

Liikkeellä hyvinvointiin

Kirjoittanut Katariina Jauhiainen, Suomen Paralympiakomitea ry



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä	2
1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys	5
2.1 Hankkeen keskeiset kysymykset ja tavoitteet	6
2.2 Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä	7
2.3 Hankkeen merkitys	9
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	10
3.1 Keskeiset käsitteet	10
3.2 Tutkimustausta ja sen soveltaminen hankkeessa	11
3.3 Ulkopuolinen asiantuntija	14
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	16
4.1 Suunnittelu, toteutus ja eteneminen	16
4.2 Mittarit tulosten arvioinnin tukena	21
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	24
5.1 Keskeiset tulokset ja suuntaviivat	26
5.2 Liikkeellä hyvinvointiin -kyselyn tulokset	29
5.3 Muutosten laatu, asennemuutokset ja ulkoiset reunaehdot	31
5.4 Yleistettäviä havaintoja työhyvinvoinnista ja liikkumisesta	32
5.5 Hankkeessa syntyneet työkalut ja toimintamallit	34
5.6 Liikkumisen strateginen asema – merkittävin tulos	41
6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet	43
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	45
8. Organisaation ja asiantuntijan yhteystiedot	48
Lähteet	49
Liitteet	52



1



Kohtaamme sinut



Tiivistelmä

Liikkeellä hyvinvointiin -hanke (2024–2025) oli Aspa-konsernin ja Suomen Paralympiakomitean yhteinen kehittämiskokonaisuus, jonka tavoitteena oli vahvistaa työhyvinvointia, lisätä arjen liikkumista ja tukea työkykyjohtamisen osaamista Aspa-kotien ja Aspa-säätiön toiminnassa. Hanke vastasi ajankohtaisiin haasteisiin sote-alalla, jossa henkilöstön jaksaminen, työvoimapula ja organisaatiomuutokset korostavat työhyvinvoinnin merkitystä osana laadukkaita palveluja ja kestävää työelämää.

Hankkeen ytimessä olivat palvelumuotoilun periaatteet: henkilöstön osallisuus, käytännönläheinen yhteiskehittäminen ja ratkaisut, jotka nousevat aidosti arjen tarpeista. Kehittämistyöhön osallistui kymmenen pilottikohdetta, yhdeksän Aspa-kotia ja yksi säätiön työntekijöistä koostuva tiimi, sekä koko Aspan johto, joka työskenteli hankkeen aikana yhteisesti strategisen suuntaamisen ja toimintamallin linjausten parissa.

Kehittämisprosessi rakentui työpajoista, etätapaamisista ja seurantakäynneistä, joiden avulla syntyi paikallisia ratkaisuja ja koko organisaatiota hyödyttäviä käytäntöjä.

Hankkeessa tuotettiin konkreettisia, helposti juurrutettavia toimintamalleja liikkumisen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Keskeisiä tuloksia olivat mm. liikkumista tukevien käytäntöjen vakiintuminen arkeen, henkilöstön asennemuutokset liikkumista kohtaan, sekä yhteisöllisyyttä ja jaksamista vahvistaneet kokeilut ja rutiinit. Samalla syntyi kokonaiskuva työkykyjohtamisen kehittämistarpeista Aspassa – mitä tulee johtaa, missä tarvitaan tukea ja millaisin rakentein työkykyä voidaan edistää.

Hankkeen uutuusarvo syntyi erityisesti siitä, että se toi liikkumisen osaksi työkykyjohtamisen rakenteita – ei vain yksilölliseksi elämäntapavalinnaksi, vaan työyhteisöä ja johtamista koskevaksi strategiseksi linjaukseksi. Tämä lähestymistapa vahvisti ymmärrystä siitä, että liikkumisen mahdollistaminen on organisaation vastuulla ja osa työelämän kestävyyttä.

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen opit ja toimintamalli tarjoavat laajasti hyödynnettävää tietoa myös muille työyhteisöille ja toimialoille. Hanke osoitti, että liikkumisen ja työhyvinvoinnin edistäminen ei edellytä mittavia investointeja, vaan selkeää strategista tahtotilaa, johdon sitoutumista ja arkeen sopivia, osallistavia ratkaisuja. Tulokset tukevat valtakunnallisia linjauksia kestävästä työelämästä ja arjen aktiivisuuden kehittämiseksi, ja tarjoavat mallin, jonka avulla voidaan vahvistaa työkykyä, yhteisöllisyyttä ja työn veto- ja pitovoimaa suomalaisessa työelämässä.



Kohtaamme sinut



1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Tässä luvussa kuvataan, millaisia kehittämistarpeita Aspa-säätiössä ja Aspa Palvelut Oy:ssä tunnistettiin ennen Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen käynnistämistä sekä tuodaan esiin, miten aiemmat selvitykset ja kehittämishankkeet loivat perustan tälle hankkeelle, ja miksi sen käynnistäminen nähtiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi.

Aspa-säätiö ja Aspa Palvelut Oy (jatkossa Aspa) käynnistivät syksyllä 2024 Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen, jonka tavoitteena oli edistää koko konsernin henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista liikunnan keinoin. Hanke toteutettiin yhteistyössä Suomen Paralympiakomitean kanssa, ja sitä rahoitti Työsuojelurahasto. Hankkeen kesto oli 1.8.2024–31.7.2025.

Hanke vastasi Aspassa tunnistettuun tarpeeseen vahvistaa työhyvinvointia erityisesti asumispalvelujen arjessa. Henkilöstön kokema kuormitus, sairauspoissaolot ja ennenaikainen eläköityminen olivat herättäneet huolta. Samalla tunnistettiin mahdollisuus hyödyntää liikkumisen edistämistä osana työkykyjohtamista. Henkilöstön hyvinvointi oli nostettu Aspa-konsernin strategiaan, ja hankkeen kautta haluttiin kehittää uusia keinoja sekä arkeen juurtuvia toimintatapoja, jotka edistäisivät liikkumista ja kokonaisvaltaista jaksamista.

Hankkeen taustalla vaikutti myös Aspan ja Paralympiakomitean entuudestaan vahva yhteistyötausta kahdessa opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamassa liikunnallisen elämäntavan edistämiseen keskittyneessä hankkeessa, joiden opit ja kokemukset loivatkin vankan perustan Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeelle.

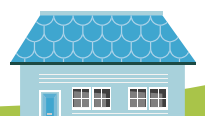
Aspa Palveluissa toteutetussa Hyvät muuvit -hankkeessa (2019–2022) edistettiin vähän liikkuvien ja tukea tarvitsevien aikuisten aktiivisuutta ja liikkumista osana erilaisia arjen tuen palveluita yhdessä heidän ja heitä tukevan henkilöstön kanssa. Hankkeessa haluttiin ymmärtää, mikä motivoi ja innostaa kohderyhmää liikkumaan, ja luotiin tarvelähtöisiä ja tukipalvelujen arjen todellisuuteen juurtuvia tapoja olla aktiivinen toimija ja liikkua osana omaa arkea.

Seuraavassa, Aktiivisuutta läpi arjen (2022–2024) -yhteistyöhankkeessa, huomio siirtyi työntekijöihin ja sote-ammattilaisiin, joiden rooli asiakkaiden aktiivisuuden mahdollistajina on hyvin keskeinen. Tulosten perusteella erityisesti työn kuormittavuus, osaamisen kehittäminen ja johtaminen nousivat esille, ollen selkeästi tärkeitä myös osallisuuden ja liikkumisen edistämisessä. Tulokset osoittivat selvästi, että sote-ammattilaiset ovat työssään kuormittuneita ja heillä on ajanhallinnan haasteita. Jotta liikkumista voitaisiin edistää osana sote-työtä, on tuettava työntekijöiden työssäjaksamista. Tulosten mukaan myös johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin ja siihen, miten aktiivisuuteen ja liikkumiseen suhtaudutaan ja sitoudutaan. (Jauhiainen 2024.)

Liikkeellä hyvinvointiin -hanke rakentuikin näiden kokemusten ja tutkimustiedon pohjalta. Hankkeessa pyrittiin siihen, että Aspa-kotien ja säätiön arkeen luotaisiin yhdessä henkilöstön kanssa liikkumista ja hyvinvointia tukevia toimintamalleja ja samalla tuettaisiin



Kohtaamme sinut

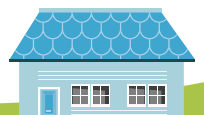


työkykyjohtamisosaamista. Alusta asti liikkuminen haluttiin ymmärtää laajasti: työpäivän aikana, yhdessä asiakkaiden kanssa sekä vapaa-ajalla tapahtuvaksi toiminnaksi. Tavoitteena oli mahdollistaa mielekkäitä liikkumisen kokemuksia ja samalla lisätä liikkumista, tukea työssäjaksamista sekä tuottaa toimintamalli työkykyjohtamisen tueksi.

Mukaan hankkeen kehittämistoiminnan pilotointiin valikoitui yhdeksän Aspa-kotia eri puolilta Suomea sekä Aspa-säätiön eri tiimeissä työskentelevistä työntekijöistä koostuva ryhmä. Hankkeessa oli siis mukana kymmenen pilottikohdetta ja ne kattoivat koko Aspa-konsernin.



Kohtaamme sinut



2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Tässä luvussa esitellään lyhyesti Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen sisältö, sen keskeiset tavoitteet ja merkitys sekä tilaajaorganisaation että asiantuntijatahon näkökulmasta. Luvussa kerrotaan myös hankkeen kehittämismenetelmästä, joka kuvaa hyvin hankkeen kokonaisrakennetta.

Liikkeellä hyvinvointiin -hanke oli vuoden mittainen kehittämiskokonaisuus, jonka tavoitteena oli kehittää Aspa-kotien ja Aspa-säätiön arkeen työhyvinvointia ja liikkumista tukevia toimintamalleja sekä vahvistaa työkykyjohtamisen osaamista koko organisaatiossa. Liikkeellä hyvinvointiin oli osa Aspan oman toiminnan kehittämistä, jota Suomen Paralympiakomitea tuki asiantuntijuudellaan. Hankkeella kehitettiin liikkumista, työhyvinvointia ja työkykyjohtamista tukevia rakenteita yhdessä Aspan johdon ja kymmenen valikoidun pilottikohteen kanssa.

Hanke pohjautui tutkimustietoon ja aikaisempiin kehittämiskokemuksiin, erityisesti Suomen Paralympiakomitean Aktiivisuutta läpi arjen -hankkeeseen (Jauhiainen 2024). Kyseisessä hankkeessa havaittiin, että henkilöstön oma aktiivisuus ja työssäjaksaminen olivat olennaisessa yhteydessä asiakkaiden hyvinvointiin ja arjen aktiivisuuteen. Tulokset osoittivat myös työn imun, työssä pysyvyyden ja johtamisen merkityksen fyysisen aktiivisuuden näkökulmasta. Näiden havaintojen perusteella nousi esiin tarve kehittää erityisesti asumispalvelujen henkilöstölle suunnattu työkykyjohtamisen kokonaisuus, jossa liikkumisen ja työhyvinvoinnin edistäminen yhdistyivät.

Hankkeen toimintamallina ja kehittämismenetelmänä oli palvelumuotoilu, joka korostaa tilaajaorganisaation ja sen henkilöstön osallisuutta yhteiskehittämisessä ja tarpeiden huomioimista toimintaprosessin kaikissa vaiheissa. Ohjaavana rakenteena hyödynnettiin myös tavoitejohtamisen OKR-mallia, joka tuki kehittämistyötä niin tavoitteiden asettelun kuin sitoutumisenkin näkökulmasta. Hankkeessa hyödynnettiin myös aiemmista hankkeista kehitettyjä työkaluja, kuten Helmi-mallia (Jauhiainen 2022) ja laajaa sote-ammattilaisiin keskittyvää käyttäjätutkimusta liikkumisen edistämisen näkökulmasta (Jauhiainen 2024).

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen tavoitteena oli mahdollistaa mielekkäitä liikkumisen kokemuksia ja kehittää liikkumisen edistämisen kokonaisratkaisuja, jotka tukevat henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista myös hankkeen päätyttyä. Lisäksi tavoitteena oli lisätä työkykyjohtamisosaamista ja luoda kokonaisuudesta toimintamalli johtamisen tueksi. Kehittämistyötä tehtiin yhteiskehittämisen keinoin, hyödyntäen Paralympiakomitean asiantuntijuutta, ohjausta ja fasilitointia.

Aspalta hankkeessa mukana oli kymmenen pilottikohdetta, joiden valinnan teki Aspan johto. Valintaperusteissa korostuivat aikaisempien kehittämishankkeiden tulokset, joiden perusteella haluttiin keskittyä Aspa-kotien osalta erityisesti ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköihin. Tulosten mukaan ympärivuorokautiseen palveluasumiseen liittyy enemmän riskitekijöitä liikkumisen edistämisen näkökulmasta mm. työn luonteen ja asukkaiden avun tarpeen vuoksi, ja erityisesti vuorotyö kuormittaa sote-ammattilaisia ja on esteenä heidän omalle liikkumiselleen (Jauhiainen 2024). Mukaan hankkeeseen Aspa



Kohtaamme sinut



Palvelut halusivat kuitenkin valikoida myös muiden palveluasumisten yksiköitä, jotta kaikki palvelumuodot olisivat edustettuina ja esille saataisiin monipuolisesti erilaisia kokemuksia ja näkökulmia.

Aspa Palvelut Oy:n puolelta hankkeessa mukana olivat

- Aspa-koti Suvikumpu (yhdistynyt Suvikumpu ja Sopulirinne) – ympärivuorokautinen palveluasuminen, yhteisöllinen asuminen, Helsinki
- Aspa-koti Manteli – ympärivuorokautinen palveluasuminen, Helsinki
- Aspa-koti Villa Huvi – ympärivuorokautinen palveluasuminen, Espoo
- Aspa-koti Aurinkopiha – ympärivuorokautinen palveluasuminen, Turku
- Aspa-koti Liljalaakso – tuettu asuminen, Turku
- Aspa-koti Misteli – ympärivuorokautinen palveluasuminen, Seinäjoki
- Aspa-koti Rakuuna – yhteisöllinen asuminen ja tuettu asuminen, Seinäjoki
- Aspa-koti Valtti – tuettu asuminen ja yhteisöllinen asuminen, Pori
- Aspa-koti Karjaranta – yhteisöllinen asuminen ja tuettu asuminen, Pori

Aspa-säätiön hanketiimi koostui kahdeksasta vapaaehtoisesta henkilöstä säätiön kehittämis-, viestintä- ja taloustiimeistä.

Hankkeessa toteutettiin käytännön piloteilla konkreettisia toimia, jotka tähtäsivät arjen aktiivisuuden lisäämiseen ja työyhteisöjen kulttuurimuutokseen kunkin pilottikohteen tarpeiden mukaisesti. Hankeprosessia ohjasi jo hankkeen valmisteluvaiheessa luotu työsuunnitelma, joka tuki hankkeen etenemistä niin aikataulullisesti kuin sisällön suunnittelun näkökulmasta. Mukana olleissa Aspa-kodeissa ja säätiön pilottitiimin kanssa järjestettiin kehittämispäiviä, etätapaamisia ja seurantakäyntejä, joiden avulla tuettiin kunkin pilotin etenemistä, kerättiin tietoa ja kokemuksia ja ideat jalostuivat käytännöiksi.

Prosessi rakentui systemaattisesta työskentelystä:

- Johdon työpajoissa varmistettiin strateginen sitoutuminen ja asetettiin hankkeelle tavoitteet sekä sisällytettiin hankkeen oppeja organisaatiotasolle.
- Pilottikohteissa kehittämispäivät, etätapaamiset ja seurantakäynnit tukivat arjen muutosta ja kokeilujen jalkauttamista.
- Kehittämistyötä tehtiin iteratiivisesti, jatkuvaa oppimista ja käytännön kokemuksia hyödyntäen.

2.1 Hankkeen keskeiset kysymykset ja tavoitteet

Hankkeen tavoitteet määriteltiin heti hankkeen alussa Aspa-konsernin johtoryhmän työpajatyöskentelyn tuloksena. Työpajan aikana kirkastettiin hankkeen suuntaa ja asetettiin tavoitteet, jotka tukivat sekä strategista kehittämistä että konkreettisia toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Samalla hahmoteltiin hankkeen kannalta keskeisiä kysymyksiä, joiden pohjalta toimintaa suunnattiin ja arvioitiin.



Kohtaamme sinut



Hankekysymykset olivat seuraavat:

- Miten työhyvinvointia johdetaan?
- Millainen on vaikuttava ja vetovoimainen työyhteisö?
- Miten työssäjaksamista tuetaan liikunnan keinoin?

Hankkeen keskiössä olivat pääasiallisena kohderyhmänä Aspan työntekijät, työyhteisöt ja johtajat. Hyötyjiä olivat kuitenkin myös asiakkaat, sillä myös heidän hyvinvointinsa ja liikkumisen edistäminen haluttiin nähdä asiakaslähtöisen ja kokonaisvaltaisen prosessin osana – hyvinvoiva henkilöstö luo perustan laadukkaalle ja inhimilliselle asiakastyölle.

Hankkeen päätavoitteet olivat:

1. Työhyvinvointi ja liikkuminen lisääntyvät
 - Työntekijöiden fyysinen aktiivisuus lisääntyy työpäivän aikana, asiakkaiden kanssa ja mahdollisesti myös vapaa-ajalla.
 - Mielekkäitä liikkumisen kokemuksia mahdollistetaan arjessa.
2. Henkilöstön työkyky paranee
 - Työssäjaksamista tuetaan konkreettisin toimin.
3. Aspan työkykyjohtamisen osaaminen vahvistuu
 - Kehitetään toimintamalli työkykyjohtamisen tueksi.

