

# Työhyvinvointipalvelun kehittäminen



Jansson, Anniina  
Korhonen, Julia

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Leppävaara

## Työhyvinvointipalvelun kehittäminen

Anniina Jansson & Julia Korhonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2009



Anniina Jansson & Julia Korhonen

## Työhyvinvointipalvelun kehittäminen

Vuosi 2009 Sivumäärä 81

---

Työelämä on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana monella eri tavalla. Työn laatu ja rakenne on muuttunut hektisemmäksi ja sisältää entistä enemmän matkustamista ja vaatii yhä suurempaa panostusta tekijältään. Tiukat aikataulut ja kovat vaatimukset vaikuttavat negatiivisesti ihmisen henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, koska työntekijät ovat helposti uhrattavaisia ja asettavat työnsä oman terveytensä edelle. Toisaalta yritysmaailmassa on herätty huomaamaan työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeys. Työkykyyn ja jaksamiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota, sillä sen ymmärretään olevan tärkeä osa yrityksen menestystä. Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet ovat huomanneet myös hyvinvointialan palveluntarjoajat.

Opinnäytetyömme aiheena on uuden innovatiivisen työhyvinvointipalvelun kehittäminen asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien pohjalta. Tavoitteena on yhdistää kolmen eri palveluntarjoajan resurssit ja tarjota näin asiakkaalle ainutlaatuinen ja mahdollisimman paljon lisäarvoa tuottava palvelukokonaisuus. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia markkinoilla jo olevia työhyvinvointipalveluita ja niiden yhdistelmiä. Sen pohjalta voitiin todeta, että suunniteltua palvelukokonaisuutta ei vielä ole tarjolla. Jotta palvelu voitaisiin muokata asiakkaiden todellisten tarpeiden mukaiseksi, on selvitettävä mahdollisen kohderyhmän tarpeet, ongelmat ja odotukset liittyen työhyvinvointiin. Uuden palvelun kehittämistä tarkastelemme palvelujen kehittämisen, palveluliiketoiminnan ja työhyvinvoinnin teorioiden pohjalta.

Työhyvinvointipalvelun kehittämisprosessin ensimmäisenä osana toteutetaan kilpailija-analyysi, jossa tutkitaan Internetin avulla erilaisia työhyvinvoinnin palveluntarjoajia, jotka edustavat työhyvinvoinnin kolmea osa-aluetta: fyysistä kuntoa, henkistä hyvinvointia ja hyvää johtamistaitoa. Haastattelemme myös työhyvinvoinnin asiantuntijoita saadaksemme paremman tietoperustan työhyvinvointipalveluiden luonteesta ja markkinaympäristöstä.

Prosessin toisessa vaiheessa tutkimme suunnitellun kohderyhmän tämänhetkistä tilannetta työhyvinvoinnin osalta sekä koko yrityksen, että yrityksessä työskentelevän yksilön kannalta. Pyrimme selvittämään yrityksen käyttämiä työhyvinvointipalveluja ja niiden toimivuutta sekä löytämään niitä tarpeita ja ongelmia, joille ei vielä ole löydetty ratkaisua. Haastattelujen avulla halusimme saada selville haastateltavan oman näkemyksen kautta, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten hyvinvointia työssä voitaisiin parantaa. Kilpailija-analyysin ja tarvekartoituksen pohjalta case yritykset voivat suunnitella palvelun tarkan sisällön ja tarkennetun kohderyhmän. Kilpailija-analyysi ja tarvekartoitus antavat vahvistuksen siitä, että kehittämisprojekti voidaan viedä käytännön tasolle ja on toteuttamiskelpoinen.

Asiasanat palveluliiketoiminta, palveluiden kehittäminen, työhyvinvointi, verkostoituminen

Anniina Jansson & Julia Korhonen

### Developing a work well-being service

Year	2009	Pages	81
------	------	-------	----

---

The work environment has changed in different ways during the past decade. The quality and structure of work has expanded to require a strong commitment and highly productive contribution, which also includes frequent travelling. Tight schedules and challenging demands often strain one's physical and mental health, especially when employees abandon their own well-being by valuing performance at work first. On the other hand many employers realize the importance of work well-being. Motivation and ability to work have attracted attention because they are seen as important factors in a company's success. Health care and business providers have also noticed the need to develop and improve work well-being services.

The subject of this thesis is to develop a new and innovative work well-being service based on the customer's true needs and problems. The purpose is to combine the resources of three different service providers who will offer unique service and provide added value. The purpose of the thesis is to study the work well-being market and existing work well-being services. On the basis of this research it can be stated that the type of projected service does not exist yet. In order to meet the customer's needs, it is necessary to investigate the true needs, problems and expectations of the customer. The thesis examines the development process of a new service based on the theories of service development, service business and work well-being.

The first part of the work well-being development process conducts a competitive analysis investigating different service providers who represent the three areas of work well-being. They are physical well-being, mental well-being and good management. Experts in the field of work well-being are interviewed in order to acquire a better understanding of the nature and market of work well-being services.

In the second part of the process, the research studies the present state of work well-being in the planned target group. The objective is to specify the work well-being services used by the companies included in this research, how they affect the work environment and what the eventual problems are. The purpose of the interviews is to examine the factors affecting well-being at work. On the basis of the competitive analysis and interviews, the case companies are able to design and develop the projected service. The results of the research confirm that the service development process can be executed.

Keywords     service business, the developing of services, work well-being, networking

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tausta .....	8
1.2	Rajaus ja tutkimusongelmat .....	8
1.3	Työn rakenne .....	9
1.4	Työn toimeksiantajat .....	9
1.4.1	Well Life Center .....	9
1.4.2	Lääkärikeskusyhtymä Oy .....	10
1.4.3	FysioSporttis Oy.....	10
1.4.4	Johtamisvoima Oy.....	10
2	Palvelujen merkitys nykytaloudessa .....	10
2.1	Palvelun määritelmä ja erityispiirteet.....	12
2.2	Palveluiden ryhmittely .....	12
2.3	Fyysisten tuotteiden ja palvelujen kehittämisen erot .....	13
2.4	Palvelun tehtävät yrityksessä .....	15
2.5	Palveluinnovaatiot .....	16
3	Verkostoituminen .....	17
3.1	Verkostot yleistyvät.....	18
3.2	Verkostojen teoriaa.....	19
3.3	Verkosto-osaaminen .....	21
4	Hyvinvointipalvelut .....	23
4.1	Työhyvinvointipalvelut .....	23
5	Työhyvinvointi .....	24
5.1	Suomen työterveyshuoltojärjestelmän kehitys.....	24
5.2	Työhyvinvoinnin ennaltaehkäisy .....	26
5.3	Miksi työhyvinvointi on tärkeää? .....	28
5.4	Työlainsäädäntö .....	28
5.5	Työhyvinvointiin vaikuttavat kolme osa-aluetta .....	29
5.5.1	Fyysinen kunto .....	29
5.5.2	Sosiaalinen kunto .....	30
5.5.3	Psyykinen kunto .....	30
5.6	Itsensä johtaminen.....	31
5.7	Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin - johtaminen ja älykkyys .....	32
5.8	Työhyvinvoinnin portaat .....	33
5.9	Ajankäyttö.....	35
5.10	Työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia.....	36
5.11	Tietotyö korostaa työhyvinvoinnin tarvetta.....	36
5.12	Työhyvinvointi tulevaisuudessa .....	37
5.13	Väestön ikääntyminen .....	38

6	Uuden palvelun kehittäminen.....	38
	6.1 Palveluideoiden synnyn taustaa.....	41
	6.2 Palvelujen analyttinen ideointi.....	41
	6.3 Asiakkaan ongelman ratkaiseminen hyvän idean lähtökohtana.....	42
7	Palvelumuotoilu.....	44
8	Palvelun tuotteistaminen.....	46
	8.1 Palvelun asemointi.....	47
9	Tutkimuksen metodologia.....	48
	9.1 Työhyvinvointipalvelun tarpeen tutkiminen kohderyhmässä.....	48
	9.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	48
	9.3 Avoin haastattelu.....	49
10	Työn eteneminen.....	49
11	Kilpailija-analyysi.....	50
	11.1 Johdanto.....	50
	11.2 Eläkevakuutusyhtiöt.....	51
	11.2.1 Eläke-Fennia.....	51
	11.2.2 Etera.....	52
	11.2.3 Ilmarinen.....	52
	11.3 Esimiesvalmennus.....	53
	11.3.1 Joy of work.....	53
	11.3.2 Psycon Oy.....	54
	11.3.3 ActPRO Oy.....	55
	11.4 Terveyspalvelut.....	55
	11.4.1 Dextra.....	55
	11.4.2 Mehiläinen.....	55
	11.5 Esimiehille tarjottavat palvelut.....	57
	11.5.1 Diacor.....	57
	11.6 Liikuntapalvelut.....	57
	11.6.1 Fysioline Precare Oy.....	58
	11.6.2 AinoActive.....	58
	11.6.3 Kuntokompassi.....	58
	11.7 Johtopäätökset.....	60
12	Tarvekartoitus.....	60
	12.1 Johdanto.....	60
	12.2 Anssi Kulju - Ericsson 8.5.2008.....	61
	12.3 Olli Saranen - Fidenta Oy 19.5.2008.....	62
	12.4 Kirsi Sormunen -Nokia Oyj ympäristöyksikkö 21.5.2008.....	65
	12.5 Eeva Grannenfelt -Eläke-Fennia 27.5.2008.....	66
	12.6 Meeri Muikku- Medicity Oy 25.8.2008.....	67

12.7	Tuuli Jämsä- Lääkärikeskusyhtymä 28.8.2008 .....	68
12.8	Jessica Jutila- Tecnomen Oy, tiedonanto sähköpostin välityksellä .....	69
12.9	Johtopäätökset .....	70
13	Yhteenveto.....	71
	Lähteet .....	73
	Liitteet .....	79



## 1 Johdanto

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tausta

Opinnäytetyömme tarkoitus on kartoittaa mahdollista tarvetta palvelulle, jota ei vielä ole olemassa. Kyseessä on työhyvinvointikonsepti, jossa kolmen eri alan osaajan palvelut yhdistetään yhdeksi palvelukokonaisuudeksi. Työhyvinvointi koostuu eri osa-alueista, joita opinnäytetyön toimeksiantajat edustavat. Lääkärikeskusyhtymä Oy edustaa fyysistä ja psyykkistä terveyttä sekä henkilöstön valmiuksien kehittämistä, FysioSporttis Oy kunnon ylläpitoa sekä kuntouttamista ja Johtamisvoima Oy esimiestyöskentelyn kehittämisen vaikutusta työhyvinvointiin. Tarkoituksena on yhdistää nämä kolme osa-aluetta niin että ne palvelisivat yritysten esimiesasemassa ja ylimmässä johdossa olevia henkilöitä. Konseptista halutaan toimiva palvelukokonaisuus, jossa eri yritysten palvelut tarjotaan helppona ja houkuttelevana kokonaisuutena.

Alustavan suunnitelman mukaan asiakkaalle tarjottu palvelu olisi seuraavanlainen: Asiakasyrityksen johtoon kuuluville henkilöille tehdään laajamittainen terveystarkastus terveyden alueella Lääkärikeskusyhtymä Oy:n toimesta, jonka tulosten perusteella arvioidaan mahdolliset tarvittavat jatkotoimenpiteet. FysioSporttis Oy kartoittaa asiakkaiden kunnon ja laatii kuntoa parantavan tai ylläpitävän ohjelman. Johtamisvoima Oy perehtyy organisaation esimiestyöskentelyn tilanteeseen ja ohjaa asiakkaiden omaa johtamista ja työyhteisön työhyvinvoinnin parantamista. Tämä on siis alustava suunnitelma palvelun sisällöstä, jota tullaan jatkokehittelemään toteuttamiemme tutkimusten perusteella.

### 1.2 Rajaus ja tutkimusongelmat

Tutkimusongelmia on kolme.

1. Mikä on työhyvinvointialan merkitys ja nykytilanne tänä päivänä sekä työhyvinvoinnin keskeisimmät tarvealueet yrityksissä?
2. Minkälaisia palveluratkaisuja (yhteistyökumppaniyritysten) kilpailijat tarjoavat ja onko markkinoilla vastaavanlaisia eri työhyvinvoinnin osa-alueita yhdistäviä palveluratkaisuja?
3. Onko ideoimallemme konseptille kysyntää mainituissa kohderyhmissä eli keskisuurissa asiantuntijaorganisaatioissa, jotka sijaitsevat Well Life Centerin läheisyydessä?

Suunnitellun palvelun kohderyhmäksi on rajattu yritysten johtavassa asemassa olevat henkilöt ja yrityksissä työhyvinvoinnista päättävät/vastaavat henkilöt.

Opinnäytetyössämme olemme rajanneet aiheen koskemaan Suomen työhyvinvointipalveluiden markkinoita ja tarjontaa. Kiinnitämme erityisesti huomiota aikaisemmin mainittujen kolmeen työhyvinvoinnin osa-alueeseen ja niiden palveluyhdistelmiin. Kysynnän kartoitusvaiheessa keskityimme yritysten johtavassa asemassa oleviin ja työhyvinvoinnista päättäviin ja vastaaviin henkilöihin Well Life Centerin lähiympäristössä. Tutkimme heidän mahdollisia tarpeitaan ja halukkuuttaan ostaa kyseistä palvelua.

### 1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne etenee teorian kautta itse tutkimukseen ja tutkimustuloksiin. Teorian avulla avaamme lukijalle palvelujen merkitystä nykytaloudessa ja niiden erityispiirteitä. Neljännessä luvussa perehdymme tarkemmin hyvinvointipalveluihin ja työhyvinvointipalveluiden markkinoihin Suomessa. Työhyvinvoinnin käsitettä ja ilmiötä tarkastelemme viidennessä luvussa, jonka jälkeen olemme tutkineet palvelujen kehittämistä teorian pohjalta. Opinnäytetyön tutkimusosiossa olemme tutkineet työhyvinvointipalvelujen kilpailukenttää ja tämänhetkistä palvelutarjontaa pääkaupunkiseudulla. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa olemme haastatelleet eri yritysten edustajia saadaksemme tietää heidän tarpeistaan ja ongelmistaan työhyvinvoinnin osalta.

### 1.4 Työn toimeksiantajat

Opinnäytetyön toimeksiantajia ovat Pohjois-Tapiolan Well Life Centerissä toimivat Lääkärikeskusyhtymä Oy, FysioSporttis Oy ja Johtamisvoima Oy. Nämä yritykset tarjoavat kaikki erilaisia työhyvinvointiin liittyviä palveluita, joiden erikoisosaamista yhdistelemällä voidaan tuottaa entistä monipuolisempia yrityspalveluita.

#### 1.4.1 Well Life Center

Well Life Center on Espoon Pohjois-Tapiolassa toimivan hyvinvointiosaamisen kehittämiskeskus. Keskukseen tavoitteena on tuoda yhteistyökumppaneilleen lisäarvoa tarjoamalla kumppanuuksia sekä tutkimus- ja kehittämispalveluita. Well Life Centerin (WLC) toimintaajatuksena on lisätä ihmisten hyvinvointia tuottamalla uusia innovaatioita kuten palvelutuotteita ja uusia toimintamalleja. WLC:n taustalla toimivat korkeakoulut, julkinen ja yksityinen sekä kolmas sektori. Samoissa tiloissa toimivat yhteistyökumppanit ja verkoston jäsenet tekevät yhdessä tutkimus- ja kehitystyötä perustana yhteinen käsitys hyvinvoinnista. (Well Life Center 2008)

#### 1.4.2 Lääkärikeskusyhtymä Oy

Lääkärikeskusyhtymä on Etelä-Suomessa toimiva lääkäripalveluita tarjoava yritys. Yhtymän palvelutarjonta kattaa lähes kaikki kliinisen lääketieteen erikoisalajat sekä työterveyshuollon. Työterveyshuollon palvelut ovat monipuolisia ja niiden tavoitteena on auttaa asiakasyritystä parantamaan kannattavuuttaan. Painopiste on työkykyä ylläpitävässä toiminnassa ja tätä tukevassa sairaanhoidossa. (Lääkärikeskusyhtymä 2008)

#### 1.4.3 FysioSporttis Oy

FysioSporttis Oy on vuonna 1971 perustettu yksityisiä fysioterapia- ja liikuntapalveluita tarjoava yritys. FysioSporttis toimii pääkaupunkiseudulla kuudessa toimipisteessä, joista yksi sijaitsee Pohjois-Tapiolan Well Life Centerissä. Yksityishenkilöille tarjottavien palveluiden lisäksi FysioSporttis tarjoaa fysioterapia- ja liikuntapalveluita myös yrityksille. Yrityspalveluiden tavoitteena on parantaa organisaation henkilöstön hyvinvointia korkealaatuisilla työfysioterapiapalveluilla. Toiminnan perustana ovat erilaiset työhyvinvoinnin tasoa mittaavat kartoitukset, joiden avulla asiakkaalle räätälöidään sopiva palvelu. (FysioSporttis 2008)

#### 1.4.4 Johtamisvoima Oy

Johtamisvoima Oy on vuonna 1991 perustettu johtamisen kehittämisspalveluihin erikoistunut yritys. Johtamisvoiman palveluita ovat kehittämistarpeen arviointi ja kehittämissohjelman suunnittelu, räätälöidyt organisaation kehittämissohjelmat ja johtamisen valmennus sekä näyttötutkintoihin valmistava johtamis- ja esimiesvalmennus. Palveluiden perusta on itse kehiteltyssä kokemuspohjaisessa johtamisvoimakonseptissa, joka käsittää johtamisen kokonaisuuden, kokonaisuuden osaprosessit ja avainkäsitteiden määritelmät. Johtamisvoiman toiminta-ajatus on tuottaa vaikutusvoimaa ja -taitoa lisääviä valmennuspalveluita ja toimia johtamisen kehityskumppaneina. (Johtamisvoima 2008)

## 2 Palvelujen merkitys nykytaloudessa

1980-luvulta lähtien Suomi on elänyt jälkiteollisessa palvelutaloudessa, jossa palvelujen merkitys yhteiskunnan rakenteelle on huomattava. Taloudellinen toiminta on vähitellen, vaikkakin muuta Eurooppaa hitaammin, siirtynyt alkutuotannosta kohti palvelutaloutta. (Vartia & Ylä-Anttila 2003, 77-78) Länsimaisissa yhteiskunnissa informaatiopohjaiset palvelumarkkinat ovat korvanneet perinteiset tuotepohjaiset markkinat. Nämä muutokset ovat vaikuttaneet liiketoimintaympäristöön ja uudistaneet monien alojen kilpailukentän. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000, 1)

Myös teollisuusyritykset kuuluvat palvelutalouteen, sillä yhä useammilla liiketoiminta-alueilla liitännäispalveluiden merkitys on kasvanut. Kilpailussa ei pysytäkään mukana ainoastaan tarjoamalla jotakin tuotetta vaan on myös pystyttävä tarjoamaan palveluja tuotteen rinnalle. Palvelutalous ei siis koske vain niitä yrityksiä, jotka ovat palveluyrityksiä vaan jokainen yritys on osa palvelutaloutta. (Grönroos 2000, 28-29)

Alkutuotannon ja jalostuksen osuus tuotannosta on selvästi alentunut jo pitkän aikaa kun taas palvelujen osuus on kasvanut. Huomattavaa on ollut erityisesti palvelujen vaikutus työllisyyden rakenteeseen, sillä yhä useampi työskentelee nykyään palvelujen parissa. Hyvinvointipalvelut ovat yksi suurimmista työllistävästä palveluista. (Talouden rakenteet 2007)

Palvelutalouden kasvua voidaan selittää monilla tekijöillä. Huomattavimpia syitä ovat palvelutyön tuottavuuden kasvun jälkeensä jääneisyys muuhun talouteen verrattuna, yritysten välillisen kysynnän kasvu ja kuluttajien kysynnän kasvu. Vaikka työn tuttavuus palvelualoilla onkin ollut nousussa niin sen jälkeensä jääneisyys muista aloista tarkoittaa, sitä että sen merkitys työllisyyteen on suuri. Palvelujen merkitys työllisyydelle kasvaa koko ajan, koska kysyntää riittää yhä useammille ja uudemmille palveluille. Yritysten välillisen kysynnän kasvu on tarkoittanut sitä, että valmistuksen ja palvelujen tuottamisen panosten kysyntä on kasvanut. Yritykset tarvitsevat yhä suuremmissa määrin erilaisia asiantuntijapalveluja keskittyäkseen omaan liiketoimintaansa. Kuluttajien kysyntä taas on kasvanut yhteiskunnan muuttuessa ja ihmisten vaurastuessa. (Grönroos 2000, 32-33)

Palvelut voidaan jakaa julkisiin palveluihin ja yksityisiin palveluihin. Julkiset palvelut kuten sosiaali-, terveys- ja koulutuspalvelut ovat tavallisesti kuluttajalle osittain tai kokonaan ilmaisia. Yksityiset palvelut ryhmitellään toimialoittain ja niiden kulutus ja kysyntä ovat yleensä sidottuja elintason ja arvomaailmaan. Valtaosa kotitalouksien tuloista käytetään nykyään palveluiden kuluttamiseen. Suuri osa näistä palveluista on välttämätöntä kulutusta kuten terveyspalveluja ja vakuutuspalveluja, mutta elintason noustessa myös vapaa-ajan palvelujen kysyntä kasvaa. Tämä kulutus kohdistuu erityisesti vapaa-ajan palveluihin ja esimerkiksi hyvinvointipalveluihin. Yhdistettynä julkiset ja yksityiset palvelut muodostavat jo noin 60 % kotitalouksien menoista. (Lämsä & Uusitalo 2005, 7-9)

Myös yritykset kuluttavat entistä enemmän palveluja. Yritysten strategioissa ydinosaamiseen keskittyminen on korostunut, mikä taas lisää yrityspalveluiden kysyntää. Toimintojen ulkoistaminen eli palveluiden ostaminen toiselta yritykseltä muuttaa organisaatioiden toimintaympäristöä korostaen verkostoitumista, yhteistä palveluosaamista ja vuorovaikutustaitoja. (Lämsä & Uusitalo 2005, 7-9)

## 2.1 Palvelun määritelmä ja erityispiirteet

Palvelu on monimutkainen ja laaja ilmiö ja siitä on esitetty useita erilaisia määritelmiä, joissa kuvataan joko henkilökohtaista palvelua tai palvelua tuotteena. Christian Grönroos on määritellyt palvelun kirjassaan *Palveluiden johtaminen ja markkinointi* seuraavasti:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Tämä määritelmä korostaa vuorovaikutuksen merkitystä palveluissa, mikä on tärkeä osa palvelua vaikka osapuolet eivät sitä tiedostaisikaan. Grönroos tuo määritelmässään esille myös palveluiden prosessinomaisen luonteen. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista pelkkien asioiden sijaan. Useat muut palveluiden piirteet johtuvat juuri sen prosessiluonteesta kuten se, että palvelut usein tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin. Palveluille ominainen piirre on myös niiden aineettomuus, joka johtuu palveluiden abstraktiudesta. Monissa palveluissa on konkreettinen fyysinen osa, mutta palvelun ytimenä on kuitenkin itse ilmiön aineettomuus, jota voi olla vaikea määritellä ja arvioida. Fyysisten tavaroiden kaupassa omistajuus yleensä siirtyy asiakkaalle, mutta palvelut eivät välttämättä johda minkään fyysisen esineen omistukseen. Palveluihin liittyy myös heterogeenisyys, mikä johtuu tuotanto- ja jakeluprosessiin osallistuvista ihmisistä kuten henkilökunnasta ja asiakkaista. Sosiaaliset suhteet ovat erilaisia eri asiakaskohtaamisissa. (Grönroos 2001, 78-84)

## 2.2 Palveluiden ryhmittely

Palvelut voidaan jakaa inhimillisyyttä sekä käyttäjäystävällisyyttä korostaviin palveluihin ja tekniikkaa korostaviin palveluihin. Inhimillisyyttä korostavat palvelut ovat riippuvaisia palveluprosessiin osallistuvista ihmisistä ja niissä keskeisessä asemassa ovat asiakaslähtöisyys ja palveluhenkisyys. Tekniikka korostavat palvelut perustuvat automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muunlaisiin fyysisiin resursseihin. Asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys ovat myös osa tekniikkaa korostavia palveluita, sillä kriittisillä hetkillä kuten reklamaatioissa ne ovat erittäin tärkeitä virheen korjaamisessa. (Grönroos 2001, 84-85)

Palvelut voidaan ryhmitellä myös asiakassuhteen luonteen mukaan jatkuvasti tarjottaviin palveluihin ja ajoittaisiin palveluihin. Jatkuvasti tarjottavissa palveluissa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on jatkuvasti vuorovaikutusta. Tällöin vanhojen asiakkaiden pitäminen on hyvin tärkeää, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen on yleensä kallista. Ajoittain tarjottavissa

palveluissa asiakassuhteen solmiminen on vaikeampaa palveluiden kertaluontoisuuden takia. (Grönroos 2001, 84-85)

Suunniteltu työhyvinvointipalvelukokonaisuus edustaa inhimillisyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä korostavia palveluita, sillä asiakaslähtöisyys ja palveluhenkisyys ovat erittäin kriittinen osa palvelua. Työhyvinvointipalvelussa palvellaan sekä työntekijää yksilönä, että koko yritystä kokonaisuutena. Asiakaskohtaukset ovat työhyvinvointipalvelun peruspilareita. Työhyvinvointipalvelu on myös jatkuvasti tarjottava palvelu, jossa pitkiin asiakassuhteisiin tulee panostaa ja palveluntarjoajan ja asiakkaan välille on luotava jatkuvaa vuorovaikutusta. Tämä takaa maksimaalisen hyödyn sekä asiakasyritykselle, että palveluntarjoajalle.

