). Näiden vaikutusten laajuus on kasvanut ja realisoitunut sitä mukaa, mitä pitemmälle tietoyhteiskuntatyössä on tultu. Fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin vajavaisuuksiin, sekä ennen kaikkea hyvällä tolalla olevien fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin organisaatiota ja työntekijöitä voimaannuttaviin vaikutuksiin palataan tarkemmin luvussa 2.3.

2.2. Positiivista (työ)psykologiaa - Mikä ihmistä kannattelee arjen työssä?

Toisinaan on otettava askel taaksepäin ymmärtääkseen nykyistä ja vaikuttaakseen tulevaan. Seuraavaksi tarkastelen lyhyesti positiivisen psykologian ja sen työelämän sovellusten positiivisen organisaatiotutkimuksen ja positiivisen organisaatiokäyttäytymisen merkityksiä työterveyden ja -hyvinvoinnin ennaltaehkäisyn teeman kannalta.

Positiivisen psykologian isänä tunnettu Seligman esittelee yhdessä Csikszentmihalyin (2000) kanssa positiivisen psykologian keskeisessä teoksessaan sen osa-alueena, joka keskittyy ihmisen hyvinvointiin, vahvuuksiin ja voimavaroihin, ja näiden edistämiseen. Positiivisella psykologialla on pitkä perinne: alkujaan psykologian kolme tavoitetta oli tutkia mielen terveyttä, vaalia lahjakkuutta ja edistää yksilön mahdollisuuksia mielekkääseen elämään. Lääketieteen osa-alue psykiatria puolestaan keskittyi patologiaan, eli tutkimaan ja hoitamaan sairauksia. Toinen maailmansota kuitenkin muutti dramaattisesti tätä jakoa. (Seligman ja Csikszentmihalyi, 2000)

Psykiatrian voimavarat eivät riittäneet traumatisoituneiden sotilaiden hoitoon näiden palattua rintamalta kotiin. Siksi myös psykologian resurssit ja tutkimus suuntautuivat tarkastelemaan ihmisen pahoinvointia ja parantamaan sairauksia. Järjestely oli aikakautensa tuote, mutta nykytietomme perusteella on puhutteleva havainto, kuinka psykologian pääsuuntaus on jäänyt kohti tätä sota-ajan erityisolosuhteiden mallia. Samalla ihmisyyden kokemuksen toinen puoli, psyykkinen hyvinvointi, on jäänyt vähemmälle huomiolle. (Seligman ja Csikszentmihalyi, 2000) Kaiken lisäksi huomion kohdistumisen malli on muodostunut normiksi laajentuen yhtäläisesti fyysisen hyvinvoinnin piiriin. Tänään sotaamme ei käydäkään aseita rintamalla, vaan jokapäiväisessä elämässämme taisteluna elintasosairauksia ja niiden tuomaa heikentynyttä työkykyä vastaan.

Kuten psykologiassa, myös muilla aloilla on kuitenkin pikku hiljaa herätty tähän vääristymään monien nimekkäiden tutkijoiden muuttaessa näkökulmaansa parantavasta ennaltaehkäisevään vahvuuksista ammentaen (Russell, 2008). Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalle uutta paradigmaa vaativa Prilleltensky (2005) tuo esille, kuinka kulttuurissa ovat vallalla lähestymistavat, jotka ovat reaktiivisia, yksilöllisesti suuntautuneita, ihmisiä itse ongelmista etäännyttäviä ja vajavaisuuksiin keskittyviä. Samalla hän asettaa tämän kulttuurin vaaliman käsityksen oireellisesta ihmisestä toisten hoidettava potilaana kyseenalaiseksi. Yksilön ennaltaehkäisevän toiminnan keskiöön sijoittava Prilleltensky korostaa vastuullisen, aidon terveys- ja hyvinvointikansalaisuuden kautta

omaksuttavaa osallistumista oman terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen. Vastuu ei kuitenkaan ole yksin yksittäisen yksilön, vaan näkökulmassa painottuu niin ikään yhteisön rooli strategisen, tavoitteellisen toiminnan toimeenpanijana.

Positiivisen psykologian mukaisesti positiivinen organisaatiotutkimus (Positive Organizational Scholarship – POS) ja positiivinen organisaatiokäyttäytyminen (Positive Organization Behaviour – POB) ovat tieteelliseen tietoon perustuva näkökulma niihin olosuhteisiin, prosesseihin ja lopputulemiin, jotka myötävaikuttavat ihmisten, ryhmien ja instituutioiden kukoistukseen ja optimaaliseen toimintaan. Kymmenisen vuotta vanha tutkimussuuntaus ei ole muodikas puheenvuoro positiivisuuden voimalle, se ei myöskään keskity poistamaan tai kieltämään negatiivisuutta: sen sijaan sen kautta pyritään ymmärtämään positiivisten ja negatiivisten olosuhteiden vuoropuhelua organisaation arjessa. Se on tapa tulkita ja johtaa vaikeita ja haastavia olosuhteita ja tilanteita, ja muuttaa niitä organisaatiolle edullisiksi. Perusoletus on, että ”hyvää” ja ”loistavuutta” voidaan analysoida ja ne ovat saavutettavissa. (Cameron ja Caza, 2004; Luthans ja Youssef, 2007).

Työterveyslaitoksella on havaittu, että positiiviset instituutiot, kuten työorganisaatiot, ovat toistaiseksi jääneet positiivisessa psykologiassa vähemmälle huomiolle. Kuitenkin työtä ja työpaikkoja voidaan kehittää niin, että niistä tulee työntekijöille hyvää tekeviä ja kukoistuksen mahdollistavia positiivisia instituutioita. Työterveyslaitoksella puhutaankin positiivisesta työpsykologiasta, jossa keskitytään edellisen mukaisesti pohtimaan mikä ihmistä työssä kannattelee. Hyvän työelämän kysymyksiin sovellettuna tämä tarkoittaa muun muassa sitä, ettei tyydytä pelkästään kartoittamaan riskitekijöitä ja altistumista, oireita ja uupumista, patologioita ja poissaoloja, vaan myös – ja ehkä ennen kaikkea – sitä, mikä tekee siitä mielekkään ja auttaa selviytymään ja jopa nauttimaan työstä myös silloin, kun työ on vaativaa ja muutoksessa, tai kun taloudelliset suhdanteet koettelevat työpaikkoja. Ratkaisevaa on löytää vastaus, millaisissa työskentelyolosuhteissa työntekijät antavat parhaansa ja saavuttavat parhaat tulokset. (Työterveyslaitos, 2015)

Positiivisen psykologian kasvun ja lisääntyneen positiivisia tuntemuksia koskevan tieteellisen tiedon myötä positiivisuus ja optimismi ylipäättään ovat kiinnittäneet tutkijoiden huomion enenevässä määrin. Kiinnostavaa onkin, kuinka optimismiin perinteisemmin yhdistettyjen henkisten vaikutusten rinnalla Soliah (2011) kirjoittaa optimismin ja fyysisen terveyden yhteydestä: optimismi näyttää olevan yhteydessä terveisiin elämäntapoihin sekä koettuun terveyteen ja

hyvinvointiin. Optimismilla on vahva yhteys mm. fyysiseen aktiivisuuteen, terveelliseen ruokavalioon ja omavastuuseen yksilön terveydestä. Lisäksi optimismilla on todettu olevan myötämielinen vaikutus terveyttä edistävää käytöstä ja ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa harjoittaviin ihmisiin, ja se saattaa motivoida elämäntapojen käytösmuutoksiin. Optimiset ihmiset elävät kauemmin, parantuvat nopeammin ja ovat terveempiä ja kiinnostuneempia terveydestään ja sen edistämisestä verrattuna pessimistisempiin ihmisiin, joihin puolestaan yhdistyvät useammin epäterveet elämäntavat, kuten tupakointi sekä huonot ravinto- ja liikuntatottumukset. Vahvuuksista ammentavan lähestymistavan yhdistyessä terveellisiin elämäntapoihin, ja terveellisten elämäntapojen todistetusti edistäessä kestäväää työkykyä on niillä tulevaisuudessa paljon annettavaa eri aloilla, mikäli ne osataan oikein hyödyntää.

Näin positiivisen organisaatiotutkimuksen juuret ja ydin ovat ennaltaehkäisyssä, ja vieläkin enemmän – paremman tavoittelussa, ei pahemman ehkäisemisessä. WHO:n terveyden määritelmän kanssa linjassa oleva perustavanlaatuinen näkemys on edullinen paitsi organisaation näkökulmasta, myös inhimillisen eettisesti perusteltu. Tässä piilee arvokkaan ja tarkoituksellisen elämän salaisuus. Tässä vaiheessa lukija voi kysyä itseltään, mikä tekee elämästä elämisen arvoista, entä organisaatiojäsenyydestä organisaatiojäsenyyden arvoista? Eroavatko vastaukset oikeastaan toisistaan? Yksi Seligmanin kolmesta huomionkohteesta hyvinvoinnin ja voimavarojen ohella olivat positiiviset instituutiot, jotka tukevat ihmistä kohti hyvää elämää. Työ on valtaväestölle keskeinen ja jopa ainoa pysyvä yhteisö: työ on keskeinen osa ihmisen hyvää elämää. Vastavuoroisesti ihminen työntekijänä on hyvän organisaatioelämän keskiössä. Pysyvänä instituutiona ihmisen elämässä työorganisaatioilla on näin keskeinen sija hyvän tekemiselle ja kukoistuksen mahdollistamiselle työntekijöissään – ja samalla vaikutukset palautuvat tehden hyvää myös organisaatiolle.

Työpaikkojen henkiseen hyvinvointiin keskittynyt Henry (2004) huomauttaa organisaatioiden toimivan yhä negatiivisista lähtökohdista (esim. hierarkkiset rakenteet ja ongelmanratkaisun huomionkohteet) huolimatta yrityksistä positiiviseen kehitykseen (esim. menestykseen keskittyminen, parhaat käytännöt ja virheistä oppiminen). Hän kuvailee organisaatioiden muuttuneen positiivisemmiksi paikoiksi viimeisen 30 vuoden ajan mm. työntekijöiden osallistamista lisäämällä, valtuuttamisella, avoimemmalla kulttuurilla ja henkilökohtaiseen kasvuun panostamalla. Näistä muutoksista huolimatta tyytyväisyys organisaatioissa ei kuitenkaan ole lisääntynyt, ja on osittain jopa vähentynyt. Syyksi Henry epäilee lisääntyntä työmäärää, stressiä ja tulevaisuuden epävarmuutta. Tämän takia Russell (2008) pitää tärkeänä huomionkohteena niin tutkimuksessa kuin organisaatioissa sitä, kuinka erilaisilla käytänteillä työssä voidaan edesauttaa

terveempiä, positiivisempia organisaatioita ja työntekijöitä. Vaikka Russellin näkemys fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin osalta rajoittuu koettuun hyvinvoinnin tasoon ja fyysiseen työturvallisuuteen kuten niin monilla tutkijoilla tässä suhteessa, on näillä perusteilla luontevaa jatkaa tarkastelemaan myös terveellisten elämäntapojen roolia organisaatioiden ja työntekijöiden terveydenedistämässä.

2.3. Kestävää työkykyä ennaltaehkäisevillä toimilla

Peilaten edellä pohdittua työhyvinvoinnin tutkimuskenttää ja sen historiallista kehitystä kokonaisuudessaan, miltä suomalainen työkyky sitten tänä päivänä näyttää?

Vaikka suomalaisten terveys on viimeksi kuluneen vuosisadan aikana jatkuvasti parantunut, lähinnä johtuen infektiosairauksien hallintaan saamisesta, OECD-maiden välisessä vertailussa (2010) Suomen työkyvyttömyysmenot ja työkyvyttömyyseläkkeellä olevan väestön osuus olivat yksi korkeimmista. Eläketurvakeskuksen tietojen mukaan vuonna 2011 työkyvyttömyyseläkettä sai Suomessa 202 900 henkeä. Samana vuonna työkyvyttömyyseläkkeen hylkäyspäätöksiä tehtiin useita prosenttiyksiyksiötä enemmän edellisvuoteen verrattuna, vaikka kriteerit eivät olleet tiukentuneet. Tämä kertoo alenevasta hakukynnyksestä. Kaiken lisäksi hakumäärien tarkempi tarkastelu on osoittanut kasvua tapahtuneen tasaisesti kaikissa ryhmissä: miehissä ja naisissa, eri alueilla, eri ikä- ja sairausryhmissä.

Yleisimmät työkyvyttömyyden ja sairauspoissaolojen syyt Suomessa ovat mielenterveyden häiriöt, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä sydän- ja verisuonitaudit. Tekijät syiden taustalla löytyvät kehittyneitä maita piinaavasta elintasosairauksien valtakaudesta: maailmanlaajuisesti tarkasteltuna vuonna 2000 viisi kahdeksasta ennaltaehkäistävien kuolemien syistä oli suoraan tai osittain lyhytkantoisten elämäntapojen, terveydelle epäedullisten liikunta- ja ravintotottumusten johdannaisia (kohonnut verenpaine, korkea kolesteroli, terveydelle epäedullinen ruokavalio, ylipaino ja liikalihavuus sekä fyysinen passiivisuus). Kolme muuta syytä olivat tupakointi, sukupuolitaudit ja alkoholi (Lopez ym., 2006), joista kaksi kolmesta niin ikään elämäntapaliitännäisiä.

Vaikka tutkimusten mukaan Suomessa väestön vapaa-ajan liikunta on lisääntynyt viimeisen 40 vuoden aikana, liikkuminen työmatkoilla ja työajalla on vähentynyt (Borodulin ja Jousilahti, 2012).

Työn ollessa merkittävässä roolissa valtaväestön elämää ja puolen arkipäivien hereillä oloajasta kuluessa työssä kehityssuunta ei ole kauaskantoinen. Kokonaisliikunnan muutosta tarkasteltaessa tässä valossa onkin selvää, että väestön kokonaisaktiivisuus on vähentynyt merkittävästi (Borodulin ja Jousilahti, 2012). Lisäksi puolet työkäisistä suomalaisista täyttää terveyttä ylläpitävän kestävyysliikuntasuosituksen, kun vain joka kymmenes pitää huolta lihaskunnostaan. Täysin liikkumattomia on 20 % väestöstä. (Männistö ym., 2012) Kenties huolestuttavinta tulevaisuuden työkyvyn kannalta on kuitenkin se, että eri ikäryhmien liikuntatottumuksia tarkasteltaessa nuoret 18–29-vuotiaat liikkuvat kaikista ikäryhmistä vähiten (Suomalaisen työntekijän hyvinvointi 2005–2009 ja 2010–2011 –raportti). Aikakaudelle tyypilliseen yhtäaikaiseen aliravitsemuksen ja liikalihavuuden tilaan (Katz ja Meller, 2014) yhdistettynä suomalaisten liikuntatottumusten tila ei lupaa hyvää työkyvyttömyyslukujen kohentamiselle.

Lyhytkantoisten liikunta- ja ravintotottumusten yhteydessä on tarpeen tarkastella niiden sekä lisääntyneen istuvan elämäntavan aiheuttamien ylipainon ja lihavuuden merkityksiä työkyvyille. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) vuoden 2012 FINRISKI-tutkimuksesta käy nimittäin ilmi, että ylipaino ja lihavuus ovat Suomessa hälyttävän yleisiä: yli puolet aikuisista on vähintään ylipainoisia (painoindeksi vähintään 25 kg/m²), ja joka viides voidaan luokitella lihavaksi (painoindeksi vähintään 30 kg/m²). Tyypillisesti paino nousee iän myötä saavuttaen huippunsa eläkeikään mennessä. On epänormaalia, että normaalipainoiset ovat nykyään vähemmistöryhmä. Lihavuus lisää sairastavuutta mm. tyypin 2 diabetekseen, sydän ja verisuoni-tauteihin, tuki- ja liikuntaelinsairauksiin sekä useisiin syöpätyyppeihin, minkä lisäksi sillä on merkittävä epäedullinen vaikutus fyysiseen toimintaan ja työkykyyn. Lihavien henkilöiden terveystilat on arvioitu olevan 25 % korkeammat kuin normaali-painoisten. Lihavuus liitännäissairauksineen kuormittaa terveydenhuoltoa aiheuttaen kaikkiaan 330 miljoonan euron kokonaiskustannukset vuosittain (Männistö ym., 2012). Painonnousukehityksen pysäyttämällä tai hillitsemisellä olisi suuri merkitys niin kansanterveydelle ja –taloudelle kuin yksittäisille työorganisaatioille.

Siinä missä 100–200 vuotta sitten voitiin vain haaveilla nyky-yhteiskunnan olosuhteista ja vallitsevien terveysongelmien kärjessä olivat yleisestä hygieniasta huolehtiminen ja asumisolosuhteiden parantaminen, vastaus näiden ongelmien taakse jättämiseen ei suinkaan ollut yksittäisten bakteeritartuntojen hoitaminen. Sen sijaan tiedon ja tietämyksen lisääntyminen ja niiden soveltaminen päivittäiseen toimintaan on ollut nykytilan mahdollistava tie. Reitti edullisempaan elintason sairauksien tilaan on tänä päivänä sama. Vastatakseen elintason sairauksien edesauttamaan väestön työkykyisyyden hätähuutoon työterveyden ja –hyvinvoinnin piirissä onkin laajennettava näkökulmaa entistä enemmän sosiaalisia muutoksia myötävaikuttavaan fyysisen työkyvyn

heikkenemisen ennaltaehkäisyyn. Tämä on paitsi yhteiskunnallisesti ja organisatorisesti kannattavaa, myös yhteiskunnallisen toimijuuden mukanaan tuoma eettinen velvollisuus. Vain ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä voidaan edesauttaa kestävään työkykyyn vaikuttavia, pysyviä käytösmuutoksia väestössä. Elintasosairauksien ennaltaehkäisyssä fyysinen aktiivisuus ja terveyttä ja hyvinvointia tukeva ravinto ovat keskeisessä asemassa.

Hyvä asia kuitenkin on, että tähän aikapommiin on herätty eri tahoilla. Esimerkiksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) parhaillaan aktiivisessa kansallisessa lihavuusohjelmassa (2012–2015) keskitytään terveellistä ravitsemusta ja liikuntaa edistäviin toimiin tavoitteena väestön lihomiskehityksen laskuun kääntäminen. Valitettavasti vaikka ohjelmassa vedotaan laajasti terveydenhuollon ammattilaisiin, päättäjiin, kuntiin, kansanterveys- ja liikuntajärjestöihin sekä kauppaan, teollisuuteen ja mediaan lähtemään mukaan kansallisiin talkoisiin toteuttamaan ohjelmassa esitettyjä väestön lihavuutta ehkäiseviä ja terveyttä edistäviä toimenpiteitä, ei aikuisväestön ja erityisesti korkean riskin (jota mm. istumatyö suuressa määrin aiheuttaa) väestön kohdemäärittelystä huolimatta listaa ei ole jatkettu työelämään yleisesti. Suomalaiset työpaikat olisivat kuitenkin merkittävä mahdollisuus ohjelmankin fyysistä aktiivisuutta edistävän ja siihen kannustavan ympäristön teeman kannalta. Niin ikään on puhutteleva sattuma, että työ- ja elinkeinoministeriön meneillä olevan Työelämän kehittämissstrategian ja valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry Valo:n mission maailman liikkuvimmasta urheilukansasta päätepineeksi on määritelty sama vuosi, 2020. Näillä tahoilla olisikin paljon annettavaa toisilleen.

Suomessa kaiken kaikkiaan vasta kolmasosassa yrityksiä henkilöstön hyvinvointi liitetään osaksi johtamista (Aura ym., 2009). Samaan tapaan Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012–tutkimusraportin mukaan terveyden edistämisen projekteja järjestetään vajaassa kolmanneksessa yrityksistä (Aura ym., 2012). Aktiivinen työhyvinvoinnin edistäminen saikin selvityksessä välttävät arvioinnit. Tulosten mukaan 11 % suomalaisesta työväestöstä osallistuu vuosittain johonkin terveyden edistämisen projektiin: tämä on vähän, kun kohderyhmä eri terveysongelmien ja –riskien kautta arvioitaessa on jopa 70 %. Niin ikään kaksi vuotta myöhemmin toteutetussa selvityksessä havaittiin strategisen hyvinvoinnin perinteisten tukitoimintojen (mm. työterveyshuolto ja työsuojelu) olevan hyvässä kunnossa henkilöstöetujen (työpaikkaliikunta, kulttuuri- ja virkistystoiminta ja henkilöstöruokailu) saadessa vain keskitason arvioinnit, ja pohjanoteerauksena terveellisten elämäntapojen edistämisen toiminnan ollessa vähäisiä (Aura ym., 2014).

Ennen siirtymistä suomalaisille työpaikoille tarkemmin pohtimaan niiden roolia ja mahdollisuuksia yrityksillekin kertautuvaan yleiseen terveyden edistämiseen pureudutaan vielä tarkemmin siihen, kuinka fyysinen aktiivisuus ja terveyttä edistävä ravitseminen vaikuttavat työkykyyn. Etenkin samassa yhteydessä esitetyistä kansallisista liikunta- ja ravitsemussuosituksista on ensiarvoista hyötyä organisatorisessa terveys- ja hyvinvointityön suunnittelussa.

2.3.1. Fyysisen aktiivisuuden vaikutus kestävään työkykyyn

Ihminen tarvitsee liikuntaa ja fyysistä kuormitusta pysyäkseen terveenä. Fyysisen aktiivisuuden merkittävät välittömät ja välilliset terveyshyödyt on todennettu (esim. Carnethon ym., 2003; Oguma ym., 2002; Perk ym., 2012; Warburton ym., 2006; Wessel ym., 2004), vahvimman näytön osoittaessa sen myönteisen merkityksen sydän- ja verisuonisairauksien, tyypin 2 diabeteksen, suolistosyöpien ja luunmurtumien ehkäisyssä. Lisäksi liikunta ja muu fyysinen aktiivisuus vaikuttavat terveyteen mm. painonhallinnan, alentuneen verenpaineen, parantuneiden veren rasva-arvojen ja tehostuneen sokerinsiedon kautta. (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014). Lisäksi liikunnalla on todistettu merkitys yleisimpien suomalaisten työkyvyttömyyden syiden – mielenterveyden häiriöiden, tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä sydän- ja verisuonitautien – ehkäisyssä ja hoidossa (Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä, 2012).

Merkittävistä todetuista terveysvaikutuksista ja toisaalta fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin perustavanlaatuisesta vuorovaikutuksellisuudesta (esim. Russell, 2008) huolimatta on yllättävää, kuinka vähän fyysisen aktiivisuuden ja hyvinvoinnin yhteyttä on tutkittu. Kuitenkin kattavan (n=1462) pitkittäis-poikittaistutkimuksen Pohjoismaissa vuosina 1968-2001 tehneet Blomstrand ym. (2009) todensivat vahvan yhteyden vapaa-ajan fyysisen aktiivisuuden ja koetun hyvinvoinnin välillä. Samoin keski-ikäisiä suomalaismiehiä tutkineet Engberg ym. (2014) havaitsivat fyysisen aktiivisuuden lisäysten vaikuttavan lineaarisesti paitsi itsearvioituun terveyteen, myös itsearvioituun hyvinvointiin ja masennusoireisiin. Niin ikään varhaismurrosikäisiä tutkineet Honkinen ym. (2005) löysivät vahvan yhteyden nuorten liikkumisen ja koetun hyvinvoinnin välillä. Liikunta ja muu fyysinen aktiivisuus näyttäisivät vaikuttavan sekä terveyteen että hyvinvointiin.

Vaikka tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan työterveyden ja -hyvinvoinnin fyysiseen puoleen rajaten tarkoituksella niiden henkinen ulottuvuus tarkastelun ulkopuolelle, on tässä yhteydessä tuotava lyhyesti esille myös liikunnan positiiviset vaikutukset henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Henkisen jaksamisen ollessa fyysisen ohella yhtäläisen olennainen osa kestävästä työkykyä, ja toisaalta masennuksen ollessa Suomessa yksi yleisimmistä työkyvyttömyyden syistä, on paikallaan huomata fyysisen hyvinvoinnin tässä suhteessa yksipuolinen vaikutus henkiseen. Viimeisen 20 vuoden aikana huimasti lisääntynyt tutkimustieto stressin fysiologiasta on

merkityksellistä kestäväen työkyvyn vaalimisen kannalta. Esimerkiksi Ganster ja Rosen (2013) osoittavat, kuinka työn kuormittavuuden vaikutukset voidaan jakaa kolmeen. Ensisijaisiin vaikutuksiin lukeutuvat esimerkiksi stressihormonit, ahdistuneisuus ja jännittyneisyys. Sekundaarivaikutuksia puolestaan ovat esimerkiksi muutoksia verenpaineessa, kolesterolissa ja painoindexissä. Lopulta kolmannen asteen vaikutukset näkyvät kuten sydän- ja verisuonitaudeissa, masennuksessa ja kuolleisuudessa. Kaikkien edellä mainittujen ehkäisemisessä ja heikentämisessä liikunnalla on edellä kuvatun mukaisesti merkittävä vaikutus.

Nykyisen työ- ja vapaa-ajan kulttuurin suosiessa runsasta fyysistä passiivisuutta on aktiivisuustasosta riippumattomana tekijänä liiallisen istumisen vaaroista kerääntynyt yhä enemmän tutkimustietoa sekä epidemiologista näyttöä. Istumatyö ja –elämäntyyli eivät tee hyvää ihmiselle: ne myötävaikuttavat elintasosairauksiin ja kuolleisuuteen (Lin ym., 2013) vaikuttaen haitallisesti verenkiertoelimistöön ja aineenvaihduntaan ja edesauttaen niiden liitännäisiä elintasosairauksia (Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä, 2012). Istuminen vähentää lihastyötä ja kokonaisenergiankulutusta, mikä lisää diabeteksen ja metabolisen oireyhtymän riskiä sekä lihomisen todennäköisyyttä. Myös sydän- ja verisuonitautien kasvanut riski sekä lisääntyneet tuki- ja liikuntaelinongelmat muodostuvat ongelmaksi. (Andersen ym., 2000; Hamilton ym., 2007; Jans ym., 2007; Lin ym., 2013; Miller ja Brown, 2004; Patel ym., 2010). Istumisen vaarat perustuvat sen runsauteen ja pitkäkestoisuuteen, ja koskevat kaikkia ikäluokkia lapsista ikääntyneisiin. (Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä, 2012) Vertailun vuoksi maailman terveysjärjestön WHO:n arvion mukaan 5,9 % ennenaikaisen kuoleman riskistä voidaan katsoa johtuvan liiallisesta istumisesta vastaavan luvun ollessa tupakoinnille 8,7 %, liikunnan puutteelle 5,5 % ja ylipainolle sekä lihavuudelle 4,8 %.

Näiden merkittävien lyhyt- ja pitkäaikaisten työkykyvaikutusten välttämättömänä seurauksena työnsä luonteen puolesta onkin herännyt maailmanlaajuinen huoli istumatyöläisten vapaa-ajan aktiivisuudesta (Blair ym., 2001; Brown ym., 2003; Brownson ym., 2005; CDC, 2005; Warburton ym., 2006). Yhdistettynä siihen, että istumatyötä ei kompensoida vapaa-ajalla istumatyöntekijöiden riski työkykyä heikentäviin elämäntapoihin seurauksineen on suurentunut. (Andersen ym., 2000; Hamilton ym., 2007; Jans ym., 2007; Lin ym., 2013; Miller ja Brown, 2004; Patel ym., 2010) Suomessa UKK-Instituutin ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen viime vuonna julkaiseman tutkimuksen mukaan aikuisen suomalaisen valvellaoloajasta kolme neljäsosaa eli yhdeksän tuntia kuluu istuen tai maaten. Suomalaisen tutkimuksen mukaan on merkittävää, kuinka runsaan ja pitkäkestoisen istumisen terveysvaarat on todettu vapaa-ajan liikunnan harrastuksen määrästä riippumattomiksi (Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä, 2012). Tämä tarkoittaa, että

kestävän työkyvyn edistämiseksi istumisen vähentämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota työpaikoilla.

Kansalliset suositukset aktiivisuudesta ja passiivisuudesta

Fyysisen aktiivisuuden toteuttamisessa päivittäisessä elämässä kokonaisuus ratkaisee. Olennaista on, että aktiivisuus on riittävää ja säännöllistä. Tämä tarkoittaa sitä, että sekä hengästymistä ja hikoilua aiheuttava liikunta että rauhallisempi aktiivisuus ovat terveyden kannalta hyödyllisiä. Tärkeintä on siis se, että ylipäätään liikkuu ja pysyy aktiivisena. Lisäksi on hyvä muistaa että kaikkein tärkeintä terveyden kannalta on välttää olemasta passiivinen: ensimmäinen kahden tunnin lisäys viikon liikunnassa on paljon tärkeämpää kuin seuraava samansuuruinen lisäys. Toisaalta terveyshyötyjä voidaan kasvattaa kasvattamalla liikunnan suositusmääriä. (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014)

Fyysisen aktiivisuuden terveys-suositusten mukaan tulisi viikkoon sisällyttää yhteensä joko 2,5 tuntia kohtuukuormitteista liikuntaa tai 1 tunti ja 15 minuuttia kuormittavampaa hikiliikuntaa. Oman liikunta-annoksensa voi kerryttää myös matalamman ja korkeamman tehon yhdistelmänä, kunhan aktiivisuutta on jaettu useammalle päivälle, jotta terveysvaikutukset olisivat päivittäisiä. Suositukseen kuuluu lisäksi lihaskuntoa ja tasapainoa edistäviä harjoituksia kaksi kertaa viikossa. (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014) Suositukset on esitetty tiiviinä koosteena kuvassa 2.

Suositukset fyysisestä aktiivisuudesta aikuisille:

1. Aikuisten tulisi olla fyysisesti aktiivisia kohtuullisen kuormittavuuden teholla (vastaa esim. reipasta kävelyä) vähintään 150 min viikossa tai rasittavalla teholla (vastaa esim. juoksua) vähintään 75 min viikossa. Erityyppisiä aktiivisuuden muotoja ja tehoja voi myös yhdistää: esimerkiksi 100 min kävelyä ja 30 min juoksua viikossa täyttää suosituksen.
2. Yhden kerran vähimmäiskeston tulisi olla yhtäjaksoisesti 10 minuuttia.
3. Fyysistä aktiivisuutta pitäisi olla useimpina viikonpäivinä.
4. Liikkumalla suositusta enemmän, esimerkiksi 300 min viikossa kohtuullisella kuormittavuudella tai 150 min viikossa rasittavalla teholla, saadaan lisää terveyshyötyä.
5. Lihaskuntoa tulisi pitää yllä ja edistää soveltuvalla arkiaktiivisuudella ja liikunnalla vähintään kahtena päivänä viikossa. Ikääntyville suositellaan myös tasapaino- ja lihaskuntoharjoittelua tai tasapainoa kehittävää liikuntaa, kuten pallopelejä.
6. Pitkäaikaista täydellistä passiivista ajankäyttöä (kuten istumista) tulisi välttää.