Hankkeen tulostavoitteet olivat:

- Henkilöstön liikunta-aktiivisuus lisääntyy
→ Työssä tapahtuva liikkuminen ja vapaa-ajan aktiivisuus lisääntyvät.
- Henkilöstön työkyky paranee
→ Koettu työkyky vahvistuu ja sairauspoissaolot vähenevät.
- Aspa kehittää uusia malleja ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi
→ Organisaatiolle syntyy toimintamalli, joka tukee sekä esihenkilöitä että työntekijöitä työkykyjohtamisen kehittämisessä.

2.2 Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa kehittämistyön menetelmänä käytettiin palvelumuotoilua, joka soveltuu erityisen hyvin monitoimijaisiin, ihmiskeskeisiin kehittämisprosesseihin sosiaali- ja terveysalalla. Palvelumuotoilu tarjoaa rakenteen ja työkalut käyttäjälähtöisten ratkaisujen suunnitteluun ja toteuttamiseen, ja näin se mahdollisti henkilöstön, johdon ja asiantuntijoiden aidon osallistamisen.



Kohtaamme sinut



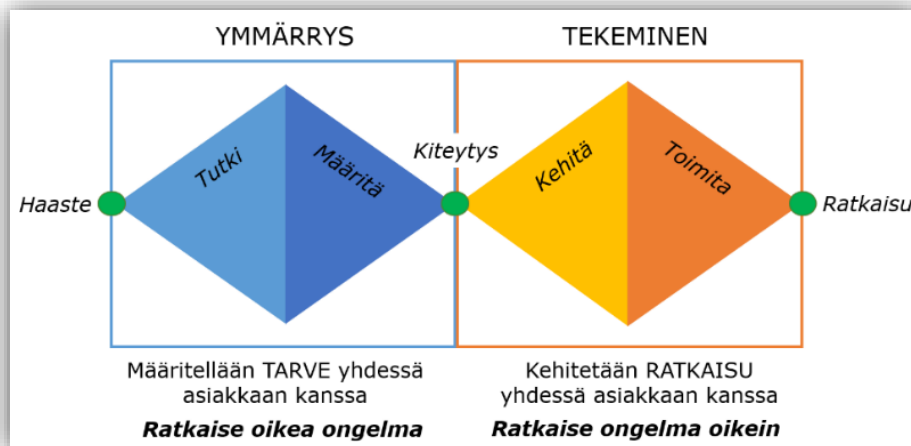
Palvelumuotoilu perustuu kokonaisvaltaiseen ja ihmislähtöiseen ajattelutapaan, jossa kehittämistä tehdään yhdessä kohderyhmän kanssa. Sen ydintoimintaperiaatteena on halu ymmärtää ihmisiä ja heidän tarpeitaan, ja sen työkalut auttavat tämän ymmärryksen keräämisessä, visualisoimisessa ja kiteyttämisessä (Jauhiainen, 2024).

Hankkeessa hyödynnettiin erityisesti ns. tuplatimantin mallia (kuva 1), jossa kehittämisprosessi jakautuu kahteen toisiaan täydentävään vaiheeseen:

- Ensimmäinen vaihe – ymmärtäminen – painottuu tiedon keruuseen, kohdennettuun käyttäjätutkimukseen ja työntekijäkokemuksen syvälliseen tarkasteluun. Tässä vaiheessa pyritään hahmottamaan ongelmat, tarpeet ja arjen ilmiöt mahdollisimman kattavasti.
- Toinen vaihe – tekeminen – rakentuu saadun ymmärryksen pohjalta ja sisältää konkreettisten ratkaisujen ideointia, kokeilemista ja testaamista. Tämä vaihe tähtää toimivien mallien kehittämiseen ja juurruttamiseen arkeen.

Tuplatimanti auttaa ratkaisemaan oikeita ongelmia oikealla tavalla, ja se varmistaa, että kehitetyt ratkaisut vastaavat aidosti käyttäjien – tässä tapauksessa henkilöstön ja johdon – tarpeisiin ja odotuksiin (Jauhiainen, 2024).

Kuva 1: Palvelumuotoilun prosessikuva British Design Council -mallia mukaillen



Palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat erinomaisesti myös johtamisen kehittämiseen. Kuten Alhonsuo (2021) toteaa, muotoiluprosessien ymmärtäminen auttaa hahmottamaan kehitettävän palvelun mittasuhteita ja suunnittelemaan kehittämistä realistisesti, erityisesti sote-ammattilaisten arkea ja tarpeita kuunnellen. Palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun avulla voidaan syventää ymmärrystä palvelua käyttävien ihmisten kokemuksista ja löytää keinoja, joilla tuetaan myös työkykyjohtamista.

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa palvelumuotoilun prosessi ei ollut irrallinen kehittämistyön väline, vaan rakenne, jonka kautta ymmärrys, kokeilut ja yhteinen oppiminen jäsentyivät systemaattiseksi kokonaisuudeksi.

2.3 Hankkeen merkitys

Hankkeella oli merkittävä arvo sekä Aspalle että Suomen Paralympiakomitealle. Aspan näkökulmasta hanke tuki sen strategisia tavoitteita niin henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä kuin työhyvinvoinnin kokemuksen ja työssäjaksamisen parantamisessa sekä työn veto- ja pitovoiman vahvistamisessa. Liikkumisen edistäminen osana työhyvinvointia ja yhdistettynä työkykyjohtamisen kehittämiseen teki Aspasta sote-alan edelläkävijöitä ja toimii näin ollen myös kilpailuvalttina työmarkkinoille asemoitumisessa. Liikkeellä hyvinvointiin -hanke oli koko Aspa-konsernin yhteinen kehittämishanke, jonka avulla pystyttiin linjaamaan liikkuminen koko organisaation yhteiseksi asiaksi ja osaksi henkilökeskeistä toimintatapaa niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Tämä osaltaan vahvisti koko Aspan toiminnan laadukkuutta ja vaikuttavuutta.

Paralympiakomitean näkökulmasta kyseessä oli mahdollisuus syventää vaikuttavaa yhteistyötä sote-sektorilla sekä hyödyntää aikaisempia tutkimustuloksia ja kehitettyjä toimintamalleja uudessa organisaatiokontekstissa. Liikkumisen edistäminen työkyvyn tukena ja työkykyjohtamisen välineenä oli Paralympiakomitealle uudenlaista toimintaa, vaikkakin luonteva jatkumo edeltävien (Hyvät muuvit ja Aktiivisuutta läpi arjen) hankkeiden tulosten pohjalta. Näistä syistä hanke oli asiantuntijataholle hyvin mielenkiintoinen ja merkityksellinen, päässen jatkamaan aikaisemmin tehtyä työtä ja jalkauttamaan siitä saatuja oppeja. Samalla päästiin tukemaan isoa sote-alan toimijaa työhyvinvoinnin kehittämisessä liikunnan keinoin. Kaiken aikaa kehittämistyöllä vaikutettiin myös vähän liikkuvien ja tukea tarvitsevien asiakasryhmien liikkumisen mahdollisuuksiin lisäämällä työntekijöiden ymmärrystä liikkumisesta ja liikunnan mahdollisuuksista. Näin Paralympiakomitea pystyi hankkeen aikana edistämään myös omaa perustehtäväänsä, mikä on tärkeää ja merkityksellistä.



3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Tässä luvussa tarkastellaan Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen tieteellistä ja ammatillista taustaa. Luvussa esitellään hankkeen keskeiset käsitteet ja sen aikana laaja-alaisesti hyödynnettyä ajankohtaista tutkimustietoa liittyen työhön, työhyvinvointiin, fyysiseen aktiivisuuteen ja johtamiseen – ei vain suunnitteluvaiheessa, vaan jatkuvana osana kehittämistyötä. Lisäksi tuodaan esiin asiantuntijoiden roolit ja osaaminen sekä heidän asiantuntemuksensa tuki hankkeen etenemiselle.

Hankkeen aikana tutkittua tietoa hyödynnettiin tavoitteellisesti, vaihteittain ja eri näkökulmista. Tämä tietoperustaisuus vahvasti kehittämistyön vaikuttavuutta ja antoi osallistujille valmiuksia perustella, suunnitella ja toteuttaa ratkaisuja, jotka tukevat henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia pitkäjänteisesti. Tutkimustiedon rooli ei jäänyt taustaksi, vaan se kytkeytyi aktiivisesti hankkeen arkeen. Se ohjasi pilottiyksiköiden kanssa tehtyä kehittämistyötä, vaikutti valittuihin toimenpiteisiin ja tuki toimintamallin rakentamista vaihe vaiheelta.

3.1 Keskeiset käsitteet

Hankkeen keskeisiä käsitteitä olivat **hyvinvointi**, **työkyky** ja **johtaminen**. Hyvinvointi ymmärrettiin kokonaisvaltaisesti – siihen sisältyivät fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Työkyky viittasi työntekijän voimavaroihin suhteessa työn vaatimuksiin, ja sitä tarkasteltiin niin yksilön kuin työyhteisön tasolla. Johtaminen nähtiin keskeisenä vaikuttamisen väylänä, jonka kautta työhyvinvointia ja työkykyä voidaan tukea systemaattisesti ja pitkäjänteisesti.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) mukaan hyvinvoinnin osatekijät jaetaan yleensä kolmeen ulottuvuuteen: terveyteen, materiaaliseen hyvinvointiin sekä koettuun hyvinvointiin tai elämänlaatuun. Hyvinvointi-käsite viittaa suomen kielessä sekä yksilölliseen että yhteisötason hyvinvointiin. Yhteisötason ulottuvuuksia ovat esimerkiksi elinolot, työllisyys, työolot ja toimeentulo. Yksilöllistä hyvinvointia taas rakentavat sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttaminen, onnellisuus ja sosiaalinen pääoma.

Työterveyslaitoksen (TTL) mukaan työkyky on yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välinen suhde, joka vaihtelee ajan kuluessa. Työkykyyn vaikuttavat useat tekijät: perustan muodostavat työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys, osaaminen ja motivaatio. Lisäksi työkykyyn vaikuttavat elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja yhteiskunnalliset olosuhteet.

Työkykyjohtamisella taas varmistetaan työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapaino. Se tarkoittaa suunnitellusti toteutettuja ja seurattuja toimia henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi. Työkykyjohtamisessa korostuvat ennakoivat, kokonaisvaltaiset ja systemaattiset toimenpiteet. (TTL.)

Nämä keskeiset käsitteet – hyvinvointi, työkyky ja johtaminen – kulkivat mukana koko hankkeen ajan niin tavoitteenasettelussa kuin käytännön toimenpiteissä. Ne tarjosivat



viitekehystä kehittämistyölle, tukivat tiedolla johtamista ja auttoivat lisäämään tietoisuutta käsiteltävistä teemoista.

3.2 Tutkimustausta ja sen soveltaminen hankkeessa

Hankkeen taustalla vaikutti useita ajankohtaisia tutkimuksia ja aiempia kehittämishankkeita, jotka loivat pohjan suunnittelulle ja ohjasivat koko prosessin etenemistä.

- Hyvät muuvit- ja Aktiivisuutta läpi arjen -hankkeet (Suomen Paralympiakomitea) toivat esiin, että henkilöstön fyysisen aktiivisuuden ja jaksamisen vahvistaminen heijastuu myös asiakkaiden hyvinvointiin. Näissä hankkeissa korostui lisäksi johtamisen keskeinen rooli liikkumista tukevan työyhteisökulttuurin rakentamisessa (Jauhiainen, 2024).
- Helmi-malli (Jauhiainen, 2022) tarjosi konkreettisen viitekehysten ja työkalun liikkumisen edistämiseen asumispalvelujen arjessa. Se lisäsi myös ymmärrystä ja selkiytti työkykyjohtamisen prosessin hahmottamisessa ja suunnittelussa.
- Kohti hyvinvointia – Osallisuuden ja liikkumisen edistäminen osana sote-työtä (Jauhiainen, 2024) kokoaa yhteen edellä mainittujen kehittämishankkeiden keskeiset havainnot ja tarjoaa teoreettisen pohjan liikkumisen integroimiselle osaksi työhyvinvointityötä.

Hankkeen suunnittelua ja kohderyhmän tarpeiden tunnistamista tuki myös ajankohtainen tutkimustieto sote-alan työhyvinvoinnin haasteista. Erityisesti Selanderin ym. (2023) tutkimus osoitti, että huono koettu työkyky on yleistä vuorotyöntekijöiden keskuudessa ja työuran eri vaiheissa tarvitaan erilaista tukea: nuoret hyötyvät mentoroinnista ja vaikutusmahdollisuuksista, kun taas iäkkäämmät työntekijät tarvitsevat enemmän työn muokkausta ja oikeudenmukaista, eettisesti kestävää johtamista. Tätä tutkimustietoa sovellettiin hankkeessa erityisesti kohderyhmän työolosuhteiden ja kokemusten ymmärtämiseen. Se tarjosi tärkeää taustatietoa siitä, miksi yksilölliset ja joustavat ratkaisut työkyvyn tukemiseksi ovat sote-alalla välttämättömiä.

Myös hankkeen toteutuksessa hyödynnettiin sekä aiempien kehittämishankkeiden tuloksia että ajankohtaista tutkimustietoa liittyen työelämään, fyysiseen aktiivisuuteen, johtamiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimustieto ei toiminut ainoastaan taustamateriaalina, vaan sitä käsiteltiin aktiivisesti myös kehittämisprosessin aikana osana työpajoja, keskusteluja ja toimintasuunnitelmien tarkennuksia.

Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen

Laajempaa yhteiskunnallista kontekstia hahmotettiin muun muassa Työterveyslaitoksen säännöllisesti päivittyvän *Miten Suomi voi?* -tutkimuskoosteen (2024) avulla, jossa tuodaan esiin työelämän jatkuvan muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin ja työn imun vähenemiseen. Työelämän monimutkaistumisen rinnalla korostuvat henkilöstön



osallisuus, kokemus työn merkityksellisyydestä ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä – näkökulmia, joita hankkeessa tavoiteltiin palvelumuotoilun keinoin.

Hankkeessa huomioitiin myös kansallinen työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030-ohjelma, jonka keskiössä on työelämän uudistuminen, yhteistyö ja johtamisen kehittäminen (TTL). Liikkeellä hyvinvointiin -hanke hyödynsi tätä laajempaan kehittämisviitekehykseen erityisesti panostamalla osallistavaan työkykyjohtamiseen ja arjen toimintatapojen muutokseen.

Työterveyslaitoksen "Mitä kuuluu?" -tutkimus (2023–2024) tuo esiin sote-alan työhyvinvoinnin keskeiset haasteet; työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden, resurssipulan sekä työvoiman saatavuuden ongelmat. Tutkimuksen mukaan hyvinvointia tukevat rakenteet ja esihenkilötoiminta voivat merkittävästi kohentaa työssä jaksamista sekä vahvistaa työpaikan veto- ja pitovoimaa. Raportissa todetaan myös, että nuorten sote-alan työntekijöiden palautuminen on heikompaa ja psyykinen rasittuneisuus yleisempää, mikä nostaa esiin valmentavan johtamisen merkityksen. (Laitinen ym. 2025.)

Näitä havaintoja hyödynnettiin myös Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa, jossa työhyvinvointia ja työkykyä tuettiin konkreettisoin keinoin, muun muassa arjen liikkumista lisäämällä, vuorovaikutusta vahvistamalla ja yhteisöllisyyttä edistämällä. Hankkeen toimintamalli vastaa suoraan tutkimuksessa tunnistettuihin tarpeisiin vahvistamalla sote-henkilöstön jaksamista osana kestäväää työelämää.

Työterveyslaitoksen blogissaan *Entä jos huomaisimme työn voimavarat* (2025) tutkimusprofessori Jari Hakanen korostaa, että työhyvinvoinnin tukemisessa on tärkeää suunnata huomiota myös työn voimavaroihin, ei pelkästään kuormitustekijöihin. Työn imu, kokemus merkityksellisyydestä, yhteisöllisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat tutkitusti työssäjaksamista edistäviä tekijöitä. Näiden tukeminen lisää työntekijöiden resilienssiä ja vähentää uupumisriskiä. Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa tätä näkökulmaa sovellettiin vahvistamalla työyhteisöjen sisäistä vuorovaikutusta ja sallivaa ilmapiiriä sekä tuomalla arkeen konkreettisia, liikettä ja osallisuutta lisääviä ratkaisuja. Näin hanke tuki henkilöstön työssäjaksamista juuri voimavarojen näkökulmasta käsin.

Työkyvyn tukeminen liikunnan keinoin

Fyysisen aktiivisuuden merkitystä työkyvyn ja jaksamisen tukena korostettiin monipuolisesti hankkeen aikana. Tutkimuksista hyödynnettiin muun muassa kansanterveystieteen dosentti Jouni Lahden tekemää tutkimusta liikunnan monista positiivisista vaikutuksista työkykyyn (TSR 2024) sekä Jyväskylän yliopistossa tehtyä tutkimusta (Karihtala, 2025), jonka mukaan työajan fyysinen aktiivisuus lisää palautumisen tarvetta, mutta samalla vahvistaa toiminta- ja työkykyä, kunhan palautumisesta huolehditaan riittävästi.

Tätä ajatusta tukee myös Työterveyslaitoksen tutkimukseen perustuva *Liikettä työn mukaan* -työkalu (TTL 2025), jonka mukaan liikunnan lisääminen osaksi työtä ei voi perustua yksipuolisiin ohjeisiin, vaan vaatii työn luonteen tarkkaa ymmärtämistä ja liikkumisen ratkaisut tulee räätälöidä työn fyysisten vaatimusten mukaan. Fyysisesti raskaassa työssä liikkuminen voi tarkoittaa tauottamista ja kehonhuoltoa, kun taas kevyt



tai istumapainotteinen työ kaipaa enemmän aktiivisuutta ja kehoa kuormittavia hetkiä työpäivän aikana – yksi keskeinen tulos myös Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa.