### 2.3 Fyysisten tuotteiden ja palvelujen kehittämisen erot

Palvelujen suunnittelu on nopeatempoista ja kohdistuu usein jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen. Fyysisten tuotteiden tuotantoprosessin päätavoitteena on yleensä saattaa markkinoille toimiva ja kuluttajien tarpeita vastaava tuote ja fyysisten tuotteiden tuotesuunnittelussa testauksella onkin suuri merkitys. Palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä palvelun testaus on hankalampaa kuin fyysisten tuotteiden suunnittelussa. Kilpailusyyt ovat yksi syy miksi palveluja on vaikeampi testata, sillä kilpailijat voivat helpommin kopioida palvelun idean omaan käyttöönsä. (Kinnunen 2004, 29-31)

Tuotantoprosesseilla on tärkeä merkitys palvelujen suunnittelussa. Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen näet tapahtuvat usein samaan aikaan ja palvelun käyttäjä osallistuu yleensä toimenpiteisiin omalla panoksellaan. Fyysisten tuotteiden laatutason vakioiminen on helpompaa, sillä tuote on kaikille samanlainen. Palveluissa taas jokainen kuluttaja vaikuttaa palveluun siten, että palvelutapahtuma voi olla joka kerta erilainen. Tuotantoprosessina palvelun kehitys on paljon epämääräisempi kuin fyysisen tuotteen tuotantoprosessi. Strategioiden ja tavoitteiden asettaminen kehitystyölle on harvinaisempaa ja kehittäjinä sekä toteuttajina toimivat usein samat henkilöt. Palvelun suunnittelun tulos on abstrakti tarjous, jonka tuloksia ja toimivuutta voi olla hankala testata etukäteen. (Kinnunen 2004, 29-31)

Fyysisiä tuotteita voidaan varastoida joksikin aikaa odottamaan myyntiä kun taas palveluja on saatava myytyä oikeassa suhteessa palveluntuottajan tuotantoresursseihin nähden, muuten palvelut ovat menetettyä myyntiä. Paras tilanne olisi, kun palvelujen tuotantoa suunniteltaessa otettaisiin huomioon kompensoivien palvelujen kehittäminen. Yhden palvelun kaupan käydessä huonosti voitaisiin hyödyntää tuotantoresursseja jonkin toisen paremmin kaupaksi käyvän palvelun tuottamiseen. (Kinnunen 2004, 29-31)

Fyysisten tuotteiden ja palveluiden menestystekijöiden lista on kuitenkin yllä olevista eroista huolimatta hyvin samankaltaisia. Syitä ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus ja sopivuus markkinoille, tarkka suunnittelu ja innovaatioprosessin hallinta, selkeästi määritelty kehittämisstrategia, johdon sitoutuminen, tehokas lanseeraus ja tuotteen suunnittelu kansainvälisten markkinoiden mukaiseksi. Palveluiden suunnittelussa on kuitenkin huomattava muutaman menestystekijän korostuminen. Palvelujen tuottamisessa keskeisessä asemassa ovat henkilöstö ja sen kyvyt ja siksi innovatiivisuudelle tulisikin antaa painoarvoa rekrytoinnissa, henkilöstöarvioinnissa ja henkilöstön uudelleen organisoinnissa. (Kinnunen 2004, 29-31)

Palvelun lanseeraaminen eroaa myös fyysisen tuotteen lanseeraamisesta, koska mielikuvat palvelusta luodaan jo lanseerauksen alkuvaiheessa ja näiden mielikuvien pohjalta määräytyvät palvelun menestysmahdollisuudet markkinoilla. (Kinnunen 2004, 29-31)

Alla olevassa taulukossa on esitetty yleisiä fyysisten tuotteiden ja palvelujen suunnitteluprosessien eroja.

Vertailukohde	Fyysiset tuotteet	Palvelut
Strategian määrittäminen	Usein selkeä	Usein epämääräinen
Ammattilaisuus	Erikoistunutta tuotekehityksen henkilökuntaa	Ei erikoistunutta palvelujen kehittämisen henkilökuntaa
Suunnittelutyön vastuu	Tuotesuunnitteluosasto	Linjassa toimiva henkilökunta
Projektisuunnitelmat	Usein selkeät	Usein epämääräiset
Asiakkaiden osallistuminen	Usein	Harvoin
Kustannusten määrittely	Usein huolellisesti dokumentoitu	Usein epämääräisesti dokumentoitu
Markkinatutkimuksen käyttö	Usein laajaa	Usein vähäistä
Takuut	Usein käytössä	Harvoin käytössä
Tuotantoprosessi	Selkeästi määritelty	Usein heikosti määritelty
Lopputulos	Fyysinen konkreettinen koeteltavissa oleva tuote	Abstrakti tarjous, jota ei voi etukäteen koetella

Taulukko 1. Fyysisten tuotteiden ja palveluiden erot. (Kinnunen 2004, 31)

## 2.4 Palvelun tehtävät yrityksessä

Samaan aikaan kun palvelujen kysyntä ja kulutus on kasvanut, on lisääntynyt myös niiden merkitys liiketoiminnan menestystekijöinä. Palvelun tehtävät yrityksissä vaihtelevat toiminnan luonteen mukaan ja nämä eri tehtävät voidaan jakaa neljään ryhmään:

1. Palvelu liiketoiminnan kohteena
2. Palvelu osana yrityksen kokonaistarjontaa
3. Palvelu kilpailukeinona
4. Palvelu sisäisenä palveluna

Palvelun ollessa liiketoiminnan kohteena yritys tarjoaa pelkästään palveluja ja palvelu on asiakkaan oston kohde. Esimerkiksi kampaamo- ja matkapalvelut ovat tällaisia palveluita, joita ostetaan niiden itsensä vuoksi. Jos palvelu on osa yrityksen kokonaistarjontaa, sisältyy sa-



manarvoisena tavaran kanssa yrityksen tarjontaan. Kilpailukeinona palvelu tukee tavaran myyntiä ja erottaa yrityksen samanlaisia tuotteita tarjoavista yrityksistä. Tarjotun palvelun laatu on yleinen kilpailukeino. Sisäiset palvelut tuotetaan omaa toimintaa varten ja ne palvelvat esimerkiksi yrityksen henkilökuntaa. (Lämsä & Uusitalo 2005, 20-21)

Työhyvinvointipalvelu on yrityksen liiketoiminnan kohde eli asiakkaan ostoskohde on työhyvinvointipalvelu ja sitä kautta asiakas pyrkii parantamaan hyvinvointiaan työssä. Palvelun ostamisen tuloksena asiakas odottaa saavansa kuitenkin konkreettisia tuloksia kuten tehokkuuden parantumista, työviihtyvyyden lisääntymistä tai sairauspoissaolojen vähentymistä. Asiakkaan kokema hyöty liittyy taas palvelun laatuun. Työhyvinvointipalvelun tulee kohdata asiakkaan tarpeet ja täyttää asiakkaan toiveet. Näin ollen työhyvinvointipalvelun laatu on tärkeä kilpailukeino palveluntarjoajille.

## 2.5 Palveluinnovaatiot

Talusrakenteen muutoksen syitä eivät ole ainoastaan teknologian kehittyminen, globalisaatio ja toimialarakenteiden muuttuminen vaan taustalla ovat aina innovaatiot. Innovaatiot voivat synnyttää kokonaan uusia toimialoja, tuotteita tai palveluita tai vähittäin syntyen johtaa tuoteparannuksiin tai tuotannon tehostumiseen. Teknologiset innovaatiot ovat vain osa tiedon ja osaamisen kaupallista hyödyntämistä. Yhtä merkittäviä innovaatioita ovat myös liikkeenjohdolliset, organisatoriset ja markkinoinnilliset innovaatiot. Monet innovaatiot, erityisesti taloudellisesti ja sosiaalisesti merkittävät, ovat juuri edellä mainittujen innovaatioiden yhdistelmiä. Palveluinnovaatioissa erityistä on se, että ne eivät aina perustu systemaattiseen tutkimus- ja kehitystyöhön vaan voivat hyvin syntyä organisaation sisällä olevasta hiljaisesta tiedosta ja sen yhdistämisestä uuteen vapaasti saatavaan tietoon. (Maliranta & Ylä-Anttila (toim.). 2007, 9-10)

Perinteisen käsityksen mukaan on ajateltu, että palveluyritykset käyttäisivät vähemmän resursseja uusien palveluiden innovaatiotoimintaan kuin teollisuusyritykset. On myös ajateltu, että palvelutyöpaikat olisivat matalan koulutus- ja palkkatason työpaikkoja ja, että palvelusektoria ei voida enää merkittävästi kasvattaa. Uuden empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että innovaatiotoiminta palvelualoilla on yhtä tärkeää kuin teollisuusaloilla. Myös innovaatiotoimintaan panostetut resurssit ovat keskimäärin yhtä suuria molemmilla aloilla. Palveluiden ja teollisuuden välille on nykyään myös yhä vaikeampaa vetää selvää rajaa, sillä uudet innovaatiot ovat usein juuri palveluiden ja teollisuustuotteiden yhdistelmiä. (Maliranta & Ylä-Anttila (toim.). 2007, 78-80)

Palveluinnovaatiotoiminta on yleensä epämuodollisempaa ja vähemmän systemaattista kuin teollisuuden aloilla, mikä johtuu osaltaan siitä, että palveluyrityksillä on harvemmin varsi-

naista tutkimus- ja tuotekehitysyksiköitä. Suuri ero palvelusektorin ja teollisuuden alan innovaatiotoiminnassa onkin se, että palveluyritykset soveltavat usein muualla tuotettua tietoa ja teknologiaa omassa innovaatiotoiminnassaan. Palveluinnovaatioille on kuitenkin tärkeää kollektiivisen, organisaatioon sitoutuneen tiedon hyödyntäminen. Innovaatiot syntyvät usein tiimityön tuloksena ja jo olemassa olevien palveluiden parannukset liittyvät jo toimiviksi ja tehokkaiksi todettuihin rutiineihin. (Maliranta & Ylä-Anttila (toim.). 2007, 78-80)

### 3 Verkostoituminen

Lähtökohtia verkostoitumiselle ovat olleet jo antiikin Kreikan aikana perustetut kaupunkiliitot, ja myöhemmin perustettu Hansa-liitto sekä Euroopan unioni. Voidaankin sanoa, että niin kauan kuin on ollut ihmisiä, on ollut erilaisia verkostoja. (Hakanen ym. 2007, 9-10)

Tänä päivänä yhteistyö ja yhteisten voimavarojen yhdistäminen on välttämätöntä. Verkostoitumisesta on lopulta enemmän hyötyä ja yhteistä hyvää, vaikka omasta reviiristään onkin tingittävä. Jos mahdollisuutena on parempi tulevaisuus ja yhteinen hyvä, harva uskaltautuu jäämään verkoston ulkopuolelle. Vaikka asioiden hallinta onkin vaikeaa ilman oikeanlaista johtajuutta, kaikkein haasteellisinta ja tärkeintä on saada ihmiset aidosti tekemään yhteistyötä. Tämän takia panoksen on oltava houkutteleva ja osallistujien on oltava läsnä ja motivoituneita. (Hakanen ym. 2007, 9-10)

Jotta verkostoitumisen käsite tulee selväksi, on seuraavassa selitetty neljä verkostoihin liittyvää käsitettä.

#### Verkosto

Verkostolla tarkoitetaan usean yrityksen, organisaation tai yksilön verkostosuhteiden kudosta, joka on periaatteessa rajaton ja elää jatkuvasti. (Hakanen ym. 2007, 78.)

#### Verkostoituminen

Verkostoitumisella tarkoitetaan organisaatioiden ja yritysten erilaisia yhteistyömalleja, joihin osallistuu samanaikaisesti useita eri tahoja. Tahot voivat olla muita yrityksiä tai organisaatioita tai muita toimijoita. Vaihtelevaa on myös se, kuinka intensiivisesti tahot toimivat. Se voi vaihdella vapaaehtoisuudesta aina tiukasti määriteltyihin ja noudatettaviin sääntöihin. (Pirnes 2002, 7) "Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi." (Hakanen ym. 2007, 77)

#### Verkostojohtaminen

Verkostojohtamisella tarkoitetaan organisointi- ja johtamismallia, jolla verkostoa johdetaan. Sitä tarvitaan sekä sovelletaan kaikissa organisaatioissa, vaikka johtamistavat vaihtelevat suu-

resti riippuen verkoston rakenteesta, intensiteetistä ja siitä kuinka toiminnallinen verkosto on. (Pirnes 2002, 7)

#### Verkosto-osaaminen

Kun sisäistä tehokkuutta ja ulkoista tehollisuutta johdetaan aikaperusteisesti, voidaan sitä kutsua verkosto-osaamiseksi. Verkosto-osaaminen ei ole itsestäänselvyys eivätkä kaikki yritykset ja organisaatiot hallitse sitä vaikka he olisivat verkostoituneita. Verkostoitumisella ja verkosto-osaamisella on siis selkeä ero. Verkosto-osaajat ovat oman toimialansa huippuja eivätkä usein ole valmiita kertomaan yksityiskohtia toimintatavoistaan ja strategioistaan. Jotta muut pääsisivät samalle tasolle huippujen kanssa, on heidän perehdyttävä ylivertaisuuden perustekijöihin ja niiden merkityksen analysointiin. (Pirnes 2002, 7-8)

### 3.1 Verkostot yleistyvät

Tämän vuosikymmenen aikana on yleistynyt yritysten toimintaympäristö, jossa markkinat ovat yhä laajemmat, tuotteet uusiutuvat nopeammin ja teknologia kehitty entistä nopeammin. Tästä johtuen yritysten tulee hallita samanaikaisesti sekä globaalin markkinoinnin erikoispiirteet että pystyä panostamaan tehokkaaseen kehitystoimintaan ja tuotekehitykseen. Nämä vaatimukset ovat niin suuret, että ainoastaan suuret yritykset tai yrityskokoonpanot pystyvät ne toteuttamaan. (Pirnes 2002, 9)

Seuraavat kolme tekijää ovat vaikuttamassa verkostojen määrän kasvuun.

1. Muutos liiketoimintaympäristössä. Tämä on yleisin syy verkostojen kasvuun ja siitä esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi jonkin uuden teknologian esiintulo toimialalla. Muutoksia ei aina voida ennakoita tarpeeksi nopeasti ja tällöin verkostot ovat keino riskin hallintaan. Myös aiemassa kappaleessa selvitetty syyt liittyvät liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.
2. Matkiminen ja johtamismuoti. Kuten monessa muussakin ilmiössä, niin myös verkostoitumisessa kohdataan sama ilmiö, kun jotain uutta tapahtuu. Perässä tulevat seuraavat ja matkivat edelläkävijöiden parhaita käytäntöjä. Tämä ei kuitenkaan aina ole hyvästä, koska sama taktiikka ei aina sovellu toisen yrityksen olosuhteisiin.
3. Reagointi kilpailijoiden toimiin. Usein yritykset seuraavat tarkasti kilpailijoidensa toimia ja strategisia liikkeitä. Verkostojen kohdalla tähän on kolme syytä. Ensimmäiseksi menestymiseen tarvitaan samanlaiset mahdollisuudet, jolloin kilpailijat seuraavat toistensa liikkeitä, jotta välttyttäisiin jälkeen jäämiseltä. Toinen syy on edelläkävijän edun tavoittelu ja kolmas on ennalta ehkäisevä verkostostrategia, jonka mukaan ensimmäinen saa parhaat yhteistyökumppanit. (Hakanen ym, 2007, 23-24)

Kaikkien näiden kolmen niin sanotusti pakottavan syyn lisäksi verkostoitumiselta ei voida välttyä seuraavan kehäpäätelmän takia. Nykypäivänä yrityksiltä vaaditaan yhä nopeampaa vastausta asiakkaan tarpeisiin ja toivomuksiin. Jotta niihin voitaisiin vastata halutulla tavalla, yrityksen on panostettava teknologiainvestointeihin ja omaksua asiakasohjautuva toimintamalli. Tästä seuraa automaattisesti kansainvälistyminen ja uudenlainen arvoketjuajattelu, ja näitä edellyttävät yritysten verkostojen kehittäminen nopeuden ja joustavuuden parantamiseksi. Toisin sanoen yritykset verkostoituvat, koska niiden on pakko. Harvemmin yksi yksittäinen yritys tietää kaikista mahdollisista markkinoistaan, teknologian kehityksestä ja rahoituksesta niin paljon, että se voisi kilpailla tehokkaasti omin voimin. (Pirnes 2002, 12).

Myös julkisten palveluorganisaatioiden puolella perinteisiin toimintamalleihin on kohdistunut kritiikkiä. Terveystieteiden puolella potilaat ovat joutuneet liukuhihnalle persoonattoman ja osittain puutteellisen hoidon kohteeksi. Varsinkin julkisen terveyshuollon palveluja on kritisoitu siitä, että potilailla ei ole asiakkaan asemaa eikä varsinkaan sananvaltaa. (Pirnes 2002, 12). Tämä kommentti antaa yhden selityksen sille, miksi tämä kolmen yrityksen rypäs, yhteistyökumppanimme, on lähtenyt kehittämään tuotetta, jossa yksityisen puolen palveluntarjoajat kehittävät asiakkaan tarpeisiin perustuvaa palvelua asiakkaan ehdoilla.

### 3.2 Verkostojen teoriaa

Yritysverkostot ovat markkinoiden ja hierarkioiden välimuotoja sillä perusteella, että ne saattavat olla eri tavoin kiinteitä tai löyhiä ja verkostojen välisten jäsenten siteiden määrä ja niiden intensiteetti vaihtelee. Verkostojen ei tulisi käyttää valmiita patenttiratkaisuja verkostoitumismalleina, koska jokainen verkosto on erilainen ja vain tarkan harkinnan ja pohdinnan perusteella voidaan päätyä yhteen yritystyön perusmalleista. Yritysyhteistyön perusmalleina voidaan pitää seuraavia viittä mallia:

1. kehittämisrengas
2. yhteistyörengas
3. projektiryhmä
4. yhteisyritys
5. yhteisyksikkö

Yritysyhteistyön kehittymistä voidaan tarkastella kahden eri ulottuvuuden pohjalta, jotka ovat liiketoiminnan intensiivisyys ja ryhmän sisäinen työnjako. Intensiivisyydellä tarkoitetaan, kuinka tiiviisti yhteistyöyritykset toimivat keskenään. Lisäksi yhteistyön muodollisuus on selkeästi ulospäin näkyvä verkostojen ominaisuus. Yhteistyön juridinen sitovuus voi vaihdella löyhästä liitosta erilaisiin yritysjärjestelyihin. Kuitenkin yhteistyöhön vaikuttaa suuresti myös henkilöiden väliset suhteet. (Pirnes 2002, s 13-21).

Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti jokaista yhteistyömallia.

Kehittämisen rengas on erityisesti pienten yritysten suosima yhteistyömalli. Sen perusidea on se, että joukko yrittäjiä kokoontuu vuorotellen toistensa luo, ja kulloinkin vuorossa oleva isäntäyritys esittelee yritystoimintansa muille. Hän voi nostaa esille ongelmia ja kehittämiskohteita, joihin muut yrittäjät voivat kommentoida ja antaa rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Kehittämisen rengas toimintaan liittyy usein myös yrittäjäkoulutusta. Parhaimmillaan tämä yhteistyömalli tarjoaa osallistujille mahdollisuuden oppia sellaisia käytäntöjä, jotka muut ovat jo kokeneet toimiviksi. Tämänlainen toiminta onnistuu parhaiten silloin, kun yritykset ovat keskenään tarpeeksi samanlaisia, mutta eivät kuitenkaan kilpaile keskenään. Esimerkiksi samalla alalla toimivat yrittäjät eri paikkakunnilla ovat hyvä esimerkki kehittämisen renkaasta. (Pirnes 2002. s 13-21).

Yhteistyörenkaan perustana on ryhmän yhdessä hankkima resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Resurssi voi olla esimerkiksi yhteiset toimitilat, jokin kone tai laite, yhteiset kuljetukset tai jonkin alan asiantuntija tai talouspäällikkö. Yhteistyörenkaaseen kuuluvat yritykset eivät esiinny ulospäin yhdessä niin että niiden voitaisiin sanoa harjoittavan liiketoimintaa. Tavoitteena renkaalla on yleensä kustannussäästöt tai kriittisen massan saavuttaminen, jotta se ylittäisi tietyn kynnyksen esimerkiksi viennin aloittamiseksi. Yleisesti ottaen Suomessa kilpailijat eivät muodosta yhteistyörensasta toisin kuin esimerkiksi Tanskassa, jossa kilpailevat yritykset ovat tehneet muun muassa yhteisiä raaka-aine hankintoja. Epäonnistumisiakaan ei yhteistyörenkaassa voida välttää ja useimmiten suurin virhe on aloittaa yhteismarkkinointi tai -vientitoiminta. (Pirnes 2002. s 13-21).

Projektiryhmän eli liittouman yritykset edustavat ulospäin yhteistä liiketoimintakokonaisuutta, joten edellisiin malleihin verrattuna projektiryhmä on selvästi strategisemmalla taholla. Ryhmällä voi olla myös yhteinen nimi. Projektiryhmän toiminnalle ominaista on selkeä työnjako ja yhteinen liiketoiminta. Projektiryhmän tavoitteena on yhteisen strategisen kilpailuedun parantaminen. Projektiryhmässä sisäinen erikoistuminen tuottaa kustannusetua, koska yritykset voivat keskittyä omaan erikoisosaamiseensa. Projektiryhmä pystyy yleensä tarjoamaan asiakkailleen suuremman ja mielenkiintoisemman kokonaisuuden kuin yksi yksittäinen yritys. (Pirnes 2002. s 13-21).

Tämä malli saattaisi tulla kyseeseen case-yrityksessämme, sillä kehitteillä oleva kokonaan uusi palvelu vaatii panostuksia, joiden realisoitumisesta ei olla vielä varmoja ja jo alkuvaiheessa projektia osapuolten täytyy olla selvillä palvelusta syntyvien kulujen ja tuottojen jakoperusteista. Työnjako hoituisi niin, että jokainen yritys hoitaisi luonnollisesti oman erikoisosaamisen alueen, mutta kolmen yrityksen henkilökunnan lisäksi tarvitaan niin sanottua yh-

teistä henkilökuntaa, jonka vastuulla olisi muun muassa hallinnointi ja asiakaspalvelu perustoimintojen ulkopuolella. Tulevaisuudessa kolme yritystä aikoo toimia erillisen nimen alla, mutta jokainen yritys omana yksikkönään.

Yhteisyritystä voidaan kutsua myös nimellä joint venture, joka on yhdessä muodostettu yritys. Sen tarkoituksena on saada yhdessä aikaan kokonaan uutta liiketoimintaa, ja yhteistyö eroaa aikaisemmista malleista siten, että panostukset realisoituvat yleensä vasta pitkällä tähtäimellä. Useimmiten yhteisyrityksen muodostaa eri maissa toimivat yritykset. Itse yhteistyömalli on hyvin formaalinen, koska yhteisyrityksessä syntyy aina jotain sellaista, jonka omistuksesta tulee olla selkeästi määritellyt sopimukset jo etukäteen. Kuitenkin erikoistuminen ja työnjako yhteisyrityksen sisällä voi vaihdella lähes olemattomasta täydelliseen. Tavoitteena yhteisyrityksessä on uuden liiketoiminnan luominen ja pyörittäminen ja parhaana mahdollisena lopputuloksena on innovatiivinen kokonaan uudenlainen tuote, palvelu tai prosessi. (Pirnes 2002. s 13-21)

Yhteisyksikkö on kaikista yhteistyömalleista muodollisin ja sidoksiltaan tiukin. Yhteisyksikössä yritykset perustavat osakeyhtiön ja sijoittuvat itse yhtiön sisälle. Kaikki vaihdanta ja informaatiovirta, jotka suuntautuvat ulospäin yrityksestä, kulkee yhteisen yrityksen nimissä. Mallissa ei ole kyse fuusiosta vaan yhteisyksikön muodostaa tyypillisesti erilaiset asiantuntijayritykset saavuttaakseen paremman uskottavuuden ja kokonaiskapasiteetin. Ongelmia tulee usein vastaan yritysvalinnoissa, jos mukaan on otettu taloudellisesti liian heikkoja yrityksiä. (Pirnes 2002. s 13-21)

### 3.3 Verkosto-osaaminen

Yritysten sisäisen tehokkuuden ja ulkoisen tehollisuuden johtaminen aikaperusteisesti on pohjimmainen ratkaisu toimiviin huippuverkostoihin. Verkosto-osaamisella tarkoitetaan prosessien uudenlaista organisointia ja tämä on mahdollista eri toimialoilla ja erilaisille yhteiskunnallisia palveluja tuottaville yrityksille kuten sairaaloille, terveyskeskuksille ja kunnalliselle jätehuollolle. Erikoista on kuitenkin se, että verkosto-osaamisesta voivat hyötyä periaatteessa kaikki organisaatiot, mutta todellisuudessa vain ne joiden valmiudet ja osaaminen ovat riittävät voivat hyötyä verkosto-osaamisesta. (Pirnes 2002. s. 47-49)

Tähän mennessä vain harva organisaatio on onnistunut ymmärtämään, mitä verkosto-osaamisella tarkoitetaan ja kuinka sitä voidaan soveltaa heidän nykyiseen toimintaan. Vaikeaksi aiheen tekee sen, että on ymmärrettävä kuinka yhdistää samanaikaisesti eri asioiden ääripäät, kuten hierarkkinen käskyorganisatiomalli ja tilanteessa ohjautuva, erittäin joustava ja innovatiivinen yksilöllinen toimintatapa. (Pirnes 2002. s. 47-49)

Suomessa ongelmia verkostoitumiseen saattaa aiheuttaa myös meidän luontainen sisäänpäin kääntyneisyys. Tarkoitamme tällä sitä, että omaa bisnestä ei usein haluta jakaa toisten kanssa, jotta muut eivät pääsisi nauttimaan menestyksestä. Asiaan vaikuttaa myös se, että omia ideoita pidetään usein vähäpätöisinä, eikä niitä edes kehdata esitellä muille, ettei tulla tyrnätyksi tai arvostelluiksi. Lisäksi monille yhteistyön tai yhteisten toimintojen aloittaminen on iso kynnyks, jos yhteistyökumppaneita ei tunneta jo vuosien takaa. Puoliksi tuntemattomiin on vaikea luottaa ja vielä vaikeampaa on toimia esimiehenä tuntemattomille, puhumattakaan sitä, että joku tulee muuttamaan aikaisemmin totuttuja rutiineja ja toimintamalleja. Monissa yrityksissä johto muodostuu vanhemmasta ikäpolvesta, joka on tottunut toimimaan omalla hyväksi kokemallaan tavalla, ja nuoremman ikäpolven tarjoamat mahdollisuudet uudistua koetaan useasti tarpeettomiksi tai liian hankaliksi. (Pirnes 2002. s. 47-49)

Verkostoituminen koetaan usein pelottavaksi tai vaikeaksi, koska informaatio ja opastus ovat vielä vähäistä. Verkostoitumiseen tarvitaan vielä apua ja tukea ja useat eivät tiedä onko verkostoituminen heille hyvä ratkaisu ja missä muodossa se olisi kannattavinta oman yrityksen kohdalla. Epäonnistumisen riski on monelle liian suuri ja ulkopuolisten tarjoamaa apua ei ole aina helppo hyväksyä. Lisäksi tarvittaisiin konkreettisia esimerkkejä ja malleja siitä, minkälaisia hyötyjä verkostoitumisesta on. Ongelma on kuitenkin se, että hyödyt eivät ole nähtävissä hetkessä ja kaikkia verkostoitumisen hyötyjä ei voida mitata mittareilla tai luvuin. (Pirnes 2002. s. 47-49)

Case-tapauksessa yhteistyö kolmen eri yrityksen välillä on huomattavasti helpompaa, koska yritysten edustajilla on pitkä yhteinen tausta. Yhteistyöhön ei olisi tietenkään lähdetty, jos riskejä ei olisi tunnettu ja taustalla ei olisi aikaisemmin toteutettuja pienempiä projekteja.