Kuva 2. Suositukset fyysisestä aktiivisuudesta aikuisille. (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014)

Yhtä toimivaa reseptiä ei liikunnan edistämiseen ole, mutta sitäkin tärkeämpää on auttaa väestöä löytämään heille sopivat liikuntamuodot ylläpitämällä fyysistä aktiivisuutta mahdollistavaa ympäristöä, niin työssä kuin vapaa-ajalla. Liikunnan edistäjien tehtävänä on myös muistuttaa fyysisen aktiivisuuden terveyttä edistävästä ja vanhuuden toimintakykyä ylläpitävistä vaikutuksista. (Borodulin ja Jousilahti, 2012) Motiivia käytösmuutoksiin lisää myös tieto siitä, että nykytilasta huolimatta muutokset fyysisessä aktiivisuudessa vaikuttavat sairastamisen ja kuolleisuuden vähenemiseen (Blomstrand ym., 2009), ja vieläpä lineaarisesti (Warburton ym., 2006) – eli mitä enemmän aktiivisuuden ja liikunnan määrää lisätään, sitä suuremmat ovat vaikutukset ihmisen terveydentilassa.

Mitä erityisesti istumakulttuurin tasapainottamiseksi tulee, terveyden edistämistyössä olisi tärkeää löytää keinoja yhtäjaksoisen istumisen tauottamiseen ja istumisen määrän vähentämiseen. (George ym., 2014; Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014; THL, 2013) Tutkimusten mukaan ainakin yli kahdeksan tunnin päivittäinen istuminen on terveydelle haitallista jopa liikunnallisesti aktiivisilla ihmisillä. Ilmeisesti kuitenkin jo parin minuutin fyysinen aktiivisuus noin puolen tunnin välein vähentää istumisesta aiheutuvaa terveysriskiä. (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014) Vastaavasti on suositeltu samalla periaatteella esimerkiksi 30-60 minuutin taukoa kerran 20 minuutissa yhdistettynä 3-5 minuutin taukoon kerran tunnissa (Hughes, 2014).

2.3.2. Ravintotottumusten vaikutus kestäväseen työkykyyn

Fyysisen aktiivisuuden ohella toinen keskeinen kehon fyysiseen kuntoon ja sen kautta kestäväseen työkykyyn vaikuttava tekijä on ravitsemus. Päivittäisen ruokavalion ollessa yksi tärkeimmistä terveyteen vaikuttavista tekijöistä nyky-yhteiskunnassa terveydelle epäedulliset ruokavaliot lukeutuvat nykyään yhdeksi ennenikäisten kuolemien ja kroonisten tautien pääsyyksi (Katz ja Meller, 2014). Ravitsemuksella on tärkeä merkitys sepelvaltimotaudin, aivoverenkiertohäiriöiden, verenpainetaudin, eräiden syöpien, tyypin 2 diabeteksen, lihavuuden, osteoporoosin ja hammaskarieksen synnyssä. Lisäksi lihavuuden kautta ravinto vaikuttaa muiden sairauksien, kuten tuki- ja liikuntaelinsairauksien, kehittymiseen. Toisaalta suositeltava ruokavalio edistää terveyttä ja pienentää näiden sairauksien riskiä. (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014) Suositeltavan ruokavalion toteuttamisen yhteys kohonneeseen eliniänennusteeseen, kaikkiin kroonisiin tauteihin sairastumiseen sekä geeniperimän suosiolliseen esiintymiseen on huomattava (Katz ja Meller, 2014). Hiljattaisessa tutkimuksessa terveyttä edistävän ravitsemuksen hyödylliset vaikutukset on yhdistetty myös koettuun hyvinvointiin (Milte ym., 2015) sekä henkiseen terveyteen ja hyvinvointiin (erityisesti masennuksen ja dementian ehkäisyyn) (Jacka ym., 2014).

Myös työelämässä suositusten mukaan toteutettavien fyysisen aktiivisuuden terveyttä edistävien tapojen tapaan esimerkiksi Sacks ym. (2013) korostavat niin ikään yksityisen sektorin roolia väestön ravinto-olojen muodostumisessa ja muokkaamisessa, ja ehdottavat sen suhteen laajemmin yhteiskunnallisesti koordinoitua toimintaa ylipainon ja muiden elintasosairauksien ennaltaehkäisemiseen vaikuttamiseksi.

[Kansalliset ravitsemussuositukset](#)

Valtion ravitsemusneuvottelukunnan vuonna 2014 julkaisemat, uudistetut suomalaiset ravitsemussuositukset puhuvat oikeanlaisen ravitsemuksen terveyttä edistävän vaikutuksen puolesta. Kahdeksan vuoden välein päivitettävien ja uusimmilla tutkimustuloksilla täydennettävien suositusten keskeinen tavoite on parantaa väestön terveyttä ravitsemuksen avulla ruoankäytön ja ravintoaineiden saannin seurannassa, poliittisessa ohjauksessa, julkisten ateriapalveluiden suunnittelussa ja elintarviketeollisuuden viestinnässä. Merkittävin ja kokonaisvaltaisin muutos uusissa suosituksissa on nimenomaan ruokavalion kokonaisuuden ja terveyden välisen yhteyden esille tuominen.

Terveyttä edistävä ruokavalio sisältää perinteisen mutta edelleen ajankohtaisen ruokakolmion mukaisesti runsaasti kasvikunnan tuotteita eli kasviksia, marjoja, hedelmiä, palkokasveja ja täysjyväviljaa. Se sisältää kalaa, kasviöljyjä ja kasviöljypohjaisia levitteitä, pähkinöitä ja siemeniä sekä rasvattomia ja vähärasvaisia maitovalmisteita. Sairauksia ehkäisevien vaikutuksiensa ohessa tämän kaltaisen ruokavalion energiatiheys on pieni, mikä ehkäisee lihomista. Sen sijaan runsaasti lihavalmisteita ja punaista lihaa sekä vähän vitamiineja, kivennäisaineita ja kuitua mutta runsaasti lisättyä sokeria, tyydyttynyttä rasvaa ja suolaa sisältäviä elintarvikkeita sisältävä ruokavalio lisää sairastavuutta. Yksittäiset ruoka-aineet eivät edistä tai heikennä terveyttä, vaan ruokavalion kokonaisuus ratkaisee. (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014)



Kuva 3. Ruokakolmio havainnollistaa terveellisen ruokavalion. (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014)

Terveyttä edistävän ruokavalion koostamista helpottavan ruokakolmion ohella nykyiset ravitsemussuositukset sisältävät myös suositeltavat ruokavaliomuutokset (kuva 4), mitkä helpottavat huomattavasti terveyttä ja hyvinvointia edistävää työtä yksityiskohtaisemmalla tasolla. Vaikka suomalaisten ruokavalio on vuosikymmenten saatossa parantunut, meidän on edelleen lisäksi syytä lisätä kasvien, hedelmien ja marjojen sekä täysjyväviljan kulutusta. Tämän lisäksi sokeripitoisten virvoitusjuomien, makeisten ja alkoholin kulutus on noussut viimeisten vuosikymmenien aikana. Tällä hetkellä suomalaiset juovat esimerkiksi 68 litraa sokeripitoisia virvoitusjuomia, 10 litraa alkoholia puhtaaksi etanoliksi laskettuna sekä syövät 14 kg makeisia vuodessa. Ylimääräistä energiaa arjessa kertyy mm. sokeri- ja rasvapitoisista välipaloista, alkoholista sekä liian isoista ruoka-annoksista. (Männistö ym., 2012) Kulutustottumuksissa tulisi kiinnittää huomiota myös säännölliseen ateriarytmiin sekä syödyn ruoan määrään. Tavallisimpien elintarvikkeiden annoskoot ovat viime vuosikymmeninä kasvaneet ja esimerkiksi pikaruokaloiden alkuperäiset annokset ovat kasvaneet 2-5-kertaisiksi. Kuluttajat totutetaan huomaamatta isompiin ruokamääriin, jolloin myös kohtuullisen ja riittävän annoksen arvioiminen vaikeutuu. Tutkimuksissa on osoitettu, että iso annos houkuttelee ruokailijaa syömään enemmän. (Männistö ym., 2012)

| Lisää | Vaihda | Vähennä |
|---|--|--|
| Kasvikset (erityisesti juurekset) Palkokasvit (herneet, pavut, linssit) | Vaaleat viljavalmisteen → täysjyväviljavalmisteen | Lihavalmisteen Punainen liha |
| Marjat, hedelmät | Voi, voita sisältävät levitteet → kasviöljyt, kasviöljypohjaiset levitteet | Lisättyä sokeria sisältävät juomat ja ruoat |
| Kalat ja muut merenelävät | Rasvaiset maitovalmisteen → vähärasvaiset/rasvattomat maitovalmisteen | Suola |
| Pähkinät ja siemenet | | Alkoholijuomat |

Kuva 4. Suositellut ruokavaliomuutokset energiatasapainon ja terveyden edistämiseksi. (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014)

3. Fyysinen terveys ja –hyvinvointi työorganisaatioissa

Kestävä työkyky ja sitä edistävät elämäntavat kohtaavat toisensa arjen työelämässä. On aika kääntää katseet työorganisaatioihin, ja pohtia tarkemmin miksi fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen kuuluu työpaikalle, sekä miten tämä käytännössä toteutetaan.

3.1. Miksi fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin edistäminen kuuluu työpaikalle?

Nykytyöelämän luonnetta pohtiessa on oikeutettua kysyä, kuinka paljon itsestään tulee työnantajalle antaa (Briner, 1994). Onko työnantajan eettisesti oikeutettua vaatia muutoksia ihmisen päivittäisissä tavoissa, tämän elinolosuhteissa? (Lieberman ym., 2013; Minkler, 1999). Toisaalta koska työnantaja saa oikeutetusti olettaa maksetun palkan vastineeksi nimenomaan kykyä tehdä työtä, ja vieläpä parasta, mitä työntekijällä on annettavanaan – ei vastuu terveyden ja hyvinvoinnin vaalimisesta ole yksin työntekijän. Se on yhteinen. Minkler (1999) ehdottaakin ratkaisuksi tasapainotettua ympäristömallia, joka painottaa yksilöllistä vastuuta terveydestä laajemmassa sosiaalisen vastuun kontekstissa. On kyse oikean tasapainon löytämisestä: kummankaan osapuolen vastuuta ei tule yli- tai alikorostaa.

Liialliseksi vaateeksi tätä yhteisvastuullisuutta ei voitane nimittää, sillä työntekijän terveys ja hyvinvointi on kahden kauppaa: häviäjiä ei ole. Terveys ja hyvinvointi ovat läsnä jokaisen organisaation jäsenen jokapäiväisissä työn ja vapaa-ajan kokemuksissa, ja siksi ne ovat yksityisen ja julkisen sektorin sekä akateemikkojen kiistaton yhteinen asia (Danna ja Griffin, 1999; Sacks ym., 2013). Edellisessä luvussa esitän, miten työkykyisenä pysyminen vaatii terveellisten elämäntapojen säännöllistä ja jatkuvaa, mutta kohtuullista ylläpitoa. Valtaosan väestöstä viettäessä puolet hereilläoloajastaan työssä on väistämätöntä, että näitä tapoja on pidettävä yllä myös työaikana (Danna ja Griffin, 1999; Kahn-Marshall ja Gallant, 2012; Michaels ja Greene, 2013; Russell, 2008). Tämän valossa kysynkin siis, millä perusteella terveydenedistäminen *ei* kuuluisi työpaikalle?

Aihetta syvällisesti tutkineet Kahn-Marshall ja Gallant (2012) listaavat kolme syytä, miksi työpaikka on ihanteellinen ympäristö terveellisten elämäntapojen edistämiseksi ylipainoa ja muita kroonisia sairauksia vastaan. Sen lisäksi, että (1) enemmistö aikuisväestöstä viettää huomattavan osan ajastaan ja nauttii huomattavan osan päivittäisistä kaloreistaan työpaikalla, etenkin työnantajan kannalta on olennaista että (2) työntekijöiden huonon terveyden ja työnantajalle aiheutuvien, nousevien terveyskustannusten välillä on todettu yhteys. Lisäksi Kahn-Marshall ja Gallant huomauttavat (3) työpaikoilla usein olevan valmiiksi olemassa tilat/välineet/muut mahdollisuudet,

joilla tukea työntekijöiden sitoutumista säännölliseen liikuntaan (Katz ym., 2005). Goetzel ja Ozminowski (2008) huomauttavat myös, että innostamalla työssä käyviä aikuisia tehokkailla työpaikan hyvinvointialoitteilla voidaan tavoittaa iso osa väestöä, joka ei muuten innostuisi terveyden edistämisestä. DeJoy ja Wilson (2003) jatkavat ajatusta vielä pitemmälle esittäessään, kuinka terveydenedistämisen näkökulmalla tulisi olla merkitystä organisaatioiden kokonaissuunnittelussa.

Terveyden ja hyvinvoinnin ravitsemukselliseen puoleen keskittyneet Katz ja Meller (2014) tekevät puhuttelevan havainnon siitä, kuinka julkisen terveyden edistämisessä ongelma ei suinkaan ole tiedon tai edes tiedonhalun puute siitä, mikä on ihmiselle optimaalinen ruokavalio. Sen sijaan kaksitahoiseksi ongelmaksi on muodostunut paitsi liioitellut näkökannat ja huomion väärä kohdentaminen (esim. jonkin tietyn ruokavaliokoulukunnan oikeellisuudesta muihin nähden), myös – ja mielestäni ennen kaikkea – se, että on epäonnistuttu kaiken omaamamme tiedon välittämisessä arjen toiminnaksi. Sama on yleistettävissä koskemaan liikuntaa ja muita terveellisiä, työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä elämäntapoja. Ensiarvoinen huomioni on tämä: pysyvänä, päivittäisenä instituutiona nimenomaan organisaatioilla on keskeinen rooli tähän haasteeseen vastaamisessa. Kun palapelin osatekijänä on epärationaalinen ihmluonto, tieto ei yksin riitä: tarvitaan arjen toimintamalleja ja jokapäiväisessä elämässä toteutettavissa olevia, kestäviä ratkaisuja.

Työnantajan näkökulmasta tarkasteltaessa on tietysti mitä oleellisinta, ettei terveellisten elämäntapojen kuuluminen työelämään kuitenkaan rajoitu vain yhteiskunnalliseen tai eettiseen velvollisuuteen. Työorganisaation arjen ollessa tekijöidensä summa terveet ja hyvinvoivat työntekijät tekevät tervettä organisaatiota. Tutkimustiedon lisääntyessä jatkuvasti on osoittautunut kiistattomaksi, kuinka fyysisesti hyvää tekevissä työskentelyolosuhteissa työntekijät antavat parhaansa ja saavuttavat parhaat tulokset. Työntekijöiden aktiivinen elämäntapa on yhteydessä vähentyneisiin sairaspotilaisiin ja terveydenhuoltokuluihin, lisääntyneeseen energiatasoon ja tehokkuuteen (mm. keskittymiskyvyn positiivisten vaikutusten kautta, mikä on tärkeä huomio nykyisenä jatkuvien keskeytysten aikakautena), stressitason kestävään alenemiseen, tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen, itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteisuuteen, tiimityötaitoihin, itseluottamukseen ja positiiviseen asenteeseen, minkä lisäksi työntekijöistä huolehtimisen osoittaman vastuullisuuden välilliset vaikutukset ilmenevät vaikutuksissa motivaatioon ja sitoutumiseen (mm. CDC, 2005; Berry ym., 2010). Liikunnan harrastamisella on myös yhteys ylipäättään parempaan mielialaan ja henkiseen hyvinvointiin, jotka niin ikään heijastuvat myös työtyytyväisyyteen (Danna ja Griffin, 1999).

Huolimatta ravitsemuksen tutkituista vaikutuksista terveydelle ja hyvinvoinnille työelämässä virinnyt kiinnostus henkilöstön fyysisen aktiivisuuden tukemisen kautta saavutettuihin liiketoiminnallisiin hyötyihin ei kuitenkaan ole vielä levinnyt ravitsemuksen puolelle. Tämä heijastuu tutkimuksen puolelle yhden harvoista, Jensenin (2011), aiheesta kirjoittaneista esittäessä hyvin kohdistettujen ja tehokkaasti toteutettujen työpaikan ravintoliitännäisten terveysaloitteiden parantaessa työn tuottavuutta 1-2 %. Tutkijan itsensäkin kyseenalaistamaa johtopäätöstä on kuitenkin tarkasteltava kriittisellä silmällä useastakin syystä. Vertaiskirjallisuuden puutteen ohella ravintoliitännäisistä terveysvaikutuksista ei voida tehdä johtopäätöksiä ilman pitkäaikaista tutkimusasetelmaa. Tarpeen on myös huomata tutkimuksen vahvistamat ravintoaloitteiden positiiviset vaikutukset työntekijöiden ravintotietouteen, nauttimaansa ravintoon ja terveyteen sekä yrityksen tuottavuuteen vähentyneiden poissaolojen kautta. Jensen myös toteaa aloitteiden tuottavuusvaikutusten nousevan korkeammiksi investointeihin verrattuna.

Michaels ja Greene (2013) asettavat sanansa houkuttelevasti huomauttaessaan, mitkä liiketoiminnalliset vaikutukset sairauksien ennaltaehkäisyllä olisikaan: ovathan sairauksien diagnosoimisen ja hoitamisen kustannukset suurimmat työnantajalle koituvista terveydenhuollon kustannuksista. Työkyvyn edellyttämien fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin vaikeaan mitattavuuteen perustuva, jo vanhentuneen oloinen kilpailuasetelma kustannusten ja hyötyjen välillä on syytä unohtaa: terveys ja hyvinvointi työssä sekä organisaation tuloksellisuus ovat taloudellisesti, henkisesti ja fyysisesti terveen työpaikan toisiaan täydentäviä, toisistaan riippuvia osatekijöitä (Russell, 2008).

Organisaation terveydelliset vaikutukset työntekijöihinsä on toki havaittu jo aiemmin 1980-1990-luvuilla. Ensimmäisten joukossa Pelletier (1984) esitti, että terveyden edistämässä tulee ottaa huomioon organisatoriset ja ympäristölliset vaikutusmahdollisuudet. Sitten organisaation käytänteisiin pureutuva ympäristölähestymistapa henkilöstön terveyden edistämiseen on saanut lisää puolestapuhujia, joista tämän tutkielman kannalta keskeisimpinä mainittakoon Ribislin & Reischlin (1993) huomautus työympäristön jäämisestä varjoon nimenomaan yksilölliseen terveyskäyttäytymiseen keskittymisen kustannuksella, sekä Stokolsin ym. (1996) näkemys työterveyden ja –hyvinvoinnin osa-alueiden käynnissä olevasta perusteellisesta paradigmaattisesta muutoksesta yksilöllisistä lähtökohdista kohti laajempaa kokonaisuutta, joka keskittyy fyysisen ja sosiaalisen työympäristön sekä työpaikan käytänteiden yhteisvaikutukseen työntekijöiden hyvinvoinnissa.

Elintasosairauksien myötä nousevien terveystalokustannuksien alentamiseksi 2000-luvulla entisestään suosiota kasvattanutta näkökulmaa ajaa nykytutkimuksessa ja –organisaatioelämässä nimenomaan tavoite edesauttaa ja tukea muutoksia työntekijöiden käyttäytymisessä kohti terveellisempiä elämäntapoja tarjoamalla terveellisiä päivittäisiä valintoja tukevan työympäristön (Kahn-Marshall ja Gallant, 2012). Tosiaan – työympäristön muutoksilla on mahdollisuus tehdä terveellisestä vaihtoehdosta oletusarvo (Michaels ja Greene, 2013). Kiinnostuksen siirtyminen perinteisemmistä, yksilöllisesti suuntautuneista hyvinvointiohjelmista organisaatioympäristöön terveyden edistämisen strategiana juontunee nimenomaan haluttujen tulosten saavuttamattomuudesta (DeJoy ym., 2012; Engbers ym., 2005; Hall ym., 2013; Kahn-Marshall ja Gallant, 2012; Michaels ja Greene, 2013; Neri ym., 2014). Esitys molempien näkemysten mahdollisista yhteisvaikutuksista (Kahn-Marshall ja Gallant, 2012; Prilleltensky, 2005) saattaa osoittautua hedelmälliseksi tarjotessaan kokonaisvaltaisempia, arkeen juurtuneempia ratkaisuja. Nähdäkseni tämä tarkoittaa terveydellisen ja hyvinvoinninnillisen elämäntavan juurtumista organisaatiokulttuuriin.

3.2. Fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla

Miten siis edistää terveellisiä päivittäisiä valintoja työnantajan ja työyhteisön tuella? Samaan tapaan kuten työn ulkopuolisessa elämässä, myös työnantajan tuessa on ennen kaikkea kyse pienistä, mutta toistuvista askeleista parempien elämäntapojen juurruttamiseksi luonnolliseksi osaksi arkea. Tutkimusten mukaan tuloksia liikunnan edistämiseksi on saavutettu työpaikoilla, joissa liikunta on onnistuttu asemoimaan osaksi työyhteisön normaalia toimintaa ja selkeäksi osaksi työhyvinvoinnin edistämisen strategiaa (Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä, 2012). Sama koskee myös muita tässä tarkasteltuja fyysistä työkykyä edistäviä toimenpiteitä. Ollakseen kestävää terveyden edistämisen tulee olla kokonaisvaltaista ja laaja-alaista; pysyvää ja pitkäkestoista vaikuttavuutta ei saavuteta pelkästään työstä irrallisilla terveystempauksilla (Työterveyslaitos, 2014), joiden ongelmaksi on koettu nimenomaan tulosten juurruttamisen ja pysymisen vaikeus (Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä, 2012). Sen sijaan esimerkiksi kampanjaluontoiset yksittäisetkin terveyden edistämishankkeet voivat kuitenkin olla osa työpaikan hyvinvoinnin kokonaisuutta.

Tarkastelen terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen teemaa työpaikalla neljällä tasolla: fyysisen aktiivisuuden lisäämisenä, sen liitännäisenä istumisen vähentämisenä sekä kehonhuollon ja työergonomian tukemisena ja lopulta terveyttä edistävän ravitsemuksen tukemisena.

Fyysisen aktiivisuuden tukimuodot Kattavan listan fyysistä aktiivisuutta työpaikalla lisäävistä mahdollisuuksista tarjoavat Michaels ja Greene (2013), jotka jakavat nämä todettuihin ja lupaaviin mahdollisuuksiin. Ensimmäisiin kuuluvat työntekijöiden rajoittamaton pääsy virkistystiloihin ja välineisiin (*myös työajan ulkopuolella, iltaisin ja viikonloppuisin*), työajan ulkopuolisten aktiivisuusmahdollisuuksien tarjoaminen tai niiden kannustaminen, rahalliset tai muut kannustepalkkiot tai vähennykset vakuutusmaksuissa sekä työympäristöllisten muutosten toimeenpaneminen (*suihkut ja muut pukuhuonetilat työpaikalla, työntekijöiden käyttöön tarjotut ulkoilumahdollisuudet kuten polut ja kentät, pyörätelineet turvallisissa ja käytännöllisissä paikoissa, työpaikalla tarjotut liikuntamahdollisuudet: ryhmäliikuntatunnit ja henkilökohtainen opastus, liikuntatilat työpaikalla*).

Michaelsin ja Greenen lupaaviksi nimeämiin mahdollisuuksiin puolestaan kuuluvat sosiaalista tukea tai muita kannusteita sisältävien aloitteiden toimeenpaneminen työpaikalla (*parin tai tiimin yhteiset tavoitteet, työntekijöiden perheiden osallistaminen, haastekampanjat*), paikallisten subventoitujen tai muuten tuettujen kuntokeskusten/muiden tilojen käyttömahdollisuus, aktiivisuutta mahdollistavat aikataulujärjestelyt (*päivän aikana liikkumisen mahdollistavat joustavat työtunnit, työpäivää tauottavat venyttely- ja kävelytauot, kävelykokoukset*) sekä muu aktiivisuuden edistäminen (*työpaikalla tai sen välittömässä läheisyydessä olevien polkujen tai kohteiden kartoitus, työntekijöiden omien pyöräily- tai kävelytyömatkareittien suunnittelu, hisseille tai liukuportaille asetetut motivaatiokyltit portaiden käyttämisestä, liikunta-/urheiluaiheinen viestintä ja informaatio, työpaikalla tai sen ulkopuolella tarjotut tai tuetut virkistyskerhot/muut fyysisen aktiivisuuden tapahtumat, työntekijöiden kävely- ja pyöräilyporukat*). Mainitsevatpa tutkijat lopuksi vielä työpaikalle sijoitetut lapsenhoitomahdollisuudet liikuntasuoritusten aikana.

Passiivisuutta tasapainottavat tukimuodot Aktiivisuuden edistämisen toisena liitännäisenä tärkeä terveyttä edistävä huomionkohde nykytyöelämässä on istumisen vähentäminen. Sen runsauteen ja pitkäkestoisuuteen perustuvat istumisen terveyshaitat kehottavat mihin tahansa yhtäjaksoista istumista tauottavaan ja vähentävään toimintaan (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014). Liiallisen istumisen vaaroista kerääntyneestä tutkimustiedosta huolimatta on tehokkaista työpaikan interventioista runsaan ja pitkäkestoisen istumisen tasapainottamiseksi kuitenkin vielä vähän näyttöä. Esimerkiksi Parry ym. (2013) jakavat aloitteet kolmenlaisiin: aktiiviseen toimistotyöhön, perinteiseen liikuntaan ja työergonomiaan. Koska kahta jälkimmäistä tarkastellaan tässä tutkimuksessa omina osakokonaisuuksinaan, keskitytään istumisen tuoman täydellisen passiivisuuden osalta vain aktiivisen toimistotyön keinoihin. On kuitenkin hyvä

huomata, että osa-alueet on tässä eroteltu niiden yksityiskohtaisemman tarkastelun selkeydeksi, niiden luonnollisesti limittyen toisiinsa arjessa tukien toinen toisiaan.

Istumista painottavaan toimistotyöhön voidaan tuoda aktiivisuutta kannustamalla aktiivisen työpisteen päivittäiseen 30 minuutin käyttöön (tutkimuksessa työpiste muodostui sähköpöytään integroidusta juoksumatosta/juoksumaton ja ergometrin yhdistelmästä), nousemaan pystyyn tai taukojumppaamaan työtehtävien välissä, kävelykokouksiin, käymään kollegan luona sähköpostin lähettämisen sijaan sekä työn oheisen hyötyliikunnan lisäämiseen mm. valitsemalla kiertotien printterin luo. (Parry ym., 2013) Aktiivisesti ohjatun taukoliikunnan (Aura ym., 2012) ja työnjärjestelyn (DeJoy ja Wilson, 2003) ohella keinovalikoima kannustaa siis ennen kaikkea työnantajan tukea sellaisille toimintaperiaatteille, jotka eivät jumiuta työntekijää istumaan oman työpisteen ääreen. Keskeistä arkea aktivoivien toimien suunnittelussa lienee huomata, kuinka ilmeisesti jo parin minuutin fyysinen aktiivisuus noin puolen tunnin välein vähentää istumisesta aiheutuvaa terveysriskiä (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014).

Kehonhuollolliset tukimuodot Niin ikään läheisesti aktiivisuuden edistämiseen liittyvä kehonhuolto tukee ihmisen fyysistä terveyttä ja -hyvinvointia. Esimerkiksi Parryn ym. (2013) työergonomiaa parantaviin huomionkohteisiin kuuluvat aktiivinen istuminen, seisomisen tauottaminen, seisovat kokoukset, erilaiset työistuimet sekä ilmatyynyn käyttö. Niin ikään seisovan työasennon sallivat sähköpöydät ovat viime vuosina keränneet osakseen huomiota niiden mahdollistaessa istumatyöntekijän kestävästä työkyvyn kannalta elintärkeän selän neutraalin asennon. Viimeisimmän tutkimustiedon mukaan suosittujen sähköpöytien tulisi kuitenkin olla vain osa työpaikan ergonomiatyötä niiden mahdollistaessa istuvan ja seisovan asennon, mutta sivuuttaen näiden välimuodot. (Hughes, 2014) Liike onkin tässä(kin) suhteessa avaintekijä työkyvyn ylläpitoon ja edistämiseen. Asiantuntijoiden suosittelemat pystyyn nouseminen, seisominen, liikkuminen, asennon vaihtaminen, kevyet kävelytauat ja – venyttelyliikkeet nostavat muiden terveysvaikutteidensa ohella työn tuottavuutta 15 % (Hughes, 2014).

Terveellisen ravitsemuksen tukimuodot Työnantajan edistämien kestävien ravintovalintojen keinot Michaels ja Greene (2013) jakavat kolmeen: terveellisten ruoka- ja juomavalintojen edistämiseen sekä huomion kiinnittämisen annoskokoihin. Terveellisten ruokavalintojen edistämisen keinovalikoima sisältää terveellisiin valintoihin muistuttamisen ja kehottamisen, edullisten ja houkuttelevien hedelmä- ja kasvisvaihtoehtojen tarjoamisen automaateissa, kahviloissa tai ruokaloissa, työntekijöiden perheiden osallistamisen mm. järjestämällä ruoanlaittokursseja, kansallisten ravintosuosittelujen sijoittamisen näkyville työpaikalle, terveellisten tarjoilujen

järjestämisen kokouksiin ja muihin tapahtumiin, terveellisen ruoan ostoon ja valmistukseen liittyvän esittelyn järjestämisen, maistiaismahdollisuuksien tarjoamisen, ikäryhmien vertaistuen ja esikuvien hyödyntämisen, paikallisten hedelmien ja vihannesten tarjoamisen, epäterveellisten ruokien hinnannostamisen, työpisteestä erillisten lounas- ja muiden taukojen ajallisen ja paikallisen mahdollistamisen sekä jääkaappi-, mikroaaltouuni- ja hellamahdollisuuden tarjoamisen.

Terveyttä edistävien juomavalintojen keinovalikoiman osalta he puolestaan mainitsevat veden jatkuvan ja helpon saatavuuden, edullisten, houkuttelevien ja terveellisten juomien mahdollisuuden automaateissa tai kahvilassa sekä epäterveellisten juomien hinnannoston. Lopulta annoskokoon vaikuttamiseksi he mainitsevat ruokien tarjoilukoon ja ravintosisältöjen näkyvyyden, kuvallisten ruokamallien (Suomessa ruokaympyrä) ja ruokavaa'an tarjoamisen ruoan punnitsemiseksi sekä suositeltujen annoskokojen tarjoamisen kahvilassa tai työpaikkaruokalassa.