Henkilöstöliikunnan barometri 2023 osoitti, että organisaatiot, joissa liikunta on integroitu osaksi työhyvinvoinnin rakenteita, raportoivat vähemmän sairauspoissaoloja ja parempaa koettua työkykyä. Tukea voidaan tarjota esimerkiksi olosuhteita kehittämällä, yhteisöllisyyttä vahvistavilla liikkumismahdollisuuksilla tai johtamisen kautta. (Häkli, 2024.) Tuoreempi Henkilöstöliikunnan barometri 2024 täydensi tätä kuvaa erityisesti kuntasektorilla: työpaikoilla, joissa liikunnan tukeminen on systemaattista ja resursoitua, koettiin yleisesti enemmän työn imua ja vahvempaa yhteisöllisyyttä (Häkli, 2024). Barometrissa nousi esiin myös, että liikuntaan kannustaminen on yhteydessä sekä henkilöstön aktiivisuuteen että organisaation vetovoimaan – tekijöitä, jotka olivat keskeisiä myös Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen tavoitteissa.

Tähän liittyen *National Institutes of Health* (NIH) tutkimusyhteenveto (2022) nostaa esiin, että liikkumisen interventiot eivät toimi samalla tavalla kaikille ihmisryhmille. On tärkeää, että suunnitellut toimet perustuvat käyttäjälähtöiseen suunnitteluun, jossa huomioidaan yksilön tausta, työ (työaikajärjestelyt ja palautumisen mahdollisuudet), arki ja motivaatiotekijät. Yksi malli tai lähestymistapa ei toimi kaikissa ympäristöissä – ja juuri tämän vuoksi Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa korostettiin yhteiskehittämistä ja kokeilukulttuuria, jossa ratkaisut syntyivät yhdessä, paikallisesti ja tarpeisiin pohjautuen.

Hankkeeseen hyödynnettiin myös soveltavan liikunnan tutkimusaineistoja. Professori Brett Smithin esitys "Moving Social Work: The Value of Social Workers in Adapted Physical Activity" Soveltavan liikunnan symposiossa 2024 korosti sosiaalityöntekijöiden roolia soveltavan liikunnan edistäjinä. Smith esitteli viisivuotista, yhteistuotantona toteutettua hanketta, jonka tavoitteena on sisällyttää fyysinen aktiivisuus sosiaalityön koulutukseen, politiikkaan ja käytäntöihin. Smith korosti sitä, miten tärkeää on, että sosiaalityöntekijät itse ymmärtävät fyysisen aktiivisuuden merkityksen – ei vain asiakkaille, vaan myös itselleen. Hän viittasi siihen, että sosiaalityöntekijät voivat omaksua aktiivisen elämäntavan osaksi omaa arkeaan ja siten vahvistaa omaa hyvinvointiaan. Näin ollen liikkumisen edistäminen ei ole vain asiakkaiden tukemista, vaan myös työntekijän oman jaksamisen tukemista. (Smith, 2024).

Tämä tukee suoraan Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen ydintä: kun työntekijät itse voivat hyvin ja heidän jaksamistaan tuetaan liikkumisen keinoin, heillä on paremmat valmiudet tukea myös asiakkaiden aktiivisuutta ja hyvinvointia. Samalla asiakastyön laatu paranee ja palveluista tulee vaikuttavampia. Tämä myös vahvistaa näkökulmaa työkykyjohtamisen kehittämisestä liikkumisen keinoin osana kokonaisvaltaista hyvinvointia, sillä työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa.

Työkykyjohtaminen ja esihenkilötyö

Sote-alan johtamiseen liittyvää tietoa hyödynnettiin hankkeessa erityisesti Työterveyslaitoksen tuottamien aineistojen ja oppimateriaalien kautta, kuten *Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi?* ja *Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla* (TTL 2025). Näissä korostuvat muun muassa työkyvyn jatkuva seuranta, oikea-aikainen tuki ja valmentava johtaminen. Työpiste-verkkolehden artikkelissa *Reilu ja valmentava*



johtaminen ei riitä sote-alalla (TTL 2024) tutkimusprofessori Jaana Laitinen nostaa esiin tarpeen painottaa kokonaisvaltaista työkyvyn johtamista, eikä vain työssä suoriutumista sekä korostaa tiedolla johtamisen tärkeyttä ja työn kehittämistä osana työpaikan arkea. Tämä näkemys tukee hankkeen lähestymistapaa, jossa työkyky nähdään kokonaisvaltaisesti fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn yhteytenä ja sen kehittämistä osana arjen rakenteita ja johtamiskäytäntöjä.

Työkykyjohtamista tarkasteltiin myös esihenkilötyön ja lähijohtamisen näkökulmasta. Työterveyslaitoksen *Esihenkilö työkyvyn tukijana* -strategisen työkykyjohtamisen aineistossa esihenkilön rooli nähdään keskeisenä työkyvyn ennakoinnissa tukemisessa, osallisuuden vahvistamisessa ja työyhteisön ilmapiirin rakentamisessa. Esihenkilön tulee tunnistaa varhaisen tuen tarpeet, osata käydä työkykykeskusteluja ja toimia sillanrakentajana työn, työntekijän ja tukitoimien välillä. (TTL 2025.) Näitä teemoja käsiteltiin konkreettisesti johdon työpajoissa ja reflektointia kehittämissä päivissä yhdessä pilottikohteiden kanssa.

Sosiaalialan kontekstissa lähijohtamisella on erityinen painoarvo. OIVA-hankkeen julkaisussa *Lähijohtaminen sosiaalialalla* (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021) korostetaan, että työn arjessa mukana oleva lähijohtaja vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemaan tuen, arvostuksen ja luottamuksen tunteeseen. Lähijohtamisen onnistuminen edellyttää läsnäoloa, vuorovaikutustaitoja ja kykyä kohdata työntekijät yksilöinä. Samalla johtajalta edellytetään strategisen tason ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointia ja työkykyä voidaan tukea tavoitteellisesti. Tämä ajattelutapa nivoutuu hankkeessa toteutettuun palvelumuotoiluun: johtajuus ei ole vain hallinnollista toimintaa, vaan myös osa osallistavaa kehittämistä ja työyhteisön voimavarojen vahvistamista.

3.3 Ulkopuolinen asiantuntija

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen asiantuntijapalvelusta vastasi Suomen Paralympiakomitea, jolla on laaja kokemus yhdenvertaisen liikkumisen ja aktiivisen elämäntavan edistämisestä eri väestöryhmissä. Paralympiakomitea valikoitui asiantuntijatahoksi erityisesti siksi, että sillä oli entuudestaan vahva yhteistyötausta Aspan kanssa toteutetuista liikkumisen edistämisen hankkeista. Näiden yhteisten kokemusten kautta Paralympiakomitealle oli muodostunut syvälinen ymmärrys sote-alan arjesta sekä työhyvinvoinnin ja liikkumisen välisestä yhteydestä, mikä loi vahvan perustan hankkeen kehittämistyölle. Paralympiakomitea vastasi hankkeen kehittämisprosessin suunnittelusta ja toteutuksesta, pilottikohteiden ohjauksesta, työkykyjohtamisen kokonaisuuden konseptoinnista sekä loppuraportin kirjoittamisesta. Kehittämistyötä johti Katariina Jauhiainen, joka toimi hankkeen projektipäällikkönä. Hänen lisäkseen kehittämisprosessissa oli mukana osaamisen kehittämisen asiantuntija Piia Korpi.

Katariina Jauhiainen on koulutukseltaan fysioterapeutti, palvelumuotoilija ja viittomakielen tulkki. Hän on koordinoinut menestyksekkäästi kaksi valtakunnallista kehittämishanketta: Hyvät muovit (2019–2022) ja Aktiivisuutta läpi arjen (2022–2024). Molemmissa hankkeissa on palvelumuotoilun avulla edistetty liikkumista sote-alalla, ja niiden myötä on syntynyt merkittävä määrä tutkimus- ja kehittämistietoa liikkumisen merkityksestä työhyvinvoinnin ja osallisuuden tukena. Jauhiainen on myös työskennellyt vuosia



asumispalveluympäristössä, mikä toi hankkeeseen arvokasta käytännön ymmärrystä. Hänen asiantuntemuksensa yhdistää soveltavan liikunnan, liikkumisen edistämisen ja työkykyjohtamisen näkökulmat ainutlaatuisella tavalla.

Piia Korpi on koulutukseltaan filosofi ja myös palvelumuotoilun ammattilainen. Hän toi hankkeeseen osaamista erityisesti keskustelujen monipuolistajana ja osallistavien koulutusmenetelmien soveltajana. Hän toimi asiantuntijatyöparina kehittämispäivien työpajoissa, vastasi yhteiskehittämisen dokumentoinnista sekä osallistui hankkeen tulosten analysointiin ja hankkeen konseptointiin.



15



Kohtaamme sinut



4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Tässä luvussa kuvataan Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen käytännön toteutus vaiheittain. Tarkastelu etenee ajallisesti suunnittelusta toteutukseen ja seurantaan. Luvussa esitellään hankkeessa toteutetut toimenpiteet - kuten työpajat, kehittämisspäivät, etätapaamiset ja mittarit - sekä avataan osallistujamäärää ja osallistumisen astetta.

Liikkeellä hyvinvointiin -hanke toteutettiin suunnitellusti vaiheittain ajanjaksolla elokuu 2024 – kesäkuu 2025. Kehittämistyö rakentui Aspan johdon ja pilottikohteiden aktiiviselle osallistumiselle sekä asiantuntijatuken mahdollistamalle yhteiskehittämiselle. Toteutus sisälsi sekä läsnä työskentelyä että etätapaamisia. Hankkeen onnistumisen kannalta keskeistä olikin eri toimijatahojen selkeä työnjako ja sitoutuminen yhteiseen kehittämisprosessiin:

- Aspa-konsernin johto sitoutui hankkeeseen sekä vastasi tarvittavien resurssien varmistamisesta. Johto osallistui myös hankkeen konseptointiin ja arviointiin.
- Aspan henkilöstö osallistui aktiivisesti yhteiskehittämiseen ja sovittuihin tapaamisiin kehittämisprosessin mukaisesti. Yksiköissä ideointiin, kokeiltiin ja kehitettiin erilaisia tapoja lisätä liikkumista ja edistää työhyvinvointia arjessa.
- Suomen Paralympiakomitean asiantuntijat vastasivat kehittämisprosessin kokonaisuudesta: fasilitoivat yhteiskehittämistä, ohjasivat pilottikohteiden työtä suunnitelman mukaisesti ja pitivät tiivistä yhteyttä tilaajaorganisaatioon. Etenemistä seurattiin säännöllisesti ja tilaajalle toimitettiin väliraportit syksyllä 2024 ja keväällä 2025 sekä hankkeen loppuraportti kesäkuussa 2025. Paralympiakomitea vastasi myös työkykyjohtamisen toimintamallikonaisuuden kokoamisesta ja sen käyttöönoton ohjauksesta.

4.1 Suunnittelu, toteutus ja eteneminen

Suunnittelu: yhteinen valmistelu ja sitouttaminen

Hankkeen suunnittelu aloitettiin Aspan ja Paralympiakomitean yhteistyönä rahoituksen hakemisen muodossa. Rahoitusvaihtoehdoksi valikoitui Työsuojelurahaston (TSR) kehittämisrahoitus (aiemmin kehittämisavustus), joka on tarkoitettu mm. työpaikkojen työhyvinvoinnin edistämiseen. Rahoitus on suunnattu erityisesti yhteistoiminnallisiin kehittämissankkeisiin, jotka tähtäävät pitkäkestoisiin, työelämää parantaviin muutoksiin (TSR 2025).

Paralympiakomitea asiantuntijatahona vastasi hankekokonaisuutta koskevan tarjouksen laatimisesta Työsuojelurahastolle, ja jo tässä vaiheessa sitoutui toteuttamaan kehittämissankkeen tarjouksen mukaisesti (kuva 2). Tarjouksen hyväksymisen jälkeen Aspa työn tilaajana vastasi puolestaan rahoitushakemuksen tekemisestä



Työsuojelurahastolle ja näin osaltaan sitoutui kehittämistoimintaan kyseisen hankkeen ajaksi. Koko hankevalmisteluajan Paralympiakomitea ja Aspa teki tiivistä yhteistyötä.

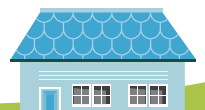
Kuva 2: Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen toimintasuunnitelma



Toteutus: vaiheittainen, osallistava ja joustava

Hanke käynnistettiin elokuussa 2024 yhteisen hanketiimin kokoamisella. Aspassa hankkeen käytännön toteutuksesta vastasivat henkilöstöpäällikkö Lauri Kankaanrinne ja hr-asiantuntija Marika Kananen sekä talouden osalta talousasiantuntija Juha Nieminen. Paralympiakomiteasta tiimiin kuuluivat asiantuntijat Katariina Jauhiainen ja Piia Korpi. Hanketiimi kokoontui säännöllisesti koko hankkeen ajan varmistaen tavoitteellisen etenemisen, yhteistyön sujumisen ja hankehallinnolliset tehtävät.

Heti alusta asti hankkeelle oli tiedossa etenemissuunnitelma rahoitustarjoukseen sisältyneen työsuunnitelman mukaisesti. Tämän lisäksi laadittiin myös erillinen projektisuunnitelma (kuva 3), jossa täsmennettiin projektin rakenne, roolit, tavoitteet, riskit ja eteneminen palvelumuotoilun toimintamallia hyödyntäen. Näin pystyttiin varmistamaan sekä systemaattinen kehittäminen että aito osallisuus mukana olevalle henkilöstölle.



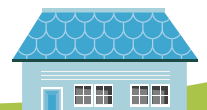
Kuva 3: Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen projektisuunnitelma



Aspa-konsernin johtoryhmän ensimmäinen työpaja elokuun alkupuolella rakensi strategista pohjaa hankkeelle: käytiin läpi aiempien hankkeiden tuloksia sekä alkavan hankkeen toimintasuunnitelmaa, pohdittiin työkykyjohtamisen kehittämistarpeita sekä asetettiin hankkeelle tavoitteet ja mittarit keskeisille tuloksille. Johtoryhmä asetettiin myös hankkeen ohjausryhmäksi. Tällä tavoin sitoutettiin johto mukaan hankkeeseen pitkäjänteisesti ja aktiivisesti.

Hankkeesta tiedotettiin laajasti Aspan henkilöstöä heille suunnatussa Kick off -tilaisuudessa. Tavoitteena oli tiedottaa, motivoida ja sitouttaa henkilöstöä yhteiseen kehittämiseen. Myös tämä tilaisuus toteutettiin elokuun aikana hankkeen alkutaipaleella. Lisäksi tiedotettiin ja kontaktoitiin kaikki hankkeeseen valitut pilotti-kohteet, ja tehtiin heidän kanssaan aikataulu- ja etenemissuunnitelmat syksyn osalta. Muut aikataulut ja tapaamisajankohdat sovittiin pilottien käynnistyttyä.

Hankkeen työsuunnitelma rakentui seitsemästä toisistaan täydentävästä vaiheesta, jotka etenivät systemaattisesti aloituksesta toimintamallin konseptointiin. Alkuvaiheen jälkeen käynnistyivät pilottiyksiköiden ensimmäiset kehittämispäivät, joiden pohjalta käytännön kokeiluja toteutettiin yksiköissä. Kehittämispäivät olivat asiantuntijaorganisaation fasilitoimia työpajoja, ja ne perustuivat palvelumuotoilun periaatteisiin: yhteiskehittämiseen, arjen ymmärrykseen ja konkreettisiin ratkaisuihin. Kehittämispäivissä syvennettiin aiempien hankkeiden oppeihin ja teoriataustaan, vahvistettiin yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista avoimesti keskustelemalla sekä ideoitiin konkreettisia toimenpiteitä, jotka koottiin yksikkökohtaisiksi pilottisuunnitelmiksi. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että jokainen pilotti rakentui kohteen omista tarpeista ja tilanteista käsin.



Päivän runko oli sama, mutta sovellus yksilöllinen. Nämä kehittämisspäivät toteutettiin syys-marraskuun aikana.

Kehittämisprosesseja tuettiin etätapaamisilla ja myöhemmin toisilla kehittämisspäivillä (seurantakäynneillä). Etätapaamisissa seurattiin kehittämistoiminnan etenemistä, kerättiin kokemuksia ja vaikutuksia sekä tarjottiin yksiköille tukea jatkotoimien suunnitteluun kunkin pilottikohteen tarpeet huomioiden; mitä on tehty, miten toiminta on koettu, millaista tukea mahdollisesti tarvitaan ja millaisia vaikutuksia toiminnalla on ollut? Etätapaamisissa keskusteltiin paljon myös ajankohtaisista asioista ja kunkin pilottikohteen arjesta, jotta kehittämistyö voitiin kytkeä mahdollisimman tiiviisti osaksi todellisia tarpeita ja arjen käytäntöjä. Etätapaamisia järjestettiin kunkin pilottikohteen kanssa keskimäärin neljä kertaa, ja niitä toteutettiin noin kerran kuukaudessa lokakuun ja maaliskuun välisenä aikana.