Aikaisemmin perinteisillä markkinoilla muutamien prosenttiyksiköiden erot paremmuustekijöissä riittivät horjuttamaan markkinaosuuksia ja yritysten keskinäistä asemaa, silloin kun hinta-laatu suhde on ollut samankaltainen. Kun toimitaan verkosto-osaamisen keinoin, ovat kannattavuuserot kymmenien prosenttiyksiköiden tasolla. Esimerkkinä voidaan kuvitella sosiaali- ja terveyshuollon palvelut, joita voidaan tuottaa entistä paremmin ja pienemmillä kustannuksilla tuotannontekijöitä yhdistämällä sen sijaan että remontoitaisiin rakennusta ja uusittaisiin sisustusta. (Pirnes 2002. s. 47-49)

Verkosto-osaamisen tekijät tunnetaan jo melko hyvin, mutta niiden laajemman yleistymisen on estänyt toimintamallien monimutkaisuus ja vaikea sovellettavuus. Tähänastisten näyttöjen perusteella tiedetään, että ainakin tietyillä reunaehdoilla pystytään hyvin suorittamaan tavanomaisia tuotepalvelukokonaisuuksia yli 30 prosenttiyksikköä kannattavammin kuin perinteisesti toimivat kilpailijat eivätkä käyttäjät ja kuluttajat huomaa mitään olennaista eroa saamassaan palvelussa tai ostamassaan tuotteessa. Tulevaisuudessa voidaan tulla näkemään

jopa 40 prosenttiyksikköä edullisemmin toteutettu tuotepalvelukokonaisuus ja siihen tällaiseen tulokseen päästään hyödyntämällä sähköistä tiedonsiirtoa ja tiedonhallintaa uusilla tavoilla. (Pirnes 2002. s. 47-49)

#### 4 Hyvinvointipalvelut

Terveyden ja hyvinvoinnin arvostus hyvinvointiyhteiskunnassa kasvaa sitä mukaa kun elintaso nousee ja väestö ikääntyy. Tämä johtaa hyvinvointipalvelujen tarpeen kasvuun ja sitä kautta terveydenhuollon julkiset palvelut kehittyvät ja erityisesti yksityisten palveluntarjoajien liiketoimintamahdollisuudet lisääntyvät. Yhteiskunnan ikärakenteen muuttuessa myös hyvinvointipalvelujen toimintatapojen ja palvelujen on muututtava. Manuaalisista palveluista, jotka ovat hitaita ja kalliita siirrytään hoitoketjujen kokonaisuuksien hallintaan ja kokonaisjärjestelmien myyntiin. (Innovaatioista hyvinvointiin 2005)

Palvelujen kehittäminen erityisesti hyvinvoinnin, elämänlaadun, työkykyisyyden ja elinikäisen oppimisen osalta voi olla mahdollisuus Suomelle menestyä kansainvälisillä markkinoilla kyseisten aihealueiden pioneereina. Huomattavaa on juuri työkyvyn ylläpidon ja yritysten työhyvinvointia tukevien palveluiden kehittäminen ja yleistyminen. (Innovaatioista hyvinvointiin 2005)

Hyvinvointipalveluiden alalla tärkeitä kehittämis- ja panostamiskohteita ovat hyvinvointiklustarit. Hyvinvointiklusteri on toimintakokonaisuus, jossa palvelujen rinnalla toimivat myös alan tukipalvelut kuten rahoitus, tutkimus ja koulutus. Tämä klusteriajattelu on juuri siksi tärkeää, koska se lisää mahdollisuuksia tuottaa yhä laaja-alaisempia palvelukonsepteja verkostojen avulla. Espoon Pohjois-Tapiolassa sijaitseva Well Life Center on yksi esimerkki tällaisesta osaamiskeskuksesta. (Hiltunen ym. 2007, 25)

Kaupallistettujen hyvinvointipalveluiden tarjonta on lisääntynyt huomattavasti 2000-luvulla ja näihin hyvinvointipalveluihin kuuluu niin liikunta-, terveydenhoito- kuin kauneuspalvelutkin. Samalla kun vapaa-ajan palveluiden kysyntä kasvaa, kasvaa myös hyvinvointipalveluja tarjoavien yritysten määrä ja sitä mukaa taas palvelutyöpaikkojen määrä. Hyvinvointipalveluiden on ennustettu olevan tulevaisuudessa talouden tukijalka, joihin kulutetaan yhä enemmän rahaa ja joka tarjoaa suuren määrän työpaikkoja. (Palvelualojen toimialakatsaus I/V 2006)

##### 4.1 Työhyvinvointipalvelut

Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin työhyvinvointipalveluiden merkitys ja tarve kasvavat niin väestön ikääntymisen kuin hyvinvoinnin arvostuksen kasvamisen takia. Merkittävä syy työhyvinvointipalvelujen tarpeeseen on myös työn tekemisen ja vapaa-ajan viettämisen muutokset. Liiketoimintojen globalisoituminen, etätöiden lisääntyminen, työntekijöiden keski-



iän nousu ja asiantuntijuuden arvostaminen vaikuttavat työkenttään kaikkialla maailmassa. (Innovaatioista hyvinvointiin 2005)

Työnteon ja vapaa-ajan käytön kulttuurit ovat muuttuneet ja on syntynyt uutta tarvetta yhteisöllisille ja yksilöllisille palveluille, jotka tukevat niin työntekoa kuin työn ulkopuolellakin vietettyä aikaa. Asenteiden ja arvostusten muuttumisen myötä tavoitteiksi on noussut työympäristö, joka on samalla viihtyisä ja toimiva sekä luova ja tuottava. Tärkeää on se, että työntekijät viihtyvät ja voivat hyvin. (Innovaatioista hyvinvointiin 2005)

Opinnäytetyömme tutkimusosuudessa selvisi, että työhyvinvoinnin pääpaino on perinteisesti ollut fyysisen terveyden hoidossa kuten sairauksien ja ergonomisen työpisteen järjestämisessä. Työmaailma on kuitenkin muuttunut ja yhä useampi tekee tietotyötä. Työpäätteen äärellä istutaan enemmän, matkustaminen on lisääntynyt ja työ vaatii paljon henkistä kestävyyttä. Nykyisissä tarjolla olevissa työhyvinvointipalveluissa otetaan enemmän huomioon myös työntekijän henkinen hyvinvointi ja näin ollen työhyvinvointipalveluita tarjoavia yrityksiäkin on enemmän ja niiden tarjoama palvelukirjo on laajempi. Henkisen hyvinvoinnin ja työyhteisön hyvinvoinnin palveluita ovat esimerkiksi johtamisen koulutus, tiimivalmennus ja koko työyhteisön yhteiset tapahtumat ja retket.

Työhyvinvointipalveluista kerrottaessa on myös tarpeellista selventää hieman työhyvinvoinnin käsitettä ja siihen liittyviä ilmiötä. Näistä kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 5 Työhyvinvointi

### 5.1 Suomen työterveyshuoltojärjestelmän kehitys

Kansainvälisesti tarkastellen Suomen työterveyshuoltojärjestelmää voidaan pitää hyvin kehittyneenä, ja se on myös osoittautunut viime vuosina erittäin kehityskykyiseksi. Muualla maailmassa työterveyshuollosta säädetään useimmiten työsuojelulainsäädännössä tai terveys- ja sosiaaliturvalainsäädännössä, mutta Suomi on kuitenkin edelleen ainoa maa, jossa työterveyshuollosta on erillinen lainsäädäntö. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008)

Suomessa on ollut työterveyshuoltoa varhaisesta teollistumisesta asti, mutta järjestelmällisesti sitä on kehitetty vasta II maailmansodan jälkeen. Erityisesti 1960-luvulta lähtien työterveyshuoltoon on panostettu, aluksi työmarkkinajärjestöjen sopimuksen pohjalta ja myöhemmin säädettyjen lakien pohjalta. Työterveyshuoltolaki laadittiin vuonna 1978, jolloin Suomessa vallitsi toimiva ja laaja tulopoliittisiin sopimuksiin tukeutuva konsensuspolitiikka. Tavoitteet työelämän uudistamisesta työympäristö- ja työsuojelupolitiikan avulla oli yleisesti hyväksytty ja työsuojelulainsäädäntö oli saatettu pohjoismaiselle tasolle, josta luonnollisena

seurauksena ryhdyttiin uudistamaan työterveyshuoltoa. Tämän lakiuudistuksen tavoitteena oli säätää työterveyspalvelujen järjestäminen kaikkien työnantajien velvollisuudeksi ja varmistaa palvelujen kattavuus sekä sisällön suuntautuminen ennaltaehkäisyyn niin, että se palvelee työelämän tarpeita. Lisäksi lain avulla haluttiin varmistaa palvelujärjestelmän käyttöön riittävästi henkilövoimavaroja ja kehittää myös taloudellinen kannustin palvelujen aikaansaamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008)

Vuonna 1994 hyväksyttiin uusi päätös, joka kuvaa työterveyshuollon sisällön entistä päätöstä yleisemmin sekä liittyy siihen hyvän työterveyshuoltokäytännön, työkykyä ylläpitävän toiminnan sekä toiminnan seurannan ja arvioinnin periaatteet. ”Uudessa päätöksessä työterveyshuolto nähdään jatkuvasti kehittyvänä prosessina, joka lähtee työpaikan työterveyshuoltotarpeiden tunnistamisesta ja määrittelystä sekä etenee ennalta ehkäisevien toimenpiteiden toteuttamisesta asteittain hoitaviin ja korjaaviin toimenpiteisiin työpaikan tarpeiden edellyttämällä tavalla.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008)

Uusi päätös varmistaa laatujärjestelmän ja jatkuvan laadun parantamisen periaatteet työterveyshuollossa. Se sisältää myös määritelmät työterveyshuollon tavoitteista, joihin kuuluvat työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisyyn lisäksi

- terveellinen ja turvallinen työympäristö
- hyvin toimiva työyhteisö
- työhön liittyvien sairauksien ehkäisy
- työntekijän työ- ja toimintakyvyn ylläpito ja edistäminen.

Muun muassa lainsäädäntö, korvausjärjestelmä sekä kehittämistavoitteet ja -ohjelmat ovat syynä siihen, että Suomen työterveyshuollon kattavuus on maailman korkeimpia eli noin 90 % palkansaajista. Työterveyshuollon laaja sisältö koostuu ennalta ehkäisystä, terveyttä ja työkykyä edistävästä sekä hoitavasta toiminnasta, ja Ruotsia sekä Hollantia lukuun ottamatta näin monipuolinen sisältö on muualla harvinaista. Lisäksi Suomen työterveyshuollon korvausjärjestelmä poikkeaa sekä tasoltaan että korvausmekanismiltaan muiden maiden vastaavista järjestelmistä eikä useimmissa maissa työterveyshuoltoa korvata työnantajille. (Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Työterveyslaitos 2008)

Suomen työterveyshuoltojärjestelmää voidaan pitää hyvin kehittyneenä, jos sitä verrataan esimerkiksi kansainvälisesti. Se on myös osoittautunut joustavaksi ja uusiutumiskykyiseksi, mutta Suomessakin toiminnan kattavuudessa, sisällössä ja laadussa on suuria toimiala-, ammatti- ja yrityskohtaisia eroja. Siitä huolimatta työterveyspalvelut ovat keskimäärin kehittyneet myönteisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Työterveyslaitos 2008)

## 5.2 Työhyvinvoinnin ennaltaehkäisy

Suomen Tykyverkoston seminaarissa 15.1.2008 on käsitelty kuinka voidaan edistää työikäisten työ- ja toimintakykyä sekä hyvinvointia. Työelämässä terveyden edistämisessä tulisi ottaa huomioon seuraavat seikat:

- Väestön ikääntyminen ja huoltosuhteen huononeminen yhdistettynä työelämän kasva-  
viin vaatimuksiin luovat paineita työelämän kehittämiseen.
- Tavoitteena on vahvistaa työkykyä ja -hyvinvointia edistäviä käytäntöjä sekä niitä uh-  
kaavien tekijöiden varhainen tunnistaminen ja niihin puuttuminen sekä nopea työhön  
paluu sairastumisen jälkeen.
- Toimiva, ennaltaehkäisyä painottava työterveyshuolto, hyvä johtaminen, tiivis yhteis-  
työ eri osapuolten kesken, joka antaa työntekijöille vaikutusmahdollisuudet.

Jatkuvat muutokset työelämässä edellyttävät työterveyshuolloilta palvelujen kehittämistä ja yhteistyön tiivistämistä yritysten ja organisaatioiden kanssa. Tällä hetkellä yksityissektori tuottaa merkittävän osan työterveyshuollon palveluista ja yhteistyö työterveyshuollon kehittämisessä on välttämätöntä. Partisen mukaan huomiota on kiinnitettävä erityisesti mielenterveyden ongelmien kasvuun sairauspoissaolojen syynä sekä lisääntyviin unihäiriöihin. Pitkiin työttömyyskausiin tai sairauslomiin liittyy usein työelämästä syrjäytymisen vaara. Työntekijöiden henkistä hyvinvointia voidaan parantaa heidän voimavarojaan tukemalla ja työpaikan työ-olosuhteita kehittämällä. (Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Työterveyslaitos 2008)

Partinen mainitsee seuraavat toimenpiteet tärkeiksi työhyvinvoinnin edistämisen kannalta:

- Työelämää tulisi kehittää työhyvinvointi foorumissa, jossa sovitetaan yhteen työhyvinvointia edistävät organisaatiot huomioiden erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset.
- Terveyttä edistävän työpaikan kriteeristöä koskeva yhteiskehittämishankkeen toteuttaminen.
- Tuotteistamalla ja levittämällä työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmissa syntyvät hyvät käytännöt ja mallit työpaikkojen käyttöön saadaan kaikille mahdollisuus kehittää työhyvinvointia.
- Yrityksille ja muille organisaatioille tulisi tuottaa työterveyshuollon tilaajan opas hyvän työterveyshuoltokäytännön laatuksiterit täyttävistä asiantuntijapalveluista, joka helpottaa yrityksiä tekemään valintoja.

Muita tärkeitä toimenpiteitä ovat päihdehuollon mini-interventio toiminnan vakiinnuttaminen osaksi työterveyshuollon käytäntöä ja luoda pitkäaikaistyöttömien terveydenhuoltoon toimintamalli, joka olisi terveyskeskusten, kuntayhtymien ja työvoiman palvelukeskusten käytössä.

Mini-interventiotoiminnalla tarkoitetaan alkoholin suurkulutuksen tunnistamista mahdollisimman varhain, potilaalle annettavaa lyhyttä neuvontaa, kannustusta muutokseen ja tavoitteena olevaa kohtuukäyttöä. (Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Työterveyslaitos 2008)

Jotta terveyttä voitaisiin edistää työterveyshuollossa, tulee infrastruktuurin olla toimiva ja henkilöstön olla osaavaa ja moniammatillista. Esimerkiksi vuorovaikutus- ja motivoitaitidot ovat yhä tärkeämpiä ja koulutuksen pohja tulisi perustua tietoon, jonka pohjalta luodaan hyvät ja toimivat käytännöt. Kaikissa työterveyshuollon toiminnoissa terveyttä tulisi edistää järjestelmällisesti alkaen toiminnan suunnittelusta, jonka jälkeen edetään työpaikkaselvitykseen, terveystarkastuksiin, tiedon antamiseen sekä ohjaukseen, seurantaan ja arviointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Työterveyslaitos 2008)

Eri sektoreiden yhteistyö on välttämätöntä, koska terveyden taustatekijöihin voidaan vaikuttaa usein tehokkaimmin terveydenhuollon ulkopuolella. Toimijoita ovat työterveyshuolto, jonka tulisi olla aktiivinen toimija omalla alueellaan asiantuntijana ja puolestapuhujana, paikalliset toimijat, elinkeinoelämä, järjestöt ja paikallismediat. Lisäksi työntekijöiden omaa vastuuta ja tietoisuutta on tuettava. Toimivat rakenteet ja työpaikkojen sekä työntekijöiden sitoutuminen luovat pohjan toimivalle yhteistyölle. (Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Työterveyslaitos 2008)



Kuvio 1. Laaja-alaisen työterveyshuollon viitekehys, joka on Suomessa omaksuttu toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi.

Perimmäinen idea on yhdistää lakisääteinen ennaltaehkäisevä toiminta ja työterveyspainotteen sairaanhoito toimivaksi kokonaisuudeksi. Koko toiminnan pohjana on työpaikkaselvitykseen perustuva toimintasuunnitelma, jota tarkistetaan vuosittain. Toiminta pohjautuu hyvään työterveyshuoltokäytäntöön. Työterveyslaitos on julkaisut oppaan "Hyvä työterveyshuoltokäytäntö" työterveyshuollon ja työpaikkojen toiminnan ja yhteistyön helpottamiseksi. Oppaassa esitellään työterveyshuollon yleiset toimintaperiaatteet. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2008)

### 5.3 Miksi työhyvinvointi on tärkeää?

- työlainsäädäntö asettaa yrityksille vaatimuksia työhyvinvoinnin hoitamiseksi
- väestö ikääntyy ja sen myötä työvoimapula uhkaa. Ihmiset pitää saada jaksamaan työssä yhä kauemmin
- työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia
- asiantuntijatyössä kilpailukyky perustuu innovatiivisuuteen ja mahdollisimman nopeaan oppimiseen ja nämä korostavat työhyvinvointia
- kestävän kehityksen merkitys ja yhteiskuntavastuu korostuvat yritystoiminnassa (Ojala 2005, 35)

Edellä mainituista syistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

### 5.4 Työlainsäädäntö

Työlainsäädännön 1 § mukaa lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää:

- 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä;
- 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta;
- 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä
- 4) työyhteisön toimintaa.

Laissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. (FINLEX - Valtion säädöstietopankki 2008)

Viime vuosina on tehty sellaisia lakimuutoksia, jotka vaikuttavat siihen säädöspohjaan, jotka vaikuttavat työympäristön- ja olosuhteiden parantamiseen. Keskeisenä pyrkimyksenä on ollut muun muassa henkisen rasittavuuden huomioon ottaminen. (Ojala 2005, 36)

## 5.5 Työhyvinvointiin vaikuttavat kolme osa-aluetta

Hyvinvointi on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon yhdistelmä. Psyykkistä hyvinvointia parantaa muun muassa mielekäs tekeminen, sosiaalista hyvinvointia auttaa esimerkiksi kuuluminen johonkin ryhmään ja fyysisen hyvinvoinnin pohjana on fyysinen terveys.

### 5.5.1 Fyysinen kunto

Hyvä fyysinen kunto yhdistetään usein hyvään terveyteen, hyvinvointiin ja jaksamiseen. Fyysisellä kunnolla tarkoitetaan tavallisesti riittävää suorituskykyä selviytyä fyysisistä tehtävistä mahdollisimman pienin ponnistuksin. Fyysinen kunto voi tarkoittaa myös fyysistä toiminta- tai suorituskykyä. Ihminen on fyysisen ja psyykkisen, ruumiin ja hengen kokonaisuus. Huoltamalla ruumista huoltaa samalla mieltään ja huoltamalla mieltä huoltaa ruumista. Fyysistä ja psyykkistä työkykyä hoidetaan samoin keinoin. (Kunnonkipinä 2008)

Fyysinen kunto koostuu kestävyudesta, lihaskunnosta, liikkuvuudesta, tasapainosta ja koordinaatiosta. Kestävyyskunto on kunnon perusta ja sitä ylläpitäviä ja parantavia lajeja ovat esimerkiksi kävely, sauvakävely, hiihto, pyöräily ja uinti. Kestävyyskuntoilu on myös erinomaista painonhallintaliikuntaa. Fyysisen kunnon tulisi olla hyvä myös siksi, että se ennaltaehkäisee esimerkiksi sydän- ja verenkiertoelimistön sekä aineenvaihdunnan sairauksia. Hyvä lihaskunto puolestaan ehkäisee tuki- ja liikuntaelinsairauksia. (Kunnonkipinä 2008)

Säännöllinen liikunta kohottaa fyysistä kuntoa ja sitä tulisi harrastaa vähintään kolme kertaa viikossa vähintään tunnin ajan kerrallaan. Fyysisen kunnon kehittäminen on hyödyksi myös psyykkiselle kunnolle, tämän vuoksi on erityisen tärkeää löytää mielekäs tapa kuntoiluun. Fyysistä kuntoa tulisi ylläpitää jatkuvasti, koska kunto ei varastoidu. Jotta kunto paranisi, on harjoittelun oltava nousujohteista ja vaihtelevaa. Myös lepo ja oikeanlainen ravinto ovat kunnon parantumisen edellytyksiä. (Kunnonkipinä 2008)

Säännöllisellä liikunnalla on myös monia terveyttä edistäviä vaikutuksia ja se pidentää elinikää, joka osaltaan vaikuttaa myös pysyvyyteen työelämässä. Hyvän fyysisen kunnon ja liikunnallisen aktiivisuuden tiedetään olevan terveyttä edistäviä vaikutuksia. Liikunnalla on huomattava merkitys useiden kansansairauksien ehkäisyssä ja hoidossa. Fyysisellä aktiivisuudella ja liikunnalla on myönteisiä vaikutuksia sydän- ja verisuonitautien riskitekijöihin, diabetekseen ja lihavuuteen. Lisäksi säännöllisellä liikunnan harrastamisella pystytään vaikuttamaan kokonaiskuolleisuutta vähentävästi, sydän- ja verisuonitautien aiheuttaman sairastuvuuden ja kuolleisuuden riskiä pienentävästi ja mielikin voi paremmin. (Verkkoklinikka 2008)

### 5.5.1.1 Fyysisen kunnan osatekijät

Ihmisen fyysistä olemusta on helpompi tarkastella, kun fyysisen kunnan käsitettä tutkitaan hieman tarkemmin. Suurin osa mieltää fyysisen kunnan nimenomaan sydän- ja verenkiertoelimistön kunnoksi, jolloin puhutaan aerobisesta - eli kestävyyskunnosta. Käytännössä kyseessä on elimistön kyky käyttää happea hyväkseen lihastyössä. Mitä parempi hapenottokyky on, sitä keveämmin suksi kulkee. (Verkkoklinikka 2008)

Tuki- ja liikuntaelimistön kunto muodostaa toisen osatekijän fyysisestä kunnosta. Lihasoima, luiset rakenteet ja tukikudokset ovat fyysisen kunnan perusteet. (Verkkoklinikka 2008)

Kolmas tärkeä fyysistä kuntoa kuvaava tekijä on kehon motoriikka. Esimerkiksi kävelyä pidetään itsestään selvänä hallittavana motoriseen taitoon liittyvänä ominaisuutena. Koordinaatiokyvyn tai oikeammin koordinaatiokyvyn häiriön merkitys kävelyssä ymmärretään erityisen hyvin vasta silloin, kun esimerkiksi jalkaan tulee vamma. (Verkkoklinikka 2008)

Kokonaisvaltainen kuva fyysisestä kunnosta saadaan kun tarkastellaan yksinkertaisia kehon rakenteellisia ominaisuuksia, kuten kehon painoa, vyötärön ympärysmittaa tai nivelliikkuvuutta. (Verkkoklinikka 2008)

Fyysinen kunto on yhteydessä ikään, sukupuoleen, terveyteen, rakenteellisiin ominaisuuksiin, perintötekijöihin ja liikunnalliseen aktiivisuuteen. Fyysinen kunto heikkenee vähitellen iän myötä noin 25 ikävuoden jälkeen. Toisaalta säännöllisellä fyysisellä aktiivisuudella ja harjoittelulla voidaan kuntoon vaikuttaa tehokkaasti ikään, sukupuoleen ja kokoon katsomatta. (Verkkoklinikka 2008)

### 5.5.2 Sosiaalinen kunto

Sosiaalisella kunnolla tarkoitetaan, että on voimia ja jaksamista olla toisten ihmisten parissa, ja että äly ja tunteet toimivat. Tunneälykäs henkilö kykenee tuntemaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan tunteensa, arvostaa itseään ja pystyy näin toteuttamaan potentiaaliset kykynsä ja elämään onnellista elämää. Ihmisten välinen kanssakäyminen on sitä, että ollaan läsnä siellä, missä on muitakin. Sosiaalista työkykyä ei ole ilman fyysistä ja psyykkistä työkykyä. (Maa- ja metsätalouskeskus 2008)

### 5.5.3 Psykkinen kunto

Psykkinen kunto ilmenee mielen erilaisina toimintoina, kuten ajatuksen kulkuna, havaintokykyinä, hyvänä muistina ja tunne-elämän tasapainona. Tämä kunto rakoilee jo univajeessa, jol-

loin ihminen muuttuu äreäksi, muisti alkaa pettää ja päättelykyky hidastua. Mielen hallinta on sitä, että löytää mielenrauhan ja pystyy hallitsemaan omia ajatuksia ja tunteitaan. Tällöin pystyy elämään tässä ja nyt eivätkä ajatukset poukkoile jatkuvasti. Mieli tai psyyke on paikka, jonne elämykset ja kokemukset varastoituvat, ja se valitsee ja tulkitsee elettyjä elämyksiä ja kokemuksia. (Faktalehti 2008)

Psykkisen kunnon ylläpidossa on olennaista aivojen huolto, joka tarkoittaa terveellisiä elämäntapoja. Nämä tavat ovat elimistöä ravitseva ruoka, riittävä uni, monipuolinen liikunta, ihmissuhteiden ylläpito ja aivojen käyttäminen uuden opetteluun. Kielteistä, liikaa stressiä pitäisi välttää, sillä sen fysiologiset vaikutukset edistävät sairauksien kehittymistä ja vaikuttavat aivoihin niin, että muisti heikkenee hiljalleen. (Maa- ja metsätalouskeskus 2008.)