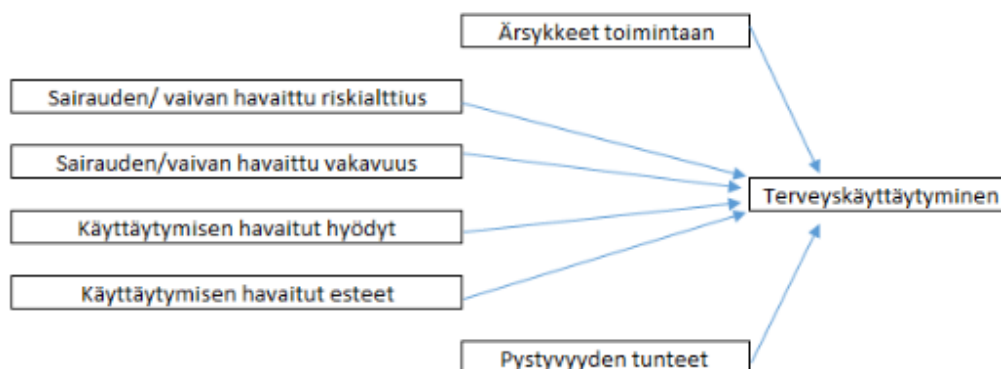
Fyysiseen työympäristöön tai sen läheisyyteen asettuvien ratkaisujen lisäksi sananen keinoista, jotka kaikessa tuoreudessaan eivät vielä ole keränneet juurikaan tutkimustietoa käytettävyydeltään tai vaikutuksiltaan. Koska, kuten edellä luvussa kaksi on syvällisesti pohdittu, teknologian kehitys osaltaan on johtanut nykyiseen fyysisen passiivisuuden valtakauteen, valjastettakoon se myös avuksemme tilanteen kohennuskeinoissa.

Mobiilipalveluntarjoajilla on nykyään valikoimissaan pilvipohjaisia älypuhelinsovelluksia, joita voidaan hyödyntää työntekijöiden terveydenedistämässä. Yksi tällainen on nimenomaan työelämän tarpeisiin suunniteltu suomalainen innovaatio Wellmo –hyvinvointiohjelma, joka toimii käytännössä niin, että se tarjoaa puhelimensa käyttäjälle reaaliaikaista tietoa tämän viikoittaisesta liikunta-aktiivisuudesta, päivittäisestä askelluksesta, painon kehityksestä, nukutuista unimääristä, alkoholinkäytöstä ja tupakoinnista, verenpaineesta sekä stressitasosta ja mielialoista. Elämäntapojen seurannan lisäksi sovellukseen voi asettaa tavoitteita ja seurata niiden kehitystä. Sovellus sisältää myös sosiaalisen puolen mahdollistaen osallistumisen työyhteisön yhteisiin tempauksiin, viestinnän jäsenten kesken, mielipidemittaukset, terveys- ja hyvinvointiaiheisen tiedon saannin ja henkilökohtaisen valmennuksen sekä käyttäjän mahdolliset omat lisäykset. Vastaavat työntekijöiden terveys- ja hyvinvointikäyttäytymistä edistävät ja tukevat sovellukset ovat yksi tärkeä tulevaisuuden mahdollisuus työelämän terveydenedistämässä.

Fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin yksittäisten tukimuotojen yhteydessä on tarpeen huomioida, ettei työntekijöiden terveyskäyttäytyminen luonnollisestikaan rajoitu lineaarisesti siihen, mitä mahdollisuuksia heille tarjotaan. Käytösmuutoskirjallisuus näyttäytyykin hyvin moninaisena, ja

sillä on paljon annettavaa työpaikan terveyden edistämisen aiheelle niin yleisemmällä kuin yksityisemmällä tasolla.

Havainnollistavana esimerkkinä voidaan tarkastella esimerkiksi yleistä ADKAR-mallia, jossa muutosta houkutellaan ensin tietoisuudella sen tarpeesta (*awareness*), halulla ryhtyä siihen (*desire*), tiedolla kuinka saada se aikaan (*knowledge*), kyvyllä saada se aikaan (*ability*) ja lopuksi vahvistavalla toiminnalla (*reinforcement*) (esim. Michaels ja Greene 2013). Toisaalta yksityiskohtaisemmin terveyskäyttäytymistä tarkasteltaessa edelleen esimerkkinä toimikoon Orjin ja Madrykin (2014) hahmotteleva terveyskäyttäytymisen malli (*Health believe model, HBM*) (kuva 5), jossa toimintaan kannustavien ärsykkeiden ohella terveyskäyttäytymiseen vaikuttavat yhtäläisesti sairauden tai vaivan havaitut riskialttius ja vakavuus, käyttäytymisen havaitut hyödyt ja esteet sekä työntekijöiden pystyvyyden tunteet. Niin ikään terveyden edistämisen toimintaan osallistumisen kannusteiksi on havaittu sosiaalisen tuen ja –ympäristön tärkeys, osallistumisen vaivattomuus ja pienet kustannukset (Tessaro, 2006).



Kuva 5. Terveyskäyttäytymisen malli (Orji ja Madryk, 2014).

Nämä esimerkit johdattelevat huomioon siitä, kuinka monisyinen kokonaisuus työpaikallakin tarjottujen tukimuotojen suunnittelu on. Vaikka aiheeseen syventyminen olisi antoisaa, tämän tutkimuksen puitteissa siihen ei kuitenkaan tiedostamisen ylitse syvennytä. Kattavan kirjallisuuskatsauksen vuosina 1986–2008 Pohjoismaissa – lähinnä Ruotsissa ja Suomessa – tehtyihin työpaikan terveyden edistämisen lähestymistapoihin tehneet Torp ym. (2011) nimittäin huomauttavat huomion keskittyneen liiallisesti henkilöstössä edistettyihin käytösmuutoksiin kokonaisvaltaisen terveyden edistämisen jäädessä sivuseikaksi.

Nykyisestä terveyden ja hyvinvoinnin aiheen akateemisesta ja valtavirtamediallisesta suosittuudesta huolimatta Coomer (2014) osuikin ongelman ytimeen esittäessään, että terveyden edistämisen parhaita lähestymistapoja työpaikalla on vaikea määritellä laadukkaan tutkimuksen puutteessa. Suosionsa ohella aiheen abstrakti ulottuvuus ja yhteisen kielen puute on mahdollistanut kaiken kirjavien näkökantojen keskusteluun osallistumisen, ja kokonaisvaltaisemman lähestymistavan huomiotta jäämisen. Vallalla olevat käytänteet ja periaatteet edustavat vain organisaatiokulttuurin pintaa: sen sijaan taustalla piilevät uskomukset ja arvot työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista ja niiden yhteydestä organisaation menestykseen ovat syvempi, huomattavasti merkittävämpi kulttuurin taso. Kestävä muutos työntekijöiden työkykyisyydessä edellyttää muutosta tällä tasolla. (DeJoy ja Wilson, 2003) Ehdotankin, että kaivaudumme tarkasteltuja yksittäisiä käytänteitä syvemmälle, ja käännämme katseemme seuraavaksi kulttuuriin: tässä ymmärrettyä työpaikalla organisaation puolesta vallitsevaa fyysistä terveyttä ja hyvinvointia vaalivaan kulttuuriin.

3.3. Fyysisen terveyden ja -hyvinvoinnin kulttuuri työpaikalla

Edellä tarkastellun mukaisesti voidaan todeta, että työn ja terveyden välisestä suhteesta kiinnostuneille työorganisaatio on muodostunut keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi. Ongelmaksi ei näin muodostukaan se, etteikö organisaation asemaa työntekijöidensä terveyden edistämässä olisi tunnustettu. Kirjallisuuden perusteella on helppo suunnata katseensa kehoitettuun suuntaan; sen sijaan aihepiirille ominaiseksi muodostunut tapa katsoa kohdettaan ei lupauksista huolimatta suurimmalta osin saavuta tavoitettaan työympäristön kestävästä valjastamisesta osaksi työkyvyn edistämistä. Ratkaisuehdotukset ovat olleet asteittaisia ja suurelta osin keskittyneet käsittelemään varsinaisesta työkyvyn mahdollistavasta terveydestä ja hyvinvoinnista irrallisiin ja ulkopuolisiin asioihin kokonaisvaltaisemman lähestymistavan loistaessa poissaolollaan (DeJoy ja Wilson, 2003; Torp ym., 2011).

Tutkielman alussa olen suonut runsaasti tilaa fyysisen työterveyden ja -hyvinvoinnin tilan ja merkitysten pohtimiselle nykytyöelämässä, sekä sille, miksi fyysisen terveyden edistämällä on asemansa työpaikalla. Intensiivinen syventyminen aiheeseen on perusteltua, sillä vallitsevat olosuhteet estävät kokonaisuudessaan täysipainoisen panostamisen entistä kestävämpään työkykyyn läpi yksilön uran. Vaikka työympäristön hyödyntämiselle terveydenedistämässä on herätty, sellaisenaan se ei automaattisesti ole oikotie onneen. Saadaksemme aikaan kantavia muutoksia työkykyisyydessä on laajennettava työterveyden ja -hyvinvoinnin näkökenttää ensin taustalla

vaikuttavien näkemysten, ja vasta seuraavaksi käytännön toimien kautta. Vain näin saavutetaan kestäviä tuloksia. Näillä taustanäkemyksillä ja niiden mukaisella toiminnalla on yhteinen nimittävä tekijä: työpaikalla vallitseva terveyttä ja hyvinvointia vaaliva kulttuuri.

Termiä ”*terve* tai *terveellinen organisaatio*” (*healthy organization*) käyttivät ensimmäisenä Rosen ja Berger (1991) päätyen siihen, että tällaisille organisaatioille yhteistä on arvomaailma, joka käsittää lukuisia ympäristöllisiä ja organisatorisia tekijöitä terveyden edistämiseksi. Nykytutkimuksessa terveellä tai terveellisellä organisaatiolla tarkoitetaan yleensä sellaista, jota luonnehtivat tarkoitukselliset, systemaattiset ja yhteistyöhön nojaavat pyrkimykset työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden maksimoimiseen: keinovalikoima sisältää organisaation tarjoamat hyvin suunnitellut ja merkitykselliset työt, kannattelevan sosiaalisen ympäristön sekä saatavilla olevat ja oikeudenmukaiset mahdollisuudet kehittää uraa ja työelämää (Wilson ym., 2004). Vaikka nykymääritelmä jatkaa linjalla, joka tulkintani mukaan oli alkuperäinen tarkoitus, keinovalikoima on toisaalta poikennut omalle eriytyneelle polulle, joka vie kulkijan vain puoliväliin matkaa.

Toisin kuin aiheen valtavirtakirjallisuudessa, näkökulmani työterveyden ja –hyvinvoinnin tarkasteluun ei olennaisesti eroa ihmisen terveydestä ja hyvinvoinnista käsityksistä muussa, työn ulkopuolisessa elämässä. Siksi myös näkemykseni terveestä, *terveellisestä*, organisaatiosta keskittyy organisaation arjen mahdollistajien – työntekijöiden – vähälle huomiolle jääneeseen terveyden perustaan: fyysiseen kuntoon ja sen myötä kykyyn tehdä päivittäistä työtä. Missään nimessä en vähättele henkisen tai sosiaalisen hyvinvoinnin merkityksiä tai välttämättömyyttä organisaation tilan ja tuottavuuden kannalta. Mutta ne ovat saaneet puheenvuoronsa, runsaat sellaiset. Jätän niiden käsittelyn suosiolla oman alansa ammattilaisille, niille, jotka tuntevat puoleensa vetävää intohimoa niiden asiointilaa sekä mennyttä ja tulevaa kehitystä kohtaan. Itse en voi olla ajamatta vankkumattomasti kehon fyysisen kunnan asiaa.

Entistä käyttökelpoisempien lähestymistapojen perään kuuluttavat DeJoy ja Wilson (2003) huomauttavatkin, että edelleen puuttuu toimiva ja testattava malli tai luokittelu terveestä tai terveellisestä organisaatiosta. (Vaikka suomenkielisessä tutkimuksessa ’terve organisaatio’ on vakiintunut termi, en ole valmis luopumaan alkuperäiskielen monimerkityksellisyydestä terveellisyyden-termin kuvastaessa paremmin terveellisten elämäntapojen merkitystä työkyvyn vaalimisessa.) Lisäksi nykyisistä huomionkohteista johtuen fyysisen terveyden ja –hyvinvoinnin kulttuuria työorganisaatioissa ei olekaan tutkittu lainkaan. Vertaiskirjallisuuden puutteessa siis kysyn, miten työpaikalla vallitsevaa fyysistä terveyttä ja -hyvinvointia vaalivaa kulttuuria voidaan lähestyä?

Ostatekijöihin jaettaessa kulttuuria voidaan ajatella rakentuvaksi esimerkiksi työnantaja- ja työntekijätasolla. Kirjallisuudessa lähimmäksi tutkittua käsitettä päästään tällöin tarkastelemalla organisatorisen tuen ja työntekijöiden keskuudessa vallitsevan ilmapiirin merkityksiä terveyden edistämiseksi. Organisatorinen tuki onkin tunnustettu välttämättömäksi työpaikan terveyden edistämisen kirjallisuudessa, ja esimerkiksi Connor ym. (2014) erittelevät sen vallitsevien käytänteiden ohella seuraaviin: ilmaistuihin terveydellisiin arvoihin, ympäristön tukeen, organisatoriseen rakenteeseen, johdon tukeen, resursseihin ja strategioihin (mm. palvelut, budjetti, viestintä), työntekijöiden osallistamiseen sekä palkkioihin ja tunnustuksiin. Lisäksi apuna ovat työkalut mittaamaan ja arvioimaan terveyttä organisaatio- ja työntekijätasolla.

Niin ikään organisaation roolia työpaikan terveydellisen kulttuurin luomisessa voidaan tarkastella hyvinvointiohjelmien kirjallisuuden kautta. Onnistuneen ohjelman luomisen ja arvioinnin työkaluksi kuusi peruspilaria muodostaneet Berry ym. (2010) näkevät välttämättömäksi terveyden edistämiseen sitoutuneiden johtajien rekrytoimisen kaikilla tasoilla, ohjelman sitomisen linjaan yrityksen identiteetin ja pyrkimysten kanssa, ohjelman kokonaisvaltaisuuden, innostavuuden ja laadukkuuden, osallistumisen edullisuuden ja helppokäyttöisyyden, yhteistyön asiantuntijoiden kanssa ja viimeisenä toistuvan ja selkeän viestinnän. Yksityiskohdista huolimatta organisatorisessa tuessa on siis kyse tekijöistä, jotka työnantajan puolesta estävät tai edesauttavat terveyttä edistäviä olosuhteita organisaatioarjessa.

DeJoy ja Wilson (2003) ottavat kuitenkin askeleen taaksepäin ja laajentavat perspektiiviä totutusta esittäessään, että terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen organisaatioissa tulisi työntekijöiden sijaan aloittaa itse organisaatiosta. Heidän mukaansa terveen tai terveellisen organisaation tulee pohtia organisatorisia riskitekijöitä työntekijöiden terveydenedistämässä – samaan tapaan kuin terveysriskejä totutemmin kartoitetaan yksilön terveydessä. Kuten epäterveet elämäntavat alentavat yksilön tuottavuutta ja nostavat kuluja, samoin tekevät epäterveet organisaatiot, mutta huomattavasti isommassa mittakaavassa. Organisatoriset riskit liittyvät rakenteelliseen työn järjestelyyn kuten työaikajärjestelyihin, työn vaatimuksiin, vuorovaikutukseen, johtamistyyliin sekä käytänteisiin ja periaatteisiin. Kuten yksilönterveydessä, myös näillä riskeillä on eroavaisuuksia merkittävydessä ja kontrolloitavuudessa.

Sen sijaan, että puhuisivat terveyden edistämisestä työpaikalla, DeJoy ja Wilson puhuvatkin organisatorisesta terveyden edistämisestä, joka syventyy yrityksen perusrakenteisiin. Näkökulmilla on perustavanlaatuiset yhteiset lähtökohdat – terveydenhuollon- ja muihin liitännäiskustannuksiin vaikuttaminen, tuottavuuden ja sitoutuneisuuden lisääminen, vaihtuvuuden ja poissaolojen

vähentäminen – ja ne eroavatkin pääosin vain siinä, miten näitä tavoitteita lähestytään. Organisatorisen terveyden edistämisessä avainlähtökohta on se, että henkilöpääoma maksimoidaan maksimoimalla työelämän laatu organisaatiossa.

Organisaatiokulttuurista ei kuitenkaan voida puhua ottamatta yhtälöön mukaan työntekijöitä, päivittäisen organisatorisen olemisen todeksi eläjiä. Kirjallisuudessa työntekijöistä, terveydestä ja kulttuurista ei kuitenkaan ole samassa yhteydessä puhuttu. Sen sijaan harvoissa esitetyissä terveen tai terveellisen organisaation laajoissa malleissa on lähestytty työntekijäpuolta kulttuurista eriytetyn ilmapiirin käsitteen kautta: ilmapiirillä viitataan työntekijöiden joukossa vallitsevaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä mahdollistavaan tunnelmaan (esim. DeJoy ja Wilson, 2003; Hall ym., 2013; Wilson ym., 2004). Vaikka ilmapiirin ydinelementeistä ei ole selkeää yhdennäköisyyttä, mainittakoon Hallin ym. (2013) näkemys työntekijöiden yhteisistä asenteista ja uskomuksista sekä muutosvalmiudesta terveyskäyttäytymisessä, sekä DeJoyn ja Wilsonin (2003) esimerkit työntekijöiden uskomuksista koskien organisatorista tukea, viestintää, osallistumista ja työympäristön yleistä vuorovaikutuksellisuutta.

Yllättävää ei olekaan se, että Hall ym. (2013) löysivät vahvan korrelaation työntekijöiden parissa vallitsevan suotuisan ilmapiirin ja heille tarjottujen terveydenedistämisen mahdollisuuksien väliltä. Sen sijaan on kiinnostavaa, kuinka tutkijat ehdottavat jatkotutkimusaiheeksi työpaikan terveysseulonnan ja hyvinvointiohjelmien syventämisen lisäksi terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurin luomista työpaikalle hyvinvointiohjelmiin osallistumisen lisäämiseksi. Lähestymistavan esittämisen puutteessa selväksi ei kuitenkaan käy, näkevätkö he työntekijät osaksi tätä kulttuuria. Erityisen kiinnostavia olisivat myös organisatorisen ilmapiirin (määriteltynä kuten edellä) ja terveydenedistämisen mahdollisuuksien väliset tulokset – onhan ilmapiiri nimenomaan keskeinen osa kulttuuria, ja näin ollen terveen tai terveellisen organisaation kannalta huomiotta jäänyt osatekijä.

Kulttuuria tarkastellaan tässä kollektiivisena subjektiviteettina, ts. jonkin yhteisön tai yhteiskuntaluokan piirissä omaksuttuna elämäntapana sekä maailman hahmottamisen ja mielekkääksi kokemisen tapana. Kulttuuri on elettyä elämää: se kuvastaa tutkitun kohteen elämänmuotoa ja maailman hahmottamisen tapaa. (Alasuutari, 1993) Koska kulttuurin näkyvä osa, tässä tapauksessa terveellisiä elämäntapoja tukevat mahdollisuudet työpaikalla, edustavat vain sen pintaa, on syytä kääntää katse niiden takana vaikuttaviin organisatorisiin arvoihin ja uskomuksiin (DeJoy ja Wilson, 2003). Kulttuuri ei ole vain olemassa olevia mahdollisuuksia ylläpitää ja edistää fyysistä terveyttä työpaikalla: se on huomattavasti syvemmällä tasolla vaikuttavaa jokapäiväistä

arvoihin sitoutunutta, kahdensuuntaista olemista. Samalla kulttuuri sitoo terveyden edistämisen organisatorisen ja henkilöstön tasot tiiviisti yhteen, ja nostaa työyhteisön merkitykselliseen asemaan.

Kukoistavien ja vastaavasti kuluttavien yhteisöjen vaikutusta yksilöön on tutkittu laajalti, todeten niiden hyödylliset ja vastaavasti vahingolliset vaikutukset yhteisöihin ja jäseniinsä (Prilleltensky, 2005). Nykyään tiedetään, kuinka positiiviset ilmiöt, tiedot ja taidot, leviävät nopeasti ja tehokkaasti globalisaation ja yhteisöllisyyden mukana. Tämä tieto voidaan hyödyntää myös silloin, kun halutaan vaikuttaa epäedulliseen käyttäytymiseen. Siinä missä epäterveet elämäntavat – huonot ravintovalinnat, istumakulttuuri ja fyysinen passiivisuus – ovat onnistuneet leviämään kulttuurin mukana (DeJoy ym., 2012), myös toivottavaa terveyskäyttäytymistä voidaan edistää yhteisöllisyydellä. Toisin kuin ihmisen mukavuudenhaluun ja luonteenheikkouteen perustuvien epäterveiden elämäntapojen leviämisen itsestään ohjautuvuus, tämä vaatii kuitenkin pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta ja eri tahojen yhteistyötä. Niin ikään Banduran (esim. 2001) klassikoksi muodostunut, laajalti tunnustettu sosiaalinen kognitiivinen teoria, joka perustuu sosiaalisen kontekstin vaikutukseen uusien käyttäytymismallien oppimisessa ja omaksumisessa, puhuu ympäristön merkityksen puolesta väestön terveellisten elämäntapojen edistämässä. Bandura esittää kollektiivisen toimijuutensa käsitteen soveltamista laajalti, myös mm. terveyden ja liike-elämän piiriin.

Toisaalta ongelmalliseksi yhteisökulttuurin merkityksessä fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä saattaa muodostua se, että yhteisökulttuurien on nähty olevan myös aliarvioituja tekijöitä osallistensa terveydessä ja hyvinvoinnissa: kaikessa kattavuudessaan kulttuuri otetaan usein itsestänselvyytenä (Eckersley, 2006). Ehkäpä tämän takia terveyttä ja hyvinvointia ei olekaan mielletty osaksi organisaatiokulttuuria, mihin termivalinnat ja tutkimuksen puute näyttää viittaavan. Yksilökeskeisissä kulttuureissa, kuten Suomessa, keskittymisen sokeasti yksittäisiin subjektiivista hyvinvointia kohentaviin keinoihin on jopa esitetty heikentävän hyvinvointia kokonaisuudessaan, koska tällöin hyvinvointia itsessään vaaliva infrastruktuuri jää hyödyntämättä: yksilöt eivät voi merkittävästi vaikuttaa hyvinvointiinsa yhdenmukaisten ympäristöllisten muutosten puutteessa (Prilleltensky, 2005).

Eckersleyn (2006) länsimaisuuteen liittämät kulttuurin aliarvostus ja individualismi näkyvätkin myös arjen hyvinvointityössä suomalaisilla työpaikoilla. Työpaikkaliikuntabarometrin 2009 mukaan nimittäin erityisesti liikuntaseteleiden käyttö sekä yksilöllisten liikuntaharrastusten tukeminen ovat yleisiä tukimuotoja työpaikoilla. Vaikka yritykset tukevat työntekijöiden liikuntaa

enenevässä määrin, ja vaikka työpaikoille varsinkin aiemmin tyypillisestä omaehtoisesta harrastetoiminnasta on siirrytty enenevässä määrin liikuntaan osana työterveyden ja työkyvyn strategista edistämistoimintaa 1990-luvulla pinnalle nousseena ilmiönä (Smolander, 1995), työkyvyn nykyinen heikko kansallinen tila kertoo siitä, että jotain on syytä tehdä toisin.

Kaiken kaikkiaan kulttuurissa on siis kyse siitä, mikä päivittäisessä (työ)elämässä kannattelee, tai positiivisen organisaatiotutkimuksen sanavalinnoin olosuhteista, joissa työntekijät antavat parhaansa ja saavuttavat parhaat tulokset (Työterveyslaitos, 2014). Työelämän laatua – ja näin myös henkilöpääoman tuotosta – voidaan parantaa merkittävästi parantamalla fyysistä työkykyä. Mutta miten voidaan tutkia sen aitoon panostamiseen edellyttävää terveyden ja –hyvinvoinnin kulttuuria teorian ja käytännön välillä toimivien mallien ja mittareiden puuttuessa? Entä millainen voisi olla työntekijöiden fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin malli tai luokittelu organisaatioissa? Voisiko hyvinvointiyhteiskunnassa sellaisen olemassaolo olla edes eettisesti realistinen? Kysymykset ovat rohkeita, mutta kokemukseni mukaan kehitystä ei ole koskaan tapahtunut tehden, kuten on totuttu tekemään. Jos todella haluamme edistää suomalaista työkykyä yksilö-, organisaatio- sekä yhteiskunnan tasolla, on mentävä sinne, missä ei ole ennen oltu. On uskallettava esittää kaikkein uskaliaimpiakin kysymyksiä, koska vain ne laajentavat näkökenttää ja vievät eteenpäin – suuntaan tai toiseen. Tieteessä mikään ei korvaakaan luovaa ajattelua ja normeista piittaamatonta päättelyä (Alasuutari, 1993).

Tässä kirjallisuuskatsauksen päättävässä luvussa on esitetty monia kysymyksiä. Lukuisten avoimeksi jäävien kysymysten olemassaolo kertoo ennen kaikkea tarpeesta laajentaa yhteistä tietämystä aiheesta, tarpeesta pyrkiä loppukädessä vastaamaan päivänpolttamaan kysymykseen siitä, mitä voidaan tehdä kestävämmän työkyvyn saavuttamiseksi. On aika siirtyä sinne, missä tapahtuu – arjen organisaatioelämään – ja laajentaa ymmärrystä siitä, miten fyysistä terveyttä ja –hyvinvointia vaalivaa kulttuuria voidaan organisaatioarkeen luoda.

4. Hyvistä ajatuksista käytäntöön: Aineisto ja tutkimusmenetelmät

4.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkielman empiirisessä osiossa siirrytään edellä pohdituista hyvistä ajatuksista käytännön tasolle. Tutkimuskysymysten mukaisesti lähtökohtana on vastata kuvailevasti kysymykseen siitä, millaisia fyysistä terveyttä ja hyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä mahdollisuuksia työntekijöille tarjotaan valitussa neljässä, niin sanotussa edelläkävijäorganisaatiossa mitä tulee aiheeseen. Tämän lisäksi, ottaen huomioon taustalla vaikuttavan laajemman ja syvän katsomuksen fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin asemasta ja merkityksestä nykytyöelämässä, on tutkielman yhtäläinen lähtökohta työpaikan terveystaloudellisen tutkimustiedon ja kohdeorganisaatioista kerätyn empiirisen aineiston vuoropuhelun kautta muodostaa tulkintoja näiden käytäntöjen ja periaatteiden osaltaan muodostaman fyysistä terveyttä ja hyvinvointia vaalivan kulttuurin edellytyksistä ja taustatekijöistä.

Tutkielman kahtalaisista tavoitteista johtuen olen hyödyntänyt empiirisessä osiossa laadulliselle tutkimusmenetelmälle tyypillisiä tapaustutkimusta ja hermeneuttista tutkimusotetta soveltavin osin.

Fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurin kuvailua varten olen lähestynyt organisaatioita tapaustutkimuksellisesti. Menetelmän tarkoitus on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa valittua kohdetta, niiden tarjoamaa ilmiökokonaisuutta, ja tuottaa niistä yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen ilmiselvin keinoin, mutta pyrkiessään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissa se hakee tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä ”lainalaisuuksista” tavalla, jolla tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006)

Routio (2015b) lisää metodia voitavan myös käyttää useampien rinnakkaisten tapausten tutkimiseen, mikäli tutkija katsoo että nämä tapaukset ovat olennaisesti samanlaisia. Tässä neljän kohdeorganisaation tapauksessa halutaankin yksityiskohtaisen kuvailun ohella pureutua nimenomaan näiden tapausten yhteiseen ”olemuksen”, kuten Routio nimittää. Tavallisesti tapaustutkimus onkin luonteeltaan toteava eli deskriptiivinen: siinä halutaan kuvailla kohdetta - ei vain sen ulkonäköä vaan myös sen piilossa olevaa rakennetta. Se, mikä pinnan alla poreilee, johdattaakin meidät tutkimuksen kannalta perimmäisten kysymysten äärelle.

Edeten aiheessa syvemmälle, tutkimuskysymystä fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurin edellytyksistä ja taustatekijöistä tulkitaan hermeneuttisen metodin periaatteella, jossa kirjallisuuskatsaus muodostaa esioletuksen ja kohdeyhteyksistä kerätyt aineistot sitä syventävän, mutta riippumattoman, empiirisen osuuden. Tutkimuksen edetessä näiden keskusteluiden vuoropuhelusta syntyy tutkijan oma tulkinta. Hermeneuttinen tutkimusstrategia korostaakin subjektiivista tulkinnallisuutta muodostaen siten vastakohtaan objektiivisuutta ja tulkinnoista riippumattomuutta korostaville tutkimusstrategioille. Vaikka oleellista on kohteen tarkasteleminen eri näkökulmista ymmärryksen laajentamiseksi, siinäkin tapauksessa, että taustatietojen puutteen vuoksi kohdetta ei pystytä mielekkäästi tarkastelemaan mistään ulkopuolisista näkökulmista, on aina mahdollista tarkastella sitä kahdelta kannalta: vuoroin kokonaisuutena, vuoroin detaljeina. (Routio, 2015a)

Kreikan sanoista ”*hermeneutike tekhnē*” nimensä saanutta hermeneutiikkaa, *tulkintataittoa*, (Karvonen, 2002) hyödyntävän on äärimmäisen tärkeää huomata ero subjektiivisuuden tulkinnallisuuden ja ”mielen tuomiseen ulkopäin” välillä. Vaikka jälkimmäinen saattaa tuottaa rikkaan analyysin, se loukkaa tulkittavaa ja lopputuloksena saattaa olla ei-minkään ymmärtäminen. Vaikka tulkitessaan tutkittavaa tutkija on keskellä omaa elämäänsä ja voi näin antaa kohteelle merkityksiä vain omien rajojensa puitteissa, se mitä pyritään ymmärtämään on kuitenkin kohteen – ei tutkijan – elämismailma. (Varto, 1992) Erityisesti omanlaiseni syvän näkemyksen aiheeseensa jo ennalta omaavan tutkijan on hyvä pitää tämä mielessä. Olennaisesti tähän liittyen merkitysten täytyy lisäksi olla koherentteja: tutkittavasta ei saa poimia irrallisia piirteitä ja sitten yhdistellä näitä uudeksi kokonaisuudeksi, sillä se olisi epäaito. (Varto, 1992)

Silläkin uhalla, että lukija kyseenalaistaa eri metodien yhdistelemisen tarkoituksenmukaisuuden, lopuksi sananen tutkimuksessa niin ikään hyödynnetystä laadullisen tutkimuksen kulttuurintutkimuksellisesta näkökulmasta. Kulttuurintutkimusta leimaa nimittäin ennen kaikkea halukkuus ottaa hyöty irti kaikista käyttökelpoisista teorioista ja metodeista, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin syvällistä tietoa: näin pyritään avaamaan uusia näkökulmia todellisuuteen (Alasuutari, 1993). Kuten kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjen organisaatioiden toimintaperiaatteiden ja niiden taustalla vaikuttavien perustavalaatuisten näkemysten väliseksi sillaksi todettiin vallitseva organisaatiokulttuuri, samaan tapaan kulttuurintutkimuksellinen tarkastelukulma on yhdistävä tekijä kahteen erilaiseen tutkimuskysymykseen vastaamaan pyrkivien tutkimusotteiden, hermeneutiikan ja tapaustutkimuksen välillä.

Alasuutari (1993) kuvailee laadullisen tutkimuksen ja kulttuurintutkimuksen väliseksi tärkeimmäksi yhteydeksi sen, että molemmissa selittäminen perustuu ymmärtävään selittämiseen: selitysmallien

ei oleteta esittävän universaaleja lainalaisuuksia, vaan keskeistä on ilmiön paikallinen selittäminen. On kyse jonkin tietyn historiallisesti ja kulttuurisesti ehdolliseksi ymmärretyn asian ymmärrettäväksi tekemisestä. Joidenkin näistä selityksistä voidaan olettaa yleisemmällä abstraktiotasolla olevan hyvin yleisinhimillisiä ja tässä mielessä empiirisesti universaaleja.