Toiset, pilotit päättävät kehittämisspäivät järjestettiin maalis-huhtikuun aikana 2025. Niissä käytiin yhdessä pilottikohteen kanssa läpi toteutunut toiminta, jaettiin kokemuksia ja oppeja, koottiin yhdessä kehittämistyön tuloksia sekä laadittiin jatkosuunnitelmat toiminnan pitämiseksi osana arkea. Jokaiselle pilottikohteelle muodostui omannäköisensä lopputuotos omien kokemusten pohjalta. Lisäksi tässä yhteydessä sovittiin vielä yhdet etätapaamiset kehittämisspäivissä kerättyjen kyselytulosten sekä hankekokonaisuuden läpikäymiseksi. Nämä tapaamiset toteutettiin toukokuun lopulla.

Pilottien päätyttyä johdon työskentelyä vahvistettiin kolmella erillisellä työpajalla, jotka järjestettiin Aspa Palveluiden johtoryhmälle, Aspa-säätiön johtoryhmälle ja Aspa-konsernin johtoryhmälle huhti-toukokuun aikana. Tällä jaottelulla pystyttiin käsittelemään kunkin organisaation erityiskysymyksiä tarkoituksenmukaisesti. Johtoryhmien työskentelyssä liikkumisen strategista asemaa tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: johtaminen, organisaatiokulttuuri ja budjetointi. Työpajoissa pohdittiin, mitä aktiivisuuden ja liikkumisen strateginen valinta tarkoittaa johtamistyössä, esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa, toiminnan mahdollistamisessa ja seurannassa. Lisäksi tarkasteltiin, miten liikkuminen asemoituu osaksi arjen toimintakulttuuria ja millaisia muutoksia se edellyttää asenteissa ja toimintatavoissa. Budjetoinnin näkökulmasta käytiin läpi, miten liikkumisen edistäminen voidaan huomioida konkreettisesti osana organisaation resursointia. Prosessi huipentui yhteiseen jatkotoimenpiteiden määrittelyyn, jonka myötä Aspalla syntyi selkeämpi käsitys siitä, mitä työkykyä ja liikkumista edistäviä asioita organisaation tulee jatkossa johtaa.

Muut toteutetut toimenpiteet

Hankkeen aikana asiantuntijataho osallistui aktiivisesti myös muuhun Aspan toimintaan ja teki näin merkittäviä toimenpiteitä, jotka tukivat kehittämistyön juurtumista ja kontekstin ymmärtämistä. Prosessin alussa projektipäällikkö perehtyi Aspan organisaatioon muun muassa haastatteleamalla ylimmän johdon edustajia. Lisäksi hän osallistui syksyllä Johtamisfoorumiin sekä tapasi palvelupäälliköitä hankkeen aikana säännöllisin väliajoin. Lisäksi hän oli mukana Työsuojeluklinikoissa sekä syksyllä että keväällä.

Nämä kaikki toimenpiteet olivat olennaisia hankkeen onnistumisen kannalta. Hanke toteutettiin vahvassa yhteistyössä, ja näiden toimenpiteiden kautta asiantuntijataho pystyi



olemaan monipuolisesti läsnä ja näkyvillä Aspan eri foorumeilla koko hankkeen ajan, mikä vahvisti yhteistä ymmärrystä ja tuki kehittämistyön vaikuttavuutta.

Osallistujien määrä ja osallistumisen aste

Hankkeeseen osallistui kymmenen pilottikohdetta, joista yhdeksän oli Aspa-koteja ja yksi säätiön tiimi (lueteltiin aikaisemmin hankkeen kuvauksen yhteydessä luvussa 2).

Pilottikokonaisuuksia toteutui kuitenkin yhdeksän, sillä Aspa-koti Villa Huvisissa pilottia ei useista yrityksistä huolimatta saatu käynnistettyä. Tämä tapaus kuitenkin havainnollisti kehittämistyön realiteetteja: yhteiskehittäminen edellyttää aktiivista osallistumista ja riittäviä arjen toimintaedellytyksiä, jotta prosessi voi onnistua.

Säätiön pilottitiimi koostui kahdeksasta vapaaehtoisesta työntekijästä, jotka kuuluivat säätiön kehittämis-, viestintä- ja taloustiimeihin. Aspa-kodeissa kehittämistyöhön osallistui mukana olevien yksiköiden koko henkilöstö. Hanketta pilotoimassa oli siis yhteensä 87 henkilöä. Osallistujamäärät Aspa-kodeittain vaihtelivat kuudesta neljääntoista kunkin henkilöstömäärän mukaan.

Liikkeellä hyvinvointiin- hanketta edistettiin aktiivisesti ja osallistavasti pilottien lisäksi myös muilla foorumeilla koko organisaatiossa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kaiken kaikkiaan hankkeeseen osallistui noin 140 Aspa-konsernin työntekijää eri ammateista kaikilta eri organisaation tasoilta.

Osallistumisen aste ja sitoutuminen olivat erinomaisia läpi hankkeen. Sekä johto että henkilöstö kokivat hankkeen merkitykselliseksi ja ajankohtaiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämistä pidettiin Aspassa koko organisaation yhteisenä tavoitteena, ja sen edistämiseen haluttiin aidosti panostaa. Ulkopuolisen asiantuntijatahon vetovastuu koettiin positiiviseksi tekijäksi: se mahdollisti keskittymisen osallistumiseen, tuki yhteistä oppimista ja vahvisti sitoutumista kehittämistyöhön.

Hankkeen aikana toteutettuihin kyselyihin saatiin erittäin hyvä vastausprosentti: ensimmäiseen kyselyyn vastasi 94 % ja toiseen 71 %, ja koko hankkeen aikana vastausprosentti oli 85 % (148/174).

Yhteenveto: suunnitelmallinen, joustava toteutus

Hankkeen toteutus noudatti huolellisesti laadittua suunnitelmaa, mutta mukautui joustavasti arjen todellisuuteen. Jokainen pilottikohde eteni omalla tavallaan, ja lopputulos rakentui yhteisestä tekemisestä: asiantuntijat, johto ja henkilöstö toimivat kehittämistyössä tiiviissä yhteistyössä. Tämä teki prosessista osallistavaa, merkityksellistä ja käytäntöön juurtuvaa. Jokaisessa vaiheessa korostuivat yhteiskehittäminen, jatkuva oppiminen ja henkilöstön osallisuus, mikä varmisti, että ratkaisut nousivat aidosti arjen tarpeista ja työntekijöiden kokemuksista. Samalla rakennettiin kestävä perusta toiminnan juurtumiselle ja jatkuvalla kehittämiselle myös hankkeen päätyttyä.



4.2 Mittarit tulosten arvioinnin tukena

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa pyrittiin seuraamaan ja arvioimaan työkyvyn, työhyvinvoinnin ja liikkumisen kehitystä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Tähän hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia mittareita, jotka täydensivät toisiaan. Tämä mittaristo (taulukko 1) auttoi varmistamaan, että hankkeessa ei ainoastaan toteutettu toimenpiteitä, vaan myös arvioitiin niiden vaikutuksia ja kehitystä jatkuvasti. Mittarit vahvistivat hankkeen luotettavuutta ja tarjosivat sekä tilaajalle että asiantuntijoille konkreettista tietoa kehittämistyön vaikuttavuudesta.

Taulukko 1: Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen mittarit

	Mittari	Mitä mitattiin / seurattiin	Missä vaiheessa käytettiin	Mitä saatiin selville
1	OKR-malli (Objectives and Key Results)	Tavoitteiden toteutuminen, mittaritulokset, toimenpiteiden rajausta ja seuranta	Koko hankkeen ajan viitekehyksenä tavoitteiden suunnittelussa ja seurannassa	Tavoitteet konkretisoituivat ja koko organisaatio sitoutui kehittämiseen systemaattisesti
2	Alku- ja loppukartoitus (Liikkeellä hyvinvointiin -kysely)	Työkyky, työhyvinvointi, liikkumistottumukset, ilmapiiri, motivaatio, esteet ja tukitekiäjät, liikkumisen määrä	Hankkeen alussa ja lopussa (vertailevana mittauksena)	Fyysisen aktiivisuuden, työkyvyn ja jaksamisen lisääntyminen sekä parantunut ilmapiiri ja tuki
3	Pilottien välitapaamiset	Pilotin eteneminen, toteutuneet toimet, kokemukset ja tarpeet; suunnitelman päivitys ja tavoitteiden suunta	Kehittämispäivien ja seurantaikäyntien välillä (4 tapaamista per pilotti)	Tuki paikalliselle kehittämiselle, suunnan tarkentaminen, ajantasainen tieto etenemisestä ja muutoskokemuksista
4	Liikkuvan työelämän suositukset	Liikunnan integroituminen työelämään: henkilöstöetu, työpäivän osa, strateginen linjaus	Hankkeen etenemisen ja kokonaisarvioinnin tukena	Aspa nousi tasolle 3: liikunta on nyt osa strategista johtamista

1. OKR-malli kehittämisen rakenteena

Tulosten arviointia ja tavoitteiden konkretisoitumista tuki hankkeessa hyödynnetty OKR-malli (Objectives and Key Results). Malli tarjosi raamit tavoitteiden

- asettamiselle (mihin pyritään)
- mittaamiselle (mitä tuloksia tavoitellaan)
- rajaamiselle (mitä tehdään ja mitä jätetään pois)
- ja seurannalle (miten edistymistä arvioidaan)



OKR-malli tuki kehittämistyötä sekä johdon että työyhteisötason toiminnassa ja lisäsi ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointia, liikkumista ja työkykyjohtamista koskevat tavoitteet linkittyvät käytännön toimenpiteisiin. Se myös helpotti sitoutumista: kun tavoitteet oli kirjattu selkeästi ja niitä seurattiin säännöllisesti, syntyi systemaattinen ja tavoitteellinen tekemisen kulttuuri.

2. Pilottien alkua- ja loppukartoitukset

Keskeisin mittari oli hankkeen aikana toteutettu *Liikkeellä hyvinvointiin -kysely*, joka toteutettiin Webropol-alustalla jokaisen pilotin alussa ja lopussa. Kyselyllä kerättiin tietoa erityisesti:

- työntekijöiden koetusta työkyvystä ja jaksamisesta
- työaikaisesta liikkumisesta ja sen määrästä (niin osana työtehtäviä kuin asukkaiden/asiakkaiden kanssa tapahtuva yhteinen liikkuminen)
- vapaa-ajan liikuntatottumuksista ja liikkumisen määrästä
- työyhteisön ilmapiiristä, tuen kokemuksesta ja johtamisen laadusta
- motivaatiotekijöistä sekä liikkumista tukevista ja estävistä asioista

Kysely mahdollisti kehityksen seuraamisen sekä määrällisesti että laadullisesti. Avoimet vastaukset rikastivat tuloksia ja tarjosivat syvempää ymmärrystä henkilöstön kokemuksista ja arjen todellisuudesta.

3. Pilottien välitapaamiset kehittämisen seurannan välineenä

Yksi hankkeen keskeisistä arvioinnin ja tuen muodoista oli pilottikohteissa järjestetyt välitapaamiset, jotka toteutettiin jokaisessa yksikössä kehittämispäivien ja seurantakäynnin välillä. Etätapaamiset mahdollistivat jatkuvan vuoropuhelun ja reaaliaikaisen seurannan hankkeen etenemisestä.

Välitapaamisissa käytiin systemaattisesti läpi:

- mitä konkreettisia toimenpiteitä oli toteutettu
- miten ensimmäisessä kehittämispäivässä laadittu suunnitelma oli toteutunut
- millaisia kokemuksia, haasteita ja onnistumisia oli kertynyt
- oliko suunta edelleen oikea vai tarvittiinko suunnitelmiin päivityksiä

Tapaamiset loivat tilaa reflektoida, oppia ja tehdä pieniä korjausliikkeitä matkan varrella. Ne tukivat sekä pilottikohtaista, paikallista etenemistä että koko hanketta koskevaa kehittämis- ja muutosprosessia. Samalla asiantuntijat pystyivät tarjoamaan räätälöityä tukea ja ylläpitämään motivaatiota kehittämistyön keskellä.



Välitapaamiset toimivat siten paitsi mittarina ja seurantatyökaluna, myös kehittämistyön laadunvarmistuksen välineenä varmistaen, että jokainen pilotti eteni kohti tavoitteitaan omista lähtökohdistaan käsin, ja että nämä käytännön toimenpiteet tukivat samalla myös hankkeen tavoitteiden toteutumista.

4. Liikkuvan työelämän suositukset liikunnan strategisena mittarina

Hankkeen etenemistä ja kokonaistuloksia arvioitiin myös *Liikkuvan työelämän suositusten* (kuva 4) kautta, jotka jakautuvat kolmeen tasoon:

- Taso 1: Liikunta kuuluu henkilöstöetuihin
- Taso 2: Liikunta on osa työpäivää ja arkea
- Taso 3: Liikunta on kirjattu osaksi strategiaa ja johtamista

Aspassa on jo pitkään ollut käytössä henkilöstöetu, jota voi hyödyntää liikuntaan eli organisaatio on tukenut työntekijöitään taloudellisesti liikunnan lisäämisessä. Näin ollen Aspa oli jo ennen hanketta Liikkuvan työelämän suositusten tasolla 1. Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen kautta Aspa toteutti hyvin konkreettisesti suositusten tasoa 2 osallistamalla henkilöstön ja työyhteisöt kehittämään liikkumista osaksi työpäivää ja arkea työkyvyn, terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Hankkeen tuloksena Aspa teki myös strategiatason linjauksen aktiivisuuden ja liikkumisen edistämisestä koko konsernissa ja tämän myötä organisaatio nousi myös tasolle 3. Tämä tarkoittaa, että liikunnan merkitys henkilöstön työkyvyn tukemisessa on tunnustettu laajasti organisaatiossa ja liikkuminen on osa sekä arjen käytäntöjä että johdon strategista ajattelua.



Kuva 4: Liikkuvan työelämän suositukset



5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Tässä luvussa tarkastellaan Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen konkreettisia tuloksia niin koko organisaation kuin osallistujien kokemusten ja havaittujen muutosten kautta. Tulokset koottiin hankkeessa tuotetun tiedon ja aineiston pohjalta, ja niitä arvioitiin ja analysoitiin eri menetelmiä ja vertailua hyödyntäen.

Pilottiyksiköiden kokemukset nostivat esiin useita keskeisiä havaintoja, jotka liittyvät työyhteisön ilmapiiriin, johtamiseen, arjen kuormitukseen sekä liikkumisen rooliin työhyvinvoinnin osana. Yhteisöllisyyden merkitys toistui läpileikkaavana teemana – aktiivinen, toisiaan tukeva työyhteisö koettiin tärkeäksi voimavaraksi. Avoin keskustelukulttuuri, huumori ja jaetut kokemukset tukivat työhyvinvointia ja vahvistivat osallisuuden tunnetta.

Johtamisen rooli ja esihenkilöiden sitoutuminen nousivat ratkaiseviksi liikkumisen ja hyvinvoinnin edistämisessä. Työyhteisöt kaipasivat selkeää suuntaa ja näkyvää tukea, erityisesti muutostilanteissa tai epävarmuuden keskellä. Tiimivetäjien rooli nähtiin tärkeänä arjen mahdollistajina, mutta myös he tarvitsivat rakenteita ja tukea johtamisen tueksi. Johtaminen ei ollut vain linjausten viestimistä, vaan myös jatkuvaa vuoropuhelua ja arjen esimerkin näyttämistä.

Monissa yksiköissä arkea kuormittivat henkilöstömuutokset, toistuvat sairauspoissaolot ja epävakaus, jotka heijastuivat työyhteisön voimavaroihin. Psyykkinen kuormittuneisuus nousi esiin erityisesti yksiköissä, joissa työn arki oli haastavaa. Näissä tilanteissa korostui keskusteluavun ja tuen tarve. Samalla näkyi myös yksiköitä, joissa tilanne oli vakaa ja yhteisö toimi tiiviisti yhdessä; niissä tavoitteena oli hyvän tilanteen ylläpitäminen ja aktiivisuuden säilyttäminen osana arkea.

Liikkuminen nähtiin yleisesti tärkeänä osana työhyvinvointia, mutta sen kytkeminen työarkeen ei ollut itsestään selvää. Vaikka monissa yksiköissä liikuttiin jo asiakastyössä, palaverissa tai tyhy-toiminnassa, liikkuminen koettiin usein erilliseksi eikä osaksi työtä. Tämä korosti tarvetta tehdä liikkumista näkyväksi ja liittää se tietoisesti osaksi työnteon tapoja. Tauottamisen ja arjen rytmittämisen merkitys tunnistettiin, mutta resurssien ja ajan puute vaikeuttivat aktiivisten taukojen toteuttamista. Toisaalta vahvat rutiinit ja toimivat käytännöt tukivat työssäjaksamista siellä, missä ne oli onnistuttu rakentamaan.

Yhtenä keskeisenä erityispiirteenä liikkumisen edistämisessä on huomioitava palvelualojen erilaisuus (taulukko 2). Esimerkiksi tuetussa asumisessa liikkuminen voi kytkeytyä luontevasti arjen toimintoihin ja asiakkaiden kanssa tehtävään työhön, kun taas ympärivuorokautisessa palveluasumisessa liikkumista rajoittavat usein vastuu suuremmasta määrästä asukkaita ja työn kuormittavuus. Tämä tarkoittaa, että liikkumisen mahdollisuudet, esteet ja keinot vaihtelevat yksiköittäin, ja kehittämisen täytyy lähteä kunkin työyhteisön arjesta ja rakenteista käsin.