## 5.6 Itsensä johtaminen

Psykkiseen kuntoon liittyy olennaisesti myös oman itsensä johtaminen. Jatkuvassa muutoksessa eläminen ei ole aina hauskaa tai helppoa ja se aiheuttaa monesti ahdistuneisuutta. Joskus pitäisi olla aikaa pysähtyä ja miettiä, kuka minä olen, mitä minä haluan elämältäni ja minne minä olen menossa. Itsensä johtaminen antaa vastauksia näihin kysymyksiin ja se on itsetuntemusta. (Mehiläinen 2008)

Itsenä johtamista voi kuvata myös puhumalla kokonaiskuntoisuudesta. Jotta pääsisi huippusuorituksiin, on oltava hyvässä kunnossa. Työelämässä vaaditaan usein jatkuvaa huippusuorituksiin yltämistä ja se edellyttää yksilön kokonaiskuntoisuutta. Kokonaiskuntoisuus muodostuu viidestä kuntoisuuden osa-alueesta, jotka ovat ammatillinen kunto, fyysinen kunto, psyykkinen kunto, sosiaalinen kunto ja henkinen kunto. Kun kokonaiskunto on korkealla useimpien näiden osa-alueiden kohdalla, silloin voimme hyvin ja olemme tehokkaita. (Mehiläinen 2008)

Tässä kappaleessa on vielä kerrottu tarkemmin kokonaiskuntoisuuden viidestä osa-alueesta, joista ensimmäinen on ammatillinen kunto, eli yksilöllä on oltava selkeät toimenkuvat, avaintehtävät, tavoitteet ja mahdollisuudet pysyä toimintaympäristön muutoksissa mukana. Toiseksi vaaditaan hyvää fyysistä kuntoa, joka saadaan liikkumalla riittävästi, syömällä terveellisesti ja nukkumalla hyvin ja tarpeeksi. Kolmanneksi on omattava psyykkistä kuntoa, jonka avulla ihminen oppii asioita ja suhtautuu asioihin positiivisesti sekä pystyy tekemään päätöksiä. Kokonaiskuntoisuuden neljäntenä osa-alue on sosiaalinen kunto, jota tuovat perhe, ystävät ja harrastukset. Viidenneksi on oltava henkisesti kunnossa, eli on koettava elämä mielekkääksi ja on oltava sinut omien arvojensa kanssa. (Mehiläinen 2008)

Suurin vastuu kokonaiskuntoisuudesta on yksilöllä, mutta työnantajan, johdon ja työyhteisön on luotava olosuhteet yksilöiden ja sitä kautta myös yhteisöjen hyvinvoinnille. Työyhteisössä



tarvitaan pelisääntöjä, selkeitä suunnitelmia ja tavoitteita, ja kun ne ovat kohdallaan, toiminnasta tulee sellaista, että työntekijä kokee jopa 68-vuoden iässä työn olevan mielekästä. Tähän tarvitaan hyvää johtamista. (Mehiläinen 2008)

Itsensä johtaminen koostuu konkreettisista asioista. Monella on todennäköisesti riittävästi tietoa hyvään itsensä johtamiseen, mutta ongelma on useimmiten tiedon käytäntöön vienti; asioiden toteuttaminen. On hyvä tiedostaa, että hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Itseen oikein johtamalla voi taistella väsymistä, urautumista ja kyllästymistä vastaan. (Pro Humanum 2008)

### 5.7 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin - johtaminen ja älykkyys

Johtaminen on välttämätön tehtävä jokaisessa organisaatiossa ja jonkun on pidettävä huolta siitä, että oikeat asiat tulee tehdyksi oikealla tavalla. Vaikka organisaatio olisi kuinka matala tai tiimimäinen, jonkun on aina otettava vastuu kokonaisuudesta. Johtamisen päämääränä on onnistuva toiminta, joka saa aikaan toivottuja tuloksia omistajan, asiakkaan ja henkilöstön suhteen. Esimiehen ydintoimintaa on ihmisten johtaminen, johon kuuluu yhteinen suunnittelu, kannustus, tuki ja osaamisen vahvistaminen. Esimiehen huomion ja voimavarojen on jatkauttava moneen suuntaan ja monesti hallinnolliset velvollisuudet vievät suurimman osan ajasta. Pelkästään kymmenen hengen kehityskeskustelut ja niiden purkaminen vie muutaman viikon vuodesta. (Harju 2007, 14-18)

Strategian toteuttamiseksi esimiehen on toimittava esimerkillisesti, jotta koko organisaatio saataisiin toimimaan samalla lailla. Esimerkkinä oleminen on vaativaa mutta samalla myös motivoivaa ja haasteena onkin saada kaikki uskomaan, että ponnistelut tavoitteiden eteen ovat sen arvoisia. Tämän takia on tärkeää, että esimies on kunnossa, koska silloin organisaatiokin voi paremmin. Esimies luo terveellä toiminnallaan työyhteisöön kriteerit ja kulttuurin sopivalle suhtautumiselle työhön ja terveen asenteen hyvinvoinnin hoitoon. Niinpä esimiehen hyvinvointi ei ole aina ainoastaan hänen oma asiansa vaan viesti koko työyhteisölle. (Harju 2007, 14-18)

Monessa työhyvinvointioppaassa työyhteisöä käsitellään joko kokonaisuutena tai esimiehen vastuulla olevana ryhmänä, mutta esimiehen tarvitsemaan erityishuomioon ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Itsensä johtamisesta on tullut osa erilaisia johtamisvalmennuksia, mutta harvemmin siinäkään keskitytään hyvän olon opettelemiseen. (Harju 2007, 25-30)

Hyvinvointi perustuu erilaisten voimavarojen varaan, joita voidaan kutsua neljäksi älykkyudeksi. Fyysinen älykkyys on kaiken jaksamisen perusta, koska kehomme kannattelee hyvinvointia. Kehon on pystyttävä ponnistuksiin, mutta osattava myös levätä. Fyysisen älykkyuden

perusta on ravinnon, liikunnan ja levon oikeassa suhteessa. Kehomme pystyy korjaamaan sille aiheutuneet vauriot, mutta helpoiten se onnistuu kun peruskunto on kohdallaan. (Harju 2007, 25-30)

Toinen älykkyyden alue on tunneäly, jota tarvitaan valintatilanteissa ja ihmissuhteisiin liittyvissä asioissa. Tunneäly koostuu myötätunnosta, ilosta ja yleisestä tyytyväisyydestä. Se on myös kyky huolehtia omasta ja muiden hyvinvoinnista. Tunne-elämä tulisi olla rikasta ja päivään voi mahtua niin iloa kuin kiukkuakin, mutta varsinkaan ikävät tunteet eivät saa jäädä pintaan. Tunneälykkäille ominainen kyky on hyvät ja monipuoliset vuorovaikutustaidot ja henkilö pystyy tekemään molempia osapuolia miellyttäviä ratkaisuja. (Harju 2007, 25-30)

Järkiälykyys, johon kuuluu muun muassa selkeä ajattelu, on välttämätöntä päätöksenteossa. Se on myös rationaalista älykkyyttä, asioiden hallintaa ja loogis-analyttistä päättelyä. Kun järkiälykyys on terveellä pohjalla, älylliset haasteet tuntuvat kiinnostavilta ja niihin on helppo keskittyä. Samoin on helpompaa hallita ja muokata tietoa, mutta samalla tarvitaan selkeitä puitteita, jotta se toimisi hyvin. (Harju 2007, 25-30)

Henkinen älykyys, jota ovat esimerkiksi taito olla herkkä intuitiivisille mielteille ja luovuusvoima, takaa viisaan toiminnan. Jotta henkiälykyys voisi hyvin, tarvitaan muuan muassa oman arvojen kunnioitusta, henkisiä oivalluksia ja tilaa kokeilla oman luovuuden rajoja. Eri älykkyyksien huolto ja ylläpitäminen edellyttää erilaisia toimenpiteitä ja eri henkilöt saavat virikkeitä erilaisista asioista kuten luonnosta, hiljaisuudesta tai kirjoista.

Kun kaikki nämä neljä energiaa virtaavat vapaasti ja tukevat toisiaan, voidaan sanoa että ihminen voi hyvin ja mitä paremmin voimme, sitä sitkeämmin kestämmme paineita ja helpommin pystymme rentoutumaan. (Harju 2007, 25-30)

Tärkeintä ei ole se miten paljon jaksaa, vaan kuinka hyvin pystymme käynnistymään, pitämään virtaa yllä ja sitten päästämään vapaalle. Itsensä kuuntelu ja kannustava patistaminen auttavat hallitsemaan näiden neljän älykkyyden yhdistämistä ja käyttämistä. Ikä on yksi niistä ominaisuuksista, jotka vaikuttavat huomattavasti ihmisen suhtautumiseen työhön ja siinä jaksamiseen. Energiapanostus ja motivaatio eivät välttämättä häviä mihinkään, mutta niiden laatu vaihtelee. Ratkaisevaa onkin, minkälaisena ihminen kokee kokonaiskuntonsa, eli neljä älykkyyden osa-aluetta. (Harju 2007, 25-30)

## 5.8 Työhyvinvoinnin portaat

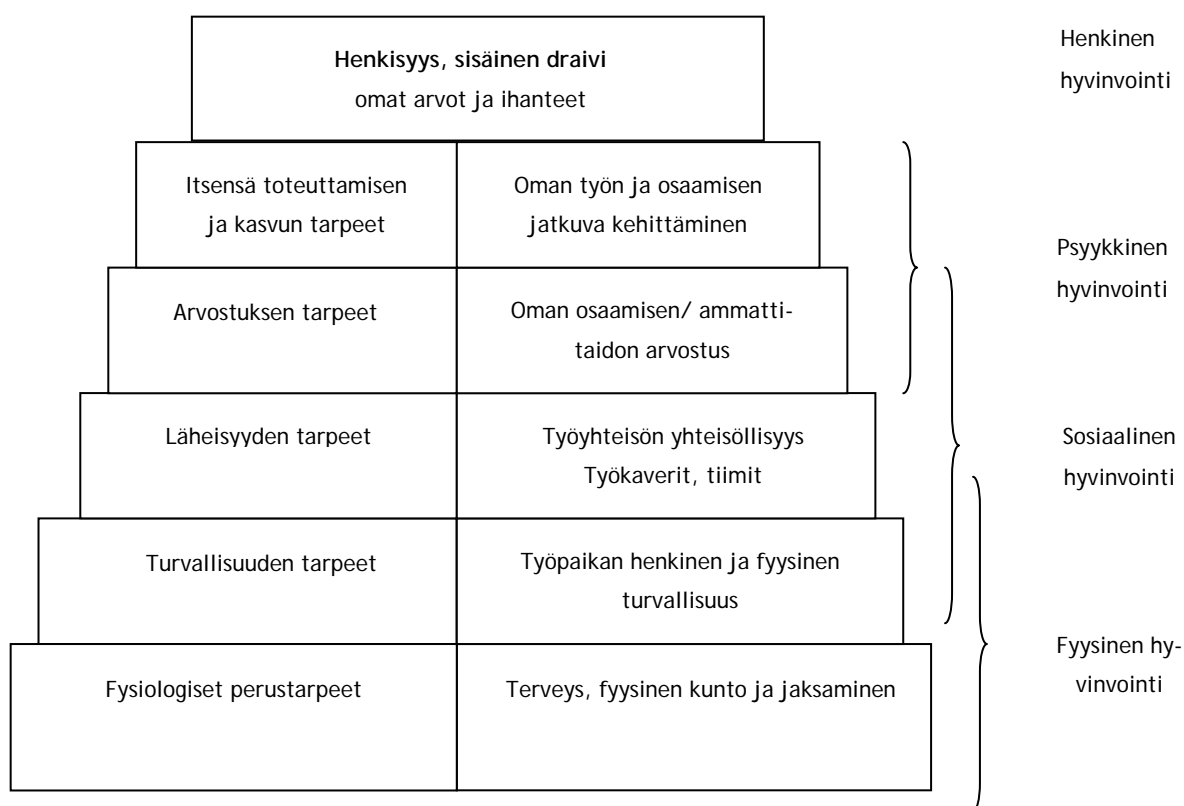
Yksilön työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti peilata Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan. Siinä alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten ravinnon ja nesteen saannin sekä riittävän unen tarpeet. Näihin perustarpeisiin voidaan verrata ihmisen

terveyttä ja fyysistä kuntoa. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. (Ojala 2005, 28-30)

Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen. Myös työssä tarvitaan fyysistä turvallisuutta, kuten työympäristön ja työvälineiden turvallisuutta, että henkistä turvallisuutta, kuten turvallista työilmapiiriä, jossa ei kiusata eikä tarvitse pelätä. Turvallisessa työympäristössä tietää mitä pitää tehdä ja miten tekemisessään onnistuu. (Ojala 2005, 28-30)

Kolmannen tason tarpeet ovat verrattavissa läheisyyden tarpeeseen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön kuten työ- tai ammattiyhteisöön. Sosiaaliseen työhyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet töissä ja töiden ulkopuolella ja se tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamisessa. (Ojala 2005, 28-30)

Neljäntenä ovat arvostuksen tarpeet. Se perustuu paljolti työelämässä osaamiseen ja ammatitaitoon. Osaaminen liittyy myös muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo turvallisuuden tunnetta ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Osaamisen perusteella ihminen valitaan työhön, työryhmiin ja tiimeihin. (Ojala 2005, 28-30)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. (Ojala 2005, 29)

## 5.9 Ajankäyttö

Usein tunnit, viikot ja kuukaudet kuluvat sitä nopeammin, mitä kiireisempää elämä on. Helposti käy niin, että ei ole aikaa nauttia juhlista ja vapaa-ajasta. Jotta ajankäyttö olisi tehokasta ja järkevää, se tuli jakaa neljään osa-alueeseen:

1. työ
2. lepo
3. ihmissuhteet
4. oma aika

Työ ajankäytön muotona vie monilta päivästä suurimman osan eli enemmän kuin sovitut 8 tuntia. Huomaamattaan aikaa kuluu muihin asioihin kuin tärkeimpiin sovittujen töiden tekemiseen. Hyvä keino on listata päivän aikana tehdyt työt ja aktiviteetit paperille ja niihin kulu-tettu aika, jolloin on helpompi tarkkailla mihin aika oikeasti kuluu ja karsia turhat tai ei niin tärkeät aktiviteetit pois. Terveessä työyhteisössä työt tehdään rivakasti mutta ei naama irves-sä ja hampaita kiristäen. (Harju 2007, 92-100)

Lepo on aikaa, jolloin keho, tunteet ja henkiäly rauhoittuvat ja lepäävät saadakseen lisää energiaa käyttöönsä. Lepo on palautumista edellisestä rasituksesta ja uusien voimavarojen keräämistä. Samalla ihminen antaa tilaa parhaille oivalluksille ja niiden syntymiselle. Levon tulisi olla vapaaehtoista, eikä pakollista levon suorittamista joka on merkattu kalenteriin joka päivän kohdalle kello kahdeksasta yhdeksään. Levännyt ihminen on yhtä aikaa rento ja valpas, joka on yksi hyvän ja tasapainoisen esimiehen vaatimuksista. Toisille lepo tarkoittaa lukemis-ta tai television katselua, toiset taas joutuvat nukkumaan saadakseen levätä riittävästi. Osa lepää vasta yöllä ja osa levolle kuuluvasta ajasta käytetään liikuntaan. (Harju 2007, 92-100)

Ihmissuhteet ovat se osa-alue, jota laiminlyödään helpoiten kun töissä on kiireistä. Yhteyden-pito ystäviin vähenee, sukulaisia tavataan vain pakosta ja lapsille jää vähemmän yhteistä ai-kaa vanhempien kanssa. Ihmissuhteiden tehtävä hyvinvoinnissa on kuitenkin tuottaa iloa, lä-heisyyttä, turvallisuuden tunnetta ja tukea sekä arvostusta vaikeina aikoina. Ihmissuhteista ei saisi kuitenkaan tulla velvollisuus, koska silloin niistä saama energia ei ole hyödyllistä vaan päinvastoin ne pahentavat kiireisen elämän tuntua. (Harju 2007, 92-100)

Omaa aikaa jää useimmin kaikista vähiten jäljelle kaikkien kolmen aikaisemman osa-alueen jälkeen ja siitä onkin helpoin joustaa. Omaa aikaa on sellainen aika, jolloin kukaan muu ei voi määrittellä miten sen käyttää. Oma aika saattaa kulua ystävien tai perheen seurassa, mutta silti se on jokaisen oma valinta, jonka avulla tuntee voimaantuvansa. On yksilöllistä kuinka paljon kukin tarvitsee omaa aikaa, mutta jokainen tarvitsee sitä joskus. (Harju 2007, 92-100)

Ajankäyttöön liittyvät läheisesti myös järjestelmällisyys ja oikein toteutettuna se vapauttaa energiaa. Järjestys ja järjestäminen kannatta aloittaa pienistä asioista, kuten tiettyjen tavaroitten sijoittelusta ja laskemisesta aina samaan paikkaan sekä esimerkiksi työpöydän pitämisestä aina samassa järjestyksessä. Tärkeää ovat rutiinit, toistuvien asioiden tuttu toteuttaminen, jotka antavat tilaa uusille haasteille. Jaksamishuollon yksi vaikeimpia asioita on se, että maailma ei tule valmiiksi vaikka kuinka ahkeroisimme, vaan aina jotain on kesken ja jotain olisi voinut tehdä paremmin. Onkin tärkeää keskittyä omaan itseensä ja omaan hyvinvointiin suorittamisen sijasta. (Harju 2007, 92-100)

#### 5.10 Työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia

Alla on listattu tekijöitä, joiden takia työhyvinvoinnista huolehtimisen kustannukset ovat nousseet.

- Joka toisella työntekijällä on jaksamisongelmia ja 9:llä kymmenestä on stressioireita. Vakavasti uupuneita on yli 7 %.
- Työssäkäyvät kokevat lisääntyvästi työn määrän ylittävän resurssit.
- Yhä useampi alle 50-vuotias joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle ja suurin syy on psyykkiset sairaudet.
- Masennuslääkkeiden käyttö on kuusinkertaistunut 1990-luvulta ja lasten masennuslääkkeiden käyttö on kaksinkertaistunut 2000-luvulla.
- Sairauspoissaolot maksavat yhteiskunnalle ja yrityksille 20 miljardia euroa vuodessa. Keskimäärin sairaspöissaolot nostavat palkkakuluja 5 %.

Näiden tekijöiden perusteella voidaan päätellä, että työhyvinvointiin tulisi suomalaisilla työpaikoilla panostaa vieläkin enemmän. Sairauspoissaolot ovat yksi vaikeimmista asioista hallita, mutta niiden kustannuksia voidaan vähentää terveyteen vaikuttavien toimenpiteiden avulla. (Ojala 2005, 50-51)

#### 5.11 Tietotyö korostaa työhyvinvoinnin tarvetta

Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Tiedonjohtamisen alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto havaittavaksi tiedoksi. Perimmäinen ja tärkein tavoite on soveltaa tietoa nopeasti erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Uusi suuri haaste on se, miten pystyy johtamaan ja hallitsemaan sitä valtavaa tietomäärää, joka on nykyisin kaikkien saatavilla. Tiedon räjähdysmäinen kasvu asettaa yksilöille suuria haasteita, miten pystyä jäsentämään tätä jatkuvasti kasvavaa tietotulvaa saamatta info ähkyä. (Pro Humanum 2008)

Tilastokeskuksen tietotyömääritelmän mukaan runsaat puolet suomalaisista ammatissa toimivista voidaan lukea tietotyöläisiksi. Työlle on tyypillistä tietojen yhdistäminen ja uuden tiedon luominen, itseohjautuvuus, korkean tason ajattelu ja vahvat kognitiiviset taidot sekä tiimityö. Tietotyön kuormittavuutta on mitattu lähiaikoina ja on löytynyt monia asioita, jotka edistävät uupumusta ja vaarantavat työkyvyn. (Ojala 2005, 54-59)

Henkinen raskaus on yksi tietotyöläisten ongelmista. Vaikka työ on autonomista ja siitä saa hyvän rahallisen vastineen, kumpikaan näistä ei helpota henkistä taakkaa. Samoin aikapaineet ovat rankemmat kuin muilla ja se vaikuttaa työn ja perheen väliseen suhteeseen. Lisäksi tietotyö vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja sen on tapahduttava omaehtoisesti. Kun nämä kaikki kolme elementtiä ja mahdolliset muut elementit yhdistyvät, vaaditaan työterveystoimenpiteitä huomattavasti enemmän. Tämä tarkoittaa siis sitä, että lähes puolissa Suomen työpaikoissa työhyvinvoinnista tulisi ottaa enemmän vastuuta ja se vaikuttaa huomattavasti myös siihen tarkoitettujen varojen tarpeeseen. (Ojala 2005, 54-59)

#### 5.12 Työhyvinvointi tulevaisuudessa

Suomessa työtahti on erittäin kiireinen ja tutkimukset osoittavat, että runsaat puolet työntekijöistä kokee kovan kiireen aiheuttavan stressiä ja haittaavan työntekoa. Noin joka viidettä koskee lomautukset, irtisanominen tai työttömyyden uhka. Lisäksi mielenterveyden ongelmat ovat nousseet suurimmaksi syyksi työkyvyttömyyseläkkeeseen. (Ojala 2005, 15)

Tulevaisuudessa tulee olemaan tärkeintä psyykkisen työympäristön parantaminen sekä stressin ja kiireen hallinta. Tutkimukset osoittavat, että oikeudenmukainen johtaminen vähentää työstä johtuvien psyykkisten rasitusoireitten riskiä ja on myös yhteydessä matalampaan sairapoissaolorisktiin. Tähänkin liittyy siis keskeisesti johtavassa asemassa olevien henkilöiden rooli organisaatiossa. Esimerkki tulee esimiehiltä ja heidän mielenkiintonsa työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat jatkossa yhä enemmän koko organisaation henkilökuntaan ja tiimien toimivuuteen. (Ojala 2005, 15)

Perinteisesti on keskusteltu ja kiinnitetty huomiota ainoastaan niihin seikkoihin jotka vaarantavat ja heikentävät työntekijän terveyden. Vähemmän on selvitetty, miten työelämään osallistuminen edistää terveyttä ja hyvinvointia. Ne tutkimusnäytöt joita on olemassa, osoittavat että laaja-alainen työkykyä edistävä toiminta yhdistettynä korkeatasoiseen työterveys- ja työsuojelutoimintaan tuottavat positiivisia tuloksia terveyden, työkyvyn ja yritystalouden kannalta. (Ojala 2005, 15)

Tulevaisuuden haasteena on kehittää työelämää siten, että työssä jatkamista voidaan aidosti pitää eläkkeelle siirtymisen vaihtoehtona. Tietoyhteiskunnan työpaikoilla henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä, jonka osaaminen, tehokkuus ja hyvinvointi ovat tärkeimpiä kehityksen

kohteita. Jos yrityksissä keskitytään pelkästään tehokkuuden tavoitteluun, tullaan kohtaamaan tunnuslukuja, jotka osoittavat kasvavaa asiakkaiden tyytymättömyyttä ja työpaikoilla henkilöstön huonovointisuutta, uupumusta ja eläketoiveita. Vaaroja tulevaisuudessa tulee olemaan koulutuksen, osaamisen ja tutkimuksen jatkuva kehittyminen, sillä se johtaa osaamisen ja työpaikkojen karkaamisen ulkomaille. (Ojala 2005, 18-20)

### 5.13 Väestön ikääntyminen

Seuraavan 15 vuoden aikana työelämästä tulee poistumaan yli miljoona ihmistä ja keskimääräinen eläköitymisikä on 59 vuotta. Uusia ihmisiä on tulossa tilalle 800 000 ja tämä merkitsee sitä, että työvoimasta tulee olemaan suuri pula. Samaan aikaan uusista työntekijöistä käydään kilpailua jopa kansainvälisesti ja parhaat paikat ovat aina haluttuja. Olisikin tärkeää saada työvoima pysymään Suomessa ja tarjota sellaisia työpaikkoja ja etuja, jotka houkuttelevat työntekijöitä jäämään Suomeen. Työelämää pitääkin kehittää sellaiseksi, että ihmiset viihtyvät, kykenevät ja haluavat olla mukana pidempään. (Ojala 2005, 39-45)

Ikääntymisen vaikutuksesta on ristiriitaista tietoa ja viime vuosina nuoria on suosittu työmarkkinoilla ikääntyvien kustannuksella. Nuorten nopea oppimiskyky ja tekniset taidot ovat arvostettuja, mutta Karl-Erik Sveibyn tutkimuksissa on käynyt ilmi, että henkilöstön yhteistyö sujuu paremmin, kun ikää karttuu. Tämä on merkillepantavaa erityisesti tietotyössä, jossa yhteistyöllä on tärkeä rooli. Iäkkäämpien on odotettu myös sietävän kovaa kuormitusta nuoria paremmin. (Ojala 2005, 39-45)

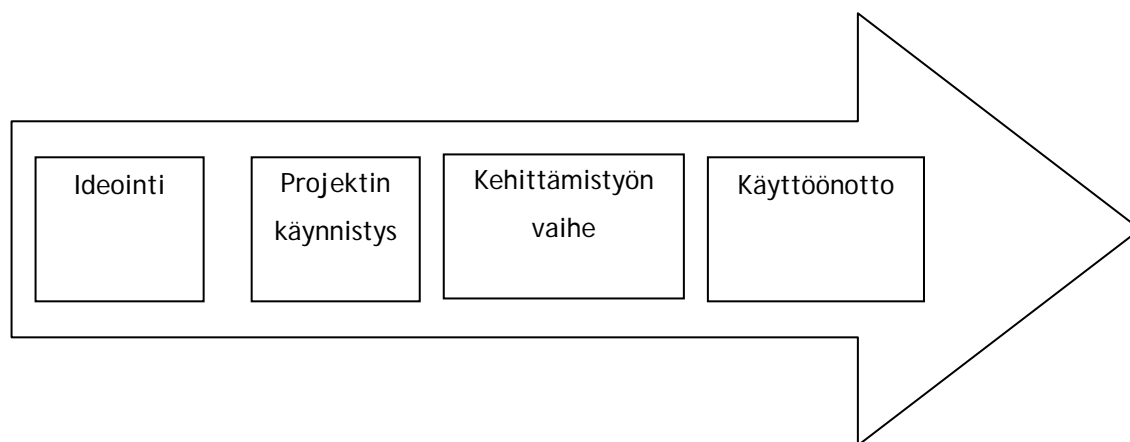
## 6 Uuden palvelun kehittäminen

Palvelujen kehittämisestä on laadittu 1980-luvulta lähtien erilaisia kaavioita ja malleja, joiden mukaan muotoutuu palvelun kehittämisen vaiheittainen polku. Malleissa kuvataan muun muassa sitä, mihin asioihin palvelun suunnittelussa tulisi keskittyä ja minkälaisia toimenpiteitä tulisi toteuttaa. Malleissa on erittäin kannattavien ajatusten lisäksi myös käytännössä vaikeasti toteutettavia vaiheita kuten palvelun koemarkkinointi ja asiakkaan läsnäolo jokaisessa palvelun kehittämisen vaiheessa. (Kinnunen 2004, 32-34)

Kirjassaan *Palvelujen suunnittelu* Ritva Kinnunen esittelee ruotsalaisten tutkijoiden, Wilhelmssonin ja Edvardssonin kehittämän mallin palvelujen kehittämisestä, joka pohjautuu siihen todellisuuteen, minkä tutkijat ovat havainneet yrityksissä vallitsevan. Mallissa ensimmäisen vaiheen muodostaa ideointi, jonka aikana kehitetään palvelutarjous. Tämän vaiheen jälkeen muodostetaan projektille työryhmä ja sovitaan toimintatavoista ja säännöistä. Kolmannessa vaiheessa tutkitaan ja analysoidaan asiakkaiden todelliset tarpeet ja luodaan konsepti palvelutarjouksesta. Samaan aikaan suunnitellaan myös palvelujärjestelmä ja palveluprosessi.