Menetelmävalintojen ollessa näin perusteltuja näen niiden kautta rakentuneen aineiston monisyisenä. Aiemmin tutkimattoman ilmiön kannalta tämä on merkityksellistä aineiston eri tasojen täydentäessä toisiaan, kartoittaen tutkimatonta maaperää. Siinä missä tapaustudkimuksellinen lähestymistapa tarjosi lähtökohdan eli organisaatioissa vallitsevien terveyttä edistävien toimintatapojen ja –periaatteiden selventämisen, se myös ohjasi tutkijaa kohti tutkittavien yhteistä olemusta, jonka hahmottamisessa, ymmärtämisessä ja tulkinnassa hermeneutiikka ja kulttuurintutkimus autoivat eteenpäin. Menetelmien yhdistelmä osoittautui näin tarkoituksenmukaiseksi tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Toisaalta tutkimuskysymykset löysivät lopullisen muotonsa vasta aineiston kokonaisuuden pohjalta viitaten tutkimuksellisen prosessuaalisuuden ohella mahdollisuuteen siitä, ettei ilmiö kokonaisuudessaan välttämättä ole niin yksinkertainen, kuin tutkimustulokset antavat ymmärtää. Tästä on kuitenkin hyvä lähteä liikkeelle.

4.2. Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin lokakuussa 2014 – helmikuussa 2015 perehtymällä kunkin kohdeorganisaation vuoden 2014 julkiseen ja sisäiseen viestintämateriaaliin, sekä haastatteleamalla työhyvinvoinnista vastaavaa henkilöä kustakin organisaatiosta. Materiaalilla pyrittiin kartoittamaan faktuaalista tietoa henkilöstön fyysisen työkyvyn tuen ja edistämisen kokonaisuuksista, niiden historiallisesta kehityksestä ja tulevista suuntaviivoista syy-seuraussuhteineen. Oheisteemoja olivat fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin kokonaisuuksien ja tukitoimien resursointi, viestintä, kannustimet ja seuranta. Tämän lisäksi haettiin kokemuspohjaista tietoa tyytyväisyydestä järjestelmään ja laajemmin organisaation terveydellisestä tilasta.

Haastattelutilanteet järjestettiin tapahtumien keskipisteeseen, arjen työpaikalle. Haastateltavien vaivattomuuden ohella tämä salli tutkijan havainnoinnin niin fyysisestä ympäristöstä kuin yleisestä ilmapiiristä – kulttuurintutkijalle välttämättömistä huomionkohteista. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, edeten aiheessa joustavasti osittain järjestellysti ja osittain avoimesti: tilanteen mukaan ja antaen sijaa vapaalle puheelle. Näin pyrittiin huomioimaan myös haastateltavien tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa, vaikkakaan haastateltavat itse eivät

toimineet havaintoyksikkönä. Ennalta suunnitellut teemat kuitenkin ohjasivat keskustelua, ja samat kysymykset käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa, mikäli ne eivät olleet puheessa muuten tulleet esille. (Hirsjärvi ja Hurme, 2001) Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista: tutkimuksen kulttuuriin syventymisen ohella kuitenkin yhtäläisen kulttuuria kuvailevan tavoitteen tähden myös puolistrukturoituneisuuden hyödyntäminen haastatteluissa oli tarpeen.

Henkilökohtaisilla haastatteluilla on monia hyviä puolia aineiston keräämisen menetelmänä. Yhtenä tärkeimmistä mainittakoon haastattelijan mahdollisuus tilanteen mukaiseen reaktiivisuuteen (Zikmund ym., 2010). Koen tärkeänä myös haastattelijan välittömyyden niin itse tilanteessa kuin sen ulkopuolellakin – ja tämän onnistuessa myös haastateltavan rentouden ja avoimuuden. Aito tunnelma edesauttaa vapautuneen keskustelun kulkua mahdollistaen syventymisen käsillä olevaan asiaan. Kääntöpuolella haastattelijana on keskeistä olla tietoinen haastattelijan mahdollisesta vaikuttamisesta haastateltavaan, sekä haastateltavan anonyymiuden vaarantumisesta kasvokkaisessa kohtaamisessa (Zikmund ym., 2010). Toisaalta tässä tapauksessa, lähestyessäni kohdeorganisaatioita positiivisessa mielessä voisi olettaa, ja yhteydenpitojen perusteellakin havaita, että organisaatiot heittäytyivät yhtäläisellä asenteella mukaan. Sen sijaan haastateltaviin vaikuttamisen riskin tiedostaen olin kuitenkin valmis hyödyntämään menetelmää, koska kulttuuria ei voi tutkia heittäytymättä mukaan sen virtaan.

Niin ikään aineiston osana viestintämateriaalia tarkasteltiin vuoroin kokonaisuutena, vuoroin teemoina. Materiaalien näyttäytyessä hyvin erilaisina organisaatiokohtaisesti ne näyttäytyivätkin hyvin kiinnostavina niin yksityiskohtaisemmalla kuin kokonaisuuksien tasolla. Tutkimuksen kulttuurintutkimuksellisen ulottuvuuden tähden aineistossa huomioitiin niin virallinen kuin epävirallinen viestintä, sekä kirjallinen ja suullinen viestintä.

Aineistonkeräystä suunnitellessani pohdin pitkään, onko tutkielman tavoitteiden kannalta kannattavaa ottaa mukaan työntekijänäkökulmaa kyselytutkimuksella tai henkilökohtaisilla haastatteluilla suoritettuna vai ei. Käytösmuutosten toteutumisen kannalta työntekijöiden kokemuspuoli tarjotuista etuuksista on yhtä tärkeä, kuin tarjotut etuudet itsessään. Hyvinvoinnin tasojen (yksilöllinen, suhteellinen ja kollektiivinen) ainutlaatuisuutta, mutta toisaalta toisiinsa nivoutuvuutta korostava Prilleltensky (2005) huomauttaa, että keskityttäessä vain yhteisölliseen hyvinvointiin yksilöllisen hyvinvoinnin kokemuksellinen puoli jää huomioimatta. Samaan tapaan keskityttäessä siihen, millaisia hyvinvointimahdollisuuksia työntekijöille valituissa edelläkävijäyrityksissä tarjotaan, jäämmepaisi työntekijöiden tuntemuksista ja mielipiteistä näistä

mahdollisuuksista – ja loppukädessä niiden olemassaolon oikeutuksesta. Saamme selville vain puoli totuutta.

Työntekijänäkökulma rajautui lopulta tutkielman ulkopuolelle kahdesta syystä. Mielessäni kihelmöivä kiinnostus lähtökohtiin, joiden varaan fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin kulttuuri kohdeyrityksissä rakentuu, sekä tapoihin, joilla se organisaatioarjessa ilmenee, on niin perustavanlaatuinen, että en halunnut vaarantaa syventymistä siihen edes työntekijänäkökulman kustannuksella. Toinen syy oli käytännöllisempi. Ollakseen luotettava, työntekijänäkökulman olisi pitänyt olla tarpeeksi kattava niin kooltaan, otannaltaan kuin sisällöltäänkin. Vaarana olisi tällöin ollut paitsi neljästä kohteesta kerätyn materiaalin paisumisen mukanaan tuoma hallittavuuden vaikeus, myös paisumisen vaikuttaminen tutkielman tasapainoiseen, esitettyjen kysymyksiin vastaamiseen tähtäävään kokonaisuuteen. Tätä en missään nimessä halunnut.

Aineiston keräyksen sekä sen käsittelyn (haastattelujen litterointi ja viestintämateriaaliin perehtyminen) jälkeen luonnollinen etenemistapa oli kirjoittaa organisaatioiden fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin työn kokonaisuudet auki luvussa viisi esitetyn mukaisesti. Kokonaisuus esittelyssä halusin ehdottomasti kulkea kunkin hahmottuneen organisaatiokulttuurin ehdoilla, vaikka ne osittain aineiston suunnitteluvaiheessa määriteltyjen teemojen ympärille rakentuivatkin. Aineiston tutuksi tekemisen myötä jatko muodostui kuin itsestään: esille nousi selkeitä organisaatioiden terveyden ja hyvinvoinnin työn olemusta yhdistäviä tekijöitä kuten myös merkityksellisiä eroja. Näiden havaintojen pohjalta muodostui luvussa kuusi esitetty vastaus siihen, kuinka lähestyä tutkimatonta organisatorista terveyden ja hyvinvoinnin kulttuuria. Niin ikään tulosten luokittelu järjestyi näiden kategorioiden mukaisesti paitsi niiden täyden aineiston edustavuuden tähden, myös vertaiskategorioiden puutteessa. Vaikka jo tapaustutkimuksellisesti aineisto-organisaatioiden määrä haluttiin pitää pienehkönä, osoitti neljästä organisaatiosta kerätty aineisto myös itsestään kattavuutensa.

4.3. Aineiston esittely

Aineisto muodostuu neljästä organisaatiosta, jotka on valittu tarkoin vastaamaan tämän tutkielman tavoitteisiin. Kaikissa neljässä organisaatiossa harjoitetaan kestävästä henkilöstöpolitiikkaa kiinnittämällä huomiota henkilöstön fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen. Tätä organisaatioita yhdistävää suuntaa kohti liikutaan kuitenkin erilaisista lähtökohdista, ja erilaisin tukikokonaisuuksin. Tästä syystä aineisto rakentuu laadullisesti

merkityksellisesti suurien edustusmäärien sijaan. Otanta kattaa kooltaan ja toimialaltaan toisistaan poikkeavia organisaatioita, koska tutkimuksessa haluttiin edetä ehdoitta terveydellisen kulttuurin perässä, sen itsensä ehdoilla. Kulttuuritutkimuksessa huomio kiinnittyikin nimenomaan ilmiön paikalliseen selittämiseen yleispätevien lainalaisuuksien sijaan. Alla on esitelty organisaatiot lyhyesti ennen tarkempaa syventymistä kuhunkin luvussa viisi.

| <i>Organisaatio</i> | <i>CSC FINLAND OY</i> | <i>Lidl Suomi Ky</i> | <i>Pekkaniska Oy</i> | <i>SPR Veripalvelu</i> |
|---|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| <i>Yritysmuoto</i> | Yksityinen perheyritys | Kommandiittiyhtiö | Osakeyhtiö | Yleishyödyllinen yhdistys |
| <i>Perustusvuosi</i> | 1980 | 2002 | 1988 | 1935 |
| <i>Toimiala</i> | Suun terveys | Päivittäistavara-kauppa | Nostopalvelu ja konevuokraus | Kansallinen veripalvelutoiminta |
| <i>Toimipaikka / pääkonttori</i> | Espoo | Vantaa | Vantaa | Helsinki |
| <i>Kansainvälisyys</i> | Ei | Kyllä | Kyllä | Ei |
| <i>Henkilöstömäärä (Suomessa)</i> | 26 | >4000 | 151 | >500 |
| <i>Tutkimusta varten haastateltu henkilö</i> | Omistaja / henkilöstövastaava | HRD-asiantuntija | Hallintoasiainvastaava | Henkilöstöpäällikkö |

Taulukko 1. Yhteenveto tutkituista organisaatioista.

CSC FINLAND OY on suun terveyden ylläpidon ja kokonaishammashoidon klinikka. Palveluihin kuuluvat kaikki hammashoidon piiriin kuuluvat osa-alueet perushammastarkastuksista juurihoitoon ja hampaiden valkaisuun. Alansa johtaviin toimijoihin kuuluva, kolmenkymmenen vuoden ajan alalla toiminut CSC FINLAND OY on Espoossa toimiva yksityinen perheyritys. Yrityksen missio on huolehtia asiakkaittensa hymystä: ”Hymy on lyhin etäisyys kahden ihmisen välillä”, lainataan klinikan sivuilla Victor Borgea. Syvä omistajalähtöinen usko hyvän fyysisen kunnon ja kehonhuollon merkityksestä työkyvyn vaalimisessa on johtanut terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen osana yrityksen visiota ja strategiaa. Yrityksessä on 26-päinen henkilöstö.

Saksalainen, kansainvälisesti toimiva päivittäistavara-kauppa Lidl on yksi Euroopan suurimmista alan toimijoista. Suomen vahvuus koostuu yli 4000 työntekijästä Vantaan Kaivokselassa sijaitsevassa pääkonttorissa, Laukaan ja Janakkalan jakelukeskuksissa sekä 142 myymälässä ympäri Suomen. Vuonna 2002 toimintansa aloittanut **Lidl Suomi Ky** toimii itsenäisenä tytäryhtiönä. Yrityksen perusarvoja kansainvälisesti ovat selkeys ja yksinkertaisuus, jotka näkyvät kaikessa toiminnassa. Fyysisesti vaativaa työtä tasapainottamaan on viime vuosina

kehitelty yhteisöllisyyteen perustuvaa fyysisen työkyvyn tukemisen kokonaiskonseptia, johon tyytyväisenä Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry Valo on myöntänyt Lidl Suomi Ky:lle sertifiointiprosessin seurauksena Aktiivisen Työpaikan Sertifikaatin hyvin hoidetusta henkilöstöliikunnasta vuonna 2013.

Pekkaniska Oy on vuonna 1988 perustettu henkilönostimia, nostureita ja trukkeja vuokraava ja myyvä kotimainen yritys. Suomen lisäksi toimintaa on kolmessa maassa: Ruotsissa, Venäjällä ja Ukrainassa, kaikkiaan yhteensä 30 toimipisteessä. Yrityksen henkilöstömäärä Suomessa on 151, kansainvälisesti yli puolet enemmän. Yritys on noteerattu paitsi alansa kansainvälisenä parhaimmiston, toistuvasti myös kestävän henkilöstöpolitiikkansa ansiosta. Pekkaniska tukee työntekijöidensä raittiutta, tupakoimattomuutta ja liikunnallisuutta ainutlaatuisella kannustepalkkiojärjestelmällä. Puhekielessä kuntobonuksina tunnettu järjestelmä on ollut käytössä 1980-luvulta lähtien, yli kolmekymmentä vuotta.

Suomen Punaisen Ristin **Veripalvelu** on voittoa tavoittelematon ja taloudellisesti riippumaton, keskitetysti koko maan veripalvelutoimintaa hoitava organisaatio. Vuonna 1935 toimintansa aloittanut Veripalvelu on SPR:stä toiminnallisesti erillinen osa. Veripalvelun tehtäviin kuuluu mm. verenluovutusten järjestäminen, luovutetun veren testaus, verivalmisteiden tuotanto ja jakelu sekä verivalmisteisiin liittyvä terveydenhoitoalan henkilöstön koulutus ja konsultaatio. Tulonsa Veripalvelu saa valmistamiensa verivalmisteiden myynnistä sekä asiakkailleen tarjoamistaan palveluista, kuten veriryhmä- ja veren hyytymistutkimuksista sekä elin- ja kantasolusiirtoihin liittyvistä kudossopeutuvuustutkimuksista. Veripalvelu työllistää 9 paikkakunnalla yli 500 henkeä, joista valtaosa toimii veripalvelukeskuksessa Helsingin Kivihaassa. Viime vuosina hyvinvointityöskentelyssä korostunut työntekijöiden fyysisen aktiivisuuden tukeminen on johtanut niin ikään vuonna 2013 ansaittuun Aktiivisen Työpaikan Sertifikaattiin hyvin hoidetusta henkilöstöliikunnasta.

5. Fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin kulttuuri neljässä edelläkävijäorganisaatiossa

Tutkimuskysymyksiä mukaillen aineiston analyysi on kaksijakoinen. Vastatakseni kysymykseen siitä, millaisia fyysistä terveyttä ja hyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä hyvinvointimahdollisuuksia työntekijöille tarjotaan, tarkastelen aineistoa aluksi kuvailevasti. Tällöin katse kääntyy yritysten toimintatapoihin ja –periaatteisiin; vallalla oleviin käytänteisiin. Kun hahmotamme, millainen yritysten nykytilanne fyysiseen työkykyyn panostamisessa on, voimme sukeltaa luvussa 5 syvemmälle pohtimaan sen mahdollistavan kulttuurin tekijöitä ja edellytyksiä.

Siispä – miten työntekijöiden fyysistä työkykyä vaalitaan ja edistetään tutkituissa organisaatioissa?

CSC FINLAND OY

Alun perin kahden hengen perheyriksenä toimineessa CSC Finland Oy:ssä henkilöstön fyysisestä terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimisen kulttuuri on näkynyt parinkymmenen vuoden ajan, henkilöstön lisääntymisen ja omistajien oman ikääntymisen myötä: ikävuodet erityisesti keski-ikänsä kynnyksellä ovat herättäneet entisestään hyvän fyysisen kunnan merkitykseen työkykyisyydessä läpi uran ja sen jälkeenkin. Omistajanäkemyksiä mukaillen terveyden edistämiseen työpaikalla suhtaudutaan kokonaisvaltaisesti, ja liikuntaan kannustamisen ohella kiinnitetään huomiota myös ravitsemukselliseen-, fysioterapeuttiseen- sekä liikuntalääketieteelliseen puoleen. Henkilöstön fyysisen työkyvyn vaaliminen ja siihen kannustaminen ei yrityksessä ole pelkkä toimintastrategia, se on omistaja- ja sen myötä yrityskulttuurilähtöinen elämäntapa, ja tietoinen valinta.

Työkykyisyyttä edistävässä toiminnassa liikuntaan liittyvä henkilöstön yhteistoiminta on muodostunut yhdeksi keskeiseksi toimintatavaksi. Erilaisten muuttuvien tapahtumien myötä pyritään aktiivisuuteen, ja niiden järjestämisessä hyödynnetään saatua palautetta. Työntekijöille on järjestetty mm. liikuntakeskusviikonloppuja, luistelu-, kiipeily- ja melontatapahtumia, keilaamista sekä keväisin perinteiseksi muodostunut kuukauden mittainen askeltahtuma. Yrityksen tiloihin on remontoitu myös ryhmäliikunta-/kuntosali, jonne on tarkoituksella jätetty suhteessa paljon vapaata tilaa, ja vapaita painoja suositaan laitteiden sijaan niiden mahdollistaman monipuolisuuden ja koko kehon kuormittavuuden tuoman tehokkuuden takia. Tauko- ja vapaa-ajan liikunnan tueksi on esillä kirjallisia ja visuaalisia ohjeita. Omaehtoisena, omalla ajalla tapahtuvan liikunnan lisäksi on mahdollisuus ohjattuun, tehokkaaseen kehonhuoltoon pilatekseen yrityksen tiloissa kerran viikossa. Lajivalinnalle omat vaatimuksensa on asettanut työn luonne – hienerityksen jatkuessa liikuntasuorituksen jälkeenkin hoitotyössä ei työajan välittömässä läheisyydessä voida suosia

raskaasti kuormittavia lajeja. Pilates myös soveltuu liikkujille monipuolisesti, ja siihen on ajateltu olevan pienempi kynnys verrattuna raskaisiin ryhmäliikuntatunteihin. Työntekijöillä on tämän lisäksi mahdollisuus hankkia työnantajan kautta liikuntaseteleitä puoleen hintaan.

Työn riskien keskittyessä staattiseen työasentoon ja istumiseen, yrityksessä on tunnistettu kehonhuollon tärkeys. Viikoittaisen pilates-tunnin ohella työntekijöillä on mahdollisuus fysikaaliseen hoitoon 10 kertaa vuodessa työterveyslääkärin lähettämänä, sekä hierontaan työpanoksen mukaan. Oikeudenmukaisuuden periaatteen mukaisesti esimerkiksi viittä päivää tekevillä on mahdollisuus hierontaan viisi kertaa vuodessa, neljää päivää tekeville neljä kertaa vuodessa. Kehonhuollon mahdollisuuksia arvostetaan henkilöstön keskuudessa. Lisäksi työpaikalla kartoitetaan työn ergonomiaa mm. epäsäännöllisin kyselyin, ja työntekijöillä on käytössään nousevat työtasot sekä neljä erilaisia työtuoleja. Työntekijöiden fyysinen kunto ja työkyky otetaan työssä huomioon, ja työt järjestellään sen mukaan. Lisäksi pari-kolme kertaa vuodessa työpaikalla järjestetään liikuntalääkärin, ravitsemusterapeutin ja fysioterapeutin luentoja ajankohtaisista aiheista. Työyhteisön pieni koko sallii myös terveyttä ja hyvinvointia edistävän tiedon spontaanin jakamisen kirjallisesti ja/tai suullisesti. Ajankohtaisina aiheina on käsitelty mm. istumisen vaaroja. Tiedon jakamisen nähdäänkin kuuluvan työnantajan vastuisiin tässä suhteessa.

Ravitsemuksen osalta työntekijöiden työkyvystä huolehtiminen näkyy virallisessa ja epävirallisessa viestinnässä kuten kuvailtu, mutta vähemmän käytännön tasolla arjen ruokailussa. Sosiaalitiloihin sijoitetusta keittiöstä löytyy jääkaappi eväille sekä ruoanlaitto- ja lämmitysmahdollisuudet. Iso ruokapöytä kannustaa yhteiseen ruokahetkeen, joskin työn tuoman istumisen tasapainoksi ja istumisen vaaroistakin tiedottamisen myötä yhteinen seisaaltaan syöminenkin ei ole harvinainen näky. Yrityksessä on kokeiltu myös viikoittain toimitettavia hedelmälähetyksiä, mutta järjestelyä ei lopulta koettu hyvänä. Suosituimpien hedelmien oli tapana tehdä kauppansa loppujen jäädessä syömättä. Pienessä työyhteisössä onkin koettu paremmaksi vaihtoehdoksi esimerkiksi juuri hedelmien hakeminen lähikaupasta tilanteen mukaan ja niiden sijoittaminen yhteiseen taukotilaan. Satunnaisesti on tarjolla myös suolaisia tai makeita leipomuksia.

Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus erikoislääkäritasoiseen työterveydenhoitoon vuoden työssäolon jälkeen, jonka hoitokustannuksiin työnantaja osallistuu Kansaneläkelaitoksen korvauksen jälkeen 30 % panoksella. Erikoistason hoidon edellytyksenä on vuosittaisen kuntotestin suorittaminen. Henkilöstöstä 85 % suorittaa testin vuosittain, joko työporukan viikonloppuna Vierumäellä tai esteen sattuessa samakustanteisesti vapaa-ajallaan.

Testin tulokset on tarkoitettu vain työntekijän omaan käyttöön herättelemään, motivoimaan ja/tai kehitystä seuraamaan.

Työntekijöiden arvostus ja huolenpito heistä näkyy myös palkitsemisessa: työn substanssin ohella myös liikunnallisuuteen rohkaistaan kannustimilla. Työntekijöille on jaettu urheiluvälineitä muun muassa askelmittareista uusiin lenkkareihin. Kehonhuollollisten hoitomahdollisuuksien tapaan liikunnallisuuteen kannustava palkitseminen on usein sidottu tehtyjen työtuntien määrään. Esimerkiksi jouluna 2013 kaikkia työntekijöitä muistettiin aktiivisuutta mittaavilla rannekkeilla, minkä lisäksi täyttä päivää tekevät saivat myös sykemittarit. Liikunnallisuudesta palkitseminen nähdään omistajatasolla itsestänselvyytenä, ja nimenomaan tuotepalkinnot koetaan rahallisia keinoja toimivampina jo niiden tuomien sivukustannusten takia. Järjestelmää ei pidetä kannattavana yrityshoidollisesta eikä työntekijän näkökulmasta. Sen sijaan työntekijöille jaettavat tuotepalkinnot ovat kaikki verovähennyksen alaista menoa. Palkkiot on otettu hyvin vastaan.

Tuotepalkkioiden ohella kuitenkin hyödynnetään myös rahallisia kannustimia. Aiemmin työntekijöille jaettiin kerran vuodessa joulun aikaan ylimääräinen 500 euron bonus tietynasteisesta poissaolottomuudesta, mutta sitä motivoivammaksi on sittemmin osoittautunut lyhemmän aikajänteen kuukausijärjestelmä. Kuukausijärjestelmässä ansaitaan samaan tapaan ylimääräinen lisä toteutuneesta työpanoksesta, niin ikään työtunteihin sidotuin edellytyksin. Nykyiseen järjestelyyn siirtyminen on näkynyt selkeänä poissaolojen vähentymisenä, ja samalla linjalla aiotaan jatkaa.

Keinojuuriklinikalla epävirallinen yrityskulttuuri nousee virallisen rinnalle yhtäläisen tärkeään asemaan mitä tulee jaksamisesta huolehtimiseen. Pienessä yhteisössä vallitsevan vahvan yhteishengen takia jaksamisen henkinen ja fyysinen puoli on tässä suhteessa erityisen vaikeaa erottaa toisistaan. Henkilökunnan sosiaalituloihin on panostettu, ja etenkin kello 11 ja 15 aikojen yhteisillä tauoilla ”*pidetään hauskaa ja huolehditaan toinen toisistaan*”. Kulttuuri on samalla avoin keskustelulle myös mm. terveellisestä ravitsemuksesta ja fyysisestä aktiivisuudesta – mille tahansa jaksamista edistävälle toiminnalle – ja silloin saatetaankin päätyä yhteiseen ideointiin. Ympäristönsäkin edesauttamana hyvinvoinnin kulttuuri elääkin myös työntekijöissä. Epäsäännöllisiä ja -virallisia vapaa-ajan aktiivitapahtumia, kuten keilaamisillanviettoja, järjestetään joskus työntekijöiden aloitteesta, ja onpa työntekijän käsialaa esimerkiksi sosiaalitulojen kaapin oven ilmestynyt lappu muistuttamaan liikunnan tärkeydestä: ”*Jokapäiväinen liikunta on yhtä tärkeää kuin hampaiden pesu*”. Huolimatta siitä, onko yritykseen etsiytynyt elämäntapoihinsa huomioon kiinnittävää työvoimaa vai onko yrityskulttuuri edistänyt tätä työntekijöissään, kulttuuri on voimissaan ja sitä kuvaillaan arkeen voimia tuovaksi.

Pienessä perheyriyksessä henkilöstötyö kokonaisuudessaan ja kaikessa joustavuudessaan on omistajien käsissä. Epäsäännöllisiä hyvinvointikartoituksia ja kehityskeskusteluja lukuun ottamatta seuranta perustuu pääosin päivittäiseen tuntumaan työntekijöiden kunnosta, jaksamisesta sekä tyytyväisyydestä. Omistajien kristillisiin arvoihin pohjaava lähimmäisestä huolehtimisen etiikka on pienen henkilöstömäärän ohella mahdollistanut aktiivisen vuorovaikutuksen ja johtanut tuntemukseen työntekijöiden yksilöllisestä tuntemisesta, sekä välittömään reagoimiseen sitä vaativissa tilanteisissa. Vuorovaikutuksessa tuodaan systemaattisesti esille myös kahdensuuntainen vastuu terveys- ja hyvinvointikysymyksissä. Siinä missä yrityskulttuuri tarjoaa kokonaisvaltaista tukea ja kannustaa terveellisiin elämäntapoihin, on jokaisen vastuulla hyödyntää niitä ja huolehtia omasta jaksamisestaan.

Kuvittele, että...

Olisi olemassa pankki, joka lahjoittaa sinun tilillesi joka aamu 86.400 euroa. Tili tyhjennettäisiin joka iltä, olisitpa onnistunut sen käytössä miten hyvin tai huonosti tahansa. Mitä tekisit? Nostaisit kaikki rahat heti aamulla - tietysti!

Jokaisella meistä on tällainen pankki. Sen nimi on AIKA. Joka aamu pankki lataa tilillesi 86.400 sekuntia. Joka yö se tyhjentää tilin, olitpa onnistunut käyttämään sitä miten tahansa. Tilille ei kerry säästöjä eikä sitä voi ylittää.

Joka päivä pankki avaa sinulle taas uuden tilin. Joka yö tili tyhjenee. Jos et ole onnistunut käyttämään varojasi, menetys on yksin sinun.

Paluumahdollisuutta ei ole. Ei ole mahdollista liioin jättää osaa "huomiseksi". Sinun on käytettävä tililläsi olevat varat juuri tänään. Investoi ne niin, että saat niillä parasta mahdollista terveyttä, onnea ja menestystä! Aika rientää, kello tikittää. Tee parhaasi tänään!

Kuva 8. Ote CSC Finland Oy:n terveyttä edistävästä viestintäkulttuurista. (Lähde tuntematon, lähetti Raija Halonen)

Lidl Suomi Ky

Vuosituhanen alussa Suomeen rantautuneessa päivittäistavarakauppaketju Lidlissä haluttiin myymäläverkoston rakentamisen vuosien jälkeen kohdistaa katse tärkeimmäksi koettuun voimavaraan, 4000-päiseen henkilöstöön. Yrityksen perusarvoihin kirjattujen sosiaalisen vastuun sekä kansainvälisesti toimivan yrityksen yhteiskunnallisen roolin ja aseman periaatteiden nähdään yhdistettynä henkilöstön nuoreen ikärakenteeseen velvoittavan kauaskantoiseen hyvinvointityöhön. Osana tätä työtä kannetaan vastuuta paitsi työntekijän työkykyisyydestä, myös siitä, että tämä pystyy nauttimaan vapaa-ajastaan. Fyysisen työhyvinvoinnin tukeminen on sidottu linjaan koko

työyhteisön hyvinvoinnin edistämisen kanssa sitä ohjaten kunnan kohottamisen ja työssä jaksamisen tavoitteiden ohella yhdessä tekemisen periaate kaikessa toiminnassa.

Ajatus henkilöstöliikunnan koordinoitua kehittämistä kehkeytyi hiljakseltaan vastauksena henkilöstöltä eri yhteyksissä tulleisiin toiveisiin ja kyselyihin. Johdon vankka tuki ja sitoutuminen mahdollistivat panostamisen toimintaan. Suuntaviivoja toiminnan kehittämiseksi haettiin Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry:n eli Valon järjestämästä henkilöstöliikunnan koulutuksesta syksyllä 2012. Koulutuksesta saatiin työkaluja, suunnitelmallisuutta, näkemystä ja ideoita henkilöstöliikunnan kehittämiseen, ja suunnitelmista käytäntöön edettiin vauhdilla. Aiemmin käytössä olleet liikunnallisten tapahtumien - sekä itseorganisoituneiden harrasteporukoiden tukimuodot saivat uuden otteen myötä seurakseen pidempikestoisempaa ja koordinoitumpaa toimintaa. Olennaisena osana kokonaisuutta ajatusta on suotu myös tukitoimien jatkuvan edistämisen periaatteelle henkilöstön keskuudessa. Toiminnan kehittämisen myötä Valo myönsi organisaatiolle aktiivisen työpaikan sertifiointin hyvin hoidetusta henkilöstöliikunnasta. Henkilöstöliikunnan hyvien käytäntöjen mukaan hyvin hoidettuja osa-alueita yrityksessä ovat liikunnan asema, johtaminen ja resursointi, liikunnan olosuhteet, liikunnan viestintä ja seurantajärjestelmät.