Taulukko 2: Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa koottua tietoa palvelualojen erityispiirteistä

Palveluala	Työaika	Työn luonne	Asiakkaat	Työyhteisön koko	Työ-ympäristö	Liikkumisen mahdollisuudet	Johtaminen	Haasteet	Yhteisiä piirteitä
Ympäri vuorokautinen palveluasuminen	2- tai 3-vuorotyö, osa tekee vain yövuoroo	Fyysistä avustamista, suorittavaa, hoidollista, läsnä tapahtuvaa	Pitkäaikaisia, ympärivuorokautista tukea tarvitsevia	Isompia tiimejä	Yksikössä asukkaiden kanssa	Koetaan vähäisiksi, aina asukkaiden saatavilla, oman tauon tarve korostuu	Vahva johtaminen korostuu, vuorotyö	Paljon apua tarvitseva asiakaskunta, ei hengähdystaukoja, henkilöstömitoitus	Asiakastyö keskiössä, työpäivissä rutiinia, mutta vaihtelevat
Yhteisöllinen asuminen	Päiväpainotteinen, voi olla myös 2-vuorotyötä	Ohjaavaa, lääkkeitä, arjen tukemista, asiointia	Asuvat samassa yhteisössä, tarvitsevat enemmän ohjausta	Keskikokoiset tiimit	Asiakkaiden kanssa yhteisissä tiloissa, heidän kodeissa	Asiointien ja työtehtävien yhteydessä, mahdollisuuksia esim. yhteisiin tempauksiin	Johtaminen tärkeää, mutta päiväpainotteisuus helpottaa	Työn keskeytykset, useiden asioiden yhtäaikainen hoitaminen	Asiakastyö ja yhteisöllisyys, työpäivät vaihtelevia
Tuettu asuminen	Virka-aika	Itsenäistä, paljon siirtymisiä autolla ja asiakaskäyntejä	Asiakkaiden tuen määrä vaihtelee, arjen tuki, vaihtuvuus	Pienemmät tiimit, itsenäisempää työtä	Asiakkaiden kodeissa ja liikkeellä (auto)	Siirtymisten aikana, tauoilla, yhdessä työkalujen kanssa, asiakkaiden kanssa	Itsenä johtaminen korostuu	Työ yksinäistä, tukiverkoston puute, kuormittavuus	Asiakastyö ja liikkuminen kentällä

Kehittämismotivaatio vaihteli yksiköittäin. Useissa paikoissa näkyi halu kehittää ja vaikuttaa, mutta toisaalla etenemistä hidastivat epäselvät tavoitteet tai aiemmat epäonnistumiset. Pettymysten jälkeen yhteinen suunta jäi puuttumaan, ja kehittäminen pysähtyi. Tällöin korostui tarve selkeille linjauksille, tavoitteiden asettamiselle ja johdon tuelle.

Yhteenvedon voidaan todeta, että pilottien kokemukset vahvistavat työkyvyn ja liikkumisen yhteyden, mutta myös sen, että pysyvä muutos vaatii sitoutumista, rakenteellista tukea sekä arjen oivallusten näkyväksi tekemistä. Eri yksiköt tarvitsevat erilaista tukea. Tärkeintä on tunnistaa omat vahvuudet, haasteet ja kehittämisen mahdollisuudet. Aspa-kodit ja säätiön tiimit ovat erilaisia, eikä ole yhtä kaikille sopivaa tapaa liikkua. Siksi liikkumisen juurtuminen työarkeen edellyttää yksikkökohtaista johtamista, yhteisöllistä sallivuutta ja aikaa oppimiselle – keskustelun, kokeilun ja "marinoitumisen" kautta. Kun liikkuminen saa hyväksytyin paikan työpäivässä, se voi rakentua osaksi yhteistä hyvinvointikulttuuria.

5.1 Keskeiset tulokset ja suuntaviivat

Tämä kooste kokoaa yhteen hankkeen keskeisimmät tulokset ja toimii samalla suuntaa antavana mallina Aspa-konsernin työkykyjohtamisen kehittämisessä. Malli (kuva 5) jäsentyy kolmen tason – **yksilö, yhteisö ja organisaatio** – sekä kolmen keskeisen näkökulman – **osallisuus, osaaminen ja johtaminen** – kautta. Näin se tarjoaa rakenteen, jonka avulla työkykyä voidaan vahvistaa liikkumista tukemalla ja työhyvinvointia edistämällä arjen eri tasoilla.

Yksilötaso

- **Kuulluksi tuleminen:** Jatkossakin on tärkeää huolehtia siitä, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärtävät perustelut päätösten taustalla. Osallistava kehittäminen lisää sitoutumista ja mahdollistaa merkitykselliset muutokset.



- **Muutoksen tekeminen:** Henkilöstölle tulee tarjota konkreettisia mahdollisuuksia osallistua kehittämiseen ja liikkumisen lisäämiseen sekä tukea ja rohkaista heitä kokeilukulttuuriin. Osallistuminen vahvistaa toimijuuden ja vaikuttamisen kokemusta.
- **Työn luonne:** Työn arkeen liittyviä erityispiirteitä, kuten vuorotyötä, asiakaskohtaamisia tai fyysisiä vaatimuksia, tulee tarkastella suhteessa liikkumisen mahdollisuuksiin ja esteisiin. Liikkumisen tapoja tulee kehittää työn konteksti huomioiden.

Yhteisötaso

- **Yhteisöllisyys:** Yhteisöllisyyttä ja jaettua tekemistä kannattaa vaalia, sillä se on keskeisiin työyhteisön voimavara. Yhdessä liikkumisen muodot, kuten yhteiset lajikokeilut, voivat vahvistaa työilmapiiriä ja hyvinvointia.
- **Lähijohtaminen:** Lähiesihenkilöillä on keskeinen rooli arjen mahdollistajina. Heille on tarjottava tukea, välineitä ja selkeitä rooleja työhyvinvoinnin ja liikkumisen johtamisessa.
- **Työyhteisöjen erilaisuus:** Jokainen työyhteisö on omanlaisensa. Toimintamalleja on syytä soveltaa joustavasti yksikkökohtaisiin tarpeisiin ja resursseihin – yhden mallin sijaan tarvitaan monimuotoisuutta.

Organisaatiotaso

- **Mielikuva:** Työhyvinvoinnin ja aktiivisuuden tukeminen vahvistaa mielikuvaa organisaatiosta niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tätä kannattaa kehittää johdonmukaisesti osana työnantajakuvaa.
- **Talous:** Liikkumiseen ja työkykyyn panostaminen on strateginen investointi. Se voi tuottaa hyötyjä esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisen, parempien tulosten ja henkilöstön pysyvyyden kautta.
- **Pelisäännöt:** Arjen hyvinvointia ja liikkumista tukevat yhteiset pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet tulee sopia ja juurruttaa. Ilman selkeitä rakenteita kehittämistyö voi jäädä yksittäisten kokeilujen varaan.



Kuva 5: Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen keskeisimmät tulokset

TYÖKYKYÄ LIIKKUMALLA	OSALLISUUS	OSAAMINEN	JOHTAMINEN	
	YKSIÖ	KUULLUKSI TULEMINEN	MUUTOKSEN TEKEMINEN	TYÖN LUONNE
	YHTEISÖ	YHTEISÖLLISYYS	LÄHIJOHTAMINEN	TYÖYHTEISÖJEN ERILAISUUS
	ORGANISAATIO	MIELIKUVA	TALOUS	PELISÄÄNNÖT

Tämä toimintamalli ohjaa Aspa-konsernia jatkossa kohti kokonaisvaltaista, osallistavaa ja rakenteellisesti tuettua työkykyjohtamista, jossa liikkuminen nähdään osana arkea, ei erillisenä toimintona.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työkykyä tukevan liikkumisen edistäminen edellyttää toimenpiteitä kaikilla organisaation tasoilla. Yksilötasolla korostuu työntekijän mahdollisuus tehdä tietoisia valintoja ja tunnistaa liikkumisen merkitys omassa arjessaan. Työyhteisöissä keskeistä on liikkumista mahdollistava ja tukeva ilmapiiri, jossa vahvin tuki syntyy yhteisöllisyydestä. Organisaatiotasolla tarvitaan rakenteita ja strategisia linjauksia, jotka luovat pysyvät edellytykset aktiivisen arjen vahvistamiselle. Kun liikkuminen nähdään arvona ja osana työkykyjohtamista, se voi juurtua pysyväksi osaksi työelämää.

Keskeiset suunnitteluajurit

Hankkeen aikana tunnistettiin ja konseptointiin keskeiset **suunnitteluajurit**, jotka tukevat työkykyä edistävän liikkumisen jatkokehittämistä. Ajurit jäsentävät huomioitavat näkökulmat yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla, ja niiden avulla voidaan suunnata kehittämistyötä konkreettisesti arjen tasolle. Jokaisella tasolla korostuvat osallisuus, osaaminen ja johtaminen – yhdessä ne muodostavat perustan kestäväälle muutokselle.

Yksilötasolla avainajurina on kehoitus ”**Tunne työsi**”. Työntekijän on tärkeää tiedostaa oma tapansa liikkua, tunnistaa mahdollisuuksia liikkua osana työpäivää ja tehdä tietoinen valinta liikkumisen edistämiseksi. Näin hyvinvointi rakentuu yksilön kokemuksesta ja toimijuudesta käsin.

Yhteisötasolla korostuu ajuri ”**Tunne työyhteisösi**”. Työhyvinvoinnin edistäminen tulee nähdä koko työyhteisön yhteisenä tavoitteena. Kehittämisessä on huomioitava työn luonteen ja työyhteisöjen erilaisuus sekä panostettava vuorovaikutukseen, avoimuuteen ja yhteisöllisyyteen. Liikkumista tukevat toimet tulee toteuttaa suunnitelmallisesti ja perustellusti.



Organisaatiotasolla ajurina toimii ”**Tunne työkuulttuurisi**”. Jotta liikkuminen voi juurtua osaksi toimintakulttuuria, tulee organisaatiossa luoda sille rakenteelliset edellytykset. On tärkeää ymmärtää lähijohtamisen merkitys ja varmistaa, että johtamisosaamista tuetaan systemaattisesti.

Suunnitteluajurit tarjoavat kehittämistyön tueksi selkeän viitekehyksen, jonka avulla työkykyä ja hyvinvointia edistävää liikkumista voidaan suunnitella, toteuttaa ja johtaa entistä tavoitteellisemmin.

5.2 Liikkeellä hyvinvointiin -kyselyn tulokset

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen tuloksia arvioitiin pilottien alku- ja loppukartoituksella (n=148), jossa tarkasteltiin osallistujien hyvinvointia, työssäjaksamista, osaamista, motivaatiota, työyhteisön kokemuksia sekä liikkumisen tapoja ja määrää. Tulokset osoittavat, että hankkeella oli monipuolisia ja positiivisia vaikutuksia niin yksilöiden hyvinvointiin ja työyhteisöjen toimivuuteen kuin liikkumisen määrään. Vastausprosentti oli 85 % (148/174). Alla on esitetty keskeiset havainnot teemoittain:

1. Kokonaishyvinvointi ja jaksaminen

- **Kokemus omasta terveydentilasta** parani hieman: 74 % koki terveytensä hyväksi tai erinomaiseksi alkuvaiheessa, loppuvaiheessa osuus nousi 83 %:iin.
- Vastaajat **kokivat olevansa tyytyväisempiä elämäänsä ja voivansa paremmin**: tyytyväisyyden keskiarvo nousi 3,8 → 4,0 ja kokemus riittävästä voimavaroista päivittäisiin aktiviteetteihin 3,4 → 3,8.
- **Kaipuu uusien asioiden ja sosiaalisuuden suhteen** väheni hieman, mikä voi viitata arjen rikastumiseen ja aktiivisuuden lisääntymiseen.

2. Liikkumistottumukset ja -motivaatiot

- Viikoittaisen liikkumisen määrä kasvoi: niiden osuus, jotka liikkuvat 5–7 päivänä viikossa, nousi 31 % → 49 %.
- Myös **liikunnan kesto vapaa-ajalla lisääntyi**: yli 4 tuntia liikkuvien osuus nousi 40 % → 44 %.
- Suosituimpia liikuntamuotoja olivat **ulkoilu, kevyet liikuntamuodot ja liikkuminen yksin**, mutta myös ryhmien ja kavereiden kanssa liikkuminen lisääntyi.
- **Henkinen jaksaminen** oli suurin liikkumista motivoiva tekijä (85 %), ja sen merkitys säilyi vahvana koko hankkeen ajan.
- Työaikainen liikkuminen säilyi pääosin ennallaan, mutta **yli neljä tuntia viikossa liikkuvien osuus kasvoi** hieman (14,6 % → 15,2 %).



3. Osaaminen, motivaatio ja arvot

- Vastaajat kokivat **osaamisensa ja työssäjaksamisen vahvistuneen**. Esimerkiksi tunne riittävästä osaamisesta kasvoi (ka 4,0 → 4,2).
- **Arvot ja motivaatio työn taustalla** olivat jo alun perin korkealla ja säilyivät sellaisina: työ koettiin omien arvojen mukaiseksi ja mielekkääksi (ka 4,0–4,2).
- **Kokemus työn arvostuksesta** parani hieman (ka 3,7 → 3,9), mikä voi viitata osallistamisen ja hankkeen näkyvyyden positiiviseen vaikutukseen.

4. Työyhteisö, johtaminen ja työolot

- Vastaajat kokivat **parannusta työyhteisön ilmapiirissä, tuessa ja selkeydessä**:
 - Hyvä ilmapiiri: 3,9 → 4,1
 - Tuki työyhteisöltä: 4,2 → 4,3
 - Tuki esihenkilöltä: 4,1 → 4,2
- Hankkeen aikana työyhteisöt vaikuttivat tiivistyneen ja yhteinen kehittäminen näkyi arjessa.

5. Liikkumista tukevat ja estävät tekijät

- **Itselle sopiva liikuntamuoto**, edullisuus ja **liikuntaseura** nousivat keskeisiksi tukeviksi tekijöiksi. + koira/lemmikki
- **Esteet** liittyivät pääasiassa ajanpuutteeseen, työkuormitukseen ja motivaation heikkenemiseen – mutta näiden osuus hieman väheni loppukartoituksessa.
- Vastaajat nostivat esiin myös perhe-elämän, vuorotyön ja arjen kuormituksen esteinä liikkumiselle – kuitenkin useissa vastauksissa näkyi halu tehdä pieniä muutoksia arjen liikkumisen edistämiseksi.

6. Liikkumisen tavoitteet

- Avoimissa vastauksissa korostuivat tavoitteet, kuten **liikunnan säännöllistäminen, arjen jaksamisen parantaminen, stressin hallinta ja työssä jaksaminen**.
- Vastaajat kuvasivat liikuntaa tärkeäksi oman identiteetin, elämäntavan ja hyvinvoinnin osaksi – "liikunta pitää minut kasassa", "se auttaa selviytymään arjesta".



Kyselyjen tulosten perusteella voidaan todeta, että Liikkeellä hyvinvointiin -hanke vahvisti osallistujien hyvinvointia, työssäjaksamista ja liikkumisen käytäntöjä. Tulokset osoittavat, että kokonaisvaltaisesti suunniteltu ja kohderyhmälähtöinen kehittämistyö, jossa yhdistyvät tutkittu tieto, yksilön kokemus ja arjen realiteetit, tuottaa mitattavia ja koettuja hyötyjä. Lisäksi hanke edisti liikunnallisen elämäntavan ja työyhteisön toimintakulttuurin vahvistumista, mikä luo hyvän pohjan jatkokehittämiselle.

Arvio tavoitteiden toteutumisesta

Hankkeen aikana seurattiin kolmea päätavoitetta: työhyvinvoinnin ja liikkumisen lisääntymistä, henkilöstön työkyvyn paranemista sekä työkykyjohtamisen osaamisen vahvistumista. Seuraavassa on yhteenveto tavoitteiden etenemisestä ja jatkokehittämisen tarpeista.

1. Työhyvinvointi ja liikkuminen lisääntyvät

Henkilöstön kokemukset omasta hyvinvoinnistaan sekä liikkumisen määrä osoittivat myönteistä kehitystä. Erityisesti fyysistä ja henkistä jaksamista kuvaavat mittarit nousivat. Liikkuminen arjessa oli yleisesti lisääntynyt, ja monet kokivat löytäneensä uusia mielekkäitä tapoja liikkua. Kuitenkin työpäivän aikaisen liikkumisen mahdollistamisessa ja liikkumisen esteiden vähentämisessä on edelleen kehittämistarvetta.

2. Henkilöstön työkyky paranee

Tulokset viittaavat siihen, että henkilöstön kokemus voimavaroistaan ja osaamisestaan on parantunut. Koettu jaksaminen sekä tunne siitä, että oma osaaminen riittää ja sitä arvostetaan, ovat vahvistuneet. Toisaalta arjen liikkumisessa on edelleen vaihtelua – kaikilla ei ole ollut mahdollisuuksia tai voimavaroja liikkua säännöllisesti. Tämä osoittaa, että tukitoimia tarvitaan edelleen työkyvyn vahvistamiseksi koko henkilöstön tasolla.

3. Työkykyjohtamisen osaaminen vahvistuu

Johtamisen tuki ja työyhteisön ilmapiiri ovat kehittyneet positiiviseen suuntaan. Henkilöstö koki saavansa enemmän tukea niin esihenkilöiltä kuin kollegoilta. Vaikka kehitys on ollut lupaavaa, työkykyjohtamisen toimintamallin selkiyttämisessä ja sen systemaattisessa vakiinnuttamisessa on edelleen selkeä jatkokehittämisen paikka.

5.3 Muutosten laatu, asennemuutokset ja ulkoiset reunaehdot

Kyselytulosten ja pilottitoiminnan perusteella voidaan todeta, että hankkeen aikana saavutettiin myönteisiä muutoksia paitsi liikkumisen määrässä ja koetussa hyvinvoinnissa, myös osallistujien asenteissa, ymmärryksessä ja keskustelukulttuurissa. Henkilöstön kiinnostus liikkumista kohtaan kasvoi, ja yhä useampi tunnisti, ettei liikkuminen tarkoita vain urheiluasuorituksia, vaan voi olla yksilöllistä ja omaan arkeen sopivaa aktiivisuutta. Väite ”en ole liikunnallinen tyyppi” sai vähemmän kannatusta loppukartoituksessa, mikä osoittaa asennemuutosta ja itsetuntemuksen syventymistä.