Myös palvelun testaus on mahdollista tässä vaiheessa. Viimeisessä vaiheessa palvelua ryhdytään tuottamaan ja markkinoimaan asiakkaille. (Kinnunen 2004, 32-34)

Mallin erikoisuus on se, että siinä hyväksytään tietty palvelujen suunnitteluun liittyvien toimenpiteiden järjestäytymättömyys, mutta kuitenkin määritellään neljä toistensa kanssa limitäistä suunnitteluprosessin vaihetta. Malli siis antaa enemmän liikkumavaraa palvelun suunnittelijalle ja myös sopii useimpien palvelujen suunnitteluun. (Kinnunen 2004, 32-34)



Kuvio 3 Malli palvelujen kehittämistyöstä (Kinnunen 2004, 34)

Palvelujen kehittämisestä on myös laadittu yksityiskohtaisempia malleja, joissa toimenpiteet ja niihin osallistuvat henkilöt on lueteltu tarkassa järjestyksessä. Seuraava malli on Scheuingin ja Johnsonin 1980-luvun lopussa kehittämä palvelujen kehittämisen malli. Se on sovellus fyysisten tuotteiden puolella esitetyistä tuotekehitysmalleista ja on erittäin yksityiskohtainen. Malli antaa mielestämme hyvän rungon palvelun kehittämiseen, mutta on kuitenkin hieman joustamaton ja osin hankala toteuttaa. (Kinnunen 2004, 33)





Kuvio 4. Malli palvelujen kehittämisestä

## 6.1 Palveluideoiden synnyn taustaa

Yleisesti määriteltynä "idea" tarkoittaa jotain sellaista, jota ei ole vielä toteutettu, koettu tai sen toimivuus on todistamaton asiaa. Se voi olla toteuttamaton tuote tai palvelu, joka saattaisi olla mahdollista toteuttaa uuden tekniikan tai tietämyksen avulla. (Kinnunen 2004, 39-41)

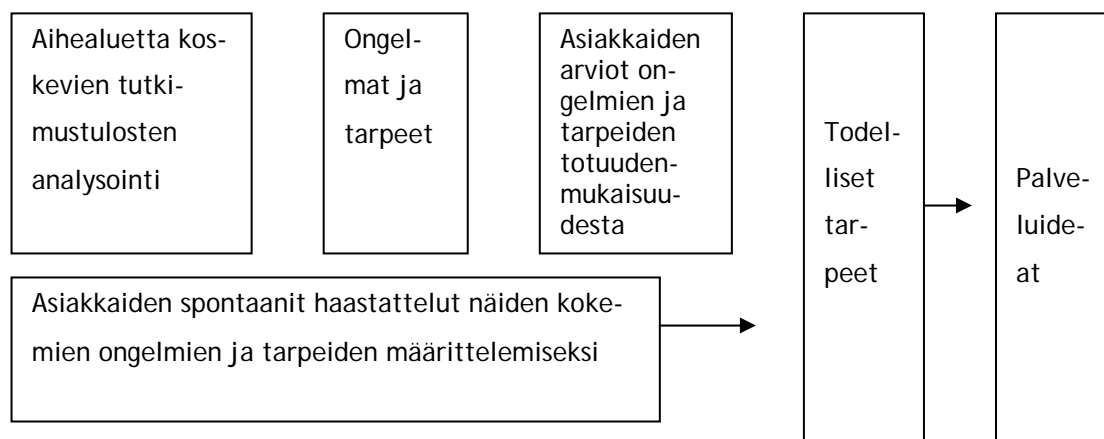
Matka ideasta tuotteeksi tai palveluksi voi olla ajallisesti pitkä ja työmäärältään suuri, koska ideat syntyvät luovuuden pohjalta. Luovuuden avulla ideasta syntyy uusi palvelu, jos yrityksestä löytyy tarpeeksi innovatiivisuutta. Palvelujen ideoinnin on todettu olevan hyvin epämääräistä toimintaa. Monesti sanotaan, että palvelut syntyvät vain itsestään ja niiden suunnittelijoiden on vaikea kertoa jälkikäteen miten he ovat päätyneet ideaansa. Uusien palvelujen ideat syntyvät tyypillisimmin organisaatiossa työskentelevän henkilöstön oivalluksista. (Kinnunen 2004, 39-41)

Vaikka yritysten käytettävissä on erilaisia ideointitekniikoita kuten aivoriihet, ideointitiimit ja helpot välineet joilla asiakkaat ja työntekijät voivat tuoda ideoitaan julki, suuri osa uusista ideoista syntyy asiakkaiden esittämien toiveiden pohjalta. Tällöin asiakaspinnassa työskentelevien työntekijöiden rooli ideoiden eteenpäin kertomisessa on erittäin tärkeä. (Kinnunen 2004, 39-41)

## 6.2 Palvelujen analyyttinen ideointi

Palvelujen ideoimisessa voidaan hyödyntää sekä jo olemassa olevaa tietoa, että palvelujen käyttäjien ajatuksia. Palvelujen kehittämisen keskeiseksi tutkimuskohteeksi nouseekin tekniikan ja luonnontieteiden sijasta yhteiskuntatieteellinen tutkimus laajoine alueineen ja tutkimustuloksineen. Analyyttisen ideoinnin perustana on hyödyntää tietyn alan tutkimustietoa, jotta asiakkaiden tarpeista ja toiveista saataisiin jonkinlainen käsitys. Haastattelujen avulla voidaan testata tutkimustulosten perusteella tehtyjä oletuksia ja löytää mahdollisesti uusia ongelmia ja tarpeita, joiden pohjalta voidaan lähteä suunnittelemaan palvelua. (Kinnunen 2004, 43-44) Kuvio 5 selventää Kinnusen analyyttisen ideoinnin mallia.

Työhyvinvointipalvelun suunnittelussa ja ideoinnissa käytimmekin apuna juuri kvalitatiivista tutkimusta, jotta saisimme haastateltavan oman ajattelun esiin vapaasti ilman tarkasti määriteltyä kysymyslomaketta. Toivoimme saavamme esiin uusia tarpeita ja ongelmia, mikä onkin Kinnusen mukaan palvelujen suunnittelun keskeisin vaihe. Suunnittelutyötä ei voi perustaa väärin oletuksiin tai palvelu ei voi menestyä tulevaisuudessa.



Kuvio 5. Palvelun analyttisen ideoinnin malli. (Kinnunen 2004, 43)

### 6.3 Asiakkaan ongelman ratkaiseminen hyvän idean lähtökohtana

Hyvin menestyvät uudet palvelut pohjautuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Konkreettisesti sanottuna palvelu ratkaisee sellaisen ongelman, jota asiakas ei kykene itse ratkaisemaan tai asiakkaalla ei ole aikaa tai halua sen ratkaisemiseen. (Kinnunen 2004, 42)

Asiakkaan tarpeiden ja toiveiden määrittely mahdollisimman varhaisessa kehitysprosessin vaiheessa auttaa palvelun suunnittelijoita varmistamaan palvelun sopivuuden asiakkaiden tarpeisiin ja pysymään näiden ajatusten takana koko suunnitteluprosessin ajan. Jos tarpeista ei ole tarpeeksi selkeää kuvaa jo alkuvaiheessa, saattavat suunnitelmat lähteä elämään omaa elämäänsä ja lopulta uusi palvelu ei vastaakaan asiakkaiden toiveita. (Kinnunen 2004, 42) Asiakkaat eivät kuitenkaan aina tiedä tai tunnista omia tarpeitaan ja niihin sopivia ratkaisuja. Palveluyrityksen tehtävänä onkin olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja osallistua tarpeen määrittelyyn sekä auttaa asiakasta löytämään itselleen sopivin palvelu. (Lämsä & Uusitalo 2005, 29)

Lisäksi tutustuminen yrityksen aikaisempiin kehittämissuunnitelmiin ja perehtyminen kilpailijoiden projekteihin helpottavat työn etenemistä. Työsuunnitelmaan kuuluu myös aineellisten ja henkisten voimavarojen kartoitus sekä tiedonhaku kirjallisuudesta ja Internetistä. (Rissanen 2006, 27)

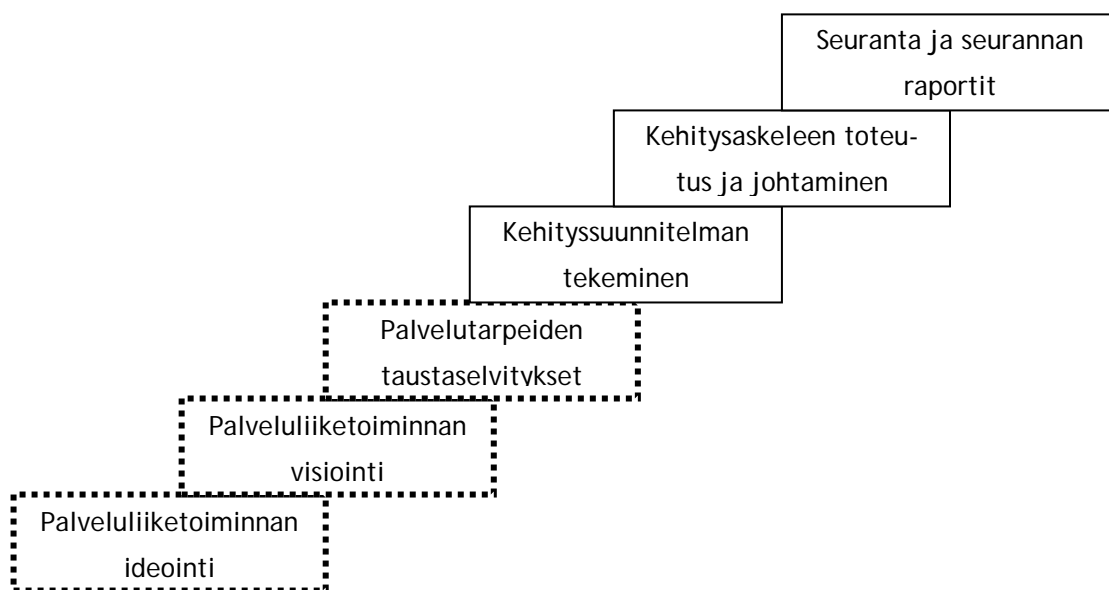
Taustaselvitystiedot auttavat valmistelemaan ja suunnittelemaan kehityssuunnitelmaprojektia sekä ennen kaikkea määrittämään tavoitteet oikeiksi ja realistisiksi. Taustaselvityksessä keskitytään erityisesti asiakkaan todellisiin tarpeisiin ja painoarvo tulisi laittaa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan hankittavalle tiedolle. Onnistunut taustaselvitys paikallistaa kehityshankkeen muihin toimijoihin ja kehityshankkeisiin nähden ja ikään kuin etsii tulevalle kehityspro-

jektille kasvupaikan. (Rissanen 2006, 26-28) Kuviossa 6 on esitetty palvelun kehityssuunnitelman vaiheet Rissanen kirjan, Hyvän palvelun kehittäminen mukaan.

Palvelu tuotetaan aina asiakasta varten ja siksi asiakkaan tulisi olla tiiviisti mukana palvelutuotteen suunnittelussa, kehittämisessä ja tuotannossa. Palvelutuotteen synnyssä asiakkaalla on monta roolia

- Asiakas kertoo ja määrittelee palvelun tarpeen
- Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen asiantuntijana ja laaduntarkkailijana
- Asiakas välittää viestit omaan organisaatioon
- Asiakas valvoo aikatauluja
- Asiakas kantaa vastuuta palvelutiimin työn vaikutuksesta välittämällä kokemukset palveluntuottajille
- Asiakas kehittää palvelun ilmapiiriä ja antaa palautetta

(Rissanen 2006, 124-126)



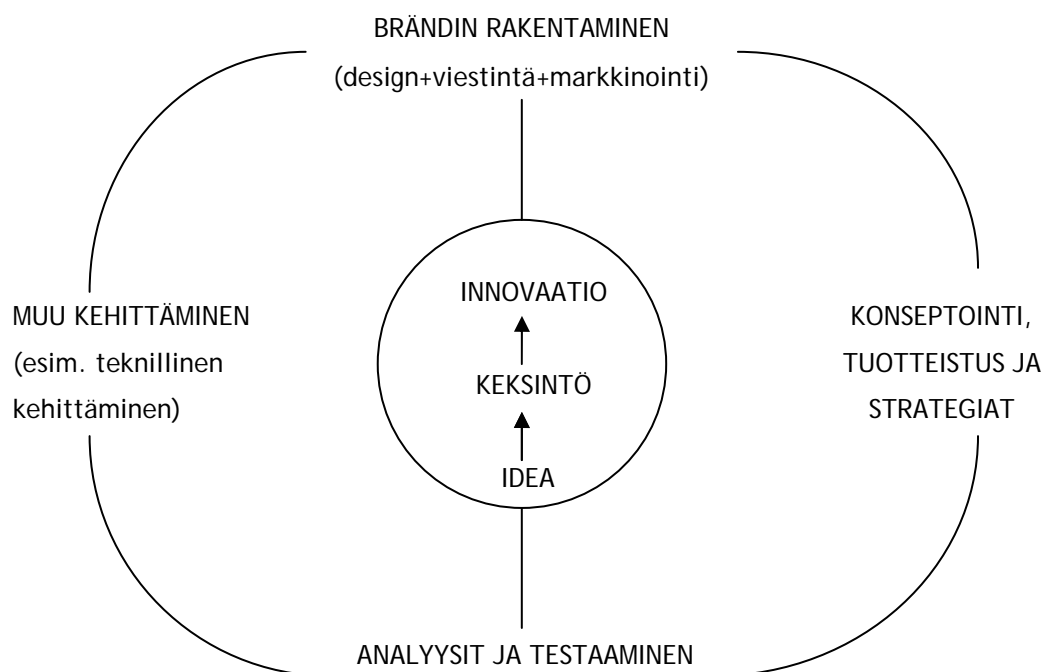
Kuvio 6. Palvelun kehityssuunnitelman vaiheet (Rissanen 2006, 26)

## 7 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilusta puhutaan evolutiivisena jatkeena tuotemuotoilulle. Palvelumuotoilun sisällöstä on vain harvalla selkeää käsitystä ja suomalaisella web-sivustoilla servicedesign.fi palvelumuotoilu määritellään seuraavasti: ” Palvelumuotoilu on ajassa ja paikassa tapahtuvien kokemusten muotoilua, jotka tavoittavat ihmiset erilaisten kosketuspisteiden kautta.” Palveludesign merkitsee palveluun liittyvän viestinnän muotoilua ja viestinnän voi tässä yhteydessä ymmärtää laajemmassa merkityksessä eli kommunikaationa. Palveludesigniin kuuluu:

1. Palveluympäristöön liittyvän viestinnän muotoileminen
2. Palveluprosessiin liittyvän viestinnän muotoilu
3. Palveluhenkilöstön viestinnän kehittäminen

Edellistä laajempi näkökulma palveludesignille liittyy sisällön suunnitteluun. Tällöin palveludesign yhdistetään vieläkin kokonaisvaltaisempaan osaamiskokonaisuuteen. Mukaan palveludesignin ammattiosaamiseen voidaan liittää arvoketjun analyysi ja suunnittelu, strategian suunnittelu sekä systemaattinen ennakoitointitoiminta. Erityisen tärkeänä artikkelin laatija Jari Koskinen pitää palvelumuotoilun yhdistämistä palvelun laadun kehittämiseen ja palvelun personointiin niin, että yksilö saa räätälöidyn palvelun oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Palveludesignin osaamisen kehittämisen kannalta olisi myös tärkeää ottaa mukaan monialaista tieteellistä ja teknologista osaamista. Tällöin näkökulman laajentaminen tarkoittaa siirtymistä ihmisen aistit paremmin huomioivaan palveludesigniin. Palveludesign tulisi myös liittää innovaatioprosesseihin, jolloin osaaminen kytkeytyisi entistä enemmän innovaatioympäristöihin. (Koskinen 2007)



Kuvio 7. Brändin rakentaminen (Koskinen 2007)

Yllä olevassa kuvassa on esitetty työskentely- ja prosessimalli, jossa monipuolinen ja moniulotteinen kehittäminen aloitetaan jo ideavaiheesta. Uuden palvelun kehittäjä tarvitsee strukturoidun tavan edetä ja alusta asti eri alojen ammattilaisten apua prosessissa. Yllä kuvatun prosessin perusidea on esitellä huolellisesti valmisteltu idea, konsepti tai keksintö jo valmiiksi brändättyä rahoittajalle. (Koskinen 2007)

Ideoita pitäisi pystyä testaamana luottamuksellisesti ja kehittää ennen siirtymistä keksintövaiheeseen. Artikkelin mukaan ratkaisuna tähän olisi ideaklinikka, jossa eri alojen asiantuntijat arvioivat ideoiden kannattavuutta yhdessä keksijän ja ideointitiimin kanssa. Kyseessä on hyvä palautejärjestelmä sekä kehittämistyökalu, jonka avulla voidaan analyttisesti arvioida ideoita ja konsepteja. Arviointi tapahtuu sen tiedon perusteella, mitä tapahtuu juuri nyt asiakasrajapinnassa ja toisaalta ideaklinikassa vaikuttavien asiantuntijoiden kokemusten pohjalta. Kuvan mallin mukaan innovaatioprosessin kaikissa vaiheissa testataan ja analysoidaan ideaa muun muassa suhteessa potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin, sidosryhmien näkökulmiin ja käytettävyyteen. Konseptointi, tuotteistus ja strateginen näkökulma ovat myös mukana pitkän matkaa. Brändin rakentaminen alkaa jo ideavaiheessa toisin kuin perinteisessä arvoketjussa. (Koskinen 2007)

Tämä malli muistuttaa myös osittain tapaa, jolla yhteistyöryityksemme ovat lähteneet toteuttamaan uutta konseptia. Projektin valmistuttua voidaan selvittää, olisiko tämän mallin seuraaminen tuottanut parempia tuloksia ja voitaisiinko sitä mahdollisesti käyttää hyväksi tulevissa projekteissa.

Palveludesignin tärkein tavoite on vaikuttavan omaperäisyyden luominen, koska kaikki toivovat palvelun tuottajilta positiivisia yllätyksiä, mutta useimmat ovat kyvyttömiä järjestämään niitä. Samaan pyritään myös suunnitellussa työhyvinvointipalvelussa, jossa asiakkaalle halutaan tarjota jotain ennennäkemätöntä ja jotain, jonka asiakkaat kokisivat positiivisena yllätyksenä. Jari Koskinen kehottaakin artikkelissaan seuraamaan heikosti näkyviä signaaleja tulevista trendeistä. Tulevaisuuden tutkimiseen tarvitaan monialainen työryhmä, joilla on vankka kokemus ja tarpeeksi niin sanottua hiljaista tietoa, joka voidaan kytkeä uuteen ideaan. (Koskinen 2007)

Palvelumuotoilulla asiakkaille halutaan tarjota asetetun tavoitteen mukainen palvelukokemus. Tämä palvelukokemus muodostetaan muotoilluista kontaktipisteistä. Palvelumuotoilussa kaikki kontaktipisteet tulee olla harkittuja palvelun osakokonaisuuksia, ja ne tulee suunnitella niin, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhdenmukaisen palvelukokemuksen. Tämä on erittäin tärkeää, sillä asiakkaiden huomio palveluissa kohdistuu nimenomaan kontaktipisteisiin, eli kaikkeen siihen, mitä hän voi aistia ja kokea. (Service design 2008)

On huomioitava, että kenenkään palvelukokemusta ei sinänsä voi suunnitella ja määrittää etukäteen, sillä kokemuksiin sisältyy henkilökohtaisia merkityksiä, arvoja ja odotuksia. Palvelukokemuksen suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että halutaan luoda oikeanlainen ympäristö ja työkalut tapahtumille ja toiminnoille, jotta kokemusta voidaan ohjata tavoiteltuun suuntaan. (Service design 2008)

## 8 Palvelun tuotteistaminen

Palvelun tuotteistamisen lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja sillä tarkoitetaan palvelun tekemistä mahdollisimman helpoksi ostaa ja käyttää asiakkaan kannalta. Tuotteistaminen on myös yrittäjälle apukeino hallita palvelukokonaisuutta ja välttää kaaos. Asiakkaalle se on tae siitä, että tietää mitä on ostamassa. Palvelun kustannustehokkuus ja tasalaatuisuus vaativat myös palvelun etukäteen tuotteistamista. Nykyisin asiakas otetaan hyvin usein mukaan jo palvelun tuotekehittelyyn ennen kuin se lanseerataan markkinoille. Tämä helpottaa palvelutarpeen määrittelyä ja palvelukokonaisuuden suunnittelua. (Hiltunen ym. 2007, 47-54)

Tuotteistamisessa voidaan erottaa kaksi osaa, joita ovat ulkoinen ja sisäinen tuotteistus. Ulkoinen tuotteistus on sitä, miten asiakas kokee ja näkee palvelutuotteen. Näitä asioita ovat kaikki ulospäin näkyvät asiat kuten pilottitoteutukset, asiakastilaisuudet, esitteet ja referenssit. Sisäinen tuotteistus laaditaan oman henkilökunnan tueksi ja se sisältää palvelun tarkan tuotekuvauksen. (Hiltunen ym. 2007, 47-54)

Palvelun tuotteistamisessa ja suunnittelussa on perehdyttävä asiakkaan tarpeisiin tarkemmin, sillä tarve kumpuaa ihmisen sisältä ja tuote on vain väline sen tyydyttämiseen. Onkin mietittävä mitä tarvetta palvelutuote tyydyttää ja minkälainen tarve on kyseessä, käyttö- vai välinetarve. Käyttötarve on sitä peruskäyttöä, johon tuote on tarkoitettu ja välinetarve taas ilmentää sitä, mitä tuotteelta ja sen ominaisuuksilta odotetaan. (Hiltunen ym. 2007, 47-54)

Tuotteistaminen pitää sisällään lukuisia erilaisia selvityksiä, kuten markkinakyselyjä ja kilpailija-analyysyjä. Kohderyhmät ja kilpailijat on tunnettava tarpeeksi hyvin, jotta palvelua voidaan testata ja palvelukonsepteja verrata toisiinsa. (Hiltunen ym. 2007, 47-54)

Palvelun tuotteistaminen onkin palvelun kehittämistä kerroksellisena kokonaisuutena, jossa muodostetaan palveluajatus asiakkaan odotusten ja tarpeiden perusteella. Palveluajatus pitää sisällään yrityksen tavoittelemat kohderyhmät, kohderyhmien tarpeet ja niiden arvostamat kokemukset. Näiden osa-alueiden perusteella määritellään miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan käytännössä ja mikä on palvelun sisältö. (Lämsä & Uusitalo 2005, 100-102)

## 8.1 Palvelun asemointi

Palvelun asemoinnilla yritys voi tietoisesti luoda haluamansa kilpailuedun suhteessa kilpailijoihinsa. Asemoinnilla yritys erilaistaa palvelunsa muista palveluista muokkaamalla palvelulle haluamiaan ominaisia piirteitä. Asemointi voidaan määritellä seuraavasti:

Palvelun asemointi tarkoittaa näkyvän ja muista erottuvan aseman eli paikan luomista ja ylläpitämistä organisaatiolle tai sen tuotetarjonnalle. Asema on asiakkaan mielessä oleva kuva tai käsitys palvelusta (Lämsä & Uusitalo 2005, 96).

Palvelujen asemointi on prosessi, jossa eritellään yrityksen tarjontaa ja kilpailukykyä ja perusajatus on pääpiirteittäin seuraavanlainen:

1. Organisaation on luotava itsestään kuva kohdeasiakkaiden mielissä.
2. Kuvan on oltava yksiselitteinen ja viestittävässä johdonmukaisen sanoman avulla.
3. Kuvan tulee erottaa organisaatio muista kilpailijoista asiakkaiden mielissä.
4. Organisaation on selkeästi keskityttävä tarjoamaan jotain tiettyä palvelua.



Asemointi ei ole tärkeää ainoastaan palvelun suunnitteluvaiheessa vaan sen tulee olla jatkuva prosessi koko palvelun elinkaaren ajan. Asemointi voidaan toteuttaa käyttämällä markkinointiviestinnän keinoja kuten mainontaa tai mukauttamalla tarjotun palvelun piirteitä, jotka kohdistuvat usein palvelun ulkonäköön, käytettävyyteen tai hinnoitteluun. (Lämsä & Uusitalo 2005, 96-97)

Asemointitekijä pitää valita aina sen mukaan mikä on tärkeää juuri kohderyhmän asiakkaille. Tekijöitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan tarpeet, joita palvelu tyydyttää, palvelun tuottamat hyödyt, palvelun ominaisuudet tai palvelun käyttötavat. Asemointitekijää valittaessa on otettava huomioon, että luvattu tekijä voidaan toimittaa asiakkaalle kaikissa tilanteissa ja että se todella erottaa palvelun kilpailijoiden palveluista. (Lämsä & Uusitalo 2005, 96-97)

## 9 Tutkimuksen metodologia

### 9.1 Työhyvinvointipalvelun tarpeen tutkiminen kohderyhmässä

Tarvekartoitus tehdään kvalitatiivisin tutkimuksen avulla, jonka lähtökohtana on todellisen ja moninaisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kuvata kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytää tai paljastaa tosiasioita. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja ihmistä suositetaan tiedonkeruun instrumenttina eli tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Lähtökohtana on aineistoin yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu eikä teorian tai hypoteesien testaaminen. Tutkimuksen kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti ja itse tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 151-155)

### 9.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat tulevat esille. Tällaisia tutkimustapoja ovat esimerkiksi haastattelut. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, josta koituu sekä etuja että haittoja. Suurin etu on yleensä joustavuus aineistoa kerätessä, koska haastattelussa on mahdollista säädellä haastatteluaiheiden järjestystä ja mahdollisuuksia tulkita vastauksia on enemmän. Haastattelu on kuitenkin yleensä aikaa vievää ja edellyttää huolellista suunnittelua. (Hirsjärvi ym. 1997, 151-155, 193-198)

Haastattelutyyppäjä on useita ja niitä erotellaan sen perusteella miten strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä työssä tarkastelemme lähemmin avointa haastattelua, jota käytämme kartoittaessamme työhyvinvointipalvelun tarvetta ja työhyvinvoinnin merkitystä kohderyhmässä. (Hirsjärvi ym. 1997, 151-155, 193-198)

### 9.3 Avoin haastattelu

Avoimessa haastattelussa selvitetään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsitteitä sen mukaan kun ne tulevat vastaan keskustelun kuluessa. Haastattelutyypeistä avoin haastattelu on kaikista haastattelutyypeistä lähinnä keskustelua sekä vaatii enemmän aikaa ja taitoa haastattelijalta. (Hirsjärvi ym. 1997, 198)

Avoimessa haastattelussa ei kuitenkaan keskustella mistä tahansa aiheesta, vaan haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtävään. Tarkoituksena on, että tutkijan tieto ilmiöstä eli tutkimuksen viitekehys ei määrää haastattelun suuntaa vaan, että haastattelu auttaisi tutkijaa hahmottamaan tukittavaa ilmiötä. Tutkijan tehtävänä on pitää haastattelu aiheessa, mutta samalla antaa haastateltavan puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78)

## 10 Työn eteneminen

Aloitimme yhteistyön case-yritysten kanssa helmikuussa 2008, kun ohjaava opettajamme Pia Kiviharju kertoi mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö työhyvinvointiin liittyen. Ensimmäisessä tapaamisessa yritykset esittäytyivät ja kertoivat, minkälaisesta projektista on kysymys. Sen lopussa olimme saaneet selville ja sopineet mikä on meidän osuus projektissa ja mitä tulemme tekemään heidän puolestaan, jotta projektissa päästäisiin eteenpäin. Ensimmäisessä tapaamisessa kävimme vielä läpi mahdollisia segmenttejä yritysten osalta sekä pohdimme mitä tietoa yrityksillä on ja mitä tietoa he vielä tarvitsevat.

Toinen tapaaminen oli maaliskuussa, johon mennessä olimme saaneet tutustua kunnolla case yritysten taustoihin ja osaamisalueisiin. Tapaamisessa rajattiin kehiteltävälle tuotteelle käyttäjäryhmä ja sovittiin projektin alustava etenemisjärjestys. Saimme siis tehtäväksemme tehdä kilpailija-analyysin olemassa olevista tuote - ja palvelukokonaisuuksista 2.4 mennessä, jonka pohjalta yritykset voisivat ideoida palvelukokonaisuutta vielä pidemmälle.

Huhtikuussa kävimme läpi markkinatutkimuksen ja sen tulokset. Keskeisiksi asioiksi nousi palveluiden menestyksellä yhdistäminen, työhyvinvoinnin tuominen osaksi arkea ja hyvä johtaminen. Oli siis tarpeellista perehtyä näihin alueisiin tarkemmin. Kohderyhmäksi tässä vaiheessa rajattiin keskisuuret yritykset (n. 30 henkilöä tai enemmän) ja erityisesti asiantuntijaorganisaatiot. Seuraavaksi tehtävämme oli tutkia johtoasemassa olevien henkilöiden halua ja tarvetta ostaa suunniteltua palvelua. Myös henkilöstöhallinnon esimiehen tai työhyvinvoinnista päättävän henkilön näkemyksiä haluttiin ottaa selville.