Henkilöstöliikunta Lidlissä koostuu useammasta tukimuodosta, jotka keskenään luovat tavoitteiden mukaisen kokonaisuuden liikunnan ja terveellisten elämäntapojen tukemiseen vapaa-ajalla. Mainittu, jo aiemmin käytössä ollut liikunnallisten aktiviteettien tuki kannustaa ulkopuolisten tahojen järjestämiin liikuntatapahtumiin. Erilaisten juoksupahtumien ohella mm. NRJ WorkOut –ryhmäliikuntatapahtuma ja Exel kesäsarja -salibandymittelö ovat olleet suosittuja. Uutena tukimuotona ryhmäliikunnan tuki tarjoaa puolestaan mahdollisuuden työporukan liikuntaryhmiin lajivalikoiman puitteissa. Valikoima sisältää mm. ohjatut kuntosalit-, vesiliikunta-, jooga- ja kahvakuularyhmit sekä sählyvuoron. Oma-aloitteisuus kuten ylipäättään vastuun ottaminen omasta hyvinvoinnista on keskeinen toimintaperiaate: on työyhteisön itsensä vastuulla kartoittaa ja suunnitella haluamansa liikuntaryhmä ja hakea tuki sen toiminnalle. Muutamia viime vuonna käyttöönotettuja suosituimpien tapahtumien massailmoittautumisia lukuun ottamatta molemmat tukimuodot vaativat toteutuakseen vähintään viisi osallistujaa. Minimiosallistujamäärällä haetaan työyhteisön sisäistä kannustusta mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Niin tapahtumaosallistumiset kuin ryhmäliikunnan tuki on molemmat rajoitettu työntekijältä yhteen tapahtumaan ja ryhmään tilikauden aikana.

Tarjottujen tukitoimien edistämiseksi työntekijöiden keskuudessa on niin ikään suunniteltu niihin sekä yleisesti oman terveydentilan huomioimiseen herätteleviä aktivointikampanjoita. Vuonna 2013 Lidl lähti mukaan ensimmäistä kertaa päivittäistä aktiivisuutta kirittävään Askeleet-kampanjaan viiden eri aluekokonaisuuksia edustavan joukkueen, yhteensä 205 osallistujan voimin. Kampanjaa varten osallistujille jaettiin askelmittarit. Samalla päästiin arvioimaan henkilöstön kiinnostusta terveyden edistämisen asialle ylipäätään, ja runsaan positiivisen palautteen vahvistamana syntyi seuraavana vuonna yrityksen oma, Move a Lidl! –kampanja yhteistyössä HeiaHeia-yhteisöpalvelun kanssa. Samalla pystyttiin vastaamaan edellisvuoden palautteeseen: arkiaktiivisuuden mittaamiseen perustuneen kampanjan käyttöpalvelu mahdollistaa oman aktiivisuuden seuraamisen kampanja-ajan päätyttyäkin. Toisena vuonna osallistujajoukko kasvoi 45 joukkueeseen ja yhteensä 423 lidliläiseen.

Lisäpontta tukitoimien hyödyntämiseen kannustamiselle on haettu myös henkilöstön keskuudesta ilmoittautuneilla liikuttajilla. Vapaa-ehtoisuuteen ja oma-aloitteisuuteen perustuva liikuttaja-toiminta hyödyntää omien toimipisteidensä innokkaita kohentamaan työhyvinvointia läpi organisaation. Liikuttajat toimivat työyhteisönsä motivoijina, kannustajina ja käytännön ideoijina yhteiseen liikuntatoimintaan, sekä yhdyshenkilöinä pääkonttorille päin. Lukuun ottamatta vuosittaisia koulutus- ja suunnittelupäiviä tehtävään liittyvää päivittäistä toimintaa ei lasketa työajaksi. Vastikään liikkeelle laitettu liikuttaja-toiminta jatkaa osaltaan HR-osaston tukena henkilöstöliikunnan koulutuksen jälkeisen kaksivuotisen monialaisen henkilöstöliikunnan suunnittelun työryhmän määrittämällä suuntaviivoilla.

Suuren henkilöstömäärän ollessa ripoteltuna yli maan asettaa paikallisuus omat huomionkohteensa toiminnalle, mutta yhteisten selkeiden suuntaviivojen ja helposti siirrettävien toimintaperiaatteiden johdosta paikalliset ratkaisut ovat kulkeneet pitkälti omalla painollaan. Ainoastaan järjestetyt liikunnalliset henkilöstöedut ovat tässä suhteessa vaatineet hieman lisähuomiota 16 yhteistyökuntokeskuksen sijoituessa isompiin kaupunkeihin. Tarpeen mukaan ja henkilöstön omasta aktiivisuudesta riippuen yrityksessä ollaan kuitenkin jatkuvasti avoimia neuvotteluille myös pienempien, paikallisten paikkojen kanssa.

Liikkumiseen kannustamisen ohella huomiota kiinnitetään myös työergonomiaan. Tarjolla on ergonomiaoppaita, ja tukitoiminnassa hyödynnetään alan ammattilaisuutta. Työn laadun huomioiminen on tässä suhteessa tärkeää: siinä missä varasto- ja myymälätyöntekijöiden kanssa halutaan varmistaa esimerkiksi oikeaoppiset nostot, on toimihenkilöillä mahdollisuus hyödyntää istumatyön riskejä minimoivia ratkaisuja kuten sähköpöytiä, erilaisia työskentelyistuimia ja ergohiiriä. Myymälä- ja varastotyöntekijöiden kanssa on myös otettu huomioon

liikuntasuunnittelussa työn luonne tunnustaen kehonhuollon tärkeys vastapainona fyysisesti raskaalle työlle. Vastaavasti erityisesti istumatyöntekijöiden on hyvä tiedostaa liiallisen istumisen terveyshaitat ja taukoliikunnan tasapainottava tehtävä.

Vaikka henkilöstön terveiden elämäntapojen tukemiseen on tartuttu Lidlissä tosissaan, siihen ei ole lähdetty totisesti. Kampanjatoiminnan mukanaan tuoman kilvoittelevan yhteishengen ja muun tavoitellun yhteisen hauskan lisäksi kepeyttä toimintaan tuo yrityksen taukoliikunnan vakavakasvoinen puolestapuhuja, humoristinen Rolf Püntlich –hahmo. Rolf ei hymyile, koska taukoliikunta on hänelle vakava asia. Huumorin siivittämän tehokkaan viestinnän avulla on pyritty tuomaan esille asian tärkeyttä helposti lähestyttävällä ja mieleenpainuvalla tavalla. Rolf rohkaisee ja ohjeistaa monin tavoin: työpaikoille sijoitetut taukoliikuntavälineet, niiden käyttöä ohjeistavat julisteet ja Youtube-videot levittävät liikuntaviestiä toimipisteiden taukotiloihin kautta maan. Onpa Kaivoksen pääkonttorin pihamaalla nähty kerran jopa 180-päinen taukojumppajoukko Rolf-naamarit kasvoillaan.



Kuva 6. "Taukoliikunta on vakava asia. Siksi minäkään en hymyile." – Rolf Püntlich, Lidlin taukoliikunnan puolestapuhuja.

Yhteisöllisyyden ideologian, kampanjoiden ja liikuttaja-toiminnan myötä liikkeellepannun epävirallisen viestinnän toivotun leviämisen lisäksi yrityksen puolesta on alkuvuodesta 2014 alkaen ilmestynyt vuosittainen Liikkeessä-liikuntalehti, joka toimitetaan kaikille työntekijöille postilla ja uusille näiden tullessa taloon. Lehden sisältö on monipuolinen kattaen kokonaisvaltaisen katsauksen

tarjottuihin etuihin ja mahdollisuuksiin, tietoa aktiivisuuden ja ravinnon merkityksistä kokonaisterveydelle ja työkyvylle, kansalliset terveystieteiden suositukset selkeine arviointi- ja seurattavuustyökaluineen, tietoa liiallisen istumisen vaaroista ja sen määrien arvioinnista, unen laadusta, työntekijöiden vertaiskokemuksia työpaikkaliikunnasta, ruokarytmineuvontaa ja arkea helpottava ravintoneuvontaa kuten helppoja ruokaohjeita, kampanja- ja tapahtumamainontaa sekä taukoliikuntaohjeita. Kaikessa kirjavuudessaan lehti näyttää kuitenkin tasapainoisena, helposti lähestyttävänä, innostavana ja käytännönläheisenä kokonaisuutena. Liikuntalehden lisäksi viestinnässä hyödynnetään myymälöihin sijoitettuja tapahtumajulisteita, ja henkilöstön käyttöön on suunniteltu ko. aihealueenkin sisältävän sisäisen tietoverkon käyttöönottoa lähitulevaisuudessa.

Liikkeessä-lehden ravintoartikkelien lisäksi ei tällä hetkellä yrityksen puolesta ole tarjolla muita ravintoon liittyviä tukitoimia. Suunnitelmia lähitulevaisuudelle on kuitenkin jo tehty.

Henkilöstön asenteita ja aktiivisuutta kestäviin elämäntapoihin seurataan aktiivisesti moninaisin muodoin. Kansainväliset, puolentoista vuoden syklein toteutettavat laajat henkilöstökyselyt mahdollistavat myös maakohtaisen seurannan. Niiden lisäksi järjestetään pienempiä kyselyitä eri tapahtumista, sekä hyödynnetään niin esimiesten kautta saatua kuin kentän avointa palautetta. Lisäksi seurataan eri tapahtumien osallistujamääriä. Kaksivuotisen seurantajakson aikana määrät ovat kasvaneet nousujohteisesti ja huomattavasti: esimerkiksi ensimmäisen vuoden 15 HCR-puolimaratonosallistujasta seuraavan vuoden 85 osallistujaan. Kaiken kaikkiaan näkyvämpi ote liikuntaan ja muihin terveisiin elämäntapoihin kannustamisessa on otettu yrityksessä kiitoksin vastaan ja innostus tarjottuihin mahdollisuuksiin on ollut näkyvää. Vaikka liikuntaseteleiden puute nousee edelleen aika ajoin esille työntekijöiden kyselyissä, ratkaisu on kuitenkin myös hyväksytty yhteisen tekemisen toimintaperiaatteen yhteisen selventämisen myötä.

Motivaation seurannan lisäksi yrityksessä haetaan parhaillaan tuntumaa kuntotesteihin yhtenä henkilöstöliikunnan tukimuotona paikallisilla pilotoinneilla. Tähän mennessä vapaa-ehtoiset testit on järjestetty neljä kertaa pääkonttorilla, jossa positiivisten jaettujen kokemusten siivittämänä testit keräsivät toisena vuonnaan jo noin puolet pääkonttorin ja Espoon kiinteistötoimiston henkilökunnasta. Jakelukeskuksissa toiminta hakee vielä lopullista muotoaan. Get Lidl fit – konseptilla järjestetyt testit sisältävät UKK-kävelytestin, lihaskunto- ja liikkuvuustestit sekä kehonkoostumusmittauksen. Kokemuksia läpi organisaation jakamalla pyritään promootion ohella alhaiseen osallistumiskynnykseen ja heikompikuntoisten mukaan innostamiseen. Toisaalta yrityksessä tiedostetaan, että toimipisteiden maantieteellisestä eriytyneisyydestä johtuen osallistuminen ei joka paikassa ole yhtä mutkatonta.

Kuntotestitulokset on tarkoitettu työntekijöiden henkilökohtaiseen käyttöön, herättelemään ja motivoimaan kunnan kehitystä ja seurantaa. Tulosten ohella osallistujat saavat yksilöllisesti suunnitellut kirjalliset ohjeet alan ammattilaisilta kunnan kohottamiseen. Ohjeistuksissa otetaan huomioon yksilön elämäntilanne, rajoittavat tekijät sekä liikuntahistoria ja –preferenssit, ja ne on tuotu hyvin käytännönläheisiksi sisältäen aktiivisuutta aina hyötyliikunnasta puutarhanhoitoon ja lasten kanssa vauhdillisesti leikkimiseen. Arkeen tuodut ohjeet onkin koettu hyödyllisinä ja ne ovat keränneet kiitosta osallistujilta.

Aktiivisuutta edistävien kampanjoiden yhteydessä jaettujen askelmittareiden lisäksi tapahtumiin osallistuneille on jaettu liikuntaan liittyviä tuotepalkintoja sekä joukkueittain että henkilökohtaisina etuina leikkimielisen kilvoittelun kirittäjinä ja tunnustuksina. Lisäksi liikuttajat palkitaan erikseen aktiivisuutensa perusteella ensimmäisen toimikauden tullessa päätökseen. Liikuttajien palkitsemisen periaatteena on pienempi palkinto yhdestä järjestetystä aktiviteetista tai ryhmäliikunta- tai kampanjajoukkueen kasaamisesta, isompi palkinto kolmesta tai useammasta vastaavasta.

Kaiken kaikkiaan työkykyä ylläpitävän toiminnan kantavana ajatuksena Lidlissä on tarjota mahdollisuuksia terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen rentouttavalla tavalla: on työntekijän omasta aktiivisuudesta kiinni hyödyntää näitä mahdollisuuksia. Lisäksi yrityksen puolesta tiedostetaan se, että mikä sopii toiselle, ei taas toista välttämättä miellytä. Omiksi koettujen toimintaa ohjaavien periaatteiden ohella selkeä kohderyhmämäärittely ohjaakin toimintaa johdonmukaisesti. Valon määrittämien liikuntaliikennevalojen mukaan Lidlissä keskitytään keltaiseen ryhmään: niihin, jotka liikkuvat jonkin verran mutteivat terveystieteiden mukaan tarpeeksi. Ohessa kulkee paljon liikkuvien vihreiden sekä passiivisten punaisten tuki. Samalla linjalla aiotaan jatkaa. Lisäksi valitut tukimuodot, ryhmäliikunnan ja liikuntatapahtumien tuki, ovat kuluneen kahden vuoden aikana vakiinnuttaneet asemansa. Nousujohteisesta alusta huolimatta niihin aiotaan panostaa jatkossakin tavoitteena käytön kasvattaminen edelleen. Toisaalta suunnitelmia toiminnan edelleen kehittämiseksi ja laajentamiseksi on myös tiedossa. Parhailaan suurennuslasin alla on liikuttaja-toiminnan täysipainoinen käyntiin polkaiseminen ja jatkokehittäminen, sekä kuntotestien erilaisten vaihtoehtojen testaaminen, ja sopivan vaihtoehdon löytyessä sen jatkojalostaminen.

Pekkaniska Oy

Koko kolmikymmenvuotisen historiansa ajan Pekkaniska Oy:n terveellisiä elämäntapoja suosiva henkilöstöpolitiikka on herättänyt kiinnostusta niin mediassa kuin tunnustuksia myöntävissä

terveyden edistäjätahoissa. Pekkaniska tukee taloudellisesti henkilökuntansa kuntoiluharrastuksia ja tarjoaa terveisiin elämäntapoihin kannustavan järjestelmän, joka hyvinvointivaikutustensa ohella mahdollistaa työntekijöille huomattavat lisäansiot. Bonukset perusteineen on esitelty taulukossa 2. Kaikki bonukset ovat veron- ja työntekijämaksujen alaista tuloa.

| <i>Bonusmahdollisuus</i> | <i>Palkkio</i> | <i>Lisätiedot</i> |
|---|----------------|--|
| Tupakoimattomuus | 170 €/vuosi | |
| Täysraittius | 170 €/vuosi | |
| Virallisen urheilukilpailun suorittaminen (lajit: suunnistus 25 km, maratonjuoksu 42 km, soutu 50 km, hiihto 60 km, pyöräily 120 km tai triathlon 1500m/40km/10km) | 170 € | Maksetaan yhdestä lajista / vuosi. |
| Toimitusjohtajan voittaminen leuanvedossa | 170 € | Maksetaan vain ensimmäisestä voitosta. |
| Lenkkeily (vähintään 5 km) | 1 €/km | Maksetaan ruokatunnilla / työajan ulkopuolella kahden / useamman työntekijän porukalla tehdystä lenkistä, jolle lähdetään työpaikalta. |
| Työmatkapyöräily (vähintään 5 km/suunta) | 0,25 €/km | Maksetaan kodin ja työpaikan väliseltä lyhimmäältä matkalta. |
| Ei poissaolopäiviä työstä | 510 €/vuosi | |
| Tupakanpolton lopettaminen | 1.000 € | Maksetaan tupakoinnin lopettamisesta ja vuoden savuttomuudesta. |

Taulukko 2. Pekkaniska Oy:n kuntobonusjärjestelmä.

Käytännössä työajalla saa lenkkeillä tai käydä samassa rakennuksessa sijaitsevalla kuntosalilla työtilanteen niin salliessa, tunnin päivässä. Toisaalta mahdollisuus kuitenkin vaihtelee henkilöstöryhmien mukaan – esimerkiksi asentajilla on eri mahdollisuudet järjestää töitään tässä suhteessa kuin toimihenkilöillä. Työn ohessa tarjottujen liikuntamahdollisuuksien lisäksi työnantaja maksaa myös vapaa-ajan liikuntakulut, sekä osallistumisen erilaisiin liikuntatapahtumiin. Esimerkiksi vuosittain löytyy juoksuporukoita Helsingin ja Tukholman maratoneille.

Kestävyysurheilulajeihin painottuvassa bonusjärjestelmässä kertyneistä juoksu- ja pyöräilykilometreistä pidetään kirjaa pitkin vuotta, ja ne menevät maksuun palkanmaksun yhteydessä työntekijän oman, yksilöllisen ilmoittamistahdin mukaan. Lisäksi kerran vuodessa kukin työntekijä merkitsee ylös muut mahdolliset bonusjärjestelmän mukaiset ansiot tupakoimattomuudesta ja/tai sen lopettamisesta, raittiudesta, urheilukilpailun suorittamisesta, poissaolopäivättömyydestä ja/tai mahdollisesta toimitusjohtajan päihittämisestä leuanvedossa. Niiden mukaiset palkkiot tulevat maksettavaksi joulun alla. Yrityksessä vallitsee luottamuksen

ilmapiiri, ja ilmoitetut ansiot perustuvatkin työntekijän omaan sanaan. Epäluottamuskysymyksiä ei ole ilmennyt.

Juoksu- ja muut harrasteporukat toimivat itseorganisoitumalla. Yrityksen sisäisessä tietoverkossa tiedotetaan osallistumismahdollisuuksista erilaisiin tapahtumiin, samoin kuntobonusjärjestelmä on siellä nähtävillä. Muutoin kannustaminen terveisiin elämäntapoihin ei kuitenkaan näy viestinnässä. Yrityksessä ei ole järjestetty kampanjoita tai tempauksia niihin tai niiden edistämiseen liittyen.

Talossa ei ole henkilöstöravintolaa, eikä yrityksellä ole ravitsemuksen puolesta huomionkohteita henkilöstöön liittyen.

Bonusjärjestelmän kuluja yritykselle ei ole laskettu. Investointi liikuntaan ja muihin terveisiin valintoihin on kuitenkin näkynyt mm. sairauspoissaolojen roimana pudotuksena 0,7-2,3 prosenttiin, kun ne alalla yleisesti ovat kuuden prosentin luokkaa. Erityisesti työelämän valitettavan yleinen ilmiö, maanantaipoissaolot, puuttuvat yrityksestä lähes täysin. Tupakointiin kannustejärjestelmä on vaikuttanut dramaattisesti sen ollessa henkilöstön keskuudessa erittäin harvinaista. Lisäksi kokonaan ilman alkoholia pysytteleviä työntekijöitä on vuosittain useita. Työntekijöistä bonuksia nostaa ”suurin osa” ja liikunnan koetaan sen myötä muodostuneen monelle elämäntavaksi. Kaiken kaikkiaan kuntobonusjärjestelmän koetaan yrityksessä todella toimivan kaikkien osapuolten eduksi. Sen tarkemmin yrityksessä ei kuitenkaan seurata liikunta- tai muiden elämäntapamahdollisuuksienkäytön tai vaikutuksia, eikä yrityksessä esimerkiksi suoriteta henkilöstön hyvinvointikartoituksia.

Järjestelmä perustuu luonnollisesti täyteen vapaa-ehtoisuuteen ja oma-aloitteisuuteen työnantajan olemassaolon myötä kannustaessa terveisiin elämäntapoihin ilman vaatimuksia. Jos työntekijä ei itse halua saada merkittäviä lisäansioita bonusjärjestelmää hyödyntämällä, hänen ei tarvitse osallistua ohjelmaan. Järjestelmä onkin täysin suuntautunut yksilön vastuun ottamiseen omasta terveydestään yrityskulttuurin siihen bonuskokonaisuuden olemassaolon myötä kannustaessa.

Järjestelmä on perujaan yrityksen alkuvuosilta 1980-luvulta, jolloin niin ikään intohimoisena elämäntapakuntoilijana tunnettu yrityksen perustaja Pekka Niska halusi vallinneen yleisen työvoimapulan keskellä paitsi palkita työntekijöitään heissä havaitsemistaan elämäntavoista, myös saada heidät kiinnittämään entistä enemmän huomiota omaan hyvinvointiinsa ja työkykynsä ylläpitämiseen, sekä laadukkaaseen eläkeikään. Vastaukseksi muodostuivat pekkaniiskalaisten puhekielessä tuntemat hyviin elämäntapoihin kannustavat porkkanat. Aikanaan yrityksensä työn

tuottavuuden järjestelmän käyttöönoton myötä vähintään 30 % kilpailijoita korkeammaksi todennut Niska onkin nimennyt henkilökunnan yrityksen menestystekijäksi, josta on pidettävä huolta yritystilanteesta riippumatta. ”*Oli viisain yksittäinen tekoni ruveta huolehtimaan henkilökunnasta*”, Niskan tiedetään sanoneen.

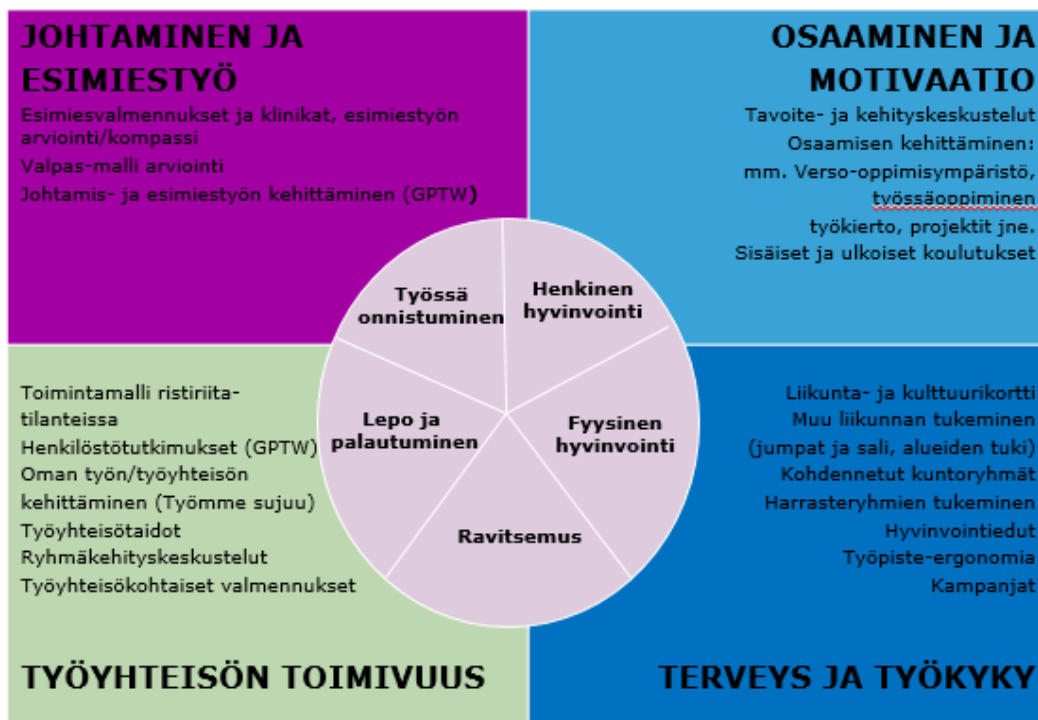
Yrityksen kuntobonusjärjestelmä on kolmikymmenvuotisen taipaleensa aikana säilynyt samanhenkisenä – samanlaisena – palkitsemiskuvion perustuen yksinomaan liikkumiseen, tupakoimattomuuteen ja raittiuteen. Järjestelmässä painottuva laji, juoksu, oli Niskan oma pitkäaikainen harrastus, mutta sillä on muitakin etuja: kehon tasolla tarkasteltuna se sopii lähes kaikille tukien erilaisten työnkuvien riskitekijöitä, vaatimatta sen kummempia edellytyksiä. Lisäksi kaikessa yksinkertaisuudessaan juokseminen on kuntoharrastusten ja painonhallinnan aatelia kehittäen samanaikaisesti koko kehon lihasryhmiä tehokkaasti. Tämä takaa myös moninaiset vaikutukset lihas- ja aerobisesta kestävydestä motoriikkaan. Juoksemista voidaan pitää fyysisen terveyden ja kehon kunnan parhaana yksittäisenä mittarina. Mikäli juokseminen ei syystä tai toisesta henkilölle kuitenkaan sovellu, työnantaja vastaa myös muista liikuntakuluista kuten mainittu.

Ainutlaatuinen kuntobonusjärjestelmä ei ole jäänyt huomiotta. Yrityksen saamista tunnustuksista mainittakoon mm. Suomen Kuvalehden raadin valinta Pekkaniskasta Suomen parhaana työllistäjänä vuonna 2010. Keskeisenä valintakriteerinä toimi nimenomaan yrityksen pitkäjänteinen ja kestävä, henkilöstön hyvinvointia ja terveitä elämäntapoja tukeva henkilöstöpolitiikka, jonka todettiin samalla edistävän pitkiä työuria ja näin myös nostavan yrityksen tuottavuutta. Niin ikään terveyttä edistävän toimintatavan tai näkökulman esille nostamisesta ja sen toivottavasta leviämisestä vuosittain Vuoden terveysteko -tunnuspalkinnon jakava Terveiden edistämisen keskus ry (Tekry) nosti yrityksen esille vuonna 2009. Tunnustuksen perusteluissa yritystä kiitettiin laaja-alaisesta henkilöstön työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä. Johto sai myös kiitokset erittäin merkittävästä ja tärkeästä yhteiskunnallisesta työstä, jolla se tukee ja edistää työntekijöiden terveitä elämäntapoja.

SPR Veripalvelu

Veripalvelussa on omaksuttu työhyvinvointiin kokonaisuutena ja fyysisen jaksamisen edistämiseen sen osana systemaattisen kehittämisen ote. Työterveyshuollon kanssa tiiviissä yhteistyössä tehty Voin hyvin –suunnitelma sisältää fyysisen työkyvyn ohella osa-alueet henkisestä jaksamisesta työyhteisön ja esimiestyön toimivuuteen. Työhyvinvoinnin viitekehysten (kuva 7) valossa tehdään vuosittain toimintasuunnitelma, jossa määritellään vuoden painopisteet ja tavoitteet toimintaa

ohjaamaan. Lisäksi Veripalvelussa pidetään yhteyttä henkilöstöliikunnan ryhmässä, jonka tavoitteena on jakaa hyviä käytäntöjä henkilöstöliikunnan alueella, kannustaa ja innostaa uusien ideoiden toteuttamiseen henkilöstöliikunnan saralla sekä kehittää toimintaa tulleiden palautteiden perusteella. Viime vuosien hyvinvointityöskentelyssä työntekijöiden fyysisen aktiivisuuden tukeminen on korostunut. Vuonna 2010 Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry Valo onkin muistanut Veripalvelua sertifiointiprosessin seurauksena Aktiivisen Työpaikan Sertifikaatilla hyvin hoidetusta henkilöstöliikunnasta.



Kuva 7. SPR Veripalvelun työhyvinvoinnin kokonaisuus.

(Muokattu Ilmarisen ja Työterveyslaitoksen työhyvinvointimallista (2003) sekä Hultin ja Leskisen hyvinvointimallista (2010))

Fyysistä työhyvinvointia edistävät juuret juontuvat 90-luvun alkuun, jolloin henkilöstön käyttöön Helsingin Kivihakaan remontoitiin liikunta- ja kuntosalit pukuhuoneineen. Varhaisen välittämisen - malli on ollut käytössä vuodesta 2010. Mallin avulla on tarkoitus reagoida ennaltaehkäisevästi sairauspoissaoloihin ja muihin merkkeihin työkyvyn heikkenemisestä sekä etsiä erilaisia keinoja työkyvyn ylläpitoon. Tänä päivänä Veripalvelussa hyödynnetään aktiivisella otteella moninaisia henkilöstöliikuntaa tukevia toimenpiteitä. Monipuolisen ryhmäliikuntatarjonnan ja kuntosalimahdollisuuden ohella organisaatiossa on kokeiltu vaihtelevasti erilaisia fyysiseen

aktiivisuuteen kannustavia muotoja: mm. porraskampanjoita, UKK-kävelytestejä, HeiaHeia-yhteisöpalvelun liikuntakampanjoita, kilometrikisaa, Riento-henkilöstökerhon toimintaa (mm. juoksu- ja hiihtokoulut, pyöräilytempaukset) ja muita itseorganisoituneita harrasteporukoita (mm. salibandy- ja juoksuporukat), sekä ehkä mieleenpainuvimpana kertaluontoista Halloween-taukoliikuntadiscoa. Myös muuta vapaa-ajan liikuntaa, mm. erilaisiin liikuntatapahtumiin osallistumista, tuetaan harkinnanvaraisesti. Lisäksi työnantaja tarjoaa henkilöstön käyttöön eri yhteistyöpaikoissa soveltuvaa liikunta- ja kulttuurikorttia.

Ryhmäliikuntatoiminta on parhaillaan kokenut uudistuksen, jonka tavoitteena on paitsi siirtyä omaehtoisesta kerholuontoisesta liikuntatoiminnasta vahvempaan koordinaatioon, myös saada laajemmat joukot liikkeelle. Kolmiportaiselle kunto-harmonia-teho-asteikolle eriytettyjä erilaisia tunteja on tarjolla 10 viikossa, ja niille ilmoittautuminen sekä palautteen antaminen on tehty aiempaa joustavammaksi. Käyttäjien toiveiden mukaan viikko-ohjelmaan lisättyjen, entisiä kovempisykkäisiä tunteja täydentävien, startti- ja kehonhuoltotuntien on tarkoitus madaltaa kynnystä nimenomaan vähemmän liikkuvien keskuudessa. Koska passiiviset liikkujat on todettu yhdeksi kestävästä työkyvyn kannalta haastavaksi ryhmäksi, heitä on mietitty myös viestinnässä, ja lisäksi heille on järjestetty kohdennettuja kuntoryhmiä työterveyshuollon ikäkausitarkastuksissa määriteltyjen kriteerien perustella. Kuntoryhmillä on pyritty herättelemään liikuntaan ja lajikokeilujen avulla löytämään oman tapansa liikkua. Arvioinnissa työterveyshoitajien asiantuntemus ja ajantasaisuus on ollut tärkeää, ja saumaton luottamus ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa onkin osoittautunut menestyksekkääksi toimintatavaksi.

Liikuntaan liittyvä palkitseminen on ollut kampanjaluontoisesti ajoittaista, keskittyen esimerkiksi pienimuotoisiin liikuntavälineisiin tuotepalkintoina.