Liikkumisen ymmärrys lisääntyi sekä yksilötasolla että yhteisön tasolla. Työyhteisöissä keskusteltiin aiempaa enemmän siitä, mitä liikkuminen osana työtä voisi tarkoittaa, ja millaisia mahdollisuuksia arjessa olisi lisätä liikettä mielekkäällä tavalla. Samalla tunnistettiin edelleen olemassa olevia esteitä: työajan hallinta, kuormittavat työtehtävät sekä perhe-elämän ja työelämän yhteensovittaminen nousivat toistuvasti esiin liikkumista rajoittavina tekijöinä.

Erityisesti myönteistä oli se, että halu lisätä omaa aktiivisuutta nousi vahvasti esiin – potentiaali aktivoitumiselle on olemassa, ja se antaa hyvän pohjan jatkoa ajatellen. Hanke ei siis tuottanut pelkästään toiminnallisia ratkaisuja, vaan myös muutosta ajattelussa ja asennoitumisessa liikkumista kohtaan.

Näitä myönteisiä muutoksia syntyi siitä huolimatta, että hanke ajoittui monin tavoin haasteelliseen ajanjaksoon. Sote-alan talouden kiristyminen, valtion ja rahoittajien vaatimusten tiukkeneminen sekä Aspan sisäiset organisaatiomuutokset asettivat kehittämistyölle omat reunaehdot. Näistä huolimatta hankkeessa onnistuttiin saavuttamaan sekä asetetut tavoitteet että tunnistamaan uusia kehittämisen mahdollisuuksia. Tämä osoittaa henkilöstön sitoutumista, työyhteisöjen muutoskykyä ja kehittämistyön vahvaa perustaa.

Hankkeen aikana siis osoitettiin, että myös haastavassa tilanteissa ja toimintaympäristössä voidaan saavuttaa kestäviä muutoksia työyhteisön hyvinvoinnissa ja aktiivisuudessa, kun kehittämistyö on osallistavaa, tavoitteellista ja yhteisesti merkitykselliseksi koettua.

5.4 Yleistettäviä havaintoja työhyvinvoinnista ja liikkumisesta

Hankkeen aikana syntyi useita keskeisiä havaintoja, jotka ovat sovellettavissa myös laajemmin työelämässä ja työkyvyn tukemisessa.

Työhyvinvoinnista opittua

Työhyvinvointia ei voida tarkastella irrallisena yksilön kokemuksena, vaan se rakentuu työyhteisön toimivuuden ja työn sujuvuuden varaan. Yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja kokemus merkityksellisestä työstä muodostavat perustan, jonka varaan työssäjaksaminen rakentuu. Mikäli työssä koetaan ongelmia, ei yksittäisten työntekijöiden ratkaisulla saavuteta pysyviä muutoksia. Sen sijaan tarvitaan kokonais kuvan tarkastelua ja yhteisiä toimia.

Vaikka liikunta ei korjaa työn organisoinnin tai johtamisen haasteita, sillä on merkittävä rooli henkisen jaksamisen ja palautumiskyvyn tukemisessa. Liikkuminen voi vahvistaa resilienssiä ja kykyä kohdata arjen kuormitustekijöitä, kun se on osa tasapainoista ja yhteisesti tuettua työarkea.



Ratkaisut työhyvinvoinnin vahvistamiseen syntyvät parhaiten yhteisten tavoitteiden kautta. Ne ovat kontekstisidonnaisia ja tiimi-, työpari- tai työyhteisökohtaisia. Vastuuta ei tule vierittää yksilölle, vaan yhteisen työskentelyn ja osallisuuden tulee olla kehittämisen lähtökohta. Työhyvinvointi on koko työyhteisön yhteinen asia, ja selkeä, jaettu tavoite suuntaa toimintaa oikeaan suuntaan.

Liikkumisesta opittua

Liikkumisen suhde työkykyyn ja jaksamiseen on monisyinen ja henkilökohtainen. Jokaisella työntekijällä on erilaiset tavat, edellytykset ja motiivit liikkua – työssä ja vapaa-ajalla. Ei voida olettaa, että kaikki liikkuvat samalla tavalla tai että kaikki voivat liikkua yhtä paljon. Siksi on tärkeää arvostaa yksilöllisiä ratkaisuja ja mahdollistaa monenlaisia tapoja lisätä aktiivisuutta työpäivän aikana.

Hankkeessa korostui, että **kaikki aktiivisuus, joka ei ole paikallaan oloa, tukee hyvinvointia**. Liikkuminen voi toteutua monin eri tavoin; lyhyinä taukoliikkeinä, asiakkaiden kanssa liikkumisena tai esimerkiksi työmatkakävelynä. Näiden tekojen näkyväksi tekeminen työkyvyn tukena on tärkeää paitsi yksilön, myös koko työyhteisön näkökulmasta.

Jotta liikkumisella on todellinen vaikutus, sitä täytyy johtaa. Liikkumisen mahdollistaminen, tukeminen ja huomioiminen osana työn suunnittelua ovat johdon ja esihenkilöiden tehtäviä. Yhteisten tavoitteiden ja konkreettisten ratkaisujen avulla on mahdollista löytää juuri kyseiseen työyhteisöön sopivat keinot – yksilöiden tukemisen lisäksi tarvitaan yhteisöllisiä, rakenteisiin ankkuroituja ratkaisuja.

Havaintoja organisaation kehittämistarpeista

Hankkeen aikana esiin nousi myös useita organisaatiotason havaintoja, jotka eivät suoraan liittyneet liikkumisen tai työhyvinvoinnin teemoihin, mutta joilla on merkittävä vaikutus niiden toteutumisen edellytyksiin. Yksi keskeinen havainto oli tarve selkiyttää johtamisen prosesseja. Työyhteisöissä kaivattiin läpinäkyvyyttä siihen, mitä päätöksiä tehdään milläkin tasolla, ketä päätökset koskevat, millaisia vaikutuksia niillä on ja miten päätösten perusteet sekä lopputulokset viestitään henkilöstölle. Nämä kysymykset liittyvät suoraan organisaation toimivuuteen ja luottamuksen rakentumiseen, jotka puolestaan vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin.

Toinen keskeinen havainto oli työyhteisöjen ja työnkuvien erilaisuuden parempi ymmärtäminen. Hankkeen aikana tuli näkyväksi, kuinka eri yksiköissä työn luonne, asiakaskunta ja henkilöstön resurssit vaihtelevat merkittävästi. Tämä korosti tarvetta joustaville ratkaisuille sekä yksikkökohtaiselle tuelle, mikäli liikkumisen ja työhyvinvoinnin edistäminen halutaan aidosti juurruttaa osaksi arkea.

Näiden havaintojen perusteella nousi esiin tarve tukea myös johtamisosaamista laajemmin. Erityisesti henkilöstöjohtamisen, muutosjohtamisen ja talousjohtamisen taidot nähtiin keskeisinä osa-alueina, joiden vahvistaminen tukisi paitsi työyhteisöjen toimintaa myös kehittämistyön jatkuvuutta. Kokonaisuudessaan havainto korosti sitä, että



liikkumisen ja työhyvinvoinnin edistäminen ei ole irrallinen ponnistus, vaan osa laajempaa johtamiskulttuurin ja rakenteiden kehittämistä.

5.5 Hankkeessa syntyneet työkalut ja toimintamallit

KONKREETTISET TYÖKALUT

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen aikana kehitettiin ja otettiin käyttöön lukuisia konkreettisia työtapoja ja käytäntöjä, jotka tukivat arjen aktiivisuutta ja työhyvinvointia niin Aspa-kodeissa kuin säätiön työntekijöilläkin. Liikkuminen tuotiin osaksi työpäivän rakennetta, työyhteisön toimintaa ja työkykyjohtamisen käytäntöjä.

Liikkumista lisäävät ratkaisut ovat syntyneet pilottikohteiden kokeiluista ja yhteiskehittämisestä. Ne havainnollistavat, miten pieniäkin muutoksia hyödyntämällä voidaan lisätä liikettä, vahvistaa hyvinvointia ja luoda sallivampi ilmapiiri työpaikoille. Käytännöt liittyvät muun muassa työn tauottamiseen, yhteisiin liikuntahetkiin, tilojen ja välineiden hyödyntämiseen sekä liikkumista tukevan kulttuurin vahvistamiseen. Näiden ratkaisujen avulla liikkumista saatiin mukaan arkeen työhön sopivana ja työyhteisöjen omana juttuna.

Kokouskäytänteet

Hankkeen aikana kehitettiin ja vakiinnutettiin useita liikkumista tukevia kokouskäytänteitä, jotka osoittautuivat toimiviksi tavoiksi lisätä aktiivisuutta työpäivän sisällä. Käytännöt syntyivät pilottikohteiden arjesta ja muotoutuivat yksiköiden tarpeiden ja toiveiden mukaan.

Aktiiviset viikkopalaverit otettiin käyttöön useissa Aspa-kodeissa eri tavoin. Esimerkiksi Aspa-koti Rakuunassa viikkopalaveripäivän aamuvuoroon tuleva työntekijä vastasi palaverin suunnittelusta, ja mukaan sisällytettiin aina jonkinlainen aktiivinen osuus. Mantelissa ja Suvikummissa viikkopalaverit aloitettiin koko henkilöstön yhteisillä aktiivisilla hetkillä, joissa liikuttiin johtajavetoisesti tai jokainen vuorollaan liikkeitä ohjaten. Nämä pienet, mutta toistuvat aktivoivat hetket lisäsivät yhteisöllisyyttä, loivat positiivista ilmapiiriä ja madalsivat kynnystä liikkua osana työpäivää.

Kävelypalaverit puolestaan mahdollistivat osallistumisen palavereihin liikkeessä niissä tilanteissa, joissa osallistujalla ei ollut esitysvastuuta. Niitä hyödynnettiin sekä Aspa-säätiön tiimeissä että Aspa-kodeissa. Työntekijöiden mukaan malli toi vaihtelua ja oli vaivaton tapa lisätä liikettä, kunhan sen käyttöön oli selkeä yhteinen linjaus. Johtajien näkökulmasta se oli hyvä esimerkki siitä, miten liikkumista voi tuoda mukaan työn rakenteisiin ilman suuria järjestelyjä.

Yhteistä näille kokouskäytännöille oli, että ne syntyivät kokeilujen kautta, olivat helposti toteutettavissa ja saivat myönteistä palautetta. Ne osoittivat, että työpäivän rytmiin on



mahdollista tuoda lisää liikettä pienillä muutoksilla – kun se suunnitellaan yhdessä ja siihen annetaan lupa.

Fasiliteetit – tilat ja välineet liikkumisen tukena

Hankkeen aikana useissa Aspa-kodeissa kehitettiin ja otettiin käyttöön liikkumista tukevia fasiliteetteja, jotka mahdollistavat taukojen aikaisen aktiivisuuden työpäivän lomassa. Työyhteisöt hankkivat tai toivat esille helposti saataville erilaisia välineitä, kuten kuminauhoja, jumppapalloja, soutulaiteen ja liikuntapelikortteja. Lisäksi toimitiloja muokattiin tarkoituksenmukaisiksi, esimerkiksi taukojumpalle järjestettiin oma nurkkaus, puolapuut siirrettiin yhteiseen tilaan ja soutulaite sijoitettiin helposti käytettävään paikkaan.

Tiloihin ja välineisiin liittyvät ratkaisut tukivat konkreettisesti liikkumiseen liittyvän luvan ja kulttuurin vahvistumista. Työntekijöiden mukaan ne kannustivat aktiivisiin taukoihin ja aktivoivat mukaan myös asiakkaita. Johtamisen näkökulmasta fasiliteetit tukivat työn tauottamista ja vahvistivat näin sekä työhyvinvointia että työssäjaksamista. Tämä tuki erityisesti toimistotyössä, jossa istumista kertyy paljon.

Myös säätiön asiantuntijatyössä nousi esiin fasiliteetit ja erityisesti etätyön ja ergonomian yhteys: pitkäkestoinen istuminen koettiin kuormittavaksi ja tauottamisen sekä ergonomisten ratkaisujen merkitys korostui. Fasiliteettien kehittäminen nähtiin tärkeänä myös etätyössä työskentelevien hyvinvoinnin tukena.

Liikunnalla tuunatut toimintatavat ja modifioidut käytänteet

Hankkeessa kokeiltiin ja kehitettiin myös toimintatapoja, joissa liikkuminen tuotiin osaksi työyhteisön arkea jo olemassa oleva rakenteita muokkaamalla. Nämä käytännöt lisäsivät aktiivisuutta, tukivat työhyvinvointia ja vahvistivat yhteisöllisyyttä. Samalla ne osoittivat, että liikkeen lisääminen on mahdollista ilman merkittäviä kustannuksia tai rakenteellisia muutoksia.

Työnohjauksen toiminnallinen osuus (Aspa-koti Karjaranta)

Työnohjauksen yksi kolmasosa toteutettiin toiminnallisena, esim. työntekijöiden yhteisenä kävelynä lähialueella, jolloin jatkettiin työnohjauksessa esiin tulleiden teemojen käsittelyä. Tämä lisäsi liikettä, rentoutti tunnelmaa ja tuki vuorovaikutusta. Samalla se vähensi kustannuksia. Aloitus vaati pientä tukea ja suunnittelua, mutta toimintatavan koettiin tukevan monipuolisesti sekä työhyvinvointia että yhteisöllisyyttä.

Yhteiset liikuntakokeilut (Aspa-koti Liljalaakso)

Tyhy-aikaa ja -rahaa käytettiin yhteisiin liikuntakokeiluihin, joissa työntekijät esittelivät omia lajejaan ja koko työyhteisö pääsi kokeilemaan uusia tapoja liikkua. Toiminta koettiin innostavaksi ja yhteisöllisyyttä vahvistavaksi. Malli oli helposti toteutettavissa osana työtä ilman lisäkustannuksia.

Liikkuminen viikkopalavereiden asialistalla (Aspa-kodit Suvikumpu ja Liljalaakso)

Kun liikkuminen nostettiin säännöllisesti viikkopalavereiden asialistalle, siitä tuli luonteva



osa arjen keskusteluja. Tämä madalsi kynnystä ottaa aihe esiin, lisäsi tietoisuutta ja auttoi normalisoimaan liikkumisesta keskustelua.

Liikunnallinen kehittämisspäivä (Aspa-koti Suvikumpu ja Aspa-säätiö)

Kehittämisspäivän ohjelmaan sisällytettiin luontevasti liikunnallisia elementtejä, kuten koko päivän retki luontoon tai kevyttä aktivoivaa ohjelmaa tai liikunnallinen osuus. Tämä lisäsi hyvinvointia, tuki osallistujien jaksamista ja lisäsi kehittämisspäivän vaikuttavuutta.

Aktiiviset tavoitekeskustelut (Aspa-koti Manteli)

Tavoitekeskustelut vietiin ulos ja toteutettiin kävellen. Työntekijät kokivat tämän virkistävänä ja keskustelun kannalta luontevana. Toteutus vaatii sääolosuhteiden ja henkilökohtaisen motivaation huomointia, mutta se mahdollisti liikkeen lisäämistä pienellä vaivalla.

Työhyvinvointi kuukausipalavereissa (Aspa-säätiö)

Työhyvinvointi nostettiin säännölliseksi teemaksi kuukausipalaveriinkin. Tämä varmistaa aiheen pysyvyyden keskusteluissa ja mahdollistaa systemaattisen kulttuurin kehittämisen koko organisaatiossa.

Hyvinvointi-perjantai (Aspa-säätiö)

Kerran kuussa perjantaisin on tarjolla säätiön työntekijöille vaihtelevia teemoja, kuten kevyt liikuntahetki, rentoutusharjoitus tai yhteinen ulkoilu – jotakin mukavaa ja hyvinvointia tukevaa. Tärkeintä ei ole suoritus, vaan osallistumisen mahdollisuus ja yhdessä pysähtyminen oman jaksamisen äärelle.

Näiden toimintatapojen yhteinen nimittäjä oli yksinkertaisuus, osallistavuus ja soveltuvuus omaan työarkeen ilman lisäkuormitusta. Ne tarjosivat konkreettisia esimerkkejä siitä, miten liikkuminen voi olla osa työpäivää, työn kehittämistä ja työyhteisön arkea.

Asiakkaiden kanssa liikkuminen

Hankkeen aikana asiakkaiden liikkumisen tukeminen ja liikkumisesta keskusteleminen yleistyivät merkittävästi, kun työntekijät alkoivat tarkastella liikettä myös omasta näkökulmastaan. Tämä heijastui asiakastyöhön: asiointikäynnit jalkaisin tai pyöräillen lisääntyivät, ja kuntosalin, yhteispelien sekä ohjatun liikkumisen kaltaisia vaihtoehtoja otettiin laajemmin käyttöön. Työntekijöiden rooli asiakkaiden liikuttajina ja esimerkkinä korostui.