Toukokuussa pidetyssä palaverissa sovittiin mahdollisista haastateltavista henkilöistä tarvekartoitusta varten sekä siihen liittyvät kysymykset ja tarkennettiin haastattelujen tarkempaa sisältöä. Jokaisen yhteistyöyrityksen edustajan sovittiin ensin ottavan yhteyttä kontaktiinsa ja kysyvän saako heitä lähestyä sopimalla haastatteluajan. Aluksi saimme kontakteiksi vain isompia yrityksiä, jonka jälkeen kerroimme väliaikaraportin saamistamme tuloksista ja päätimme yhdessä, että haluamme saada tarkempaa tulosta varten tietoa vielä hieman pienemmilta yrityksiltä, jotka tulisivat jatkossa vastaamaan paremmin tulevaa kohderyhmää.

Haastatteluajoja oli vaikea saada kesän kynnyksellä, joten tarvekartoitus valmistui elokuun lopulla. Suurimman osan haastatteluista toteutimme yhdessä, niin että toinen haastatteli ja toinen kirjasi tiedot ylös. Haastatteluissa edettiin paljolti haastattelijan ehdoilla, mutta kaikilta saatiin tarvittavat tiedot ja usein paljon ylimääräistä riippuen siitä, mihin keskustelumme painottui. Heti haastatteluiden jälkeen menimme purkamaan haastattelun koneelle muistiinpanojen ja tuoreen muistikuvan perusteella. Kun haastattelut olivat valmiita ja tulokset esitetty yhteistyöyrityksille, siirryimme opinnäytetyön teoriaosuuden pariin.

Eniten jäimme kaipaamaan palautetta siitä, kuinka hyvin haastattelut oli toteutettu ja saatiinko niillä kaikki mahdollinen ja tarvittava tieto projektia varten. Tämä on tietenkin osittain mahdotonta, sillä haastateltavilla ei ole välttämättä ole mahdollisuutta antaa palautetta, tai sitä varten olisi pitänyt tehdä jokin helppokäyttöinen Internet-kysely, joka olisi lähetetty haastattelun jälkeen haastateltavalle.

## 11 Kilpailija-analyysi

### 11.1 Johdanto

Kilpailija-analyysin tarkoituksena oli kartoittaa pääkaupunkiseudulla toimivien työhyvinvointipalveluiden tarjoajia, jotka tarjoavat työterveyspalveluita, liikuntapalveluita tai johdonvalmennusta. Tarkoituksena oli tutkia, ketkä tarjoavat näitä palveluita ja toisaalta, mikä näiden palveluiden sisältö on. Tavoitteena oli myös selvittää, onko olemassa palveluita, joissa yhdis-

tyisivät kaikki työhyvinvoinnin kolme osa-aluetta, terveys, liikunta ja esimiestyö. Kartoituksen fokus oli löytää ne palvelut, jotka ovat suunnattu yritysten esimiehille ja avainhenkilöille.

Kartoitus toteutettiin tutkimalla yritysten Internet- sivuja ja haastattelemalla työhyvinvoinnin asiantuntijoita. Asiantuntijoilta kysyttiin heidän näkemyksiään työhyvinvointialasta ja sen palveluista sekä tulevaisuudesta (liite 1). Osaa asiantuntijoista haastattelimme puhelimitse, jolloin vastaukset olivat laajempia ja yksityiskohtaisempia. Muut vastaukset saimme sähköpostin välityksellä.

Toteutimme tämän vaiheen ensimmäisenä osana työtämme, jotta case-yritykset voisivat edetä seuraavan vaiheeseen projektissaan. Tämän tutkimuksen avulla he halusivat saada varmistuksen siitä, että kaavailulla uudella palvelulla ei ole suoranaisia kilpailijoita, ja jos on niin minkälaisia.

## 11.2 Eläkevakuutusyhtiöt

Eläkevakuutusyhtiöt kuten Eläke-Fennia, Etera ja Ilmarinen tarjoavat työeläkepalveluita, joiden tarkoituksena on huolehtia eläketurvasta. Työeläkepalveluiden lisäksi yritykset tarjoavat asiakkailleen työhyvinvointipalveluita, koska työhyvinvoinnilla on suora yhteys työelämässä pysymiseen ja sitä kautta suoritettuihin työeläkekorvauksiin. Eläkevakuutusyhtiöiden tarjoamat työhyvinvointipalvelut ovat suurelta osin suunnittelu- ja ohjauspalveluita, jolloin toteuttaminen ja taloudellinen vastuu ovat asiakasyrityksellä. Seuraavaksi erittelemme tarkemmin suurimpien eläkevakuutusyritysten työhyvinvointipalvelutarjontaa ja heidän asiantuntijoidensa näkemyksiä työhyvinvointialasta.

### 11.2.1 Eläke-Fennia

Eläke-Fennia on keskinäinen työeläkeyhtiö, jonka tehtävänä on työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteisestä eläketurvasta huolehtiminen. Yritys tukee myös asiakasyrityksiä työhyvinvoinnin kehittämisessä Efekti-palvelun avulla. Pienille ja keskisuurille yrityksille ja yrittäjille on tarjolla internetpohjainen tieto- ja työvälinepaketti työhyvinvointitoiminnan käynnistämiseen ja suunnitteluun. Suurille yrityksille tarjotaan räätälöityjä koulutusohjelmia ja konsultaatioita työtoiminnan kehittämisessä. Eläke-Fenniassa on työhyvinvointipalveluyksikkö, jossa työskentelee neljä asiantuntijaa. Asiantuntijat järjestävät tapaamisia asiakasyritysten kanssa ja arvioivat työhyvinvoinnin nykytilaa sekä laativat työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman asiakkaan kanssa.

Eläke-fennian työhyvinvointipalveluiden kehittämispäällikkö Annika Blomqvist kertoo työhyvinvointipalveluiden kysynnän kasvaneen vuosien aikana huomattavasti. Henkilöstön hyvinvointi koetaan nykyään olevan osa liiketoimintaa ja tuloksen tekemistä. Blomqvist kuitenkin muistuttaa, että työhyvinvointipalveluita on nykyään tarjolla runsaasti ja niiden laatu vaihtelee paljon. Asiakkaat monesti tarvitsevatkin apua oikeiden palveluiden valitsemisessa. Yrityksillä on laaja tarpeiden kirjo työhyvinvointipalveluiden suhteen riippuen yrityksen koosta ja toimialasta. Blomqvistin mukaan yritykset tarvitsevat tukea erityisesti palkitsemisessa, esimiestyöskentelyssä, sairaspöissaolojen ehkäisemisessä ja yleisesti jaksamisessa.

Työhyvinvointipalveluiden haasteena on Blomqvistin mukaan koko yrityksen sitouttaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Viestintä on oleellinen osa sitouttamista eikä siinä aina onnistuta riittävän hyvin. Ei riitä, jos vain yrityksen johto on sitoutunut kehittämään työhyvinvointia vaan työhyvinvoinnista on saatava koko yrityksen yhteinen ja jatkuva prosessi. Lisää mahdollisuuksia ja kysyntää työhyvinvointipalveluille luo työvoimapula, joka koettelee monia aloja. Kattavat työhyvinvointipalvelut voidaan nähdä kilpailuetuna, kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä. Palvelut vaikuttavat myös positiivisesti työntekijöiden pysyvyyteen.

(Annika Blomqvist, Eläke-Fennia, henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2008)

#### 11.2.2 Etera

Etera on keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö, joka vakuuttaa kaikkien toimialojen työntekijöitä ja yrittäjiä. Eläketurvasta huolehtimisen ohella Etera tarjoaa ja toteuttaa työhyvinvointipalveluita yhdessä asiakkaiden ja paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Tarkoituksena on tarjota suunnittelu- ja järjestelyapua työhyvinvoinnin kehittämisessä. Etera toteuttaa asiakkailleen työhyvinvointitutkimuksen, jonka pohjalta laaditaan työhyvinvointiohjelma. Ohjelmaa voidaan toteuttaa työhyvinvointi-illoissa - ja teemapäivillä. Yrittäjille on myös tarjolla ekstranetin kautta toimiva kuntopolku oman työterveyden ja työkyvyn testaamiseen. (Etera 2008)

#### 11.2.3 Ilmarinen

Ilmarinen on keskinäinen eläkevakuutusyhtiö, jonka tarkoituksena on huolehtia yhtiössä vakuutettujen työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteisestä työeläketurvasta. (Ilmarinen 2008) Ilmarisessa asiakkaille laaditaan työhyvinvointisuunnitelma, jonka laatimisen vaiheet ovat nykytilanteen kartoitus ja arviointi, tavoitteiden asettaminen, käytännön toimenpiteet ja tulosten arviointi. Käytännön toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa johtaminen, osaaminen, työyhteisön hyvinvointi sekä terveys ja hyvinvointi. Esimiesvalmennusta annetaan johtamiseen ja työyhteisöön liittyvissä asioissa. Ilmarisen työhyvinvointipalvelut ovat keskittyneet konsultointiin ja ohjaamiseen.

Kati Huoposen mukaan eläkeyhtiönä Ilmarinen haluaa edistää asiakasyritystensä työntekijöiden hyvinvointia tarjoamalla asiantuntemusta niille asiakasyrityksille, joiden tavoitteena on hyvä henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstön motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistäminen. Huoposen mukaan tulevaisuudessa tulee korostumaan henkilöstöpääoman merkitys yritysten menestykselle ja kehittymiselle. Kilpailukyvyn takaamiseksi yritys tarvitsee henkilöstön, joka on halukas työskentelemään yhdessä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä terveys, osaaminen ja motivaatio ovat työkyvyn ja hyvinvoinnin peruspilareita. Oikeudenmukainen johtaminen ja hyvä työilmapiiri parantavat koettua työn hallintaa ja vähentävät työstä johtuvan henkisen kuormituksen määrää.

Huoponen kertoo, että ymmärrys ja kysyntä työhyvinvointipalveluita kohtaan ovat kasvaneet ja palvelut ovat kehittyneet asiakastarpeiden myötä. Huoposen mielestä innovatiiviset työhyvinvoinnin ratkaisut ovat jo käytössä. Haasteena Huoponen näkee myös pienten yritysten työhyvinvointiin panostamisen. Tyypillisesti suurissa yrityksissä asiaan panostetaan jo resurssienkin sallimana enemmän. (Kati Huoponen, Ilmarinen 25.3.2008)

### 11.3 Esimiesvalmennus

Esimiesvalmennusta tai coachingia tarjoavia yrityksiä on Suomessa lukuisia. Onkin vaikea saada selville, mikä yritysten oikea osaamisalue on ja onko koulutus ammattimaista vai pelkkää rahan tuhlausta. Valmennus on suurimmaksi osaksi luennointityyppistä konsultointia, mutta isoimmissa yrityksissä on tarjolla ratkaisuja yrityksen johtamiseen yksilöille sekä koko organisaatiota koskevia mittauksia ja ongelmanratkaisupalveluita. Suurin osa palveluista on painotunut markkinointiin ja myyntiin, ostoihin ja alihankintaan, uusiin markkina-alueisiin ja vuorovaikutustaitoihin. Harvalla yrityksellä on tarjota kokonaisvaltaisia työhyvinvointipalveluja, jotka olisivat aidosti mukana ja läsnä koko ajan asiakasyrityksen arjessa.

#### 11.3.1 Joy of work

Kristiina Palmgren on Joy of work nimisen työhyvinvointia kehittävän yrityksen toimitusjohtaja. Joy of work tarjoaa ratkaisuja henkilöstötoimen kehittämiseen ja kattavan valikoiman konsultti- ja suunnittelupalveluita. Yrityksen osaamisalueita ovat muun muassa HR konsultointi, coaching, muutoksenhallinta ja muutosviestintä, henkilöstöstrategia ja työhyvinvointi sekä työhönpaluuoprosessit pitkän sairausloman jälkeen. Yhdessä laaja-alaisen verkoston kanssa Joy of work tarjoaa kokonaisvaltaista henkilöstön ja johdon kehittämistä niin että työhyvinvointi on integroitu osaksi jokapäiväistä työntekoa.

Palmgrenin mukaan yritysten asenne ja halu käyttää hyvinvointia edistäviä palveluita on kasvanut huomattavasti. Yrityksen johto ymmärtää paremmin ja laajemmin työhyvinvoinnin merkityksen ja he ovat myös erittäin valveutuneita. Eniten palveluita käyttävät kuitenkin suuret

yritykset, koska palvelut ovat kalliita ja pienemmissä yrityksissä yritetään ja usein pystytään luomaan hyvinvoiva työympäristö ilman ulkopuolisten apua. Isoilla yrityksillä onkin eniten ongelmia hyvinvoivan työympäristön luomisessa.

Palmgren mainitsi markkinoiden tilanteesta seikan, joka on tullut esille myös muiden haasteltavien näkemyksissä. Hänen mielestään markkinat ovat todella laajat ja kattavat, mutta eivät tarpeeksi yhtenäiset. Markkinoille pääsee kuka vaan ja palveluiden laatua on mahdoton hallita. Monet palvelut ovat siis pelkkää huijausta tai palvelua mainostetaan työhyvinvointia parantavana vaikka se ei sitä olisikaan. Markkinoille on liian helppo pääsy sillä nykyään kuka tahansa voi ruveta yritysjohdon "valmentajaksi" tai tarjota yritykselle mahdollisuuden viettää illan isossa kartanossa hienon ruoan ja kulttuurin parissa. Palmgrenin mukaan tulisikin miettiä mikä on henkilöstön rentouttavan illanvieton ja työhyvinvoinnin parantamisen raja. Työhyvinvointia ei voi olla kerran kuussa yhteinen illanvietto tai viikonloppu urheilukeskuksessa, vaan sen on oltava mukana jokapäiväisessä työnteossa maanantaista perjantaihin.

Tällä hetkellä asenteet henkilöstön sisällä ja henkilöstön rakenne ovat ongelmia, joihin yritykset tarvitsevat apua. Henkilöstön rakenteet ovat monessa isommassa yrityksessä niin suorituskeskeisiä, että ne pitäisi kasata kokonaan uudelleen. Palmgrenin mukaan työhyvinvointi on pitkälti sitä miten ihmiset kohtelevat toisiaan. Jos henkilöstön rakenne on suorituskeskeinen, on hyvin todennäköistä, ettei henkilöstön sisällä pystytä kohtelemaan toisia kunnioittavasti. Lisäksi yritykset tarvitsisivat käyttöönsä sellaisia integroituja mittareita, joita esimerkiksi psykologeilla on.

Yksi haaste yli muiden hyvinvointipalvelujen alalla on saada tarjonnasta yhtenäisempää ja enemmän kokonaisvaltaista. Ala tulisi jäsentää kunnolla ja hahmottaa mikä on oikeasti hyvinvointia ja mikä ei. Samalla asia tulisi saada paremmin yritysten tietoon. Mahdollisuutena Kristiina Palmgren pitää klusterin rakentamista entistä vahvemmaksi ja yhteistyön parantamista alalla. Näin siitä voitaisiin tehdä jopa suomalainen vientituote koska klusteri itsessään on erittäin vahva ja hyvällä pohjalla Suomessa. (Kristiina Palmgren, Joy of work, henkilökohtainen tiedonanto 20.3.2008)

### 11.3.2 Psycon Oy

Psycon Oy on henkilöstöresurssien, johtamisen ja organisaatioiden toiminnan kehittämisen konsulttitalo. Psycon on yrityksessä toimivien konsulttien omistama partnership-organisaatio, joka antaa toiminnallaan riippumattomuutta ja jatkuvuutta asiakkailleen. Psycon Oy tarjoaa yhdessä kumppaniensa Suomen Terveystalo Oyj:n ja Onlife Oy:n kanssa asiakkailleen kokonaisvaltaisia työhyvinvoinnin kehittämisen palveluja, jossa yhdistyvät monipuoliset kehittämisen menetelmät ja ratkaisut. Psycon tuottaa tarjottuihin kokonaisratkaisuihin mm. työyhteisöjen ja tiimien toimivuuden mittauksia, työyhteisön kehittämiskäytäntöjä ja esimiesten val-

mennusta (Psycon 2008) Onlife Oy on puolestaan kehittänyt menetelmän, jonka avulla yhdistetään työhyvinvointiin vaikuttavat toiminnan eri alueet sekä yksilön että työyhteisön tasolla. (Onlife 2008) Suomen Terveystalo Oyj on kolmantena osapuolena yhteistyössä ja se tarjoaa niin isoille kuin pk-asiakasyrityksille ja niiden työntekijöille työterveyshuoltoa. Sopimuksia voi tehdä neljä erilaista, Kattava, Perus1, Perus2 ja Suppea (Terveystalo 2008)

### 11.3.3 ActPRO Oy

ActPRO tarjoaa asiakkailleen esimies- ja tiimivalmennusta, valmiita tuotepaketteja, jotka koostuvat luennoista, koulutuksesta ja liikunta- ja ravinto-ohjelmista. ActPRO tarjoaa myös ohjattua liikuntaa ja kuntokartoituksia. Tällä hetkellä yritys toimii pääkaupunkiseudulla, Porissa, Jyväskylässä, Tampereella ja Raumalla. Tarpeen mukaan liikuntapalvelut ja luennointi järjestetään asiakkaan tiloissa tai ActPRO:n järjestämissä tiloissa työpaikan ulkopuolella. (Actpro 2008)

ActPRO on yhdistänyt palvelutarjonnassaan kaksi työhyvinvoinnin osa-aluetta, esimiestyöskentelyn ja fyysisen kunnan. Palvelusta puuttuvat työterveyspalvelut eli varsinaiset lääkärin vastaanotot ja terveystarkastukset. Yrityksen palveluita on mahdollista yhdistää asiakasyrityksen työntekijöiden jokapäiväiseen elämään, sillä liikuntapalveluita voi käyttää jatkuvasti tai kertaluontoisesti teemapäivinä. (Actpro 2008)

## 11.4 Terveyspalvelut

Työterveyspalveluita tarjoavat yksityiset lääkärikeskukset kuten Dextra, Mehiläinen ja Diacor. Palvelut ovat suurimmaksi osaksi varsinaista sairaanhoitoa, sairauksien ennaltaehkäisyä ja mielenterveyden hoitoa.

### 11.4.1 Dextra

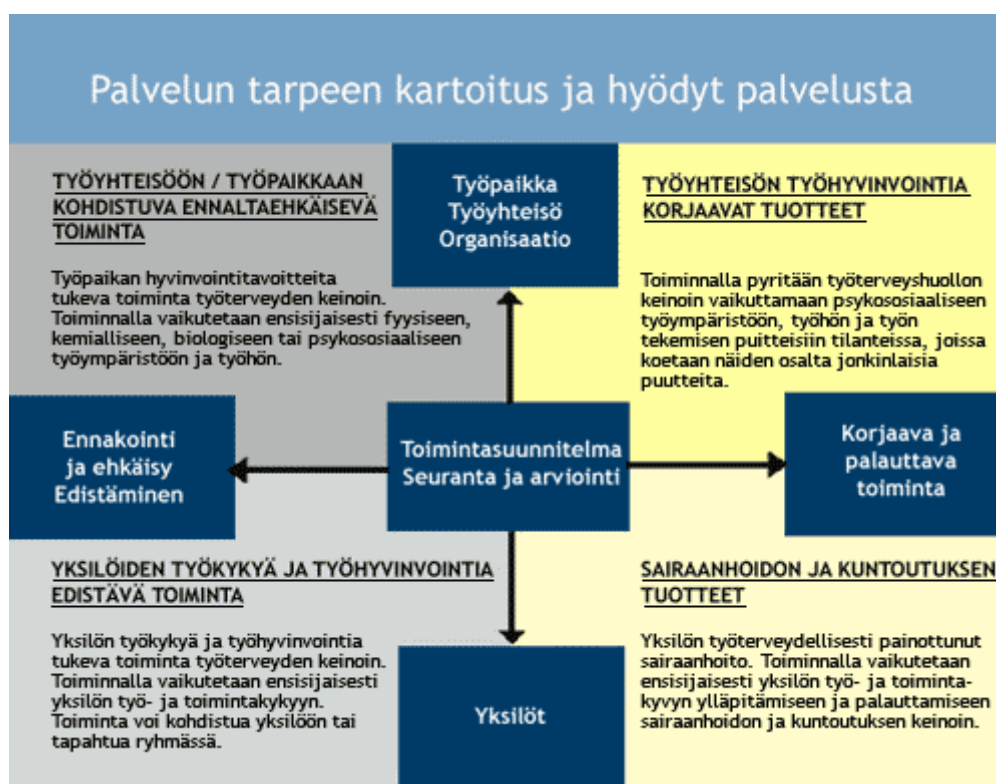
Dextra tarjoaa asiakkailleen Työterveyden Fair Play - tiimiä. Asiakkaiden käytössä on yksi yhteyshenkilö, jonka kautta yritys voi hyödyntää koko tiimin osaamisen. Tiimiin kuuluvat työterveyslääkäri, hoitaja, fysioterapeutti ja psykologi. (Dextra 2008)

### 11.4.2 Mehiläinen

Mehiläinen on yksityinen terveydenhuoltopalvelujen tuottaja. Mehiläisen palveluverkostoon kuuluu 17 lääkärikeskusta, työterveysasemia ja 8 sairaalaa. Mehiläinen tarjoaa yritysasiakkailleen niin koko organisaatiota kuin yksilöäkin tukevia työterveyspalveluita. Palvelut ovat tavoitteiltaan ennaltaehkäiseviä tai korjaavia riippuen yrityksen tarpeista. Mehiläinen suorittaa



yritykselle organisaatiota koskevan kartoituksen, jonka pohjalta luodaan toimintasuunnitelma, joka sisältää arvioinnin ja seurannan. (Mehiläinen 2008)



Kuvio 8. Palvelun tarpeen kartoitus ja hyödyt palvelusta (Mehiläinen 2008)

Mehiläisen palvelut ovat jaettu edistäviin, ennaltaehkäiseviin ja korjaaviin toimiin. Nämä osat alueet sisältävät erilaisia työterveyden palveluita.

Yksilöiden työkykyä - ja hyvinvointia edistävä toiminta:

- Tuki rekrytoinnissa
- Työkyvyn arviointi ja seuranta
- Työkyvyn edistäminen ja tukeminen
- Terveet elämäntavat ja oma hyvinvointi
- Sairaanhoito
- Kuntoutus

Työyhteisöön / työpaikkaan kohdistuva ennaltaehkäisevä toiminta

- Työolosuhteet
- Työyhteisön hyvinvointi
- Valmennus ja tuki

- Yrityskohtaiset tapahtumat

Työyhteisön hyvinvointia korjaavat palvelut:

- Työkykyongelmien hallinta
- Eläkeriskien hallinta
- Työyhteisökonfliktien hallinta
- Organisaation kehittäminen
- Kriisitilanteiden tuki
- Päihdeongelmien hallinta
- Työympäristöön liittyvät toimet
- Kiinteistöön liittyvät toimet
- Työsuojeluyhteisö
- Työfysioterapiapalvelu

#### 11.5 Esimiehille tarjottavat palvelut

Mehiläinen tarjoaa yritysten avainhenkilöille terveystarkastuksia, joiden perusteella annetaan neuvontaa ja ohjausta terveyttä ja hyvinvointia tukevista elämäntavoista. Toiminnan tavoitteena on avainhenkilön työ- ja toimintakyvyn hallinta ja tukeminen. Lisäksi avainhenkilöille tarjotaan esimiestyöskentelyn mentorointia, jonka suorittaa työpsykologi. (Mehiläinen 2008)

##### 11.5.1 Diacor

Diacor Terveyspalvelut Oy on pääkaupunkiseudulla toimiva lääkäriasemaketju. Diacorin tärkein palvelutuote on työterveyspalvelut ja henkilöasiakkaita sillä on 120000. Diacor tarjoaa työterveyspalveluja pienyrityksille ja yrittäjille. Kolmen vuoden aikana asiakasyritykselle tehdään työpaikkaselvitys, terveystarkastukset työntekijöille sekä henkilöstön voimavarakartoitus. (Diacor 2008)

#### 11.6 Liikuntapalvelut

Työterveyshuollon palveluiden ja johdon valmennuspalveluiden ohella liikuntapalvelut ovat suuri osa työhyvinvointimarkkinoilla tarjottavista palveluista. Yritysassiakkaille tarjottavat palvelut ovat liikuntapalveluja kuten kuntosaleja sekä fysioterapiapalveluja. Osa näistä yrityksistä tarjoaa pelkästään joko liikunta - tai fysioterapiapalveluja tai molempia. Liikuntapalveluihin sisältyy yleensä kuntotestejä ja yksilö - sekä ryhmäliikuntaa. Monet yritykset tarjoavat asiakkailleen myös luentoja esimerkiksi ravinnosta ja fyysisestä kunnosta.

### 11.6.1 Fysioline Precare Oy

Fysioline Precare Oy on yritysten henkilöstölle suunnattuja liikunta - ja työvireyttä tukevia palveluja tuottava yritys. Fysioline Precare solmii asiakkaan kanssa liikuntasopimuksen, jolla asiakas ulkoistaa liikunta - ja työvireyspalveluiden hoitamisen Precarelle. Palveluiden perusta on asiakkaan käytössä olevalla internetpohjaisessa liikuntakanavassa ja asiakkaalle tehdystä liikuntatarvekartoituksessa. Precare tarjoaa ohjattuja ryhmäliikuntatunteja, liikuntakursseja, kuntotestejä, luentoja, hierontaa ja liikuntatilasunnittelua. (Fysioline precare 2008)

### 11.6.2 AinoActive

AinoActive on hyvinvointipalveluyritys, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkailleen erilaisia hyvinvoinnin palveluratkaisuja. Yritys luo palvelu, laite - ja ohjelmistoratkaisuja yritysympäristöön työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin parantamiseksi, ylläpitämiseksi sekä seuraamiseksi. AinoActiven kokonaispalvelu sisältää neljä osa-aluetta, jotka ovat terveystarkastus, aktiiviteettimonitori, henkilökohtainen internet-palvelu ja ammattilaisverkosto sekä hyvinvointiasi-antuntija. (Ainoactive 2008)

### 11.6.3 Kuntokompassi

Kuntokompassi Oy on kuntovalmennustalo, joka on erikoistunut yritysvalmennuksiin ja personal trainer-palveluihin. Palvelutarjonnan kokonaisuus muodostuu asiakkaan tarpeiden mukaan ja mahdollisia palveluita ovat esimerkiksi kuntotestaus, yksilövalmennus, ryhmävalmennus, luennot, liikuntapäivät ja viestintä. (Kuntokompassi 2008)

Koko yritykselle tarjottavat palvelut	Eläkefennia	Ilmarinen	Etera	Joy of work	Psycon (Suomen terveystalo ja Onlife)	ActPRO	Dextra	Diacor	Mehiläinen	Fysioline Precare	Aino Active	Kunto-kompassi
Sairaanhoito					x		x	x	x			
liikuntapalvelut (fysioterapia)						x	x			x	x	x
konultointi ja suunnittelu	x	x	x	x	x	x			x			
Esimiehille erikseen tarjottavat palvelut												
Konsultointi		x				x			x			
Sairaanhoito												
Liikuntapalvelut						x						

Taulukko 2. Kilpailija-analyysin yhteenveto.