Ryhmäliikunnan kehonhuoltotuntien (kehonhuolto, niska-selkä, pilates) ohella työnantaja tarjoaa mahdollisuuden hierontaan joko työpaikalla tai työntekijän omavalintaisessa toimipisteessä. Hierontamahdollisuus on suurelta osin tuettu, valitsipa paikaksi minkä tahansa. Myös työergonomian edistämiseen on kiinnitetty aktiivisesti ja jatkuvasti huomiota. Asiantuntija on Kivihaan toimipisteessä paikalla muutamana päivänä viikossa, tarpeen mukaan ja aina toiminnallisissa muutoksissa. Sen sijaan ongelmalliseksi on osoittautunut sähköpöytien herättämän kiinnostuksen ja kustannusten saneleman tarjonnan mahdollisuuden kohtaamattomuus. Kiinnostus istumisen vaarat tuntevien terveydenhuoltoalan ammattilaisten keskuudessa ei ole yllättävää. Nyt sähköpöytiä on pystytty tarjoamaan yksittäistapauksissa kriittisistä työterveydellisistä syistä, vaikka organisaatiossa tiedostetaan tässäkin suhteessa ennaltaehkäisyn tärkeys.

Toinen merkittävä fyysiseen aktiivisuuteen kannustava muutos on tänä keväänä käyttöön otettava taukoliikuntaohjelma. Juuri pilotoitu ohjelma asennetaan kaikkiin talon työasemiin. Työn luonteesta ja henkilökohtaisista preferensseistä riippuen ohjelman voi asettaa tuottamaan erilaisia ammattilaisten kanssa suunniteltuja ja kuvattuja taukoliikkeitä joko automaattisella syklillä tai manuaalisesti. Istumisen vähentämiseksi on syksyllä 2014 myös otettu käyttöön seisova neuvotteluhuone, joka on herättänyt paljon kiitosta henkilökunnan keskuudessa. Ylipäättään henkilöstön asenteet työnantajan tukemien kestävien elämäntapojen vaalimista kohtaan koetaan Veripalvelussa kiinnostuneina ja arvostavina.

Kivihaan toimipisteessä sijaitsee henkilöstöruokala, joka niin ikään on hiljattain uudelleenjärjestelty. Käytännön järjestelyissä lähdettiin liikkeelle ajatuksesta kattavasta salaatti- ja vihannesvalikoimasta, joka ensimmäisenä linjastolla tuppaakin huomaamatta viemään runsaasti tilaa lautaselta. Vasta tämän jälkeen siirrytään valikoimaan pääruokaa. Tarjolla on myös samanhintainen, kevyempi wellness-vaihtoehto, joka koostuu salaatti-keitto-yhdistelmästä, ja myös pelkkä salaattilounas on mahdollinen. Ravintolassa on myös järjestetty teemakampanjoita mm. terveellisiin valintoihin ja annoskoihin liittyen. Kokoustarjoiluissa on siirrytty niin ikään perinteisestä kokouspullakulttuurista joko hedelmätarjoiluun tai vaihtoehtoisesti tarjolla ei välttämättä ole mitään. Sen sijaan perinteisiä epävirallisia merkkipäiväkakkukahveja järjestetään. Myös ravinnon puolesta organisaatiossa luotetaan oman alansa ammattilaisuuteen, ja erinäisiä viestinnän blogikirjoituksia lukuun ottamatta ravinnon merkityksen työkykyisyydessä luotetaankin hoituvan henkilöstöravintolan kautta.

Mainitun Voin hyvin -blogin kautta on pyritty viestinnän näkökulmasta jatkamaan samalla kokonaisnäkökulman linjalla. Blogissa oman alansa asiantuntijat/yhteyshenkilöt viestivät säännöllisen epäsäännöllisesti ajankohtaisista hyvinvointiin liittyvistä aiheista. Kuten työhyvinvoinnin kokonaisuus, myös blogi löytyy organisaation sisäisestä tietoverkosta. Työhyvinvoinnista viestitään paljon, mikä alaa ajatellen istuukin organisaatiokulttuuriin luonnollisesti. Kaikessa työhyvinvointiviestinnässä esiintyy mukana logo, jossa naishahmo kastelee itseään kastelukannulla pään päälle: kuvalla kuten kaikella tiedonvälityksellä viestitään systemaattisesti työntekijöiden omavastuusta huolehtia hyvinvoinnistaan, johon työnantaja puolestaan tarjoaa moninaisia mahdollisuuksia. Asiaa on korostettu myös esimiesvalmennuksessa esimiesten erityisen roolin johdosta.

Ajoittaisista mahdollisista tarvekartoituksista huolimatta Veripalvelussa ei seurata henkilöstön fyysistä kuntoa muuten kuin työterveyshuollon ikäkausitarkastusten ohessa. Niiden myötä seurataan

myös työkykyindeksiä, jonka seitsemän osa-aluetta liittyvät työn henkisiin ja fyysisiin vaatimuksiin, terveydentilaan sekä voimavaroihin. Mittaus koskee kuitenkin vain osaa henkilöstöstä. Veripalvelu on mukana myös henkilöstön kokonaistyytyväisyyttä mittaavassa Great place to work –tutkimuksessa. Vaikka fyysisen työkyvyn edistäminen ei sinänsä kuulu tutkimuksen yhdeksään keskeiseen osa-alueeseen, yksi osa-alueista on välittäminen. Tutkimuksessa kyse ei niinkään ole siitä mitä yritykset tekevät, vaan siitä *kuinka* ne sen tekevät. Lisäksi kehityskeskustelujen osana kartoitetaan, miten henkilö kokee oman jaksamisensa ja hyvinvointinsa työssä.

Valtaosan Veripalvelun noin 500 työntekijästä työskennellessä Kivihaassa tärkeäksi on muodostunut myös pyrkimys tasavertaisuuteen toimipisteiden välisistä suurista eroista huolimatta. Kun pienimmät työyksiköt ovat vain muutaman hengen kokoisia, miten työhyvinvoinnin ylläpitämistä tuetaan samanarvoisesti? Periaatteena on tukea paikallista suunnittelua ja omaaloitteisuutta. Pienemmissä toimipisteissä fyysistä aktiivisuutta tuetaan usein rahallisesti summien vastaten samoja mahdollisuuksia liikkumiseen pitkin vuotta kuin Kivihaan toimipisteessä. Esimerkki ennakkoluulottomasta henkilöstöliikunnasta on Lahdessa toteutettu sirkustempuryhmä – resurssien katvealueella työskenteleminen ei siis välttämättä suinkaan tarkoita että jäisi jostain paitsi. Toisaalta Kivihaan päätoimipisteessäkin on eroja mahdollisuuksissa sovittaa vaikkapa ryhmäliikuntatunteja kätevästi työvuoroihin työn luonteen tuomien vaihtelevien työaikojen takia.

Jo mainitun, tiedostetun työpiste-ergonomian kohennusmahdollisuuksien ohella tulevaisuuden keskeisinä kehityksen aiheina Veripalvelussa nähdään työkykyjohtamisen edelleen kehittäminen, toimenpiteiden parempi kohdentaminen ja mittaaminen sekä Voin hyvin –työssä valtakunnallisen yhteistyön tiivistäminen, ryhmäliikunnan aktivointi sekä edelleen mm. terveellisen ravintoon kannustaminen ja blogitoiminnan aktiivisempi hyödyntäminen. Lisäksi organisaatiossa on tiedostettu esimiesten olevan ajan ja resurssien puolesta yksi haastavimpia ryhmiä fyysisen työkyvyn ylläpitämisessä – vaikka ristiriitaisesti heidän jos kenen pitäisi siitä pitää huolta paitsi työnsä ja jaksamisensa, myös esimerkillisyyden puolesta.

Yleisesti organisaatioiden terveys- ja hyvinvointityön kokonaisuuksista

Terveyttä edistävästä työympäristöstä kiinnostuneen lähestymistavan vertaiskirjallisuuden kokonaisuuden kannalta on mielekästä todeta aineiston osoittavan sairauksia, pahoinvointia ja työkyvyttömyyttä ennaltaehkäisevän terveys- ja hyvinvointityön nousevan tutkituissa organisaatioissa keskeiseksi, jopa itsestään selväksi osa-alueeksi lakisääteisen työterveyshuollon ohelle. Aineisto tukee kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtyä havaintoa yritysmaailmassa heränneestä panostuksesta liikuntaan liittyviin terveyden ja hyvinvoinnin tukimuotoihin terveelliseen ravitsemukseen kannustavien toimien jäädessä vielä taka-alalle. Lisäksi aineisto osoittaa työn riskitekijöihin pohjaavan kehonhuollon olevan hyvin edustettuna kestävästä henkilöstöpolitiikkaa harjoittavissa organisaatioissa, sekä istumatyötä tasapainottavien toimien huomioimisen ja innovatiivisen edistämisen. Aineisto viittaa myös siihen, kuinka terveys- ja hyvinvointityössä voidaan huomioida sekä ravitsemuksellinen että liikunnallinen ja kehonhuollollinen puoli huolimatta resursoinnin tasosta tai puitteiden tai muiden olosuhteiden eroavaisuuksista.

Tutkitut organisaatiot jakaantuvat tarjonnan kokonaisuuksiltaan karkeasti kahteen: Pekkaniskan yksinomaan edellä esiteltyyn, taulukoituun kahdeksankohtaiseen tupakointiin, raittiuteen ja liikunnallisuuteen keskittyvään bonusjärjestelmään, ja toisaalta kolmen muun organisaation moninaisempien tukimuotojen kokonaisuuksiin. Alla käsitellyt koonnit organisaatioiden aktiivisuuden, kehonhuollon, passiivisuuden ja ravitsemuksen tukimuotoihin siis koskevat muista tässä suhteessa erottuvaa Pekkaniskaa vain liikunnan tukimuotojen osalta.

Fyysisen aktiivisuuden tukimuodot Tutkituissa organisaatioissa henkilöstön fyysistä aktiivisuutta kannustavat tukimuodot järjestyvät kokoavasti ryhmäliikuntaan, enemmän tai vähemmän yhteisöllisiin kampanjatoimintaan ja liikuntatapahtumiin osallistumisiin sekä omaehtoiseen työpaikalla ja/tai sen ulkopuolella tapahtuvaan liikuntaan. Liikunnallisuuden mahdollistaviin puitteisiin työpaikalla on panostettu, tai vastaavasti suositaan liikunnallista puitteettomuutta aika-, paikka- ja välinevapaila lajivalinnoilla (juoksu, kävely).

Aineistossa edustetut fyysisen aktiivisuuden tukimuodot vahvistavat Michaelsin ja Greenen (2013) hyväksi todetut (*virkestystilojen ja välineiden mahdollistaminen, työajan ulkopuolisten aktiivisuushdollisuuksien tarjoaminen tai niihin kannustaminen, rahalliset tai muut kannustepalkkiot ja työympäristöllisten muutosten toimeenpaneminen*) ja lupaavat (*sosiaalinen tuki, paikalliset subventiot, muu aktiivisuuden edistäminen ja aktiivisuuteen kannustavat aikataulujärjestelyt*) (kts. lisää s. 26-27) tukimuodot, ehdottaen näin myös jälkimmäisten

noteeraamista hyviksi todetuiksi terveyden ja toimintakyvyn edistämisen keinoiksi työpaikalla. Toisaalta todetuista keinoista rahalliset kannusteet herättävät ristiriitaisia tuntemuksia niiden hyödyntämisen jakautuessa räikeästi kahteen: jatkossa haasteeksi saattaakin muodostua niiden hyödyntämisen mielipiteiden ääripäisyys. Lisäksi muiden lupaavien keinojen ollessa jo tiivis osa arjen työtä aktiivisuuteen kannustavien aikataulujärjestelyjen osalta keinovalikoima on vasta muotoutumassa: työajalla liikkuminen on käytäntö vasta yhdessä neljästä organisaatiosta, ja kävelykokouksia ei aineistossa esiinny lainkaan. Sen sijaan työpäivää tauottavat taukoliikuntatauot ovat parhaillaan huomion kohteena useammassa organisaatiossa.

Uutena huomionkohteena aineisto nostaa ns. vaivattomat lajivalinnat valokeilaan, ts. sellaiset, jotka eivät välttämättä vaadi suoritukselta erityisiä puitteita (juoksu, kävely), joskin puitteidenkin tuella voidaan kasvattaa käyttöä edelleen (esim. tapahtuma-osallistumiset tai lajiin innostavat varusteet kannustepalkkiona). Samalla nämä lajit ovat kehon fyysisen kunnon kannalta terveyden edistämisen aatelistoa.

Passiivisuutta tasapainottavat tukimuodot Istumatyön oheistuotetta, runsasta täydellistä fyysistä passiivisuutta, tasapainottamaan on organisaatioissa aktivoitu moninaisin keinoin. Taukoliikunnan edistämiseksi on tarjolla paitsi työpaikalle sijoitettuja taukoliikuntavälineitä ja -ohjeita, myös automatisoitavia ja/tai vapaasyklisiä sähköisiä taukoliikuntaohjelmia. Lidlissä taukoliikunnan kokonaiskonsepti järjestyy humoristisen Rolf Püntlich –hahmon ympärille, minkä ajatuksena on lähestyä tärkeää asiaa helposti lähestyttävällä ja mieleenpainuvalla tavalla. Muita esille tulleita passiivisuutta tasapainottavia keinoja ovat porraskampanjat, seisova neuvotteluhuone sekä innovatiivinen kertaluontoinen Halloween-taukoliikuntadisco Veripalvelussa. Viestinnän puolesta tässäkin suhteessa korostuu työnantajan välittämän tiedon merkitys. Epävirallisemmista keinoista puolestaan mm. tieto liiallisen istumisen vaaroista on johtanut esimerkiksi työporukan seisaaltaan syömiseen.

Runsasta, pitkäkestoista istumista tasapainottavista toimista aineisto vahvistaa työn arkeen kannustettujen tukitoimien tärkeäksi tunnistamisen sekä innovatiivisuuden yhtäjaksoista istumista tauottavaan ja vähentävään toimintaan kannustamiseksi (Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuosituksat 2014). Työnjärjestelyn (DeJoy ja Wilson, 2003) ja aktiivisesti ohjatun taukoliikunnan (Aura ym., 2012) ohella myös omaehtoiseen taukoliikuntaan (Parry ym., 2013) annetaan tukea. Sen sijaan työntekijänäkökulman puuttuessa on mahdotonta arvioida yksinkertaisten, työntekijäriippuvien arkisten aktivoivien toimien (Parry ym., 2013) esiintyvyyttä organisaatioissa. Uusina huomionkohteina aineisto nostaa työnantajan välittämän tiedon sekä

epävirallisen organisaatiokulttuurin merkitykselliseen asemaan runsasta istumista tasapainottavina tekijöinä.

Kehonhuollolliset tukimuodot Niin ikään työn riskitekijöiden kartoitukseen perustuvat kehonhuollolliset tukitoimet näyttäytyvät aineistossa rikkaina. Tarjottujen kehonhuollollisten ryhmäliikuntamuotojen lisäksi organisaatiot tukevat niin työpaikalla toteutettavia ratkaisuja kuin työpaikan ulkopuolisen ammattilaisuuden hyödyntämistä. Työergonomiaa edistetään tarjoamalla erilaisia työskentelyvälineitä, kuten sähköpöytiä, erilaisia istuinvaihtoehtoja ja ergohiiriä, sekä tietoa siitä suullisesti, oppailla ja muulla kirjallisuudella sekä ammattilaisten luennoilla ja yksilöllisellä neuvonnalla. Kehonhuollollisiin tukitoimiin lukeutuvat myös työnantajan subventoimat hierontaedut sekä muu fysikaalinen hoito.

Kehonhuollollisten työergonomian tukitoimien osittaisen päällekkäisyyden fyysistä passiivisuutta tasapainottavien tukimuotojen kanssa, on kokoavasti tarpeen huomioida tässäkin suhteessa kaikkein olennaisimmaksi tunnistetun arjen työtä aktivoivan olemisen keskeisyys (Hughes, 2014). Passiivisuuden yhteydessä käsiteltyjen huomionkohteiden ohella kehonhuollollisesti aineisto vahvistaa seisovien kokousten sekä erilaisten työtuolien, sähköpöytien ja muiden vaihtoehtoisten työvälineiden käytön (Parry ym., 2013). Toisaalta aineisto nostaa huomionkohteiksi kehonhuollolliset tuetut ryhmäliikuntamuodot sekä ulkopuolisen ammattilaisuuden hyödyntämisen niin työergonomiaa parantavalla yleisellä tiedolla ja henkilökohtaisella ohjauksella, kuin kehonhuollollisilla subventoiduilla eduilla.

Terveellisen ravitsemuksen tukimuodot Fyysisen aktiivisuuden edistämiseen verrattuna vähemmän huomiota osakseen saaneet ravitsemuksen tukimuodot jakautuvat aineistossa hajautetummin. Työpaikalle sijoitettujen keittiö- tai taukotilamahdollisuuksien ohella tutkituista organisaatioista kolmessa tämä työkykyä edistävä puoli on tuotu jonkin verran esille viestinnässä, minkä lisäksi yhdessä näistä järjestetään asiantuntijaluentoja ravintoon liittyen. Ainoastaan yhdessä on tehty muutosjärjestelyitä terveellisemmän ravitsemuksen tukemiseksi henkilöstöruokalassa ja muussa työpaikan arjessa sekä kampanjatoiminnan kautta. Järjestelyt on toteutettu henkilöstöravintolan kautta, ko. organisaation ollessa samalla tutkituista ainoa, jossa sellainen sijaitsee. Lisäksi yhdessä organisaatioista on suunnitteilla ravintoon liittyviä tukimuotoja lähitulevaisuudessa.

Ravitsemuksellisten tukimuotojen arviointi on haastavampaa sekä vähäisen laadukkaan vertaistutkimuksen puutteessa että sen vähäisestä ja hajanaisesta aineistossa esiintymisestä johtuen. Michaelsin ja Greenen (2013) moninaiseen keinovalikoimaan verrattaessa aineisto näyttää jonkin verran vahvistavan terveellisten tarjoilujen järjestämisen, houkuttelevien hedelmä- ja

kasvisvaihtoehtojen tarjoamisen, työpisteestä erillisten lounas- ja muiden taukojen ajallisen ja paikallisen mahdollistamisen sekä jääkaappi-, mikroaaltouuni- ja hellamahdollisuuden tarjoamisen sekä kampanjatoiminnan keinot. Työn arjesta erillisiä keinoja kuten työntekijöiden perheiden osallistamista ei aineistossa tässä suhteessa esiinny, eikä työnantajien puolelta tuntunut luontevalta muistuttaa tai kehottaa työntekijöitä terveellisiin valintoihin. Sen sijaan runsasta istumista tasapainottavien tukitoimien tapaan aineisto paljastaa työnantajan ravitsemuksellisen tuen keskeiseksi keinoksi terveyttä edistävän tiedon jakamisen.

Koska tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on ennen kaikkea pureutua organisaatioiden terveydellistä ja hyvinvoinnillista kulttuuria yhdistävään olemukseen, ei niitä tässä tarkastella täydellisinä esimerkkeinä siitä, kuinka tulee toimia, vaan ajassa ja paikassa onnistuneina esimerkkeinä kestävästä henkilöstöpolitiikan luomisesta. Kehotankin lukijaa tutustumaan tapauskohtaisesti kuhunkin organisaatioon edellä tässä luvussa antoisana esimerkkinä terveyttä omalta osaltaan edistävästä tahosta. Sen sijaan organisaatioiden terveydellistä ja hyvinvoinnillista kulttuuria yhdistävään olemukseen sukeltaaksemme jätetään seuraavaksi arkeen juurtuneet toimintatavat taakse, ja syvennyttään niiden takana vaikuttaviin tekijöihin.

6. Pohdintaa fyysistä terveyttä ja –hyvinvointia vaalivan organisaatiokulttuurin taustatekijöistä

Tutkittujen organisaatioiden tarjoamiin henkilöstön fyysistä työkykyä ylläpitäviin ja edistäviin ratkaisuihin perehtyminen tuotti tutkimuksen näkyvää hyvinvointitoimintaa kartoittavan tavoitteen kannalta korvaamatonta tietoa. Organisaatioiden hyvinvointityön kokonaisuudet on esitelty yksityiskohtaisesti luvussa viisi. Niin mielenkiintoista, kuin organisaatioissa harjoitettuihin tapoihin tässä suhteessa tutustuminen olikin, se kuitenkin johdatti tutkimuksessa vieläkin kiintoisamman äärelle. Aineistonkeräyksen yhteydessä tutkijalle alkoi hahmottua, ettei organisaatioiden kestävä henkilöstöpolitiikka suinkaan rajoitu vain siihen, mikä on näkyvää. Toiminnan taustalla näyttäisi syvällä rakenteissa vaikuttavan poikkeuksellisen vahva fyysistä terveyttä ja –hyvinvointia vaaliva organisaatiokulttuuri. Tämä tarkoittaa, että on syynsä sille, miksi organisaatioissa on onnistuttu luomaan kestävä henkilöstöpolitiikan malli ja nykyinen fyysiseen hyvinvointiin panostamisen taso. Keskeiseksi muodostuu näin ollen kysymys siitä, mistä tällainen kulttuuri on peräisin. Mikä mahdollistaa syvän fyysistä terveyttä ja –hyvinvointia vaalivan kulttuurin tutkituissa organisaatioissa?

6.1. Seitsemän kulttuuria edistävää toimintaa ohjaavaa periaatetta

Tapaustutkimuksellinen perehtyminen kuhunkin organisaatioon johdatti havaintoon kuudesta hyvinvointityön keskeisestä osa-alueesta: toimintaa ohjaavista periaatteista, tarjonnasta, yhteisöstä, viestinnästä, kannustimista ja työn jatkuvuudesta, joiden alle terveydellistä kulttuuria edistävän työn keskeiset elementit järjestäytyvät. Niin houkuttelevaa, kuin näihin osa-alueisiin syventyminen organisaatioiden toimintatapojen jatkeena kaikessa selkeydessään olisikin, aineiston edelleen analysointi johdatti tutkijan kuitenkin syvemmälle. Pohdittuani organisaatioiden toimintatapoja ominaispiirteineen, yhtäläisyyksineen ja eroavaisuuksineen edelleen nousi aineistosta esille toistuvia, terveydellisen ja hyvinvoinnillisen kulttuurin kannalta syvemmälle johdattelevia teemoja. Tutkimuksen tulosten merkityksellisyyden perusteella nämä seitsemän kulttuuria edistäviksi toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi nimettyä teemaa tuntuvat pelkkää hyvinvointityön osa-alueiden tarkastelua antoisammalta etenemistavalta, ja siksi tämä aineiston analyysin toinen vaihe järjestäytyy niiden mukaisesti.

Aineiston paljastamat fyysisen terveyden ja –hyvinvoinnin kulttuuria organisaatioissa edistävät toimintaperiaatteet ovat toimintaa ohjaavien periaatteiden paikallisuus, tarjonnan paikallisuus, kestävien elämäntapojen vaivattomuus, johdon sitoutuneisuus, molemminpuolinen vastuu, yhdessä tekeminen sekä näkyvyys. Periaatteet käytännön sovelluksineen on esitelty taulukossa 3 ennen tarkempaa syventymistä kuhunkin erikseen jäljempänä.

| | Kulttuuria edistävä toimintaperiaate | Periaatteen hyödyntäminen käytännössä |
|-----|--|--|
| I | Toimintaa ohjaavien periaatteiden paikallisuus | Organisaation kokonaistilanteen määrittäminen Toimintaperiaatteiden perusteltavuus |
| II | Tarjonnan paikallisuus | Tarjonnan dynamiikka Tarjonnan monipuolisuus |
| III | Kestävien elämäntapojen vaivattomuus | Mahdollisuuksien hyödyntämisen helppous Kestävien elämäntapojen oletusarvoisuus Osallistumiskynnyksen madaltaminen |
| IV | Johdon sitoutuneisuus | Johdon tuki Johdon oma esimerkki Palkitseminen |
| V | Molemminpuolinen vastuu | Tiedon lisääminen Osallistaminen Seuranta |
| VI | Yhdessä tekeminen | Aktiviteettien sitominen yhteisöllisyyteen Työyhteisön sisäisen tuen hyödyntäminen |
| VII | Näkyvyys | Virallinen ja epävirallinen viestintä Hyvinvointityön jatkuvuus |

Taulukko 3. Terveystieteellistä ja hyvinvoinnillista organisaatiokulttuuria edistävät toimintaa ohjaavat periaatteet ja niiden hyödyntäminen käytännössä.

On kiinnostavaa, kuinka organisaatioiden hyvinvointitoiminnan kulttuurilliseen olemukseen pureutuvat periaatteet ovat osittain päällekkäiset kirjallisuudessa aiemmin nimetyin hyvinvointiohjelmien organisatorisen tuen (esim. Berry ym., 2010) kanssa: osaltaan keskeisistä huomionkohteista huolimatta olemassa oleva termistö näyttäisi viittaavan siihen, ettei organisaatiota itsessään ole aiemmin ajateltu osaksi terveyden ja hyvinvoinnin arkista olemusta, vaan vain sen mahdollistajaksi. Syväälle organisaation perusrakenteisiin ankkuroituva terveyden ja hyvinvoinnin kulttuuri tarkasteleekin asiaa uudesta näkökulmasta. Niin ikään nostamalla havaittujen molemminpuolisen vastuun ja yhdessä tekemisen periaatteiden kautta henkilöstön keskeiseen

asemaan arjen terveydellisessä ja hyvinvoinninnillisessä olemisessä sen perinteisen tarjotuista eduista ja mahdollisuuksista erottelemisen sijaan kulttuurilliset periaatteet toimivat kaivattuna kokonaisvaltaisena näkemyksenä työpaikan terveyden edistämisen aiheeseen.

Esitetty taulukointi perustuu visuaaliseen selkeyteen; on tutkimustulosten kannalta merkityksentöntä, kumpi on ollut olemassa ensin – periaate vai sen käytännön hyödyntämisen keinot. Tutkijan muodostamiin tulkintoihin perustuvat periaatteet eivät välttämättä edes sellaisinaan tiedostetusti tai koordinoitusti ohjaa organisaatioiden arjen hyvinvointityötä. Kuitenkin tutkimusta ohjaavan kunkin organisaation kulttuurin johdattamana etenemisen periaatteen johdosta, sekä vertaiskirjallisuuden puutteestakin johtuen taustatekijöiden luokittelu haluttiin muodostaa täysin käsillä olevan aineiston sanelema. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan sillä ei siis sinänsä pyritä kaiken kattavaan yleistettävyyteen. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, kuinka nimenomaan vertaiskirjallisuuden puutteessa periaatteiden hahmottelu avaa tutkimatonta kenttää ja toimii näin avaavana puheenvuorona terveydellisen ja hyvinvoinninnillisen kulttuurin edistämiseksi organisaatioissa ylipäätään. Pyrkinessään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissa aineistolla haetaan tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan olemuksesta tavalla, jolla tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

1. periaate: toimintaa ohjaavien periaatteiden paikallisuus

Kuten edellisen luvun organisaatioiden fyysisen aktiivisuuden ja muiden terveiden elämäntapojen tukikokonaisuuksien kuvailuista huomaa, ne eivät noudata yksiselitteistä, yhtenevää kaavaa. Sen sijaan organisaatioiden fyysisen terveyden ja –hyvinvoinnin kokonaisuuksien kuvailussa olen pyrkinyt tutkimusta ohjaavan periaatteen mukaisesti kulkemaan kunkin kohteen oman elämämaailman ehdoilla, jättäen tilaa kulttuurin kokonaisuuden aidolle hahmottumiselle. Tämä raottaakin ensimmäistä fyysistä terveyttä ja -hyvinvointia kestävästi vaalivan organisaatiokulttuurin periaatetta: ”yhden koon mallin” sijaan keskeistä on löytää kulloiseenkin työpaikkaan, sen johdolle, työntekijöille ja organisaation kokonaiselämäntilanteeseen, sopivat tavat toimia tässäkin suhteessa. Tärkeää näyttää olevan se, että henkilöstölle tarjotaan innostavia mahdollisuuksia oman terveyden ylläpitämiseen ja edistämiseen; ei niinkään se, millä tapaa tämä yksityiskohtaisesti tehdään.

Tutkituissa organisaatioissa ennaltaehkäisevä terveyden ja hyvinvoinnin tukityö perustuu työn riskien sekä työn luonteen sanelemien ehtojen kartoitukseen, ottaen huomioon myös erilaiset työnkuvat organisaatioiden sisällä. Arjen työn asettamien tarpeiden lisäksi hyvinvointityön kokonaisuutta ohjaavat paitsi yritysjohtolliset valinnat, keskeisesti myös henkilöstön toiveet. Organisatorisesti omiksi koetuista lähtökohdista toimiminen onkin välttämätöntä, kun halutaan tuoda terveyden ja hyvinvoinnin kulttuuria organisaatioarkeen, toteutetuksi päivittäisessä elämässä. Samaan tapaan, kuin onnistuneita tuloksia liikunnan edistämiseksi on saavutettu työpaikoilla, joissa liikunta on onnistuttu asemoimaan osaksi työyhteisön normaalia toimintaa ja selkeäksi osaksi työhyvinvoinnin edistämisen strategiaa (Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä, 2012), vaikuttaa pitkän linjan terveydellisen ja hyvinvoinnillisen kulttuurin muodostumisen kannalta olevan ihanteellista, että järjestelmä on ns. otettu omaksi ja siihen on totuttu, tarjoten silti jatkuvasti innostavia mahdollisuuksia kiinnittämään huomiota oman terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen.

”Tää on niin totuttua -- kyl tää, tää on meillä tää tämmönen systeemi ja välttämättä tää ei johonkin toiseen paikkaan käy. Mun mielestä tää pitääkin olla niin, että yritys voi aina omista lähtökohdistaan ajatella nää, että mikä just meidän firmaan käy ja mikä täällä olisi hyvä. Et tää on ollu Pekka Niskan aikanaan luoma tyyli ja siihen on niin totuttu. Totta kai siitä voidaan olla montaa mieltä, mutta ihan mun mielestä on toiminu.”

Pekkaniska Oy

Lähtökohtien erilaisuudesta johtuen paikallisuus on toisaalla luonnollisempaa, toisaalla epävarmoissa tilanteissa apua ei myöskään ole pelätty hakea alan ammattilaisilta. Tässä suhteessa organisaatiot jakaantuvat kiintoisasti kahteen, omistajalähtöiseen ja koordinoitun kehittämisen toimijuuteen, mitä käsitellään tarkemmin kolmannen periaatteen alla. Keskeistä on huomata, että molemmilla lähestymistavoilla on kuitenkin aikaansaatu terveydellistä kulttuuria työyhteisössään. Paikallaan on myös havainto siitä, että kahdessa tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä olosuhteet ovat luonnostaan suotuisimmat myös henkilöstön puolesta yritysten toimiessa terveyden liitännäisaloilla ja kahden muun kohdeorganisaation toimiessa puolestaan täysin eri aloilla. Niin ikään tämäkään ei näytä asettaneen esteitä terveydellisen kulttuurin muodostumiselle.