Keskeiset toimintamuodot olivat:

- Säännölliset liikuntahetket asiakkaiden kanssa, kuten yhteiset kävelyt ja pelituokiot (esim. Aspa-koti Mistelissä ja Aspa-koti Valtissa)
- Sunnuntaikävelyt: aiemmin käytössä ollut toimintamalli aktivoitiin uudelleen Aspa-koti Suvikumussa
- Kampanjaluontoinen "Kinkulle tilaa" -liikkumishaaste: kannusti ilon ja huumorin keinoin osallistumaan liikkumiseen Aspa-koti Rakuunassa



- Monipuoliset liikkumisen kokeilut ja keskustelut: työntekijät toivat liikkumisen luontevaksi osaksi arkea (esim. Aspa-koti Liljalaaksossa)

Työntekijöiden palaute nosti esiin liikkumisen myönteiset vaikutukset asiakkaiden terveyteen, arjen rytmiin ja vuorovaikutukseen. Liikkuminen nähtiin työkaluna, joka tukee sekä asiakasta että työntekijää.

Johtamisen näkökulmasta asiakkaiden kanssa liikkuminen paransi palvelun laatua erityisesti mielenterveyskuntoutujien tukemisessa. Se tarjosi myös työntekijöille tilaisuuksia työkykyä edistävään liikkeeseen osana asiakastyötä.

Liikkumisasenne ja liikkumismyönteinen ilmapiiri

Hankkeen aikana liikkuminen nostettiin näkyväksi teemaksi, jota tarkasteltiin paitsi yksilöllisenä valintana, myös yhteisön arvona ja ilmapiirin osana. Tärkeäksi nousi ajatus siitä, että kaikkien ei tarvitse olla liikunnallisia, mutta jokaisella tulee olla lupa liikkua omalla tavallaan, ja että tämä lupa näkyy yhteisön käytännöissä, puheessa ja asenteissa.

Yhteisöllinen keskustelu ja jaettu ymmärrys liikkumisen merkityksestä olivat keskiössä: turvallinen ja salliva ilmapiiri mahdollisti yksilöllisten tapojen löytämisen ja kannusti myös vähemmän liikkuvia kokeilemaan uutta. Tätä edistettiin muun muassa viikkopalaverissa, tavoitekeskusteluissa, yhteisillä liikuntavinkeillä sekä liikkumismaskotin, ”Liikuntastrutsi Keijon”, avulla.

Liikuntavälineiden esillä olo, helposti saavutettava tieto ja visuaaliset muistutukset tekivät liikkumisesta luontevan osan arkea. Samalla tuettiin myös keskustelukulttuuria ja työyhteisön vuorovaikutusta.

Keskeisiä oivalluksia:

- Liikkumisen lisäämistä edistää yhteinen, ääneen sanottu ymmärrys siitä, että liikkuminen on sallittua ja toivottavaa.
- Avoin puhe ja jaetut käytännöt tekevät näkymättömästä näkyvää.
- Liikkumisen normalisointi vähentää vastakkainasettelua ja lisää yhteenkuuluvuutta.

Johtamisen näkökulmasta tarvitaan aikaa ja tilaa keskustelulle sekä rohkeutta ottaa kantaa – myös silloin, kun epävarmuus tai ristiriidat nousevat esiin. Salliva ilmapiiri ei synny sattumalta, vaan se on työyhteisön yhteinen päätös ja linjaus.

Tieto työkyvyn tueksi

Yksi keskeinen käytäntö hankkeessa oli liikkumiseen ja työkykyyn liittyvän tiedon jakaminen osana arjen kehittämistä. Tutkittuun tietoon perustuva viestintä lisäsi ymmärrystä liikkumisen vaikutuksista jaksamiseen ja hyvinvointiin.

Työntekijöiden palautteissa korostui, että lisääntynyt tieto vahvisti omaa motivaatiota sekä vähensi vertailua muihin. Johtamisen näkökulmasta työkyvyn hahmottaminen



voimavarojen ja työn vaatimusten suhteena auttoi perustelemaan liikkumisen merkitystä osana työkykyjohtamista.

Perehdytys: Liikkuminen työkyvyn tukena mukaan Aspalainen-koulutukseen

Aspa Palveluilla uusien työntekijöiden perehdytykseen kuuluu Aspalainen-koulutus, jonka tavoitteena on tukea työyhteisöön kiinnittymistä, perehdyttää yhteisiin käytänteisiin ja vahvistaa yhteistä arvopohjaa. Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen myötä koulutukseen liitettiin uutena sisältönä **työhyvinvoinnin ja arjen liikkumisen teemat**, jolloin hankkeen tuottamat näkökulmat ja oivallukset saatiin osaksi olemassa olevia rakenteita.

Koulutus on hyvä esimerkki siitä, miten kehittämishankkeen kautta syntyneet sisällöt voidaan integroida pysyviin rakenteisiin ja näin tukea koko organisaation työkykyjohtamista ja hyvinvointikulttuuria pitkäjänteisesti.

YHTEISÖLLINEN KEHITTÄMISMALLI TUKEMAAN PYSYVÄÄ MUUTOSTA

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa syntyi yhteisöllinen kehittämismalli (kuva 6) pilottikokeilujen ja -prosessien pohjalta. Mallin taustoittamisessa hyödynnettiin Helmi-mallia (Jauhiainen 2022). Yhteisöllinen kehittämismalli mukailee hankkeen aikana toteutettuja pilotteja ja rakentuu vaiheittain etenevästä prosessista, jonka ytimessä on osallistaminen, sitoutuminen ja yhteinen tekeminen. Mallin tavoitteena on tukea aktiivisuuden ja liikkumisen integroimista osaksi Aspan arkea, johtamista ja työyhteisöjen toimintakulttuuria jatkossa.



Kuva 6: Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa luotu yhteisöllinen kehittämismalli



1. Valmistautuminen ja sitoutuminen

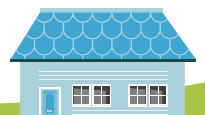
Kehittämisen prosessi käynnistyy Aspa-kotien ilmoittautumisella mukaan. HR-asiantuntijat ottavat yhteyttä valittuihin yksiköihin, ja yhteiset aikataulut sovitaan. Mukaan pyritään ottamaan saman palvelualan Aspa-koteja samanaikaisesti, mikä tukee vertaiskehittämistä ja yhteistä oppimista.

2. Suunnittelu ja yhteinen ymmärrys

Ensimmäisessä työpajassa – joka voidaan järjestää esim. osana syksyn kehittämisspäivää – työyhteisö tutustuu tulevaan kehittämisprosessiin ja keskustele liikkumisen merkityksestä työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukena. Työpajassa laaditaan yksikölle oma liikkumissuunnitelma. HR (tai ulkopuolinen asiantuntija) fasilitoi työpajan ja tukee yhteisen ymmärryksen rakentumista.

3. Toimeenpano ja kokeileminen arjessa

Suunnitelmaan kirjatut toimenpiteet viedään käytäntöön kokeillen. Yksikössä järjestetään HR vetoisesti 1–3 lyhyttä tukitapaamista, jotka voivat olla osa esimerkiksi viikkopalavereiden yhteydessä. Tapaamisissa käydään läpi edistymistä, jaetaan kokemuksia ja vahvistetaan sallivaa ilmapiiriä. Kokeileminen osana työtä on tärkeä osa kehittämisprosessia.



4. Tulokset ja toimintatapojen vakiinnuttaminen

Prosessin päätteeksi järjestetään toinen, yhteen vetävä työpaja – esim. kevään kehittämispäivän yhteydessä. Siinä reflektoidaan kokemuksia, jaetaan onnistumisia ja kootaan syntyneet toimintatavat. Työpajassa kerätyt käytännöt kootaan osaksi **Liikkumistoiminnan työkalupakkia**, joka tukee arjen toteutusta myös jatkossa. Tavoitteena on, että toiminta ei jää yksittäiseksi kokeiluksi vaan vakiintuu osaksi työyhteisön arkea.

5. Seuranta ja jatkuva kehittäminen

Kehittämismalli sisältää seurannan ja jatkuvan kehittämisen elementtejä. Kerättyä palautetta, mittaritietoa ja henkilöstökyselyjen tuloksia tarkastellaan yhdessä ja hyödynnetään tulevassa toiminnan suunnittelussa. Kehittämistyö sidotaan osaksi organisaation vuosikelloa, henkilöstötutkimusta ja toiminnan arviointia, jolloin mallista muodostuu pysyvä osa johtamisen ja työkykytyön käytäntöjä.

Kehittämismalli mahdollistaa, että liikkuminen, hyvinvointi ja työkyvyn tukeminen eivät jää irrallisiksi teemoiksi, vaan kiinnittyvät osaksi työyhteisöjen arkea, rakenteita ja kulttuuria – yhteisen ymmärryksen, kokemusten ja jatkuvan oppimisen kautta. Malli on suunniteltu niin, että sen toteutus linkittyy olemassa oleviin käytäntöihin, kuten kehittämispäiviin ja viikkopalaveriin. Tällä tavoin prosessin on helpommin mahdollista nivoutua osaksi työyhteisön normaalia toimintaa, mikä edelleen helpottaa osallistumista ja madaltaa kynnystä viedä muutoksia aidosti käytäntöön.

JOHTAJAPROFIILIT JA JOHTAMISOSAAMISEEN LIITTYVÄT HUOMIOT

Osana Liikkeellä hyvinvointiin -hanketta muodostettiin myös Aspan johtajaprofiilit (kuva 7) erityisesti johtamisosaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä johtamisen monimuotoisuudesta, arjen todellisuudesta ja siitä, miten eri johtamistyyli voi tukea työkykyä ja liikkumista edistävää kulttuuria. Profiilit rakentuvat hankkeessa tuotetun tiedon pohjalta, jota saatiin useista eri lähteistä: Johtajakortti-tehtävästä (täytettynä kaikilta Aspa-säätiön johtajilta ja noin puolelta Aspa Palveluiden johtajista), pilottiyksiköiden kehittämispäivistä sekä johtajafoorumeissa käydyistä keskusteluista ja palautteista.

Profiileja ei rakennettu arvioksi hyvästä tai huonosta johtamisesta, vaan ne kuvaavat erilaisia johtamisen tapoja, arvoja ja vahvuuksia, jotka ovat olemassa rinnakkain. Niiden avulla tunnistettiin sekä yksilöllisiä johtamisperinteitä että yhteisiä tarpeita osaamisen kehittämiseen. Johtajaprofiilit tarjoavat mahdollisuuden reflektoida omaa johtajuutta ja suunnata tukea juuri niihin osa-alueisiin, joissa kehittymisen tarve on suurin.

Aspassa esiintyy neljä erilaista johtajaprofiilia: valmentava johtaja, tavoitteellinen johtaja, osallistava johtaja ja huolehtiva johtaja. Jokaisella näistä on oma tapansa ohjata tiimiä ja vaikuttaa työyhteisöön. Profiilit heijastavat erilaisia johtajuuden painotuksia ja kehityspolkuja.



Kuva 7: Yhteenvedo Aspan johtajaprofiileista



Havaintojen perusteella Aspan johtamisessa korostuu **arvopohjaisuus, inhimillisuus ja yhteisöllisyys**. Johtajat kokevat tärkeäksi työn merkityksellisyyden, tasapainon etsimisen työn ja muun elämän välillä sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen. Liikkumisen osalta korostui, että se ei näyttäydä suorituskeskeisenä toimintana, vaan osana palautumista, arjen rytmittämistä ja yhteisöllistä tekemistä.

Työkykyjohtamisen näkökulmasta **johtajien oma esimerkki, salliva ilmapiiri ja arkinen puhe liikkumisesta** vaikuttavat suoraan työyhteisön kulttuuriin. Johtajat tunnistavat vastuunsa liikkumisen mahdollistajina ja tukijoina, mutta samalla kokevat tarpeen konkreettiselle tuelle ja rakenteille, joiden avulla liikkuminen voi kytkeytyä osaksi työpäivää. Johtamisen haasteet liittyvät usein muutосkyvykkyyteen, henkilöstömuutoksiin sekä tasapainotteluun erilaisten odotusten ja rajojen välillä.

Johtajaprofiilit vahvistavat ymmärrystä siitä, että työkykyjohtaminen ei ole yksittäinen toimenpide, vaan osa laajempaa johtamiskulttuuria. Erilaiset johtajatyypit tarvitsevat erilaista tukea, mutta yhteistä on halu rakentaa hyvinvointia yhdessä. Tämä tarjoaa vahvan perustan jatkaa johtamisosaamisen kehittämistä – tukien niin yksilöllistä kasvua kuin organisaation strategisia tavoitteita. Johtajaprofiilit on esitetty tarkemmin raportin liitteessä.

5.6 Liikkumisen strateginen asema – merkittävin tulos

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen keskeisin ja vaikuttavin tulos oli se, että liikkuminen, aktiivisuus ja työhyvinvointia edistävä toiminta asetoitiin Aspa-konsernissa strategiselle tasolle. Aiemmin liikkuminen oli tunnistettu tärkeäksi, mutta hankkeen aikana siitä tehtiin koko organisaatiota koskeva, tietoisesti johdettu ja resursoitu kehittämisen painopiste.



Konsernitasolla yhteinen tahtotila on, että aktiivisuus ja liikkuminen ei näydy yksittäisen hankkeen teemana, vaan se on osa organisaation yhteistä suuntaa ja kulttuuria – aspalainen tapa toimia.

Aspa-konsernin johtoryhmä linjasi, että he vastaavat liikkumisen tuomisesta näkyväksi uuteen strategiaan osana pian alkavaa uuden strategian valmistelua. Lisäksi linjattiin, että liikkumisen toimenpiteet viedään niin Aspa Palveluissa kuin Aspa-säätiössäkin toimintasuunnitelmiin ja budjetteihin ensi syksyn aikana, ja tästä vastaavat organisaatioiden johtoryhmät ja toimitusjohtajat. Liikkumista päätettiin myös seurata systemaattisesti kirjaamalla toimenpiteeksi lisätä seurantamittari henkilöstökyselyihin. Lisäksi liikkumisen mahdollisuuksien lisäämistä koko konsernin henkilöstölle tavoitellaan kumppanuuksien (esim. liikuntapaikat) neuvotteluilla. Seurannan ja kumppanuuksien osalta vastuuhenkilönä toimii henkilöstöpäällikkö.

Merkittävää on se, että Aspa-konsernissa päätettiin edistää kaikkien aspalaiden ja heitä tarvitsevien ihmisten hyvinvointia liikkeellä (kuva 8). Tällä linjauksella luotiin yhteinen suunta ja kiteytys, joka toimii ohjenuorana jatkolle: Aktiivinen ja liikkuva Aspa – nyt ja tulevaisuudessa.

Kuva 8: Aspa-konsernin linjaus ja tahtotila aktiivisuuden ja liikkumisen asemasta organisaatiossa



6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

Tässä luvussa kuvataan, miten Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen arviointi kytkeytyi osaksi kehittämisprosessia sekä yksiköiden että organisaation tasolla. Arviointi tuotti tietoa hankkeen vaikutuksista, tuki johdon oppimista ja vahvisti ymmärrystä työhyvinvoinnin ja työkyvyn strategisesta merkityksestä. Hankkeelle asetettiin myös selkeät jatkotoimenpiteet.

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen arviointi nivoutui kiinteästi osaksi koko kehittämisprosessia. Palvelumuotoilun toimintamalli mahdollisti sen, että seuranta ja arviointi eivät olleet irrallisia vaiheita, vaan sisäänrakennettuja elementtejä kehittämistyön eri vaiheissa. Arviointia tehtiin systemaattisesti sekä yksittäisissä pilottikohteissa että koko organisaation tasolla.

Pilottiyksiköissä arviointia toteutettiin erityisesti välitapaamisten avulla. Näissä keskusteltiin toteutuneista toimenpiteistä, työyhteisön kokemuksista ja siitä, olivatko kehittämispäivien alussa laaditut suunnitelmat edelleen ajankohtaisia. Välitapaamiset tarjosivat paitsi mahdollisuuden reflektoida ja tarkentaa suuntaa, myös tärkeää arviointitietoa hankkeen etenemisen tueksi. Loppuvaiheessa pilottikohteisia arviointeja tehtiin myös toisen kehittämispäivän yhteydessä, jolloin osallistujat nostivat esiin omia kokemuksiaan, onnistumisia ja kehittämisen paikkoja – näistä kirjattiin myös suoria lainauksia ja muistiinpanoja.

Arviointia tukivat monipuoliset mittarit, kuten pilottien alkua- ja loppukartoitukset, Liikkuvan työelämän suositukset ja OKR-malli. Nämä mahdollistivat tavoitteiden toteutumisen seurannan sekä määrällisesti että laadullisesti. Kyselyt, palautteet ja työpajakeskustelut tarjosivat myös jatkuvaa tilannekuvaa kehittämisen vaikuttavuudesta ja mahdollistivat suunnan tarkentamista hankkeen aikana.

Organisaatiotasolla arviointia käytiin aktiivisesti Aspa-konsernin johdon ja johtoryhmien kanssa. Keskusteluissa tarkasteltiin hankkeen tuottamia hyötyjä ja tunnistettiin mahdollisia riskejä liittyen toiminnan jatkuvuuteen, juurtumiseen ja laajempaan strategiseen vaikuttavuuteen. Arviointi toimi samalla johdon oppimisprosessina: sen kautta syvennettiin ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta ja liikkumisen merkityksestä organisaation kilpailukyvyn kannalta. Erityisesti johtoryhmien kanssa käydyt arviointikeskustelut toivat esiin hankkeen vaikutuksia organisaation eri tasoilla sekä kehittämistyön jatkuvuuden mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä.

Johtoryhmät nostivat esiin konkreettisia hyötyjä, kuten yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen lisääntymisen, arjen aktiivisuuden ja hyvinvoinnin vahvistumisen sekä liikkumisen monipuolistumisen. Lisäksi koettiin, että johdon tuki ja työhyvinvoinnin johtaminen tulivat aiempaa näkyvämmiksi. Liikkumista opittiin tarkastelemaan osana työpäivää, ei vain vapaa-ajan toimintana, ja kehittämisen myötä löytyi uusia tapoja liikkua, innostua ja jakaa ideoita työyhteisössä.