## 11.7 Johtopäätökset

Kartoituksen tärkein tavoite oli selvittää onko markkinoilla jo olemassa sellaista palvelua, joka on suunnattu yrityksen johdolle ja jossa yhdistyisivät terveys- ja liikuntapalvelut sekä esimiesvalmennus. Löysimme laajan valikoiman palveluita, jotka sisälsivät yhden näistä osa-alueista tai mahdollisesti kaksi. Laadimme taulukon kilpailijoista ja niiden palvelutarjonnasta (liite2). Joillain yrityksillä on esimiehille suunnattuja palveluita, mutta niissä ei yhdistynyt kaikki kolme osa-alueita. Näiden tulosten perusteella voimme päätellä, että suunnittelemaamme palvelukokonaisuutta ei ole vielä tarjolla. Työhyvinvointipalvelujen tarjoajat ovat sijoittuneet varsin hajalleen toisistaan eikä niiden keskuudessa ole vielä suuria keskittymiä tai varsinaista yhteistyötä.

Osa vakuutusyhtiöistä kertoo Internet- sivuillaan tarjoavansa yhteistyössä nimeltä mainitsemattomien yritysten kanssa lääkäri- ja terveystapalveluita sekä erilaisia liikuntapalveluita. Yritykset eivät paljasta yhteistyökumppaneita tai yhteistyön laatua, mutta oletamme, että eläkevakuutusyhtiöt toimivat yhteistyössä jonkin toisen yrityksen kanssa ja ohjaavat asiakkaan käyttämään yhteistyöyrityksen palveluita, mutta kyseessä ei kuitenkaan ole samanlaatuinen yhteistyö kuin case-tapauksessa.

Asiantuntijakommentin mukaan menestyminen alalla edellyttää kaikkien osa-alueiden menestyksestä yhdistämistä tällä alalla ja juuri se tuo lisäarvoa palveluun. Mainintoja tuli myös siitä, että työhyvinvointipalvelut ovat usein rahallisesti arvokkaita ja kaikilla yrityksillä ei ole palveluihin varaa vaikka niille olisi tarvetta. Apua yritykset kaipaavat työhyvinvoinnin tuomiseksi osaksi arkea ja lisää ymmärrystä siitä, mikä oikeasti parantaa hyvinvointia työssä ja mikä on pelkkää ryhmähengen kohotusta. Lisäksi johto kaipaa keinoja sairaspöissaolojen vähentämiseen, palkitsemiseen ja esimiestyöskentelyyn. (Liite 1)

## 12 Tarvekartoitus

### 12.1 Johdanto

Tarvekartoitus on suoritettu syvähaastattelemalla kohderyhmän edustajia, joita ovat johtotasemassa olevat henkilöt ja työhyvinvoinnista päättävät henkilöt tai Human resource-managerit. HR-managerit ovat yrityksen henkilöstöhallinnon asiantuntijoita, joiden vastuulla on yleensä henkilöstön hankkiminen, kehittäminen ja henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kartoittaminen. Kartoituksen tavoitteena oli saada selville, mitä työhyvinvoinnin eri osa-alueet näille henkilöille merkitsevät, miten työhyvinvointi koetaan osana arkea ja kiinnostaisiko suunniteltu palvelukokonaisuus heitä. Vastausten perusteella voidaan selvittää ja pohdita miten työhyvinvoinnin eri osa-alueet voidaan yhdistää menestyksekkäästi yhteen.

Toinen syvähaastattelun tavoite oli kartoittaa ja luoda näkemys siitä, mitä organisaation ja henkilöstön ongelmia työhyvinvointiratkaisut voivat helpottaa ja mitkä ovat kohderyhmän eli yritysten johdon tarpeet työhyvinvoinnin osalta. Johdon tarpeet tulee selvittää, koska ne ovat todennäköisesti osittain aivan erilaiset kuin muulla henkilöstöllä ja johdon hyvinvointi vaikuttaa koko organisaation hyvinvointiin.

## 12.2 Anssi Kulju - Ericsson 8.5.2008

Ericsson on kansainvälinen telekommunikaatiolaitteiden- ja palveluiden tuottaja, joka toimii yli 140 maassa. Suomessa Ericsson työllistää noin 950 henkilöä, jotka toimivat, myynnin ja markkinoinnin sekä asiakaspalvelun ja tuotekehityksen alueella. Kokonaisuudessaan Ericsson työllistää noin 65 000 henkilöä ympäri maailmaa.

Haastattelimme Anssi Kuljua, joka työskentelee Ericssonin Suomen pääkonttorissa Kirkkonummella. Hänen tehtävänä on vetää Ericssonin pohjoismaiden ja Baltian asiakaspalveluyksikköä ja hänen alaisuudessaan työskentelee noin 300 henkilöä kaikissa seitsemässä maassa. Organisaatiossa tehtävät ovat jaettu asiantuntijuuden mukaan niin, että osaaminen siirtyy yli maiden rajojen.

Kulju kertoo, että viime vuosina työhyvinvointiin on Ericssonilla kiinnitetty enemmän huomiota ja se myös näkyy yhtiön arvoissa ja strategioissa. Ericssonilla halutaan pitää työntekijöistä huolta, koska he ovat tärkein voimavara ja ilman heitä ei yhtiötä olisi. Ericssonilla ihmisten johtamisessa on painotettu pehmeitä arvoja ja lain vaatiman työaikojen seuraamisen lisäksi Ericssonilla on haluttu panostaa työntekijöiden viihtyvyyteen. Yrityksessä toteutetaan vuosittain samanlainen tyytyväisyyskysely koko henkilöstölle ympäri maailmaa, jonka pohjalta voidaan verrata tuloksia edellisvuoteen ja asettaa tavoitteita asioiden parantamiseksi. Usein tavoitteisiin onkin päästy ja Kulju toteaa, että Ericssonilla on hyvä yhteishenki ja työntekijät ovat enemmän kuin työkavereita keskenään.

Ericssonilla tarjotaan esimiehille ja potentiaalisille esimiehille valmennusta, joka perehdyttää työntekijän tarkemmin Ericssonin arvoihin ja tapaan johtaa alaisiaan ja itseään. Valmennusohjelmia on useita, riippuen työntekijän tarpeista ja asemasta. Koko Ericssonin Suomen henkilöstölle järjestetään vuosittain kuntotesti, jonka perusteella jokaiselle laaditaan kunto-ohjelma. Ericsson tarjoaa työntekijöilleen tuettuja liikuntakerhoja, joissa vetäjinä toimii useimmiten Ericssonin oma työntekijä, mutta myös ulkopuolisia ohjaajia. Lisäksi Ericsson on antanut henkilöstölle mahdollisuuden ostaa liikuntaseteleitä. Myös työergonomiaan on kiinnitetty erityistä huomiota ja jokainen työpiste tarkastetaan säännöllisin väliajoin.

Terveyspalveluiden osalta Ericsson tarjoaa työntekijöilleen työterveyshuollon palveluita, jonka tarjoaa yksityinen yrittäjä Ericssonin omissa tiloissa. Terveystenhoitaja ja lääkäri antavat neuvoja ja hoitoa työterveyteen liittyvissä asioissa.

Kulju itse johtaa omaa työhyvinvointiaan liikunnan, levon ja työn yhdistelmällä. Eniten vaikeuksia tuottavat liikunnan epäsäännöllisyys ja ajankäytön vaikeus. Kulju pitää tärkeänä sitä, että välillä osaa irtautua töistä ja antaa aikaa itselleen unohtamalla kaiken muun. Hänen mukaan ideaali tilanne olisi jos levon, työnteon ja harrastukset saisi yhdistettyä niin, että kaikille riittäisi saman verran aikaa. Hänen mielestään liian usein on helpompaa puuttua muiden ongelmiin ja nähdä ne kuin priorisoida omaa työntekoa, delegoida työtehtäviä alaisille ja kuunnella omaa kehoa kun se tarvitsee lepoa. Hänen mielestään työhyvinvointia työpaikoilla lisää viihtyvyys, tehtävien mielekkyys, palkitseminen ja palautteen saaminen ja antaminen. Erityisen tärkeänä Kulju pitää esimiestyöskentelyn merkitystä työhyvinvoinnissa. Esimiehen kiinnostus alaisiin ja suhtautumistapa muihin vaikuttavat osaltaan viihtyvyyteen. Esimiehelle itselleen tärkeää on hyvä itsetunto, uusiutumiskyky ja asioiden priorisointikyky oman jaksamisen parantamiseksi.

Ericssonilla työhyvinvoinnin palvelut ovat lähtökohtaisesti kaikille samat. Työterveyspalvelut ja liikuntakerhot ovat kaikkien käytettävissä yhtä lailla ja onkin positiivista että työntekijät eri osastoilta ja organisaatiotasoilta kohtaavat muissakin kuin työn merkeissä. Ainoastaan esimiehille suunnattu johtamiskoulutus on tarjottu esimiehille tai tuleville esimiehille. Ericssonilla on kuitenkin ymmärretty, että kaikki eivät sovi esimieheksi ja siksi he ovat luoneet kaksi erillistä kehityspolkua, joista toinen on esimiehille ja toinen asiantuntijoille. Näin kaikilla on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan, vaikka se ei olisikaan aina ylöspäin organisaatiossa.

### 12.3 Olli Saranen - Fidenta Oy 19.5.2008

Fidenta Oy on TietoEnatorin ja Nordean yhdessä omistama tietotekniikkayhtiö, joka toimittaa Nordealle järjestelmäkehitystä, järjestelmähallintaa, integrointia ja konsultointia. Fidentassa työskentelee noin 220 henkilöä ja Olli Sarasen vastuulla ovat tilijärjestelmät ja asiakastietojärjestelmät. Huomattavimmista saavutuksista on Fidentan Nordealle toteuttama Internet-pankki.

Työhyvinvoinnin rooli ja merkitys Fidentassa on suuri. Se on otettu huomioon sekä arvoissa että strategioissa. Fidentan arvot ovat asiakashyöty ja henkinen kasvu, joka kertoo jo paljon siitä, että yrityksessä halutaan ottaa huomioon työntekijät, heidän jaksaminen ja henkilöstön tärkeys voimavarana. Strategioissa työhyvinvointi näkyy balanced scorecard-mittaristona, jonka yksi osa on työhyvinvointi. Työhyvinvointia mitataan lisäksi joka vuosi henkilöstön kun-

totesteillä, joihin valitaan 20 % koko henkilöstöstä, jolloin jokainen pääsee testeihin joka viides vuosi. Testien tulokset analysoidaan perusteellisesti ulkopuolisen tahon avulla ja ongelma-kohtiin pyritään puuttumaan ja kannustamaan niitä joiden fyysinen kunto on heikompi.

Työhyvinvointi työpaikalla näkyy fyysisenä kuntona ja hyvänä ilmapiirinä, kun fyysinen kunto on hyvä, työ sujuu paremmin ja on helpompi keskittyä myös pitämään ihmissuhteita yllä. Työhyvinvointia Sarasen mukaan ovat myös hygieniat, tilojen kunto ja siisteys, ergonomia ja jokaisen oma positiivinen asenne yhteisen hyvän vuoksi.

Fyysisen kunnan ylläpitoon on Fidentalla panostettu erityisesti ja yritys tukee henkilöstöä liikuntaharrastuksissa. Emoyhtiö Tietoenator tukee liikuntaa, kun sitä harrastetaan jonkin yhtiön toisen henkilön kanssa niihin varatuissa tiloissa. Lisäksi Tietoenatorilla on kymmeniä erilaisia liikuntakerhoja aina jumpasta sählyyn. Fidentalla on myös omaa tarjontaa, johon kuuluu esimerkiksi jumppia, ilmainen kuntosali ja vuosittain erilaisia pienempiä ja isompia liikuntatapahtumia. Fidentalla on panostanut erityisesti sellaisten liikuntaryhmien tukemiseen, jotka muodostuvat erittäin passiivisista henkilöistä ja joilla on suuri kynnyks harrastaa liikuntaa työpaikan ulkopuolella tuntemattomien seurassa.

Työterveyshuolto Fidentassa on kaikille ilmainen ja se kattaa melko laajan määrän erilaisia terveydenhoitajan ja lääkärin palveluita. Kun työt aloittaa Fidentalla, tehdään ensiksi terveydentilatutkimukset, joiden perusteella ruvetaan tarvittaviin toimenpiteisiin tiettyihin rajoihin saakka ja jos tarvittava palvelu ei kuulu työterveydenhoidon piiriin annetaan ohjausta ja opastusta jatkotoimia varten. Työterveyshuollon työtehtäviin kuuluu myös henkinen tuki, jota esimerkiksi esimiesasemassa toimivat henkilöt tarvitsevat, kun alaisten huolet ja murheet alkavat käydä liian raskaaksi taakaksi.

Omasta johtajuudesta ja johtamisena esimiehenä huolehditaan Fidentalla niin, että jokainen esimiesasemassa osallistuu Tietoenatorin järjestämään koulutukseen. Koulutuksella on kolme eri tasoa, joista ensimmäinen on tarkoitettu customer manager-tyyppisiin toimintatehtäviin, seuraava taso on alemmantason (junior) johtajuuskoulutus ja kolmas korkeamman tason (senior) johtajuuskoulutus. Kaikki nämä koulutukset ovat kansainvälisiä ja niiden sisältöön liittyy sekä oman johtamisen hallintaa sekä alaisten johtamista.

Saranen kertoo, että hän itse esimiehenä pitää tärkeimpänä elämän kaikkien osa-alueiden tasapainoa, joka tuo varmuutta ja motivaatiota työskentelyyn. Työ ja oma henkilökohtainen elämä täytyy pitää erillään sekä huolehtia fyysisestä kunnosta säännöllisesti, ei vain kausiluontoisesti silloin kun töiltään ehtii. Hänen mielestään myös henkisen kapasiteetin ylläpito ja siitä huolehtiminen on tärkeää ja onkin tyytyväinen siitä, että huolia voi purkaa työterveydenhoitajan luona jos siltä tuntuu.



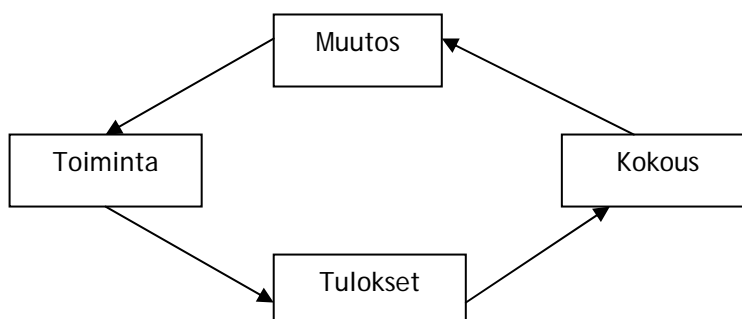
Sarasin mukaan työhyvinvointia lisää yhteisöllisyys työpaikalla ja yrityksen sisäinen kulttuuri. Osa kulttuuria on se miten pidetään huolta työtovereiden jaksamisesta. Hän onkin aina painottanut alaisilleen ja itselleen, että ajattele aina ensin itseäsi ja ole itsekäs. Fidentalla on Sarasin mukaan sellainen yrityskulttuuri, joka tukee jaksamista jo ennakoivasti. Jos jollain työntekijöistä alkaa näkyä loppuun palamisen merkkejä, siihen puututaan, siitä puhutaan ja henkilöä tuetaan niin, että loppuun palamista ei tapahdu. Lisäksi työhyvinvointia aiheuttaa laaja tukiverkosto ja luotettava työterveyshuolto. Saranen kertoo, että työhyvinvoinnista huolehtiminen työpaikan arjessa ei ole itsestään selvää, vaan sen muistamisen eteen on tehtävä töitä.

Alla taulukko, jonka Saranen esitti siitä, miten työhyvinvointia kehitetään Fidentalla:

<p>Tyky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuntotestit</li> <li>- Personal Trainer</li> <li>- Dream Team</li> <li>- Kuntoremontti</li> </ul>	<p>Työsuojelu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lakisääteinen työsuojelutoiminta</li> <li>- Kiinteistö</li> <li>- Väestönsuojelu</li> <li>- Ergonomia</li> </ul>
<p>Työterveys</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työterveyshuolto</li> <li>- Tarkastukset</li> <li>- Kuntoutus</li> </ul>	<p>Vapaa-ajan tiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumppa</li> <li>- Vaapa-ajan tiimien tilaisuudet</li> <li>- Käytännön organisointi</li> </ul>

Kuvio 9. Työhyvinvoinnin kehittäminen Fident Oy:ssä. (Saranen 2008)

Alla kuva sitä mikä on Olli Sarasin mukaan laadukasta yritystoimintaa ja johon Fidentalla pyritään:



Kuvio 10. Fidentan toiminnan perusta.

Kuva kertoo siitä, että jokaista toimintaa, esimerkiksi asiakaspalvelua mitataan, ja sen tulokset kirjataan paperille ylös. Kokouksessa asiakaspalvelusta vastaavat henkilöt analysoivat tuloksia ja miettivät mikä kaipaa parannusta ja missä on onnistuttu. Parannusta kaipaavat osat alueet muutetaan ja näin toiminnasta saadaan entistä laadukkaampaa. Sarasen tarkoituksena oli osoittaa, että pelkkä mittaaminen ja analysointi on turhaa resurssien hukkaamista, jos ongelma-kohtiin ei puututa ja sitä kautta muuteta toimintaa.

#### 12.4 Kirsi Sormunen -Nokia Oyj ympäristöyksikkö 21.5.2008

Kirsi Sormunen työskentelee Nokian ympäristöjohtajana Espoon Keilaniemessä. Hänen työnsä on hyvin kansainvälistä ja alaisia on virtuaaliverkoston kautta eri maissa noin 90. Nokiassa ympäristöasiat liittyvät kaikkeen liiketoimintaan ja ovat osa strategiaa. Koko yrityksellä ja sen työntekijöillä on vastuu monista yhteiskuntaan liittyvistä asioista.

Sormusen mukaan työhyvinvointi on tärkeä osa liiketoimintaa erityisesti nyky päivänä, kun työskennellään kovan paineen alla ja työ on nopeatempoista. Vahva yrityskulttuuri ja yhteishenki työpaikalla ovat Sormusen mielestä tärkeimpiä tekijöitä viihtyvyyden ja jaksamisen kannalta. Tavoitteena on saavuttaa tasapaino elämän kaikilla osa-alueilla niin työssä kuin vapaa-ajallakin.

Nokia järjestää työntekijöilleen kattavan työterveyshuollon terveystarkastuksineen ja vapaa-ajan aktiviteetteja liikunnan ja erilaisten tapahtumien osalta. Liikuntapalvelut tarjotaan yrityksen omissa tiloissa tai niihin annetaan tukea liikuntaseteleiden muodossa. Nokialla on monia erilaisia vapaa-ajan kerhoja joihin jokainen voi osallistu kiinnostuksen mukaan. Yritys tarjoaa mahdollisuuden liikuntaan ja kannustaa siihen, mutta ketään ei siihen pakoteta vaan jokaisella on vastuu omasta liikkumisestaan. Suurin osa työhyvinvointiin liittyvistä palveluista on ulkoistettu, mutta esimerkiksi suurin osa johtamiskoulutuksesta on järjestetty Nokian toimesta.

Työhyvinvointi ja sen lisääminen näkyy käytännössä esimerkiksi niin, että matkustamista on pyritty vähentämään teknologiaa hyödyntämällä. Jopa neljä eri toimipistettä voi käydä videokonferenssia keskenään, jonka aikana on mahdollista jakaa tiedostoja ja kokousmateriaalia virtuaalisesti. Nokia antaa myös ohjeistusta ja mahdollistaa etätyöskentelyn niin, että yhteys omaan tiimiin säilyy.

Sormunen johtaa omaa työhyvinvointiaan liikkumalla säännöllisesti ja rentoutumalla viikonloppuisin. Tärkeänä hän pitää myös ajanhallintaa, joka helpottuu delegoimalla työtehtäviä muiden vastuulle, jolloin oma taakka kevenee. Sormunen mainitsi käyvänsä vuosittain erilai-

sisä johtamiseen liittyvissä koulutuksissa ja konferensseissä, joissa eri alojen ammattilaiset kertovat omia näkökulmiaan johtamisesta.

Haasteita johtamisessa Sormusen mielestä oli lisääntyvä teknologia, joka vähentää työrauhaa ja nopeuttaa työtahtia. Uuden teknologian avulla on mahdollista olla koko ajan yhteydessä työpaikkaan ja työtovereihin sekä lukea sähköpostia. Tämä vaatii yrityskulttuurin kehittämistä Nokian osalta, esimerkiksi kokouksissa tulisi keskittyä enemmän käsiteltävään asiaan ja unohtaa sillä hetkellä muut työasiat. Sormunen toivoisi, että pääkaupunkiseudulla sellaisia paikkoja, jotka herättävät luovuutta ja joissa aika saadaan käytettyä tehokkaasti niin, että esimerkiksi yhden päivän aikana keskitytään vain yhteen asiaan ja saadaan se viimeisteltyä. Normaalissa työympäristössä tähän saattaa mennä viikkoja, koska ympärillä on liikaa häiriötekijöitä ja kaikkia on vaikea saada koolle samaan aikaan useana kertana.

#### 12.5 Eeva Grannenfelt -Eläke-Fennia 27.5.2008

Eeva Grannenfelt työskentelee Eläke-Fenniassa sijoitustoiminnoista vastaavana johtajana. Eläke-Fennian sijoitustoiminnan tehtävänä on huolehtia työeläkevarojen tuottavasta sijoituksesta ja sijoitusten hajautuksesta. (<http://www.elake-fennia.fi/widepage.aspx?SectionId=4838>) Grannenfeltillä on kuusi suoraa alaista ja koko yksikössä 40. Työskentely sijoitusmaailmassa on nopeaa ja työtä joutuu järjestelemään globaalien ajan mukaan. Kehittynyt tietotekniikka antaa mahdollisuuden ja helpottaa työskentelyä vaativalla alalla. Työ vaatii välillä myös aikaa omasta vapaa-ajasta, mutta Eläke-Fenniassa halutaan joustaa puolin ja toisin. Työajalla voi vastaavasti hoitaa omia henkilökohtaisia asioita jos sille on tarvetta.

Grannenfeltin mukaan säännöllisesti pidettävät lyhyet lomat ovat hyödyllisempiä jaksamisen kannalta kuin pitkä loma kerran vuodessa. Ongelmana kuitenkin on se, että kaikki eivät käytäkään ansaittuja lomia hyväkseen. Eläke-Fenniassa ei haluta säästellä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Terveystieteiden ja liikuntaan annetaan mielellään rahaa ja resursseja varataan yksiköille tarpeen mukaan. Työterveyshuolto on erittäin laaja ja siihen kuuluu esimerkiksi erikoislääkärin ja hammaslääkärin palvelut. Organisaatiossa järjestetään usein kehityskeskusteluja, jotta työtehtävät pysyisivät monipuolisina ja yksilö saisi mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan.

Eläke-Fenniassa henkilöstöhallinto järjestää erilaisia johtamisen koulutuksia, mutta usein työntekijät kokevat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa tai kiinnostusta osallistua niihin. Kerran vuodessa järjestetään strategiapäiviä, joiden tarkoituksena on sparrata johtoryhmää ja kehittää strategioita. Grannenfelt onkin yrittänyt tuoda itsensä johtamista enemmän esille strategioita suunniteltaessa. Ongelmia esimiehen työhyvinvoinnissa on erityisesti ajankäytössä ja

johtamisjärjestelmässä. Yhtiön asettamat tavoitteet eivät kohtaa aina henkilöstön tavoitteita ja yhteisiin tavoitteisiin voitaisiinkin panostaa enemmän. Ihmisten väliset suhteet aiheuttavat myös ongelmia, sillä niiden selvittely on vaikeaa ja usein henkilökohtaista.

Grannenfelt johtaa omaa työhyvinvointiaan liikkumalla säännöllisesti ja syömällä terveellisesti. Ajankäytön hallinta on tärkeää hyvinvoinnin kannalta, mutta vaatii tiettyä perusluonteen muuttamista ja hallintaa. Grannenfeltin työhyvinvoinnin johtaminen perustuu hänen omiin arvoihinsa, joihin kuuluu esimerkiksi päihteettömyys ja oman kehon kuunteleminen. Hän pitää pieniä lomia silloin kun sille on tarvetta ja jättää tarkoituksellisesti kaikki ylimääräiset menot pois.

Grannenfelt pitää etätöitä tärkeänä vaihtoehtona työpaikalla työskentelemisen sijasta, sillä kotona voi yleensä keskittyä yhteen asiaan paremmin ja se helpottaa jaksottamaan elämää oman sisäisen kellon ja perheen mukaan. Työyhteisössä on Grannenfeltin mukaan oltava suunnitelma jokaisen työntekijän varalle, jossa otetaan huomioon henkilön senhetkinen elämäntilanne. Eläke-Fenniassa pitäisi vielä panostaa erilaisiin vertaistukiryhmiin, joissa kukin voi hakea apua omaan ongelmaansa ja saada tukea muilta. Tämänlaisia ryhmiä voisivat olla esimerkiksi painonhallintaryhmä tai tupakoinnin lopettamisryhmä.

## 12.6 Meeri Muikku- Medicity Oy 25.8.2008

Meeri Muikku on vuonna 1967 perustetun lääkäreiden omistaman yksityisen lääkäriasema ketjun tämänhetkinen toimitusjohtaja. Tällä hetkellä Medicityn kuuluu kuusi lääkäriasemaa pääkaupunkiseudulla ja noin sata lääkäriosakasta. (Medicity 2008) Muikun mukaan työhyvinvoinnin merkitys on lisääntynyt viime vuosien aikana huomattavasti ja tulee jatkossa vielä lisääntymään. Omasta työhyvinvoinnista ja oman itsensä johtamisesta Muikku huolehtii pitämällä itsensä fyysisesti hyvässä kunnossa, opiskelemalla erilaisia johtamisoppeja ja huolehtimalla ajankäytöstä niin, että työlle ja vapaa-ajalle jää oma aikansa. Muikku on tehnyt selkeän päätöksen siitä, että töitä ei viedä kotiin.

Koska Medicity toimii terveydenhuollon parissa, on sen merkitys myös heidän työyhteisössään tärkeä. Eniten ongelmia onkin tuottanut viestintä ylemmän johtoportaan ja lääkäreiden sekä muun henkilökunnan välillä. Medicityssä on lähiaikoina perustettu työhyvinvoinnista työpaikalla huolehtiva ryhmä, johon kuuluu henkilöitä erilaisista tehtävistä yrityksen sisältä. Ryhmä on puuttanut viestinnän ongelmiin ja niihin on onnistuttu löytämään ratkaisuja. Yrityksessä on myös pyritty ja päästykin eroon niin sanotuista käytävä diagnooseista, joilla tarkoitetaan lääkäreiden toinen toisilleen tekemiä lääkärintarkastuksia ja pyritty painottamaan hyvän työterveyshuollon merkitystä ja että sitä muistettaisiin myös käyttää.