Ratkaisujen paikallisuuden kanssa käsi kädessä kulkevat toimintaa ohjaavat selkeät periaatteet, sekä niiden perusteltavuus. Molemmat osoittautuvat erityisen tärkeiksi erityisesti organisaatioiden toimipisteiden maantieteellisen eriytyneisyyden sekä erilaisten työsuhteiden asettamien toimintakysymysten suhteen. Poikkeuksetta ratkaisuna toimii perusteltavuuden lisäksi tavalla tai toisella toteutettu tasavertaisuuden periaate tarjottuihin mahdollisuuksiin.

Paikallisuuden periaatteesta johtuen hyvinvointityön kokonaisuudet tutkituissa organisaatioissa näyttävät päällisin puolin hyvinkin erilaisina. Siinä, missä yhdessä toiminta perustuu huumorin siivittämään yhteisöliikuntaan, toisessa se keskittyy yksiselitteisesti taulukoituun raittiuteen, tupakoimattomuuteen ja kestävyysurheiluun kannustavaan bonusjärjestelmään. Kolmannessa toimintaa kehitetään jatkuvasti innovatiivisesti ja systemaattisesti kokonaisvaltaisella, moniammatillisella otteella neljännessä hyödynnettäessä kristillisiä elämänarvoja ja avokätisiäkin kannustimia kokonaisvaltaisen elämäkatsomuksen työympäristöön ja sen myötä myös henkilöstöön välittämisessä.

Vaikka paikallisuus näyttää tässä tärkeänä – tärkeimpänä yksittäisenä – kulttuuria edistäviä tekijöistä, se ei kuitenkaan sulje ulkopuolelleen Dejoyn ja Wilsonin (2003) kaipaamaa terveen tai terveellisen organisaation mallia. Toimivan ja testattavan mallin kehittämisellä he peräänkuuluttavat entistä käyttökelpoisempaa lähestymistapaa terveyden lisäämiseksi organisaatioissa, mikä on myös tämän tutkimuksen yhtäläinen tarkoitus. Sen sijaan periaate yhdistyykin DeJoyn ja Wilsonin näkemukseen niin työn kuin organisaation luonteenpiirteiden huomioimisesta työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin maksimoimiseksi.

2. periaate: tarjonnan paikallisuus

Erottamattomasti toimintaa ohjaavien periaatteiden ja niiden myötä kokonaisratkaisujen paikallisuuteen linkittyvä tarjonnan paikallisuus johdattaa syvemmälle kulttuuria edistävien periaatteiden tarkastelussa. Siirrettäessä tarkastelunäkökulmaa näin yksityiskohtaisempaan, kiinnostavimpia tutkimuksen paljastamia yksityiskohtia on hyvinvoinnillisen kokonaistarjonnan luonteen vaihtelevuuden merkityksettömyys kulttuurin edistämisen kannalta. Aineistossa tarjontaan liittyvää vaihtelua esiintyy hyödynnettyjen tukitoimien ohella kahdessa suhteessa: tarjonnan dynamiikassa ja sen monipuolisuudessa.

Dynamiikan suhteen terveystarjonnan kokonaisuudet vaihtelevat erittäin staattisesta dynaamiseen, sisältäen myös näiden välimuotoja. Aineiston perusteella tarjonnan muuttumattomuus saattaa olla osittain sidoksissa omistajavetoiseen pitkän linjan toimijuuteen, mutta aukottomia johtopäätöksiä tästä ei voida vetää verrokkiorganisaatiotoiminnan häilyessä vielä vakiintuneisuuden rajapinnassa. Sen sijaan dynaamisemman toiminnan organisaatioissa voidaan todeta yhdisteltävän niin hyväksi todettuja tukimuotoja kuin ennakkoluulottomampia kokeiluja menestyksellisesti käsi kädessä. Toiminnan innovatiivisuus saattaakin olla merkityksellistä fyysisen terveyden ja –hyvinvoinnin tukityön jatkuvassa innostavuudessa hyödyntäjilleen.

Toiseksi vastoin kirjallisuuden tuella muodostettua esioletusta tarjonnan monipuolisuus ei näyttäydykään tinkimättömänä kulttuurin menestystekijänä, vaan toimivia kokonaisuuksia on aikaansaatu niin monipuolisella kuin yksinkertaisemmalla keinovalikoimalla. Löydös vaatii kuitenkin tuekseen jatkotutkimusta aineiston jakautuessa tässä suhteessa 3-1 monipuolisemman keinovalikoiman hyväksi. Niin ikään kysymys tarjonnan kokonaisvaltaisuuden merkityksestä jää avoimeksi samoin perustein. Toisaalta aineiston perusteella näiden erilaisten ratkaisujen menestyksellisyys vahvistaa kokonaisratkaisujen paikallisuuden ja organisatorisista lähtökohdista toimimisen löydöstä.

3. periaate: kestävien elämäntapojen vaivattomuus

Edeten edelleen yksityiskohtaisempaan, kestävä työkäytä tukevan organisaatiokulttuurin kulmakivi on, kuten todettu, sitä edistävien elämäntapojen arkistaminen. Aineistossa tämä näkyy tuettujen elämäntapamahdollisuuksien tai muuten kannustettujen kestävien elämäntapojen arkisen hyödyntämisen helppoutena. Vaivattomuuden periaate tukee tutkimustietoa työpaikan terveyttä ja hyvinvointia edistävään toimintaan osallistumisesta: mitä helpommiksi ja edullisemmiksi terveelliset valinnat on työntekijöille tehty, sitä todennäköisemmin niihin myös tartutaan (Berry

ym., 2010; Kahn-Marshall ja Gallant, 2012; Michaels ja Greene, 2013; Tessaro, 2006). Samalla periaate toimii linkkinä käytösmuutuskirjallisuuteen havaittaessa muutoksen viisivaiheisen ADKAR-mallin neljän ensimmäisen tason järjestäytyvän ylipäätään toiminnan aikaansaamisen ympärille (tietoisuus, halu, tieto aikaansaamisesta, aikaansaamisen kyky; kts. lisää s. 29-30), viimeisen vaiheen keskittyessä enää vahvistavaan toimintaan.

Käytännössä vaivattomuuden periaate tarkoittaa organisaatioissa mm. lajivalintoja, liikuntamahdollisuuksien ja pukuhuoneiden sijoittamista toimitiloihin tai niiden välittömään läheisyyteen, omavalintaisten subventoitujen liikuntapaikkojen mahdollistamista, automatisoituja taukoliikuntaohjelmia, työpaikoille sijoitettuja taukoliikuntavälineitä sekä erittäin käytännönläheisiä, yksilölliseen elämäntilanteeseen räätälöityjä toimintaohjeita alan ammattilaisilta. Vaivattomuuteen on pyritty myös suosimalla kestävyyslajeja, jotka eivät vaadi erityisiä puitteita sekä esimerkiksi sekä hauskaa ja rentoa lähestymisotetta suosimalla. Poikkeuksetta työnantajan tuki ulottuu eriasteisesti tuetusti myös vapaa-ajalle työntekijöiden yksilöllisiin kiinnostuksen kohteisiin, ja parhaimmillaan työajalla sallittuun liikuntaan tunnin verran päivässä.

Toinen tapa tarkastella vaivattomuuden periaatteen toteutumista aineistossa on abstraktimpi. Mikäli helppouden illuusion ajatellaan osaltaan juontuvan siitä, mihin on totuttu, voidaan terveyttä ja hyvinvointia edistävien tapojen tutuksi tekemisen ajatella edistävän niiden käytettävyyttä. On kyse Kahn-Marshallin ja Gallantin (2012) sanoin terveellisten elämäntapojen tekemisestä oletusarvoiseksi. Tarkoittaapa tämä systemaattisia hedelmätarjoiluja kokouksissa, yhteistoiminnan johdonmukaista järjestäytymistä liikunnan ympärille tai laajemmin virallisesti tai epävirallisesti välitettyä elämäntapaa ja -arvoja (ja kulttuurin luonnetta ajatellen jaettuna elämäntapana mieluiten vastaavia useita toisiaan tukevia muotoja), terveellisiä elämäntapoja suosiva organisaatiokulttuuri ankkuroituu niiden näyttäytymiseen luonnollisena arkisen olemisen tapana.

Molempien edellä esiteltyjen periaatteen ilmenemisen tapojen yhdistyessä terveyttä ja hyvinvointia edistävän toiminnan osallistumiskynnyksen madaltamiseen, voidaan teemaa tarkastella lopuksi myös erityisesti kohderyhmätoiminnan kautta. Asialle onkin luotu tietoista ajatusta aineisto-organisaatioissa, ja erityisesti vähän liikkuvien/liikunnallisesti passiivisten kohderyhmämäärittelyn ja/tai kohderyhmätoiminnan löydös on huomionarvoinen peilaten yleistä keskeiseksi luonnehdittua huolenaihetta siitä, ettei työhyvinvoinnillisilla panostuksilla päästä vaikuttamaan niihin henkilöstöryhmiin, jotka olisivat eniten niiden tarpeessa (esim. Coomer ym., 2014; Hall ym., 2013; Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä, 2012). Kokonaisosallistumiskynnykseen

vaikuttaa keskeisesti myös terveys- ja hyvinvointiolemisen yhteisöllisyys, mihin palataan yksityiskohtaisemmin seitsemännen, yhdessä tekemisen periaatteen alla.

”Tällä hetkellä me ollaan uudistettu ryhmäliikuntatoimintaa esimerkiksi, niin sen tavoitteena on että me saadaan laajemmat joukot liikkeelle. Sinne on lisätty tunteja, tämmösiä startti- ja kehonhuoltotunteja, ennen oli kovia tehojumppia niin nyt ollaan yritetty madaltaa kynnystä että laajemmat joukot pääsis mukaan, nää vähemmän liikkuvat ihmiset.”

SPR Veripalvelu

Pyrkimys vaivattomuuteen ei tutkituissa organisaatioissa kuitenkaan tarkoita valmiiksi pedattua sänkyä, vaan yhdistyy tasapainoisesti läpi linjan vastavuoroiseen aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Yhteisöllisyyden tapaan tämä on toinen henkilöstön keskeiseksi osaksi terveydellistä ja hyvinvoinninnillista organisaatiokulttuuria nostava periaate. Molemminpuolisen vastuun periaatetta käsitellään jäljessä viidentenä kulttuurillisena huomionkohteena.

4. periaate: johdon sitoutuneisuus

Tutkitut organisaatiot jakaantuvat kiinnostavasti kahteen hyvinvointitoimintansa lähtökohdilta. Kahdessa vahva kulttuuri on ”syntyperäistä” juurtuen omistajiensa omiin elämäntapoihin ja yritystoiminnan alkuvuosiin, kahdessa muussa taas henkilöstön toivelähtöistä, hiljattaisempaa koordinoitua toiminnan tulosta. Huolimatta toiminnan juurista johdon tuki osoittautuu vailla yllätystä välttämättömäksi kestäväksi konseptin kannalta. Kirjallisuudessa johdon tuen tärkeys on huomattu kautta linjan (mm. Berry ym., 2010; Hall 2013, DeJoy ja Wilson, 2003), ja sen sijaan antoisammaksi osoittautuukin nimenomaan aineiston paljastama yksityiskohta kokonaisvaltaisen konseptin luomisesta toiminnan lähtökohdista huolimatta.

Toinen aineiston paljastama kiinnostava yksityiskohta tässä suhteessa on edellä mainittu kahden pitkän linjan hyvinvointityötä harjoittavan organisaation toiminnan omistajalähtöisyys. Terveellisten elämäntapojen asuessa johdossa itsessään johdon merkitys kulttuurin edistämiseksi ei rajoitu vain sen mahdollistamiseen, vaan takaa syvän uskon ja sen myötä kestäväksi panostamisen terveydellisiin arvoihin: DeJoyn ja Wilsonin (2003) ehdottaman työhyvinvoinnin uuden paradigman mukaisesti. Lisäksi kahden verrokkiorganisaation kokonaisvaltaisemman hyvinvointitoiminnan ajoittuessa vielä viime vuosille herää kysymys, onko nimenomaan johtohenkilöiden oma näkyvä into terveellisiin elämäntapoihin yksi salaisuus terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurin leviämiseen

työyhteisössä. Esimerkin voiman ja henkilöitymisen ollessa tehokkaita vaikutuskeinoja ylipäätään niillä voi olla tiedostamattomia vaikutuksia terveiden elämäntapojen edistämässä työyhteisöissä.

”Ja just paljolti yrityksen johdosta, että miten yrityksen johto on suuntautunut, harrastaako. Pekkahan juoksi itse ja siitä se kai sitten on tullukin että on juoksupainotteista.”

Pekkaniska Oy

Erityishuomiona tässä kohtaa mainittakoon, kuinka tulevaisuudessa onkin sangen kiinnostavaa seurata mihin suuntaan Pekkaniskan laajalti huomiota kerännyt terveellisiin elämäntapoihin kannustava hyvinvointijärjestelmä vaikutuksineen mahdollisesti kehitty. Pekka Niskan siirryttyä vuonna 2009 sivuun ja johtoon siirtyneen poikansa Janne Niskan kuoltua yllättäen viisi vuotta myöhemmin mahdolliset pitkäaikaisvaikutukset perustajansa omaan elämäntapaesimerkkiin kulminoituvalle järjestelmälle saattavat vielä olla realisoitumatta.

Toisaalta omakohtaisen innostuksen terveisiin elämäntapoihin ollessa yrityksen ydinliiketoiminnasta sinänsä irrallinen asia ja perustuen yksityishenkilöiden omiin preferensseihin ja mielenkiinnon kohteisiin, ei esimerkillisyyttä niihin luonnollisestikaan johtotasolta välttämättä löydy. Aineisto vastaa esimerkin puutteeseen kahdella tavoin. Siellä, missä innonkin vaatimaa tietoa ei ole tarpeeksi ollut, sitä on haettu ulkopuolelta alan ammattilaisilta. Johdon terveydellinen ja hyvinvoinnillinen koulutus saattaa tarjota tässä suhteessa mahdollisuuksia, sillä haluttaessa jakaa terveyttä edistävää tietoa ja sen mukaista toimintaa ympäristöön on luonnollisesti paikallaan tietää mikä on terveellistä (ja mikä ei). Tiedon usein lisätessä intoa on hyvä pitää myös mielessä syttyvät mahdollisuudet esimerkillisyyteen. Rajoittava huomiona toimii kuitenkin Veripalvelussa tunnistettu esimiesten sijoittuminen yhdeksi haastavimmaksi ryhmäksi elämäntapojensa terveellisyyden suhteen. Toisaalta henkilöitymistä aivan toisenlaisella tyylillä hyödyntänyt Lidl osoittaa humoristisella taukoliikunnan puolestapuhujallaan Rolf Püktlich’illä, kuinka nimenomaan ennakkoluuloton paikallinen toiminta voi kantaa hedelmää halutun kulttuurin edistämässä.

Aineisto viittaa myös johdon sitoutumisen asteen tiiviistä yhteydestä terveellisistä elämäntavoista palkitsemiseen. Erot organisaatioiden välillä ovat tässä suhteessa huomattavia jakautuen niin ikään toiminnan lähtökohdiltaan kuten edellä. Hyvinvointitrendin myötä toimintaan syttyneissä organisaatioissa palkitseminen keskittyy satunnaisiin kertaluontoisin tapahtumiin ja on pienimuotoista tuotepalkitsemista. Pitemmän linjan omistajalähtöisissä yrityksissä nimenomaan rahalliset ja/tai tuotekannusteet osoittautuvat keskeiseksi osaksi järjestelmää: toisessa koko järjestelmä perustuu yksinomaan rahalliseen palkitsemiseen, toisessa taas hyödynnetään sekä

rahallisia- että eriasteisia tuotekannustimia. On kiinnostavaa, että jälkimmäisessä nimenomaan verovähennyksen alaiset tuotepalkinnot koetaan rahallisia toimivampina niiden tuomien sivukustannusten takia, vaikka viimeisimmän tutkimustiedon mukaan kannustinlajien tehokkuus on juuri päinvastainen (Charness ja Gneezy, 2009; Finkelstein ja Kosa, 2003; Giles ym., 2014; Gingerich ym., 2012).

5. periaate: molemminpuolinen vastuu

Kirjallisuusosiossa argumentoidun yhteiskunnassa yleisesti vallalla olevan yksilön potilasajattelun vastaisesti aineisto-organisaatioiden terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurissa korostuu toiminnan lähtökohdista riippumatta molemminpuolinen vastuu yksilön terveydestä. Johtoajatuksena on tarjota, kannustaa ja tukea terveyttä ja hyvinvointia ylläpitäviä mahdollisuuksia niiden hyödyntämisen ollessa yksilön kontolla. Vastuukysymys tulee esille niin toiminnassa kuin viestittäessä siitä, ja siihen suhtaudutaan pitkälti itsestäänselvyytenä. Erityisen puhuttelevaa kulttuurin tarkastelun kannalta on, kuinka siinä, missä yksilön vastuu omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan tulee läpi materiaalin esille eksplisiittisesti, organisaation vastuu näyttäytyy sisäisesti omaksuttuna.

”Se ei oo pelkästään työnantajan tehtävä, vaan sä yksilönä työpaikalla oot myös se joka tekee siitä hyvän työpaikan.”

CSC Finland Oy

Niin ikään terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurin edistämisen kannalta on kiinnostavaa huomata, kuinka työntekijää tuetaan myös vastuun ottamisessa omasta terveydestään. Merkittäväksi tutkittujen organisaatioiden hyvinvointityötä ohjaavaksi osatekijäksi paljastuu pyrkimys terveyttä ja hyvinvointia edistävän tiedon lisäämiseen henkilöstössä. Yksinkertaisen tehokkuutensa ohella tiedon lisäämisen huomattava panos/tuotos-suhde työnantajan kannalta on olennainen. Aineiston tuottama uusi huomio on merkittävä kirjallisuuden puhuessa vahvasti edullisten ratkaisujen puolesta (esim. Berry ym., 2010; Kahn-Marshall ja Gallant, 2012; Michaels ja Greene, 2013; Tessaro, 2006).

”Ja sit se että sä tuot tietoa, esimerkiks just tästä istumisen vaarallisuudesta. Tämäkin keskustelu pitäisi pitää seisten, niin se olisi meille molemmille terveellisempää. Jotkut syö tuolla mieluummin seisten, kun me muuten istutaan. Tieto on, se on hyvin halpaa.”

CSC Finland Oy

Johdonmukaista kuvaa yhteisvastuun periaatteesta välittää osaltaan työntekijöiden ideoiden ja toiveiden hyödyntäminen hyvinvointitoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Terveyskäyttäytymisen edistäjänäkin olennaiseksi huomattua (Connor, 2014) osallistamista on hyödynnetty myös toiminnassa yhteisöllisyyden edistäjänä ja terveiden elämäntapojen leviämisenä työyhteisön keskuudessa, mihin pureudutaan tarkemmin kuudennen, yhdessä tekemisen periaatteen alla.

Molemminpuolinen vastuu tulee esille myös seurannassa, jota ilmenee organisaatioissa tehtävän kahdessa suhteessa: hyvinvointityötä ohjaavana osallistumisen ja motivaation seurantana sekä organisaation tukemana, henkilöstön omana terveyden seurantana. Hyvinvointimahdollisuuksien hyödyntämisen seuranta vaihtelee aineistossa virallisesta ja koordinoitusta pienen perheyriyksen mahdollistamaan täysin tuntumapohjaiseen seurantaan. Yhdistävänä tekijänä toimii seurantatavasta riippumatta kuitenkin se, että pyritään olemaan perillä henkilöstön osallistumisinnostuksesta. Toisaalta organisaation puolesta myös kannustetaan henkilöstön omaan terveydentilan seurantaan vapaa-ehtoisilla kuntotesteillä, jotka ovat tutkituista yrityksistä yhdessä vakiintunut ja toisessa hiljattain osaksi toimintaa otettu käytäntö. Testin tulokset tulevat vain suorittajansa tietoon toimien paitsi herättelijänä, myös kunnon parantamisen motivaatiota lisäävänä seurantakeinona. Testien myötä saadut, ammattilaisten käytäntöön tuodut toimintaohjeet on koettu erittäin hyvinä, millä samalla toteutetaan vaivattomuudenkin periaatetta. Lisäksi vakiintuneen käytännön yrityksessä testit suoritetaan yrityksen tarjoaman Vierumäen-viikonlopun yhteydessä tukien näin osaltaan kulttuuria edistävää, valittua yhdessä tekemisen periaatetta.

”Sehän se on, joka tuo sen motivaation: mä tiedän et se (kuntotesti) tulee uudestaan ja mul on annettu tämmöset ohjeet ja näitä ohjeita noudattamalla sen tuloksen pitäis ens kerralla olla eri. Siitä se kipinä tulee, ja sitä kautta ehkä sitte se liikunnan kipinäkin.”

Lidl Suomi Ky

6. periaate: yhdessä tekeminen

Kuudes läpi aineiston esiintyvä keskeinen terveyskulttuurin piirre on yhdessä tekemisen periaate. Edellä käsitellyn kaksisuuntaisen vastuun ohella periaate korjaa kirjallisuuden puutteellisuutta nostaten henkilöstön ja yhteisöllisyyden keskeiseksi osaksi kulttuurisidonnaista terveys- ja hyvinvointitoimintaa. Tarkasteltaessa kulttuuria ylipäättään kollektiivisena subjektiviteettina, jonkin yhteisön piirissä omaksuttuna elämäntapana, periaate välittyykin luonnollisena. Vaikka kolikon kääntöpuolella kulttuuriin voidaan helposti suhtautua itsestäänselvyytenä, tutkitut organisaatiot eivät sorru Eckersleyn (2006) aiempaan löydökseen yhteisökulttuurin aliarvostamisesta mitä tulee

osallistensa terveyteen ja hyvinvointiin – päinvastoin. Niin ikään aineisto laajentaa erityisesti suomalaisen tutkimuksen nykykäsitystä individuaalisuuden valtakaudesta työnantajan tukeman liikunnan muodoissa.

Terveellisiin elämäntapoihin linkittyvää yhteisöllisyyttä pyritään edistämään organisaatioissa tietoisesti niin virallisin kuin epävirallisin keinoin. Työntekijöille tarjotut liikunnalliset mahdollisuudet on sidottu pitkälti yhdessä tekemiseen niin työssä kuin vapaa-ajalla, arjessa ja tapahtumissa sekä kertaluontoisissa kampanjoissa. Minimiosallistujamäärillä pyritään lisäämään toiminnan yhteisöllisyyttä entisestään. Lisäksi epävirallinen oleminen nousee yhteisöllisyyden suhteen tärkeään asemaan. Toisaalta siinä, missä kolmessa muussa organisaatiossa työyhteisön sisäinen tuki näyttäytyy pitkälti itseohjautuvana ja/tai epävirallisen olemisen tulemana, on Lidlissä työyhteisön sisäisen tuen hyödyntämiseen omaksuttu astetta koordinoitumpi ote liikuttaja-toiminnan myötä: omissa työyhteisöissään vaikuttavien liikuttajien virallinen rooli on nimenomaan toimia liikunnallisina aktivaattoreina niin ideoinnin kuin käytännön tasolla, levittäen näin terveyden ja hyvinvoinnin yhteisöllisyyden vaikutuksia ympäristöönsä.

Johdon tuen ohella aineiston vahvistama sosiaalinen tuki työtoverien suunnalta onkin todettu yhdeksi olennaisimmista tekijöistä työpaikalla tarjottujen terveyttä ja hyvinvointia edistävien mahdollisuuksien hyödyntämisen lisäämiseksi (esim. Middlestadt ym., 2011). Näin haluttua organisaatiokulttuuria voidaan lujittaa helpoltakin vaikuttavalla mutta ennen kaikkea kauaskantoisella tavalla: luomalla innostavat toiminnan suuntaviivat hyvinvointityö alkaa elää itsessään työyhteisössä. Toisaalta on myös hyvä pitää mielessä, kuinka tämä toimii myös toiseen suuntaan: ilman suunniteltua suuntaa ja sitä tukevia innostavia kannustimia kulttuuri elää joka tapauksessa, muttei välttämättä suuntaan joka tukee haluttuja tavoitteita. Organisaatiosta riippumatta terveellinen ja hyvinvoiva ja näin myös organisaatiotoiminnan kannalta työkykyinen työntekijä lienee perimmäinen henkilöstöpolitiikan tavoite.

”Meil on se yhdessä tekeminen, paitsi se et tottakai se fyysisen kunnon kohottaminen, työssä jaksamisen tukeminen. -- Mä tiedän, että olis helppo ratkasu, jos haluttais lähteä vaan työtyytyväisyyttä nostamaan, olis helppo ratkasu ottaa liikuntasetelit ja jakaa ne henkilökunnalle. Kaikki olis tyytyväisiä, ja voi tehdä mitä haluaa. Mut se ei oo se mitä me halutaan. Se ei tue meidän tavoitetta.”

Lidl Suomi Ky

Yhteisöllisyyteen kannustavan terveystietännäisen kulttuurin tiedostetut hyödyt organisaatiolle ovat kaksisuuntaiset: terveydellisten ja hyvinvoinnillisten vaikutusten moninkertaistumisen lisäksi toimintaperiaatteella haetaan ylipäättään työyhteisöä lujittavia vaikutuksia. Prillelenskyn (2005) esittämien, tässä tapauksessa terveydellisesti, kukoistavien yhteisöjen todetut hyödylliset vaikutukset yksilöön tukevatkin yksilön terveyteen ja hyvinvointiin panostamisen kertautumista yritykselle moninkertaisina kokonaisliiketoiminnallisina hyötyinä. Luonnollisesti myös muu organisaatiotoiminnan yhteisöllisyys palvelee terveellisyyden etuja tässä suhteessa, ja toisin päin.

7. periaate: näkyvyys

”Paljon viestintää, puhutaan siitä.”

SPR Veripalvelu

Viimeinen aineistoa esille tuoma terveydellistä ja hyvinvoinnillista kulttuuria tukeva toimintaperiaate on sen arkinen näkyvyys työpaikalla. Luonnollisesti kaikki edellä käsitellyt periaatteet tarkoittavat osaltaan enemmän tai vähemmän näkyvyyttä niiden niin ikään heijastellessa organisaatioviestintää sisällöllisesti läpi linjan, ja erityinen asema tässä suhteessa on johdon tuella ja esimerkillisyydellä sekä työyhteisössä edistetyllä arkisella olemisella. Kuitenkin abstraktimpien ja näin myös vaikeammin hallittavien (ja osaltaan hallitsemattomien) keinojen ohella fyysisesti hyvää tekevän kulttuurin näkyvyyttä voidaan edistää myös konkreettisemmilla keinoilla.

Jatkaen edelleen paikallisuuden viitoittamalla linjalla yritysviestintä näyttäytyy aineistossa vaihtelevana niin määrällisesti kuin keinovalikoimaltaan. Lisäksi jokainen aineisto-organisaatio tarjoaa tässä suhteessa oman yksilöllisen sekoituksensa virallisen ja epävirallisen viestinnän määrällisesti keskinäisestä suhteesta. Virallisia organisaatioissa käytettyjä kanavia ovat sisäinen tietoverkko, painettu hyvinvointilehti, painettu ja sähköinen tapahtumamainonta, asiantuntijaluennot sekä yleinen viikkotiedote. Keinoista riippumatta olennaista vaikuttaa olevan se, että näkyvyyttä ylipäättään on. Sen sijaan menestystekijöitä terveydellisen kulttuurin edistämiseen voi hakea viestinnällisesti yhdistävistä tekijöistä: viestinnän laadusta sekä virallisen ja epävirallisen viestinnän rintamaliitosta.

Laadullisesti organisaatioissa on omaksuttu tarjonnan ylittävä kokonaisterveydellinen ote, jota ajaa terveydellisiin vastuukysymyksiinkin linkittyvä tiedon lisäämisen periaate. Kokonaisterveydellistä otetta voidaan puolestaan tarkastella monitasoisena lähtien liikkeelle liikuntaan, ravintoon ja lepoon liittyvästä tiedosta, ja edeten syvemmälle niihin yhdistetystä elämänasenteesta. Aineisto osoittaa,

kuinka Berryn ym. (2010) sanojen mukaan hyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä ei ole vain työliitännäinen tehtävä, se on välitetty kutsumuksellinen sanoma.

”Ja sit se mitä mä oon yrittäny täällä lisätä on se -- kulttuuri. Välittäminen. Välittäminen on se oikee sana.”

CSC Finland Oy

Pohtien kulttuurin syvintä olemusta ylipäättään, ei ole yllättävää, että virallinen ja epävirallinen viestintä lomittuvat toisiinsa erottamattomasti terveyttä ja hyvinvointia vaalivassa kulttuurissa. Mihin tahansa päivittäiseen kulttuuriin kuuluu nimenomaan näkyvyys, mikä tarkoittaa pitkälti nimenomaan enemmän tai vähemmän jatkuvaa sekä johdonmukaista viestintää aiheesta: sen jatkuvaa esillä oloa. Epävirallisen arkipäiväisen olemisen ollessa vielä tutkitusti merkittävämmässä asemassa viralliseen viestintään nähden, sen merkitys korostuu. Ilman intensiivistä havainnoivaa tutkimusotetta on mahdotonta tiedostaa kaikkia organisaatioissa harjoitettuja terveyttä ja hyvinvointia edistäviä epävirallisen viestinnän keinoja, mutta mainittakoon ainakin arkipäiväinen oleminen ja jutteleminen niin työssä, tauoilla kuin vapaa-ajalla sekä vertaiskokemusten hyödyntäminen.

Lopuksi huomion saa terveys- ja hyvinvointityön jatkuvuuden kautta syntyvä kauaskantoinen ja johdonmukainen näkyvyys. Yhtä lukuun ottamatta tutkittujen organisaatioiden terveys- ja hyvinvointitoimintaa yhdistää vuosikellon ja sen oheen sulautuvan epäsäännöllisen säännöllisen toiminnan yhdistelmä. Toisaalta kiinnostavan lisänsä tarjoaa pitkän linjan toimija Pekkaniska, jossa toiminta perustuu, kuten todettu, yksinomaan taulukoituun bonusjärjestelmään ilman muita, vuosikalenteriin ankkuroituvia tukimuotoja.

6.2. Kulttuurille haitallisia tekijöitä

Vaikka huomiotta jääneen organisaatioelämän terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurin ilmiön kartoittamiseen tähtäävän tutkimuksen huomionkohteena ei sinänsä ollut selvittää kulttuurille haitallisia tekijöitä, sellaisiakin tuli aineistosta esille jossain määrin. Tässä tutkimustulosten viimeisessä osiossa käsitellään lyhyesti näitä kulttuurin mahdollisia haittatekijöitä. Osion tarkoituksena ei ole tarjota kattavaa listausta kulttuurin muodostumiselle tai vahvistamiselle haitallisista tekijöistä, vaan esitellä pohtivalla otteella aineistosta esille tulleita teemoja.

Organisaatioiden yhteyshenkilöiden haastatteluista jokaisessa tuli esille terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen tarkoitettujen mahdollisuuksien epäileilyteema. Vastoin johdonmukaisuutta aihe ei kuitenkaan ilmennyt paikallisesti eriävien ratkaisuiden yhteydessä, vaan tiiviiden työyhteisöjen sisällä johtuen töiden luonteen sekä työstä riippumattomien henkilökohtaisten lähtökohtien erilaisuudesta. Toisaalta hyvinvointityötä läpi linjan ohjaavat periaatteet ja niiden suoraviivainen perusteltavuus toimivat niin ikään jokaisessa organisaatiossa mutkattomana vastineena tälle teemalle, minkä takia sitä ei pidettykään niinkään ongelmana kuin inhimillisen tekijän vääjäämättömänä osana. Poikkeuksetta tässä yhteydessä myös korostettiin työtä lähtökohtaisesti ohjaavan hyvän tekemisen perimmäistä ajatusta, minkä lisäksi puhe ohjautui myös takaisin vastuukysymyksiin. Teema koettiin kehitystoiminnan kannalta irrallisena palautteen vastaanottamisesta ja huomioimisesta.

”Et se (tupakanpolton lopettaminen) nyt ainoana mikä on ollu vähän hiertävänä asiana. Ettei kaikilla kuitenkaan ihan täysin samanlaiset mahdollisuudet oo.”

Pekkaniska

Toinen terveydellisen kulttuurin muodostumiselle mahdollisesti haitallinen huomionkohde ei sinänsä tullut esille haastateltujen kanssa, vaan tutkijan omana havaintona. Vaikka työnantajan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistyön vääjäämätön osatekijä on sen liiketoiminnallinen ulottuvuus, ymmärrettävyydestään huolimatta rajoitukset liikuntatapahtumiin ja muuhun toimintaan osallistumiseen tai vastaavasti tuetun työmatkaliikunnan rajoittaminen lyhimpään etäisyyteen voivat toimia kulttuurinvastaisina. Toisaalta tässä suhteessa on myös oleellista pitää mielessä, että terveyttä ja hyvinvointia vaaliva kulttuuri on tutkijan määrittelemä, eikä näin ollen organisaatioiden hyvinvointityötä sinänsä ohjaava tekijä. Toiminnan kannalta on kuitenkin hyvä olla tietoinen asiasta ja valmis vastaamaan henkilöstön kyselyihin tässäkin suhteessa.

Kummankaan edellä pohditun kulttuurin häiritsevän osalta ei kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella voi vetää johtopäätöksiä, vaan se vaatisi ilmiön tarkempaa tarkastelua työntekijänäkökulmasta.

7. Terveyttä ja hyvinvointia edistävän organisaatiokulttuurin näkymiä

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu hiellä ja huohotuksella – kirjaimellisesti. Niin tutkimuksen mukanaan tuomien kuin tutkijan sisäisten haasteiden edessä parhaaksi etenemistavaksi on poikkeuksetta osoittautunut näyttöpäätteen sulkeminen ja lenkkareiden jalkaan vetäminen. Valmiin työn äärellä on helppo todeta taktiikan johtaneen tehokkaasti tavoitteeseensa, ja vieläpä nautinnollisella tavalla. Tästä kauaskantoisessa tavassa tehdä arjen työtä on pohjimmiltaan kysymys. Hyväksi todettu työskentelytapa vain vahvistaa tutkimusta alun perin motivoitua intohimoani terveellisten elämäntapojen merkityksestä kestäväälle suomalaiselle työkyvylle.

Tutkimusta lähtökuopissaan ohjannut uteliaisuus työntekijöille tarjotuista liikunta- ja ravintoliitännäisistä terveyttä ja hyvinvointia tukevista mahdollisuuksista avartui tutkimuksen edetessä fyysistä terveyttä ja hyvinvointia laajemmin vaalivan organisaatiokulttuurin ja sen taustatekijöiden tarkasteluun. Tarkastelukulman avautumisesta ymmärtämään ilmiötä laajemmin on kiittäminen yhteistyöorganisaatioita: aidosti kestävää henkilöstöpolitiikkaa harjoittavien organisaatioiden terveys- ja hyvinvointityön tarkastelusta muodostuva aineisto johdatti kilometrikaupalla syvemmälle, kuin olisin alun perin edes ymmärtänyt ajatella. Etenkin tästä johtuen tutkimustyö on ollut prosessi, jossa tutkijan tulkinnalliset näkemykset, alan kirjallisuus ja empiirinen tutkimustyö nivoutuvat toisiinsa läpikotaisin. Käsissäsi pitelet lopputulemaa: katsausta siihen, miltä työntekijöilleen fyysisesti hyvää tekevän organisaation terveyttä ja hyvinvointia edistävä arki parhaimmillaan näyttää, ja miten tämä on saatu aikaiseksi.

Tutkimuksen huolella valittujen yhteistyöorganisaatioiden henkilöstön fyysistä terveyttä ja hyvinvointia edistäviin arkisiin toimintatapoihin syventyminen tarjoaa rikkaan selvityksen siitä, mitä työkykyä ylläpitävällä arkeen juurtuneella toiminnalla voidaan käytännössä parhaimmillaan tarkoittaa. Esitellyt fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin aktiivisuuteen, passiivisuuden tasapainottamiseen, kehonhuoltoon ja työergonomiaan sekä terveelliseen ravitsemukseen jaotellut tutkimuodot vahvistavat monia hyväksi todettuja ja lupaavina pidettyjä keinoja, sekä nostavat uusia valokeilaan. Toisaalta tukitoimiin perehtymisen ohella tutkimus nostaa perinteisenä ymmärretyn työkykyä ylläpitävän toiminnan uudelle tasolle esitellen fyysisesti terveydellisen ja hyvinvoinninnillisen organisaatiokulttuurin käsitteen. Vaikka vertaistutkimuksen puutteessa tämän ulottuvuuden lähestyminen oli ajoittain haastavaa, näen kulttuurille edullisiksi taustatekijöiksi tunnistetut toimintaa ohjaavaa periaatteet ansiokkaaksi uutta keskustelua avaavaksi puheenvuoroksi.

Vaikka tutkijakollegoiden joukossa on virinnyt vaatimus terveen tai terveellisen organisaation mallista (DeJoy ja Wilson, 2003), aineisto osoittaa, kuinka erilaisiakin onnistuneita fyysisen terveyden- ja hyvinvointityön kokonaisuuksia on edelläkävijäyrityksissä onnistuttu toteuttamaan. Kokonaisuuksia yhdistääkin nimenomaan niiden kulttuurillinen olemus: ne eivät ole vain toisen tahon toisen hyödyntämiseksi suunniteltavia terveyttä ja hyvinvointia tukevia mahdollisuuksia, vaan niiden myötä fyysinen terveys ja hyvinvointi työpaikalla ovat arkista elettyä elämää. Terveydelliseksi ja hyvinvoinnilliseksi organisaatiokulttuuriksi laajentuva hyvinvointitoiminta kulminoituu sitä ohjaaviin, jaettuihin periaatteisiin.

Terveyttä ja hyvinvointia edistävän organisaatiokulttuurin taustalta tunnistetut toimintaa ohjaavat periaatteet ovat toimintaa ohjaavien periaatteiden ja tarjonnan paikallisuus, kestävien elämäntapojen vaivattomuus, johdon sitoutuneisuus, molemminpuolisen vastuu, yhdessä tekeminen ja näkyvyys. Jaettujen periaatteiden osaltaan erilaiset tavat näkyä organisaatioiden arjessa osoittavat, ettei organisaatioita kuitenkaan tarkastella täydellisen terveyden- ja hyvinvoinnin kulttuurin mittapuuna, vaan onnistuneina ja osittain ainutlaatuisinakin esimerkkeinä omassa ajassaan ja paikassaan. Toisaalta innovatiivisilta toiminnan yksityiskohdiltaan niistä on malliksi yleisemminkin, minkä lisäksi lähtökohdiltaan, kooltaan ja toimialaltaan toisistaan eriävät organisaatiot osoittavat, kuinka terveydellisen kulttuurin edistäminen toimintaa ohjaavia periaatteita hyödyntämällä on mahdollista taustatekijöistä huolimatta.

Kulttuurin taustalla vaikuttavien periaatteiden osittainen päällekkäisyys kirjallisuudessa aiemmin nimetyn (hyvinvointiohjelmien) organisatorisen tuen kanssa osoittaa sen keskeisen merkityksen terveydellisen ja hyvinvoinnillisen kulttuurin muodostumiselle ja vahvistamiselle. Samalla termistö kuitenkin viittaa siihen, ettei organisaatiota itsessään ole aiemmin ajateltu osaksi terveyden ja hyvinvoinnin arkista olemusta, vaan vain sen mahdollistajaksi. Ehdotettu uusi näkökulma terveyden ja hyvinvoinnin alkamisesta organisaation perusrakenteista vastaa tähän puutteellisuuteen. Samalla lähestymistapa nostaa molemminpuolisen vastuun ja yhdessä tekemisen periaatteiden myötä henkilöstön toiminnan keskiöön tarkastellen työntekijöitä aktiivisina omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan vastaajina. Niin ikään tämä näkemys yksilöistä aitoina terveys- ja hyvinvointikansalaisina tarjoaa vastineen vallalla olevalle käytännön toimintaa heijastelevalle tutkimukselle, jossa työntekijöitä tarkastellaan heissä aikaansaatuina käytösmuutoksina. Terveiden ja hyvinvoinnin infrastruktuuri ja arjen toiminta ovat suotta eriytyneet toisistaan. Kulttuurillinen lähestymistapa työympäristön kestävään valjastamiseen osaksi työkyvyn edistämistä sitoo irralliset henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin ja johtamiseen eriytyneet keskustelut

yhteen tarjoten kaivatun (DeJoy ja Wilson, 2003; Torp ym., 2011) kokonaisvaltaisen ja keskeisen lähestymistavan aiheeseen.

Vaikka tutkimus vahvistaa tuntumaa nykyisen terveystrendin siirtymisestä myös työelämän piiriin kuuluvat tutkimuksessa mukana olleet neljä organisaatiota vielä edelläkävijöihin terveyttä ja hyvinvointia edistävän työn kokonaisuuksiltaan. Toimintatavoillaan ja niitä ohjaavilla periaatteillaan ne kuitenkin toimivat esimerkkinä muille ja luovat toivoa tämän ja huomisen päivän suomalaiselle työelämälle toimijoinen. Matkan alkumetreillä arjen kokemusten sekä organisaatioiden hyvinvointiaiheisen kirjallisuuden kokonaisuuden lannistamana pohdin, onko fyysiselle terveydelle ja –hyvinvoinnille aitoa sijaa tämän päivän organisaatioarjessa: aineiston perusteella kysymykseen hahmottuneeseen vastaukseen suhtaudun helpotuksella. Fyysiselle terveydelle ja hyvinvoinnille on sijaa arjen organisaatioelämässä, ja kestävään henkilöstöpolitiikkaan panostaneet organisaatiot vannovat myös panostuksen liiketoiminnallisten hyötyjen nimeen. Yksilölliset ja organisatoriset hyödyt kulkevat käsi kädessä, jos niiden uskalletaan antaa kulkea. Uskallus vaatii kuitenkin asiaan luottoa.

Asettaessaan työorganisaation uuteen merkitykseen ihmisen elämässä ja toisin päin esittämäni löydökset ovat yksilön näkökulman ohella merkityksellisiä niin työelämän toimijoille kuin laajemmin terveyden edistämisen tahoille. Tutkimuksen myötä osallistun yhteiskunnalliseen keskusteluun työkyvyn kestävästä parantamisesta ja työurien pidentämisestä tarjoamalla uuden, ehkä naiivinkin näkökulman aiheeseen. Kokemukseni mukaan innovatiivisten uusien ratkaisujen jäljille löytävät kuitenkin usein ne, jotka eivät ole vielä vallalla olevan toimintatavan puuduttamia. Avaamalla keskustelun fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurista työelämässä kehotan jatkossa lisää dialogisteja osallistumaan osaltaan työkyvyn kestävästä parantamiseen terveydellisen ja hyvinvoinninnillisen kulttuurin käsitteen kautta. Saadessaan tuulta siipiensä alle työpaikan terveyden edistämisen kulttuurinäkökulma voi parhaimmillaan kääntää päälaelleen yhteiskunnallisten olosuhteiden parantumisen vääristyneet vaikutukset terveyteen ja työkykyyn. Työorganisaatio on merkittävä osa yksilön elämää. Fyysisen terveyden ja hyvinvoinnin arjen niissä parantuessa, ovat kokonaisterveydelliset vaikutukset kansallisella tasolla merkittävät.

Käsillä olevan tutkimuksen ollessa alallaan urauurtava on tutkimustyö synnyttänyt matkallaan lukuisia uusia tutkimusideoita, joiden kaikkien perustana on ilmiön edelleen selventäminen suomalaisen työkyvyn lujittamiseksi ja samalla yleisen terveyden ja hyvinvoinnin lisäämiseksi väestössä.

Kuten menetelmäluvun tutkimusasettelun pohdinnan ohessa käy ilmi, luonnollinen jatke ilmiön paremmalle ymmärrykselle on työntekijänäkökulman mukaan ottaminen. Kaiken kaikkiaan työterveys ja -hyvinvointi kulminoituvat lopulta työntekijöihin: on yhdentekevää, millaisia mahdollisuuksia terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi tarjotaan, jos ne eivät kannusta yksittäistä työntekijää päivittäisiin kestäviin valintoihin. Niinpä työntekijöiden näkemykset ja kokemukset näistä mahdollisuuksista ovat välttämättömiä ilmiön tarkastelemiseksi laajemmin, kaikessa rikkaudessaan. Näin koko totuus alkaa valjeta, ja sen mukana seuraavat askeleet jahdissa kohti entistä kestävämpää työkykyä.

Toiseksi tutkimukselle mitä keskeisimmäksi osoittautuneen kulttuuriaspektin täydellinen muotoutuminen empiirisen aineiston kokonaishahmotuksen myötä rajasi ajallisella myöhemmäisyydellään kulttuurintutkimukselle antoisan arvo- ja asennetutkimuksen tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Jatkossa toivonkin näkeväni terveyden ja hyvinvoinnin kulttuurin merkittävämmässä asemassa käytännön toimijuuden ohella myös organisaatiotutkimuksen puolella, ja kulttuurin taustalla vaikuttavia voimia pohdittaessa arvo- ja asennetutkimuksella on vankkaa jalansijaa tämän aseman saavuttamisessa.

Lopuksi jatkotutkimusideoista yksityiskohtaisemmalla tasolla mainittakoon aineiston myötä kutkuttelemaan jääneet rahallisia kannustimia hyödyntävien, sekä vastaavasti työajalla liikuntaan kannustavien organisaatioiden vertailu muihin toimijoihin. Kirjallisuudessa molemmat keinot on todettu yksiksi tehokkaimmista yksittäisistä työpaikan terveyden edistämisen keinoista, mutta aineisto tarjoaa niistä ristiriitaisia näkemyksiä. Pienen otannan myötä tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin mahdotonta vetää johtopäätöksiä kummastakaan, vaan nousevina aiheina ne vaativat lisäselvitystä.

Lähteet

- Andersen, L., Schnohr, P., Schroll, M. & Hein, H. (2000). All-cause mortality associated with physical activity during leisure time, work, sports, and cycling to work. *JAMA Internal Medicine*, 160(11): 1621-1628.
- Alasuutari, P. (1993). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2009). Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2000. Helsinki: Excenta Oy.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2012). Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Helsinki: Pohjola Terveys Oy ja Työterveyslaitos.
- Aura, O., Ahonen, G. Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola Terveys Oy ja Suomen Työterveystalo. Yhteistyössä Työterveyslaitos ja Juhani Ilmarinen Consulting Oy.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52: 1-26.
- Berry, L. L., Mirabito, A. M. & Baun, W. B. (2010). What's the hard return on employee wellness programs? Boston, MA: Harvard Business Review. Joulukuu 2013.
- Blair, S., Cheng, Y. & Holder, J. (2001). Is physical activity or physical fitness more important in defining health benefits? *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 33(6): 379-399.
- Blomstrand, A., Björkelund, C., Ariai, N., Lissner, L. & Bengtsson, C. (2009). Effects of leisure-time physical activity on well-being among women: A 32-year perspective. *Scandinavian Journal of Health*, 37(7): 706-712.
- Borodulin K. & Jousilahti P. (2012). Liikunta vapaa-ajalla, työssä ja työmatkalla 1972-2012. Tutkimuksesta tiiviisti 5. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Briner, R. (1994). Stress and well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2): 183-184.
- Brown, D., Balluz, L., Heath, G., Moriarty, D., Ford, E., Giles, W. & Mokdad, A. (2003). Associations between recommended levels of physical activity and health-related quality of life. Findings from the 2001 behavioral risk factor surveillance system (BRFSS) survey. *Preventive Medicine*, 37(5): 520-528.
- Brownson, R., Boehmer, T. & Luke, D. (2005). Declining rates of physical activity in the United States: what are the contributors? *Annual Review of Public Health*, 26: 421-443.
- Cameron, K. & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6): 731-739.
- Carnethon, M., Gidding, S., Nehgme, R., Sidney, S., Jacobs, D. & Liu, K. (2003). Cardiorespiratory fitness in young adulthood and the development of cardiovascular disease risk factors. *The Journal of the American Medical Association*, 290(23): 3092-3100.
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC) (2005). Adult participation in recommended levels of physical activity – United States, 2001 and 2003. *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 54: 1208-1212.
- Charness, G. & Gneezy, U. (2009). Incentives to exercise. *Econometrica*, 77(3): 909-931

Chan, M. (2013). Avauspuheenvuoro 8. Kansainvälisessä terveyden edistämisen konferenssissa, 10.6.2013, Helsinki. [WWW-sivu luettu 8.4.2014]. URL http://www.who.int/dg/speeches/2013/health_promotion_20130610/en/

Connor, M., Framer, E. M., Umland, B., Anderson, D., Alexander, G., Brennan, M., Flynn, J., Grossmeier, J., Hamlin, B., Juster, I. A., Kaplan, G., Long, A., Nelson, G. F., Palma-Davis, L., Palmer, R., Srivastava, P., Veroff, D., Noyce, J., Moseley, K. & Damsker, M. (2014). Program measurement & evaluation guide: Core metrics for employee health management. *The Art of Health Promotion*, maaliskuu/huhtikuu 2014.

Coomer, K. (2014). What is the best approach to health promotion? *Occupational Health* 66(2): 17-19.

Danna, K. & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3): 357-384.

De Chavez, A., Backett-Milburn, K., Parry, O. & Platt, S. (2005). Understanding and researching wellbeing: Its usage in different disciplines and potential for health research and health promotion. *Health Education Journal*, 64(1): 70-87.

DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Padilla, H. M., Goetzel, R. Z., Parker, K. B., Della, L. J. & Roemer, E. C. (2012). Process evaluation results from an environmentally focused worksite weight management study. *Health Education and Behavior*, 39(4): 405-418.

DeJoy, D. M. & Wilson, M. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5): 337-341.

Eckersley, R. (2006). Is modern Western culture a health hazard? *International Journal of Epidemiology* 35(2): 252-258.

Engbers L., van Poppel M., Chin A., Paw M. & van Mechelen W. (2005). Worksite health promotion programs with environmental changes: A systematic review. *American Journal of Preventive Medicine*, 29(1): 61-70.

Engberg, E., Liira, H., Kukkonen-Harjula, K., From, S., Kautiainen, H., Pitkälä, K. & Tikkanen, H. (2014). Associations of physical activity with self-rated health and well-being in middle-aged Finnish men. *Scandinavian Journal of Public Health*, 43(2): 190-196.

Finkelstein, E. & Kosa, K. (2003). Use of incentives to motivate healthy behaviors among employees. *Gender Issues*, 21(3): 50-59.

Ganster, D. C. & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5): 1085-1122.

George, E. S., Kolt, G. S., Rosenkranz, R. R. & Guagliano, J. M. (2015). Physical activity and sedentary time: Male perceptions in a university work environment. *American Journal of Men's Health*, 8(2): 148-158.

Giles, E., Robalino, S., McColl, E., Sniehotta, F. & Adams, J. (2015). The effectiveness of financial incentives for health behavior change: Systematic review and meta-analysis. *Preventive Medicine*, 73: 145-158.

Giles, E., Sniehotta, F., McColl, E. & Adams, J. (2015). Acceptability of financial incentives and penalties for encouraging uptake of healthy behaviors: Focus groups. *BMC Public Health*, 15(1): 868-890.

Gingerich, S., Anderson, D. & Koland, H. (2012). Impact of financial incentives on behavior change program participation and risk reduction in worksite health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 27(2): 119-122.

- Goetzel, R. Z. & Ozminkowski, R. J. (2008). The health and cost benefits of work site health-promotion programs. *Annual Review of Public Health*, 29: 303-323.
- Hall, M., Bergman, R. & Nivens, S. (2013). Worksite health promotion program participation: A study to examine the determinants of participation. *Health Promotion Practice*, 15(5): 768-776.
- Hamilton M., Hamilton D. & Zderic T. (2007). Role of low energy expenditure and sitting in obesity, metabolic syndrome, type 2 diabetes, and cardiovascular disease. *Diabetes*, 56(11): 2655-2667.
- Henry, J. (2004). Positive and creative organization. Teoksessa Linley, P. & Joseph, S. (toim.), *Positive psychology in practice*, (269-286). New Jersey: Hoboken.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Honkinen, P.-L., Suominen, S., Välimaa, R., Helenius, H. & Rautava, P. (2005). Factors associated with perceived health among 12-year-old school children. Relevance of physical exercise and sense of coherence. *Scandinavian Journal of Public Health*, 33(1): 35-41.
- Hughes, M. (2014). Get your office moving. *Industrial Engineer*, 46(3): 26-31.
- Hult, H.-M. & Leskinen, T. (2010). Kokonaisvaltainen hyvinvointi – Kristallisoitua toimintaa. Saavuta tavoitteesi. Tammi PRO.
- Jacka, F. N., Sacks, G., Berk, M. & Allender, S. (2014). Food policies for physical and mental health. *BMC Psychiatry*, 14(1): 1-12.
- Jans, M., Proper, K. I. & Hildebrandt, V. (2007). Sedentary behavior in Dutch workers: Differences between occupations and business sectors. *American Journal of Preventive Medicine*, 33(6): 450-454.
- Jensen, J. D. (2011). Can worksite nutritional interventions improve productivity and firm profitability? A literature review. *Perspectives in Public Health*, 131(4): 184-192.
- Kahn-Marshall, J. L. & Gallant, M. P. (2012). Making healthy behaviors the easy choice for employees: A review of the literature on environmental and policy changes in worksite health promotion. *Health Education and Behavior*, 39(6): 752-776.
- Kansallinen FINRISKI 2012 –terveystutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Karvonen, E. (2002). Hermeneutiikka. Johdatus viestintätieteisiin. Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos.
- Katz, D. L. & Meller, S. (2014). Can we say what diet is the best for health? *Annual Review of Public Health*, 35: 83-103.
- Lieberman, L., Golden, S. & Earp, J. A. (2013). Structural approaches to health promotion. What do we need to know about policy and environmental change? *Health Education Behavior*, 40(5): 520-525.
- Liikunta ja työurat – työelämä kaipaa myös liikettä (2012). Valtion liikuntaneuvoston julkaisu, 2012:3.
- Lin, Y., McCullagh, M. C., Kao, T. & Larson, J. L. (2014). An integrative review: Work environment factors associated with physical activity among white-collar workers. *Western Journal of Nursing Research*, 36(2): 262-283.

- Lopez, A. D., Mathers, C. D., Ezzati, M., Jamison, D. T. & Murray C. J. (2006). Global and regional burden of disease and risk factors, 2001: systematic analysis of population health data. *Lancet* 367(9524): 1747–1757.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3): 321-349.
- Maailman Terveysjärjestö (WHO, World Health Organization) (2014). Terveysten määrittelmä, definition of health. [WWW-sivu luettu 31.7.2014]. URL <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>
- Maslow A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Michaels, C. & Greene, A. (2013). Worksite Wellness: Increasing adoption of workplace health promotion programs. *Health Promotion Practice*, 14(4): 473-479.
- Middlestadt, S. E., Sheats, J. L., Geshnizjani, A., Sullivan, M. R & Arvin, C. S. (2011). Factors associated with participation in work-site wellness programs: Implications for increasing willingness among rural service employees. *Health Education & Behavior*, 38(5): 502-509.
- Miller R. & Brown W. (2004). Steps and sitting in a working population. *International Journal of Behavioral Medicine*, 11(4): 219-224.
- Milte, C. M., Thorpe, M. G., Crawford, D., Ball, K. & McNaughton, S. A. (2015). Associations of diet quality with health-related quality of life in older Australian men and women. *Experimental Gerontology*, 64: 8-16.
- Minkler, M. (1999). Personal Responsibility for Health? A Review of the Arguments and the Evidence at Century's End. *Health Education Behavior* 26(1): 121-141.
- Männistö, S., Laatikainen, T. & Vartiainen, E. (2012). Suomalaisten lihavuus ennen ja nyt. Tutkimuksesta tiiviisti 4. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Oguma Y., Sesso H. D., Paffenbarger R. S. & Lee I. M. (2002). Physical activity and all cause mortality in women: A review of the evidence. *British Journal of Sports Medicine*, 36(3): 162-172.
- Parry, S., Straker, L., Gilson, N. D. & Smith, A. J. (2013). Participatory workplace interventions can reduce sedentary time for office workers – A randomized controlled trial. *PLoS ONE*, 8(11): 1-10.
- Patel, A., Bernstein, L., Deka, A., Feigelson, H., Campbell, P., Gapstur S. & Thun M. (2010). Leisure time spent sitting in relation to total mortality in a prospective cohort of U.S. adults. *American Journal of Epidemiology*, 172(4): 419-429.
- Pelletier, K. (1984). *Healthy people in unhealthy places: Stress and fitness at work*. New York, NY: Delacorte Press.
- Perk, J., De Backer, G., Gohlke, H., Graham, I., Reiner, Z., Verschuren, M., Albus, C., Benlian, P., Boysen, G., Cifkova, R., Deaton, C., Ebrahim, S., Fisher, M., Germano, G., Hobbs, R., Hoes, H., Karadeniz, S., Mezzani, A., Prescott, E., Ryden, L., Scherer, M., Syväne, M., Scholte os. Reimer, W., Vrints, C., Wood, D., Zamorano, J. L. & Zannad, F. (2012). European guidelines on cardiovascular disease prevention in clinical practice. The Fifth Joint Task Force of the European Society of Cardiology and Other Societies on Cardiovascular Disease Prevention in Clinical Practice. *European Heart Journal*, 33(13): 1635–1701.

- Prilleltensky, I. (2005). Promoting well-being: Time for a paradigm shift in health and human services. *Scandinavian Journal of Public Health*, 33(66): 53-60.
- Ribisl, K. & Reischl, T. (1993). Measuring the climate for health at organizations: Development of the worksite health climate scales. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 35(8): 749-867.
- Rosen, R. & Berger, L. (1991). *The healthy company: Eight strategies to develop people, productivity, and profits*. New York, NY: GP Putnam's Sons.
- Routio, P. (2015a). Hermeneuttinen tulkinta. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. [WWW-sivu luettu 28.2.2015]. URL www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/120_kirjallisuus.html
- Routio, P. (2015b). Tapaustutkimus. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. [WWW-sivu luettu 28.2.2015]. URL www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html
- Russell, J. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, 16(1): 117-131.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Tapaustutkimus. Luku 5.5. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. [WWW-sivu luettu 28.2.2015]. URL <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Sacks, G., Swinburn, B., Kraak, V., Downs, S., Walker, C., Barquera, S., Friel, S., Hawkes, C., Kelly, B., Kumanyika, S., L'Abbé, M., Lee, A., Lobstein, T., Ma, J., Macmullan, J., Mohan, S., Monteiro, C., Neal, B., Rayner, M. & Sanders, D. (2013). A proposed approach to monitor private-sector policies and practices related to food environments, obesity and non-communicable disease prevention. *Obesity Reviews*, 14(1): 38-48.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1): 5-14.
- Sickness, disability and work: Breaking the barriers. A synthesis of findings across OECD countries. (2010) OECD:n julkaisu.
- Smolander, J. (1995). Liikunnan järjestäminen työyhteisössä. Teoksessa Korhonen, O., Kukkonen, R., Louhevaara, V. & Smolander, J. (toim.), *Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia: periaatteita ja käytännön esimerkkejä*, 98 – 106. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Soliah, L. L. (2011). The Role of optimism regarding nutrition and health behavior. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 5(1): 63-68.
- Stokols, D. (1992). Establishing and maintaining healthy environments: Toward a social ecology of health promotion. *American Psychologist*, 47(1): 6-22.
- Stokols, D. (1996). Translating social ecological theory into guidelines for community health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 10(4): 282-298.
- Stokols, D., Pelletier, K. & Fielding, J. (1996). The ecology of work and health: Research and policy directions for the promotion of employee health. *Health Education Behavior*, 23(2): 137-158.
- Suomalaisen työntekijän hyvinvointi 2009, 2011 ja 2013. (2013). Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) (2013). Lihavuus laskuun. Hyvinvointia ravinnosta ja liikunnasta. Kansallinen lihavuusohjelma 2012-2015. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. Valtion ravitsemusneuvottelukunta.

Tessaro, I., Rye, S., Parker, L., Trangsrud, K., Mangone, C., McCrone, S. & Leslie, N. (2006). Cookin' Up Health: Developing a Nutrition Intervention for a Rural Appalachian Population. *Health Promotion Practice*, 7(2): 252-257.

Torp, S., Eklund, L. & Thorpenberg, S. (2011). Research on workplace health promotion in the Nordic countries: A literature review 1986-2008. *Global Health Promotion*, 18(3): 15-22.

Työelämä 2020 –hanke. Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [WWW-sivu luettu 13.2.2015]. URL <http://www.tyoelama2020.fi/>

Työterveyslaitos (2014). Hyvinvointi työpaikoilla. [WWW-sivu luettu 15.7.2014]. URL http://www.ttl.fi/fi/tyoehyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos (2014). Positiivinen työpsykologia. [WWW-sivu luettu 15.7.2014]. URL http://www.ttl.fi/fi/tyoehyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos (2014). Tykytoiminta. [WWW-sivu luettu 15.7.2014]. URL <http://www.ttl.fi/fi/tyoehyvinvointi/tykytoiminta/sivut/default.aspx>

Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Warburton, D., Nicol, C. & Bredin, S. (2006). Prescribing exercise as preventive therapy. *Canadian Medical Association Journal*, 174(7): 961–974.

Warburton, D. E. R., Nicol, C. W. & Bredin, S. S. D. (2006). Health benefits of physical activity: The evidence. *Canadian Medical Association Journal*, 174(6): 801-809.

Wessel T. R., Arant C. B., Olson M. B., Johnson B. D., Reis S. E., Sharaf B. L., Shaw L. J., Handberg E., Sopko G., Kelsey S. F., Pepine C. J. & Merz N. B. (2004). Relationship of physical fitness vs body mass index with coronary artery disease and cardiovascular events in women. *The Journal of the American Medical Association*, 292(10): 1179-1187.

Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4): 565-588.

Yhteistyöyritysten julkinen ja sisäinen viestintämateriaali

Zikmund, W., Babin, B., Carr, J. & Griffin, M. (2010). Business research methods, kahdeksas painos. South-Western Cengage learning.