Työhyvinvointia johdetaan Medicityssä virallisten suunnitelmien pohjalta. Suunnitelmaan sisältyy muun muassa koulutusta ja kyselyitä. Koulutusta on kaikille vähintään kerran vuodessa, lisäksi tietoa työhyvinvoinnin kehittamisestä saa yrityksen yhteisissä tapahtumissa, jotka saattavat koostua esimerkiksi luennoista, liikunnasta ja yhdessäolosta. Kyselyillä selvitetään työntekijöiden mielipiteitä ja tarpeita työhyvinvoinnin suhteen ja siitä miten siitä on huolehdittu yrityksessä, sekä mitkä osa-alueet kaipaisivat parannusta. Aikaisemmin mainitut ongelmat viestinnässä, olivat ilmennet yrityksessä toteutetun kyselyn avulla.

Muikun mukaan työhyvinvointia lisää hyvä henki työyhteisössä, ja sen sisällä kuunnellaan toista ja käydään vuoropuhelua omassa tiimissä, sekä ylemmällä että alemmalla tasolla työskentelevien ihmisten kesken. Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä Muikun mukaan useimmiten ovat ongelmat oman itsensä johtamisessa. Siihen liittyvät ajankäytön ongelmat, tiedontarve ja oman esimiestyöskentelyn puutteet ja siihen liittyvän koulutuksen tarve.

#### 12.7 Tuuli Jämsä- Lääkärikeskusyhtymä 28.8.2008

Lääkärikeskusyhtymän hallinnossa toimiva Tuuli Jämsä toimii yrityksen henkilöstöjohtajana. Aikaisemmin yrityksessä ei ollut ketään, joka olisi virallisesti vastuussa henkilöstöasioista ja nyt on meneillään toinen vuosi kun työhyvinvoinnin tavoitteet on merkitty konkreettisesti paperille ja henkilöstöstä on kasattu työryhmä, jonka tehtävänä on tehdä suunnitelma työhyvinvoinnin johtamiseksi. Kun suunnitelma hyväksytään, ryhdytään henkilöstöä kouluttamaan paremmiksi oman itsensä johtajiksi sekä antamaan apua yleisen työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Jämsän mukaan tietoisuus siitä mitä työhyvinvointi on ja miten siitä huolehditaan, on yleistynyt huomattavasti, mutta usein ongelmat vaikuttaisivat olevan ylemmän johdon ajattelumaa- ilmoissa. Kaikille johtotason henkilöille ei tunnu olevan selvää se, että heidän oma työhyvinvointinsa pitää olla kunnossa, koska se vaikuttaa suoraan muiden työntekijöiden työhyvinvointiin. Lääkärikeskusyhtymässä järjestetään vuosittain esimiespäiviä, joiden tarkoitus on antaa koulutusta ja apua oman itsensä johtamiseen ja neuvoja esimiestoimintaan.

Työhyvinvoinnista huolehditaan muutenkin erittäin hyvin Lääkärikeskusyhtymässä. Työhyvinvointiin liittyviin asioihin pyritään ottamaan mahdollisimman monen mielipiteet ja tarpeet mukaan suunnitelmia laadittaessa, työterveyshuolto on järjestetty hyvin, työntekijöillä on mahdollisuus liikuntaseteleihin, ilmaisiin kahveihin työpäivän aikana, loma mökkiin laskettelukeskuksessa, koulutukseen vähintään kerran kuussa sekä jokaiselle työntekijälle pyritään järjestämään "työmiehen tunniksi" kutsuttu aika esimiehen kanssa kerran kuussa.

Myös Jämsä on sitä mieltä, että työhyvinvoinnista tulee pitää huolta ja edistää pitämällä erityisen hyvää huolta ajankäytöstä ja muistamalla vapaa-ajan tärkeyden. Lisäksi jatkuva koulu-

tus on tarpeellista esimiesasemassa toimiville henkilöille. Jämsän mielestä esimiehen täytyy hallita oman itsensä johtaminen hyvin, koska huono esimerkki alaisille ei ikinä johda hyviin tuloksiin työyhteisössä. Esimies tehtävistä keskusteltaessa Jämsän mielipide oli se, että kaikki eivät edes sovi esimieheksi ja harmittavan usein käy niin, että esimerkiksi työntekijä ottaa vastaan esimiehen pyynnöstä tai pelkästä omasta kunnian himosta sellaisia tehtäviä, joihin hänellä ei ole edes koulutusta. Pian tämä henkilö on edennyt niin sanotusta tavallisesta rivi-työntekijästä johtavaan asemaan ilman minkäänlaista koulutusta tai testausta pätevyydestä.

Työhyvinvointia lisää Jämsän mielestä selkeä suunnitelma sen toteuttamiseksi ja kaikkien mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin, koska silloin oma hyvinvointi parantuu. Lisäksi pienet teot, kuten kannustaminen parantaa työhyvinvointia ja hyvää ilmapiiriä. Hyvä johtamisjärjestelmä lisää myös osaltaan työhyvinvointia samoin kuin jokaisen taidot toimia työyhteisössä. Toimintaa työyhteisössä helpottaa yhteiset säännöt, joihin kaikki voivat yhtyä.

#### 12.8 Jessica Jutila- Tecnomen Oy, tiedonanto sähköpostin välityksellä

Tecnomen Oy:ssä työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu yrityksen toimintatapoihin ja sen merkitys on kasvanut erityisesti henkilöstön sitouttamisessa ja kehittämisessä. Tecnomenissä suoritettujen työtyytyväisyystutkimusten tulosten perusteella on käynyt ilmi, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi ihmisten johtamisen tärkeimpiä osa-alueita. Jutilan mukaan yksilölle työhyvinvointi yleensä on sitä, että saa itse vaikuttaa oman työn organisointiin ja että työnantaja tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia työkyvyn ylläpitämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Työhyvinvointia edellä mainittujen asioiden ohella lisäävät yhteiset, työajan ulkopuoliset aktiviteetit, ammattitaitoiset esimiehet, avoin ilmapiiri ja mukavat työtoverit.

Tecnomenissä työhyvinvointia johdetaan vuosittaisella toimintasuunnitelmalla, jonka laativat henkilöstöhallinto, työsuojelupäällikkö, työsuojelutoimikunta yhdessä työterveyshuollon kanssa. Työntekijöilleen Tecnomen tarjoaa kaikille tasapuoliset työterveyshuollon palvelut sekä henkilöstöedut. Työtyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti ja kyselyjen pohjalta toteutetaan kohdennettuja toimenpiteitä. Omaa työhyvinvointiaan Jutila hoitaa ottamalla itse vastuuta omasta hyvinvoinnistaan sekä olemalla positiivinen ja valmis muutoksiin.

Jutilan mukaan työhyvinvointia lisää työn hallinnan tunne. Hän ymmärtää työhyvinvointitoiminnan pysyväksi osaksi henkilöstöstrategiaa ja tulosohjausta, jolloin sille tulee myös asettaa konkreettisia tavoitteita ja arvioida sen kehittymistä. Työhyvinvointi merkitsee työyhteisön ja työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn edistämistä, osaamisen ylläpitämistä, työelämän joustojen tarjoamista ja erilaisuuden ymmärtämistä.

Jutilan mukaan erityisiä ongelma-alueita esimiehen työhyvinvoinnissa ovat jatkuva kiire ja resurssipula, jotka vaikeuttavat niin oman kuin muidenkin työntekijöiden työn suorittamista.

## 12.9 Johtopäätökset

Työhyvinvointiin on kiinnitetty kaikissa haastatelluissa yrityksissä yhä enemmän huomiota viimeisten vuosien aikana. Kaikki haastateltavat löysivät kohteita ja asioita, joita vielä voitaisiin parantaa, mutta pääsääntöisesti kaikki olivat tyytyväisiä organisaationsa tämänhetkiseen työhyvinvoinnin tilaan. Haastatteluissa nousi esiin hyvin samanlaisia kehityskohteita ja työhyvinvoinnin osa-alueista juuri hyvää johtamista pidettiin kaikkein tärkeimpänä.

Kaikki haastateltavat pitivät yrityskulttuuria kaikkein tärkeimpänä tekijänä työhyvinvoinnissa. Isoissa yrityksissä työskulttuurin muodostaminen ja johtaminen on usein suuremman johtoryhmän tehtävänä, mutta pienemmissä yrityksissä se saattaa olla vain yhden johtajan harteilla. Yritys, jossa voidaan hyvin omaa tietynlaisen yrityskulttuurin. Ihmisten välisillä suhteilla sekä yleisellä viihtyvyydellä on suuri merkitys jaksamisessa ja työmotivaatiossa. Yrityskulttuurin tulisi antaa työntekijöille ne puitteet, resurssit ja toimintaohjeet, joiden avulla työhyvinvointia johdetaan. Työhyvinvointi on laaja alue ja siihen kuuluvatkin työterveys, liikunta ja johtaminen. Yrityskulttuurin on sisällettävä kaikki nämä alueet tasapainoisesti. Tärkeää haastateltavien mukaan on elämän eri osa-alueiden eli työn ja vapaa-ajan tasapainoinen yhdistäminen.

Liikunnan ja terveyden ohella esimiehen työhyvinvoinnissa johtamisella on erittäin suuri merkitys. Suurin ongelma esimiesasemassa olevilla henkilöillä on juuri ajankäyttö. Nopea työtahti johtaa liian usein siihen, että töitä otetaan liikaa vastaan ja oma vapaa-aika kärsii. Työtahti on nopeutunut etenkin teknologian kehittymisen myötä, mutta korkea teknologia antaa myös mahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamiseen. Esimerkiksi etätö on mahdollista ja matkustelua voidaan vähentää huomattavasti.

Oman työhyvinvoinnin vaaliminen on haaste jo itsessään, mutta esimiehen on ajateltava myös alaistensa työhyvinvointia. Haasteellista on saada kaikki työskentelemään yhteisen hyvän vuoksi ja ymmärtämään työhyvinvoinnin tärkeys osana omaa hyvinvointia. Läheskään kaikissa haastattelemissamme yrityksissä tai yleensä suomalaisissa yrityksissä ei ole resursseja seurata yksittäisten työntekijöiden terveydentilaa pitkällä aikavälillä ja varmistaa, että toimenpiteisiin ryhdytään jos siihen on tarvetta. Esimerkiksi kuntotestien tulokset käydään läpi ja saadaan tulos, että viidesosa henkilöstöstä on ylipainoisia. Yritys ei voi kuitenkaan kuin kannustaa työntekijöitä liikuntaan, mutta valvonta ja tulosten seuraaminen on yleensä mahdotonta. Harvassa yrityksessä työhyvinvointi on vielä osana arkea, vaan sen muistamisen eteen on tehtävä töitä.

Joidenkin haastateltavien kanssa keskusteltaessa päädyimme myös keskustelemaan siitä, kuka sopii esimieheksi. Heidän mielestään oli erittäin tärkeää, että esimieheksi kouluttaudutaan ja testataan onko henkilöstä johtavaan asemaan. Monelle on tärkeää edetä urallaan, jotta mielenkiinto työhön säilyisi, ja usein ainoaksi vaihtoehdoksi edetä uralla nähdään nouseminen ylemmäksi yrityksen hierarkiassa. Esimerkiksi Fidentassa on ymmärretty antaa mahdollisuus myös jatkokoulututtua omalla alallaan, eikä aina tarvitse edetä pelkästään ylöspäin. Useimmiten myös oman alan erikoisosaajista on enemmän hyötyä yrityksille.

Kaikkien haastateltavien mielestä oli erityisen tärkeää, että työhyvinvoinnin johtaminen ja edistäminen näkyvät organisaation arvoissa ja strategioissa. Erityisesti Fidentassa henkilöstöä pidetään voimavarana, jonka hyvinvointi on myös yrityksen etu. Työhyvinvointi on myös paljon kiinni johtoryhmän ja esimiesten omista arvoista ja asenteista. Jos työhyvinvointiin liittyvät asiat eivät aidosti kiinnosta näitä henkilöitä niin ei siihen myöskään panosteta kunnolla.

Haastatteluissa nousi esiin myös yhteistyön puute eri työhyvinvointipalvelujen tarjoajien välillä. Terveys-, liikunta- ja johtamispalveluiden välillä ei synny keskustelua ja palveluntarjoajat huolehtivat vain oman palvelunsa myynnistä ja toimivuudesta. Fokus on oman yrityksen menestyksessä ja tuloksessa vaikka lähtökohtana pitäisi olla asiakkaan tyytyväisyys ja se, miten palvelun voisi tehdä asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman helposti lähestyttäväksi. Asiakkaille tärkeintä on, että palvelu kattaa mahdollisimman hyvin kaikki tarpeet ja palvelu on tietenkin kysytympi jos se luo odotettua lisäarvoa pienemmällä vaivalla kuin kilpailija. Toiminnassa, jossa keskitytään ainoastaan yhteen hyvinvoinnin osa-alueeseen, työhyvinvoinnin kokonaisuus voi jäädä huomaamatta eikä mahdollisiin ongelmiin voida tarttua riittävän tehokkaasti. Työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuraaminen voisi myös olla tehokkaampaa ja hyödyllisempää jos palveluntarjoajat tekisivät yhteistyötä keskenään.

### 13 Yhteenveto

Palvelujen merkitys nykytaloudessa on merkittävä ja erityisesti hyvinvointipalvelujen kysyntä kasvaa arvostusten ja elämäntyylien muuttuessa. Työelämän vaativuus kasvattaa hyvinvointipalvelujen kysyntää ja erityisesti työhyvinvointipalveluiden merkitys kasvaa. Yritykset kilpailevat hyvistä työntekijöistä siinä, missä asiakkaistakin. Työntekijöiden halutaan olevan tehokkaita, motivoituneita ja myös pysyvän samassa työpaikassa pitkään. Yrityksen panostaessa työntekijöidensä hyvinvointiin, saa se vastineeksi paremman tuloksen. Yrityksissä onkin herätty siihen ajatukseen, että työntekijöiden fyysisellä ja henkisellä hyvinvoinnilla, sekä hyvällä johtamisella on suora vaikutus yrityksen tulokseen.



Uutta työhyvinvointipalvelua kehitettäessä on otettava huomioon asiakkaiden ongelmat ja tarpeet. Ilman niiden tietämistä on mahdotonta kehittää palvelu, joka tuottaa asiakkaalle todellista hyötyä. Palveluiden kehittämisessä onkin oltava innovatiivinen ja valmis ottamaan asiakkaat mukaan palvelun kehittämiseen. Asiakkaalle palvelun helppous on sen tuottaman hyödyn ja hinnan ohella tärkeä valintakriteeri. Yhden palveluntarjoajan osaaminen ei yleensä riitä tarjoamaan asiakkaalle monipuolista ja kaiken kattavaa palvelua. Näin ollen on järkevää tehdä yhteistyötä alan muiden osajien kanssa ja tuottaa yhdessä palvelu, joka on asiakkaan kannalta edullinen ja helppo kuluttaa. Myös asiakas hyötyy palveluntarjoajien välisestä yhteistyöstä, kun tieto kulkee niiden välillä asiakkaan tarvitsematta jakaa samaa tietoa moneen kertaan.

Suorittamamme tutkimukset auttoivat hahmottamaan työhyvinvointialan markkinoita ja kilpailutilannetta. Potentiaalisten asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden analysoiminen taas antaa erinomaisen pohjan palvelun sisällön kehittämiseksi. Kilpailija-analyysin ja haastattelujen perusteella voimme todeta, että suunniteltua työhyvinvointipalvelua ei ole vielä olemassa. Tämänhetkinen palvelutarjonta on hyvin hajanaista eivätkä palvelut ota huomioon kaikkia työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita. Haastattelujen tulokset vahvistivat, että yritykset tarvitsevat kokonaisvaltaisia ja kaikki osa-alueet huomioon ottavia työhyvinvointipalveluja. Tutkimuksessa nousi esiin myös tarpeita ja ongelmia, joita ei olemassa olevilla palveluilla ole vielä kyetty ratkaisemaan. Mielestämme suunniteltu työhyvinvointipalvelukokonaisuus on erittäin toteuttamiskelpoinen ja se tulee tuomaan lisäarvoa yritysasiakkaille henkilöstön hyvinvoinnin, tehokkuuden ja motivaation kautta.

## Lähteet

### Kirjallisuuslähteet

Fitzsimmons, J, Fitzsimmons, M. 2000. *New Service Development, Creating Memorable Experiences*. USA, Sage Publications.

Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. xporvoo, WS Bookwell.

Grönroos, C. 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Porvoo, WS Bookwell.

Hakanen, M, Heinonen, U, Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat- menesty yhteistyössä*. Helsinki, Edita.

Harju, K, Kallasvuo A. 2007. *Esimiehen huoltokirja*. Helsinki, Edita.

Hiltunen, M ym. 2007. *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas*. Tallinna, Tietosanoma.

Hirsjärvi, S, Remes, P, Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä, Gummerus.

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

Koskinen, J. 2007. *Palveludesign, näkökulmia muotoilun murrokseen* artikkeli, kirjasta service-design.tv, Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Lönnberg Painot.

Lämsä, A, Uusitalo, O. 2005. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki, Edita Prima.

Maliranta, M, Ylä-Anttila, P (toim.). 2007. *Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus*. Helsinki, Taloustieto.

Ojala, L, Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Juva, WSOYpro.

Rissanen, T. 2006. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa, Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Tuomi, J, Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Porvoo, Tammi.

Vartia, P, Ylä-Anttila, P. 2003. *Kansantalous 2028*. Helsinki, Taloustieto.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa, WSOY.

#### Elektroniset lähteet

Act Pro 2008. (Haettu 15.3.2008)

<http://www.actpro.fi/index.html>

Ainoactive 2008. (Haettu 31.3.2008)

<http://www.ainoactive.com/pages/alasivut/kokonaispalvelu.php>

Dextra 2008. (Haettu 15.3.2008)

<http://www.dextra.fi/index.php?page=.Ty%F6terveys.1>

Diacor 2008. (Haettu 20.3.2008)

[http://www.diacor.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=985&Itemid=435](http://www.diacor.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=985&Itemid=435)

Diacor 2008. (Haettu 20.3.2008)

[http://www.diacor.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=116](http://www.diacor.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=116)

Eläke Fennia 2008. (Haettu 28.3.2008)

<http://www.elake-fennia.fi/widepage.aspx?SectionId=4838>

Etera 2008. (Haettu 15.3.2008)

[http://www.etera.fi/Fi/palvelut\\_yrityksille/Tyohyvintoiti/Tyohyvintoitipalvelut.htm](http://www.etera.fi/Fi/palvelut_yrityksille/Tyohyvintoiti/Tyohyvintoitipalvelut.htm)

Fakta 2008. (Haettu 19.8.2008)

[http://www.faktalehti.fi/doc.do?f\\_id=1344014](http://www.faktalehti.fi/doc.do?f_id=1344014) Mehiläinen 2008. Saatavilla www-muodossa:

[http://www.mehilainen.fi/tyoterveys\\_verkkolehti.php?act=getArticles&article\\_id=317&magazine\\_id=15](http://www.mehilainen.fi/tyoterveys_verkkolehti.php?act=getArticles&article_id=317&magazine_id=15)

FINLEX - Valtion säädöstietopankki 2008. (Haettu 9.9.2008)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terv%2A>

Fysioline Precare 2008. (Haettu 28.3.2008)

<http://www.fysiolineprecare.fi/>

FysioSporttis 2008. (Haettu 30.6.2008)

[http://www.fysiosporttis.fi/y\\_yritys.htm](http://www.fysiosporttis.fi/y_yritys.htm)

Ilmarinen 2008. (Haettu 15.3.2008)

[http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/01\\_yrityskuvaus/index.jsp](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/01_yrityskuvaus/index.jsp)

Innovaatioista hyvinvointiin 2005. Painopisteet tulevaisuuden rakentamiseksi. Tekes. (Haettu 13.5.2008)  
<http://www.tekes.fi/julkaisut/sisaltolinjaukset2005.pdf>

Johtamisvoima 2008. Haettu 30.6.2008)

<http://www.johtamisvoima.fi/>

Kunnonkipinä 2008. (Haettu 19.8.2008)

[http://www.kunnonkipina.fi/hyvinvointi\\_ja\\_kunto.html](http://www.kunnonkipina.fi/hyvinvointi_ja_kunto.html)

Kuntokompassi 2008. (Haettu 31.3.2008)

[http://www.kuntokompassi.fi/palvelut\\_py.html](http://www.kuntokompassi.fi/palvelut_py.html)

Lääkärikeskusyhtymä 2008. (Haettu 30.6.2008)

<http://www.laakarikeskusyhtyma.fi/>

Medicity 2008. (Haettu 28.8.2008)

<http://www.medicity.fi/index.php?id=yritys&PHPSESSID=3552a14b2cf82eb7e728e2f20694671e>

Mehiläinen 2008. (Haettu 20.3.2008)

[http://www.mehilainen.fi/pdf/tt\\_tuoteluettelo.pdf](http://www.mehilainen.fi/pdf/tt_tuoteluettelo.pdf)

Onlife 2008. (Haettu 23.3.2008)

<http://www.onlife.fi/palvelut.html>

Palvelualojen toimialakatsaus IV/2006. (Haettu 18.5.2008)

[http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-03-28\\_004.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-03-28_004.html?s=0)

Pro Humanum 2008. (Haettu 9.9.2008)

<http://www.prohumanum.fi/artikkelit/sydanmaanlakka.html>

Service design 2008. Palvelumuotoilu. (Haettu 5.7.2008)

[http://www.servicedesign.fi/sanasto\\_ja\\_metodit/](http://www.servicedesign.fi/sanasto_ja_metodit/)

Service design 2008. (Haettu 5.7.2008)

[http://www.servicedesign.fi/client-data/file/Lopputyo\\_TaM\\_MikkoKoivisto\\_2007.pdf](http://www.servicedesign.fi/client-data/file/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Työterveyslaitoksen julkaisu TYÖTERVEYSHUOLTOKÄYTÄNTÖ- Opas toiminnan suunnitteluun ja seurantaan 1997. (Haettu 2.10.2008)

<http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/1290A60D-859C-4C29-9E7D-4CA711875D01/0/hthh.pdf>.

Talouden rakenteet 2007. (Haettu 11.10.2008)

[http://www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/taloudenrakenteet2007.pdf](http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/taloudenrakenteet2007.pdf)

Terveyden edistämisen painotukset - Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. (Haettu 2.10.2008)

[http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/B6C03E51-DF36-4713-A026-35CE9ED31599/0/partinen\\_15012008.pdf](http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/B6C03E51-DF36-4713-A026-35CE9ED31599/0/partinen_15012008.pdf)

Terveyden edistämisen painotukset - Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. (Haettu 2.10.2008)

[http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/B6C03E51-DF36-4713-A026-35CE9ED31599/0/partinen\\_15012008.pdf](http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/B6C03E51-DF36-4713-A026-35CE9ED31599/0/partinen_15012008.pdf)

Terveystalo 2008. (Haettu

23.3.2008)[http://www.terveystalo.com/Suomeksi/Palvelut/Tyoterveysspalvelut/Tyoterveysspalvelut\\_yrityksille](http://www.terveystalo.com/Suomeksi/Palvelut/Tyoterveysspalvelut/Tyoterveysspalvelut_yrityksille)

Verkkoklinikka 2008. (Haettu 19.8.2008)

<http://www.verkkoklinikka.fi/?page=5739290&id=4701938>

Well Life Center 2008. (Haettu 7.7.2008)

<http://www.welllifecenter.fi/etusivu.php>

## Haastattelut:

Palmgren, K. Joy of work, haastattelu 20.3.2008

Blomqvist, A. Eläke-Fennia, haastattelu 18.3.2008

Huoponen, K. Ilmarinen, haastattelu 25.3.2008

Kulju, A. Ericsson, haastattelu 8.5.2008, Kirkkonummi.

Saranen, O. Fidenta Oy, haastattelu 19.5.2008, Helsinki.

Sormunen, K. Nokia Oyj ympäristöyksikkö, haastattelu 21.5.2008, Espoo.

Grannenfelt, E. Eläke-Fennia, haastattelu 27.5.2008, Helsinki.

Muikku, M. Medicity Oy, haastattelu 25.8.2008.

Jämsä T., Lääkärikeskusyhtymä, haastattelu 28.8.2008, Helsinki.

Jutila, J. tiedonanto sähköpostitse 9.9.2008

## Kuviot

Kuvio 1. Laaja-alaisen työterveyshuollon viitekehys, joka on Suomessa omaksuttu toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi. ....	27
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. (Ojala 2005, 29) .....	34
Kuvio 3 Malli palvelujen kehittämistyöstä (Kinnunen 2004, 34) .....	39
Kuvio 4. Malli palvelujen kehittämisestä .....	40
Kuvio 5. Palvelun analyttisen ideoinnin malli. (Kinnunen 2004, 43) .....	42
Kuvio 6. Palvelun kehityssuunnitelman vaiheet (Rissanen 2006, 26) .....	43
Kuvio 7. Brändin rakentaminen (Koskinen 2007) .....	45
Kuvio 8. Palvelun tarpeen kartoitus ja hyödyt palvelusta (Mehiläinen 2008) .....	56
Kuvio 9. Työhyvinvoinnin kehittäminen Fidenta Oy:ssä. (Saranen 2008) .....	64
Kuvio 10. Fidentan toiminnan perusta. ....	64

## Taulukko

Taulukko 1. Fyysisten tuotteiden ja palveluiden erot. (Kinnunen 2004, 31) .....	15
Taulukko 2. Kilpailija-analyysin yhteenveto. ....	59

## Liitteet

Liite 1. Kilpailija-analyysin haastattelu kysymykset.....	80
Liite 2. Tarvekartoituksen haastattelukysymykset. ....	81



Liite 1. Kilpailija-analyysin haastattelu kysymykset.

Kysymyksiä työhyvinvoinnin asiantuntijoille

1. Minkälaisia työhyvinvoinnin palveluratkaisuja yrityksenne tarjoaa?
2. Minkälainen yritysten asenne ja halu käyttää työhyvinvointipalveluja nykyään on?
3. Minkälaisena näette työhyvinvointipalvelujen markkinat tänä päivänä?
4. Minkälaisia työhyvinvointiratkaisuja yritykset tarvitsevat?
5. Oletteko huomanneet erityisiä työhyvinvointiin liittyviä tarpeita, joihin ei vielä ole olemassa ratkaisua?
6. Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia näette työhyvinvointialalla olevan?

Liite 2. Tarvekartoituksen haastattelukysymykset.

1. Mikä on työhyvinvoinnin rooli ja merkitys organisaationne johtamisjärjestelmässä?
2. Miten yksilö ymmärtää työhyvinvoinnin roolin ja merkityksen organisaationne johtamisjärjestelmässä?

Alakysymykset:

3. Miten itse johdat/kehität omaa työhyvinvointiasi?
4. Miten henkilöstön työhyvinvointia johdetaan organisaatiossasi?
5. Mitkä ovat käytännön teot työhyvinvoinnin alueella ja sen edistämiseksi?
6. Mitä työhyvinvointipalveluja organisaatiossanne on käytössä? Mitä palveluja tarvitsitte?
7. Millaisilla tavoilla näkyy käytännössä, että työhyvinvoinnin johtaminen on organisaatiossanne tavoitteellista ja systemaattista ajatuksella, että bisnes on parempaa, kun työntekijöistä pidetään huolta?
8. Mikä mielestäsi aiheuttaa/lisää työhyvinvointia? miten ymmärrät työhyvinvoinnin käsitteen? Mitä se merkitsee sinulle ja yritykselle?
9. Miten työhyvinvointi näkyy organisaationne arvoissa ja strategioissa?
10. Minkälaisia ongelmia ja tarpeita esimiehillä on työhyvinvoinnin alueella?