Samalla tunnistettiin keskeisiä riskejä, jotka voivat estää hankkeen vaikutusten juurtumista: johtamisen asenteet, koordinaation puute, resurssien rajallisuus, muutosvastarinta sekä riski siitä, että liikkuminen jää vain innostuneiden yksilöiden



varaan. **Erityisesti korostui, että ilman johdon sitoutumista ja selkeitä rakenteita kehittämistyö saattaa jäädä irralliseksi eikä toivottua muutosta synny.**

Yhteenvedona johtoryhmäkeskustelut vahvistivat käsitystä siitä, että yhteisöllisyys, selkeä johtajuus sekä realistiset, työyhteisön tarpeista lähtevät ratkaisut ovat avainasemassa pysyvän muutoksen aikaansaamisessa. Hyötyjen toteutuminen edellyttää rakenteellista tukea ja jatkuvaa arviointia, kun taas esiin nousseet riskit konkretisoivat sen, mitä voi tapahtua, jos näitä tukirakenteita ei vahvisteta. Kokonaisuudessaan arviointiprosessi tuki johdon strategista linjanvetoa: hankkeen avulla voitiin tunnistaa, miksi liikkumisen, hyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen kannattaa nostaa pysyväksi osaksi organisaation strategiaa ja johtamista.

Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että asetetut tavoitteet saavutettiin kattavasti ja vaikuttavasti. Työhyvinvointi ja liikkuminen lisääntyivät, työkykyä tukevat käytännöt kehittyivät ja työkykyjohtamisen osaaminen vahvistui. Arviointi osoitti myös, että palvelumuotoilun mukainen kehittämisote tarjosi toimivan viitekehyksen tavoitteelliselle, osallistuvalle ja vaikuttavalle työhyvinvoinnin kehittämistyölle.

Jatkotoimenpiteet hankkeen päätyttyä

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen myötä Aspa-konsernissa on tehty selkeä linjaus liikkumisen ja aktiivisuuden edistämiseksi osana työkykyjohtamista. Hankkeen aikana syntyneet käytännöt ja opit viedään osaksi organisaation strategiaa, toimintasuunnitelmia ja budjetteja. Johtoryhmät ovat sitoutuneet jatkamaan liikkumista tukevien rakenteiden vahvistamista, ja henkilöstökyselyihin lisätään jatkossa liikkumisen seurantamittari. Lisäksi liikkumista edistävien kumppanuuksien kartoittamista jatketaan.

Useissa pilottikohteissa syntyneitä työkaluja ja käytänteitä on jo juurrutettu osaksi arkea, ja niiden levittämistä muualle organisaatiossa jatketaan. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että kehitetyt toimintamallit tunnistetaan osana työpaikan arkea, ja että ne säilyvät pitkällä aikavälillä ja henkilöstövaihdoksista huolimatta. Tämä varmistetaan yhdistämällä toimintamallit ja niiden seuranta osaksi toiminnan suunnittelua, työyhteisöviestintää, toiminnanaikaista raportointia sekä palkitsemisjärjestelmää. Aspa kannustaa jatkossakin uusien toimintamallien kehittämiseen ja osallistaa siihen henkilöstöä.

Liikkumisen ja aktiivisuuden levittämistä jatketaan muihin yksiköihin tulevan syksyn ja seuraavan toimintavuoden aikana. Tätä toteutetaan yhteisöllistä kehittämismallia ja hankkeessa kehitettyjä toimintamalleja hyödyntäen.

Lisäksi Aspa-säätiössä ja Aspa Palveluissa jatketaan liikkumisen ja aktiivisuuden huomioimista toiminnan rakenteissa esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdytyksessä, työyhteisöviestinnässä, Tyhy-toiminnassa ja kehittämispäivien sisällöissä sekä työpalavereissa. Aspa ylläpitää liikkumiseen ja aktiivisuuteen kannustavien henkilöstöetujen tasoja, ja arvioi mahdollisuuksia lisätä tähän tukea.



7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Tässä luvussa kuvataan Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen viestinnän sisältöä ja toteutusta sekä tarkastellaan tulosten laajempaa hyödynnettävyyttä ja sitä, miten hankkeen opit ja mallit tukevat suomalaista työelämää sekä kytkeytyvät kansallisiin ohjelmiin.

Hankkeen viestintä

Viestintä hankkeessa rakentui monikanavaiseksi ja vaihteittain kehittyväksi kokonaisuudeksi. Alusta lähtien osallistujien sitouttaminen ja informointi olivat keskiössä, ja hankkeen sisäinen viestintä Aspassa oli aktiivista ja suunnitelmallista. Hankkeesta tiedotettiin säännöllisesti konsernin sisäisissä kanavissa, kuten Teams-viesteissä, uutiskirjeissä ja henkilöstöinfoissa. Lisäksi hanke oli toistuvasti esillä Aspan eri sisäisissä foorumeissa, kuten johtamisfoorumeissa, työsuojeluklinikoissa, palvelupäälliköiden tapaamisissa ja säätiön kuukausipalavereissa. Hankkeen alkaessa Aspa julkaisi siitä uutisen verkkosivuillaan.

Pilottikohteiden ja asiantuntijatahon välinen viestintä oli tiivistä, vuorovaikutteista ja tarpeisiin reagoivaa. Yhteydenpito toteutui eri kanavien kautta, ja pilotteja tuettiin erilaisten materiaalien ja ohjauksen avulla.

Ulkoinen viestintä painottui hankkeen tulostavuuksiin. Aspa julkaisi hankkeesta uutisen verkkosivuillaan ja jakoi sitä sosiaalisen median kanavissa. Myös Paralympiakomitea levitti tietoa asiantuntijaroolissaan omissa kanavissaan, ja asiantuntijat nostivat hanketta esiin henkilökohtaisessa viestinnässään. Loppuvaiheessa viestinnän painopiste siirtyi hankkeen tulosten esille tuomiseen ja toteutettujen toimenpiteiden näkyväksi tekemiseen, esimerkiksi Aspa-kodit jakoivat omia kokemuksiaan niin sisäisissä kuin ulkoisissakin kanavissa. Tulosten kiteytyessä konseptointityöpajoissa viestintää kohdennettiin entistä selkeämmin.

Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Liikkeellä hyvinvointiin -hanke kehitti työhyvinvoinnin johtamista jaksamisen, työvoimapulan ja taloushaasteiden parissa kamppailevalla sote-alalla. Työkykyjohtamista kehittämällä luotiin kestäviä ratkaisuja, jotka tukevat sekä työntekijöiden hyvinvointia että sote-palveluiden laadukasta tarjontaa.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn välinen positiivinen yhteys on todettu sekä tutkimuksin että valtion tuoreissa linjauksissa, joissa korostetaan työhyvinvoinnin merkitystä kestävässä työelämän rakentamisessa. Työhön sitoutuminen lisää tuottavuutta. Hankkeen innovatiivinen lähestymistapa ja painopisteet tekivät siitä arvokkaan panostuksen suomalaiseen työelämään. Hanke vastasi Suomen kestäväsvajeeseen tarjoamalla laajemminkin hyödynnettäviä ratkaisuja työkykyjohtamisen kehittämiseksi sekä työhyvinvoinnin, työn imun ja työssä jaksamisen edistämiseksi.



Liikkeellä hyvinvointiin -hanke tarjoaa konkreettisia ja skaalautuvia esimerkkejä siitä, miten työkykyä, työhyvinvointia ja arjen aktiivisuutta voidaan edistää myös resurssihaasteiden keskellä. Hankkeen lähestymistapa, joka yhdistää liikkumisen työkykyjohtamisen rakenteisiin, tuo uutta näkökulmaa työelämän kehittämiseen tilanteessa, jossa työn vaatimukset kasvavat, henkilöstön jaksaminen on koetuksella ja työvoimapula on monilla aloilla akuutti.

Hankkeen tuloksista nousee esiin useita teemoja, joilla on laajempaa merkitystä suomalaisessa työelämässä – kuten työkyvyn ja -hyvinvoinnin sekä liikkumisen integroiminen osaksi työelämän arkea. Nämä teemat tarjoavat konkreettisia oppeja ja näkökulmia, ei ainoastaan yksittäisissä hankkeissa, vaan pysyvänä osana organisaatiokulttuuria ja johtamista.

Ensinnäkin **liikkumisen asemoiminen strategiseksi linjaukseksi on keskeinen johtopäätös**. Kun liikkuminen ei jää irralliseksi teemaksi tai kampanjaksi, vaan kirjataan osaksi toimintasuunnitelmia ja arjen rakenteita, sen edistäminen saa aivan toisenlaisen painoarvon. Tämä edellyttää johdon tietoista valintaa ja sitoutumista – ilman selkeää linjausta ja johtajuutta liikkumisen merkitys jää helposti näkymättömäksi tai satunnaiseksi.

Toiseksi hanke osoitti, että **työhyvinvointi on koko työyhteisön yhteinen asia**. Parhaat tulokset saavutetaan, kun työhyvinvointia tarkastellaan ja kehitetään yhteisesti, ei yksilöiden omina vastuina. Avoin vuorovaikutus, osallisuus ja yhteisöllisyys nousevat ratkaiseviksi tekijöiksi: ne tukevat niin jaksamista, arjen sujuvuutta kuin kehittämistoimenpiteiden pysyvyyttäkin.

Kolmanneksi **liikkumisen kytkeminen osaksi työtä vaatii johtamista** – ei pelkästään kannustamista tai ohjeistamista, vaan konkreettisia rakenteita, tavoitteita ja yhdessä sovittuja tapoja toimia. Jokainen työyhteisö on erilainen, ja siksi liikkumista osana työtä on tarkasteltava aina kunkin yksikön tai tiimin ja työtehtävän erityispiirteet huomioiden. Lisäksi yksilölliset tavat liikkua, erilaiset lähtökohdat ja motivaatiotekijät on tärkeä tunnistaa, sillä liikkumisen edistäminen ei ole yhden mallin ratkaisu, vaan yhteisöllinen oppimisprosessi.

Hankkeessa syntyneet tulokset ovat yleistettävissä erityisesti palvelualoille, joissa työ on usein kuormittavaa ja resursseja kehittämiseen on rajallisesti. Esimerkiksi liikkumista tukevat käytännöt, kuten aktiiviset kokoukset, työn tauottamiset, yhteiset liikuntakokeilut ja liikkumisen huomioiminen asiakastyössä, osoittavat, että liikettä voidaan lisätä ilman suuria investointeja, ja että henkilöstön hyvinvointia voidaan parantaa tekemällä pieniä, arkeen sopivia muutoksia.

Tätä taustaa vasten on merkittävää, että myös Työolobarometri 2024 (TEM 2025) nosti esiin liikunnan tukemisen työpaikoilla osana ajankohtaista työelämäkehitystä. Barometrin mukaan noin 75 % palkansaajista koki, että työnantaja tukee heidän liikkumistaan jollain tavalla – esimerkiksi liikuntaedun, työmatkaliikunnan tai taukoliikunnan muodossa (Lyly-Yrjänäinen, 2025). Tämä osoittaa, että suomalaisilla työpaikoilla on valmiutta ja halua sisällyttää liikkuminen työelämän käytäntöihin. Liikkeellä hyvinvointiin -hanke tarjoaa tähän kehitykseen ajankohtaisen ja konkreettisen mallin: se näyttää, miten liikunta voidaan liittää osaksi työkykyjohtamista, työn arkea ja organisaation kulttuuria – henkilöstön hyvinvointia ja osallisuutta vahvistaen.



Hanke osoitti myös, että liikkumista voidaan johtaa siinä missä muitakin strategisia teemoja. Kun johto sitoutuu ja linjaa liikkumisen osaksi strategiaa, toimintasuunnitelmia ja budjetteja, liikkuminen ei jää yksittäisen työntekijän vastuulle, vaan siitä tulee osa koko työyhteisön kulttuuria. Tämä on arvokas esimerkki muillekin organisaatioille: miten aktiivisuudesta voi tulla osa organisaation rakennetta ja arkea.

Laajemmin tarkasteltuna Liikkeellä hyvinvointiin -hanke tukee myös kansallisia linjauksia, erityisesti Petteri Orpon hallituksen *Suomi liikkeelle* -ohjelmaa. Ohjelma pyrkii edistämään liikkumisen edellytyksiä yhteiskunnan kaikilla tasoilla ja kannustaa erityisesti arjen aktiivisuuteen – ei vain liikunnan harrastamiseen. Taustalla on huoli liikkumisen vähenemisestä osana jokapäiväistä elämää: automatisoitunut arki, teknologian kehitys ja palvelujen helppous ovat korvanneet monet sellaiset liikkumisen muodot, jotka aiemmin kuuluivat luonnollisesti työn ja vapaa-ajan kulkuun. (VN 2023.)

Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeessa nousi esiin keskeinen oivallus, joka resonoi vahvasti ohjelman tavoitteiden kanssa: *Mitä teet silloin, kun et ole täysin paikallasi?* Tämä kysymys kiteyttää hankkeessa syntyneen uudenlaisen ajattelutavan, jossa **liikkuminen ei ole vain liikuntaa, vaan kaikkea sitä, mikä tuo liikettä arkeen ja vahvistaa toimintakykyä** – kävelyä, seisomista, asennon vaihtamista, yhdessä kulkemista asiakkaiden kanssa tai pieniä taukoliikkeitä työpäivän lomassa. Kun tällaiselle aktiivisuudelle annetaan lupa, sitä tuetaan ja tehdään näkyväksi osana työtä, ollaan askel lähempänä hyvinvoivaa ja toimintakykyistä työelämää.

Tämä lähestymistapa on linjassa Suomi liikkeelle -ohjelman 11. toimenpiteen kanssa, jossa tavoitteena on ottaa liikkuminen keskeiseksi osaksi työkyvyn ja työelämän kehittämistä (VN 2023). Liikkeellä hyvinvointiin -hanke tarjoaa tästä konkreettisen esimerkin: miten liikkuminen voidaan tuoda osaksi organisaation strategiaa, arjen toimintaa ja johtamiskulttuuria – henkilöstön osallisuutta ja kokemusta kunnioittaen.

Suomi liikkeelle -ohjelman laajassa toimenpidekokonaisuudessa liikettä viedään kouluista varusmiespalvelukseen, elintapaohjauksesta lähiliikuntapaikkoihin (VN 2023). Liikkeellä hyvinvointiin -hankkeen myötä voidaan osoittaa, että **liikkeen lisääminen työelämässä on paitsi mahdollista, myös vaikuttavaa – kun se tehdään yhdessä, osana arkea, ei sen ulkopuolella**. Tämä malli on monistettavissa muillekin aloille ja työyhteisöihin, joissa etsitään keinoja työkyvyn vahvistamiseen ja henkilöstön jaksamisen tukemiseen osana kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin kehittämistä.



8. Organisaation ja asiantuntijan yhteystiedot

Hankkeen toteuttajaorganisaation yhteystiedot:

Aspa Palvelut Oy ja Aspa-säätiö sr

Turkhaudantie 5, 00700 Helsinki

<https://www.aspa.fi/>

Seija Milonoff, toimitusjohtaja

seija.milonoff@aspa.fi

040 830 1208

Ulkopuolisen asiantuntijatahon yhteystiedot:

Suomen Paralympiakomitea ry

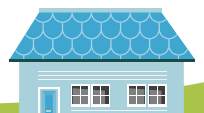
Valimotie 10, 4.krs, 00380 Helsinki

<https://www.paralympia.fi/fi/>

Aija Saari, tutkimus- ja kehityspäällikkö

aija.saari@paralympia.fi

040 506 4208



Lähteet

Alhonsuo, M. 2021. Early Phase of Healthcare-Related Service Design. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-296-2>

Häkli, T. 2024. Henkilöstöliikunnan barometri 2023. Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Liikkuva aikuinen. https://liikkuvatyoelama.fi/wp-content/uploads/sites/4/2025/01/Henkilostoliikunnan_barometri_2023.pdf

Häkli, T. 2024. Kuntien henkilöstöliikunnan barometri 2024. Jyväskylän ammattikorkeakoulu / Liikkuva aikuinen. https://liikkuvatyoelama.fi/wp-content/uploads/sites/4/2024/09/Kuntien_henkilostoliikunnan_barometri.pdf

Jauhiainen, K. 2022. Helmi – Malli aktiivisuuden ja liikkumisen edistämiseen. Hyvät muuvit -hanke. Suomen Paralympiakomitea. https://www.paralympia.fi/uploaded/section_files/Hankkeet/Aktiivisuutta%20%C3%A4pi%20arjen/helmi-malli_kasikirja_2022.pdf

Jauhiainen, K. 2024. Kohti hyvinvointia – Osallisuuden ja liikkumisen edistäminen osana sote-työtä-raportti. Suomen Paralympiakomitea. https://www.paralympia.fi/uploaded/article_section_files/kohti_hyvinvointia_-_osallisuuden_ja_liikkumisen_edistaminen_osana_sote-tyota_katariina_jauhiainen_2024.pdf

Karihtala, T. 2025. Recovery from Work, Sleep and Physical Activity in Daycare Personnel: Cluster Randomised Controlled Trial with a Remote Multiple Health Behaviour Change Approach. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-86-0609-3>

Laitinen, J., Selander, K., Nikunlaakso, R. ja Ervasti, J. 2025. Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnille 2024. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-199-4>

Liikkeellä hyvinvointiin -hanke – Aspa kehittää ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi. 23.8.2024. <https://www.aspa.fi/tietoa-aspasta/ajankohtaista/liikkeella-hyvinvointiin-hanke/> Viitattu 2.6.2025.

Liikkuva työelämä. Liikkuvan työelämän suositukset. <https://liikkuvatyoelama.fi/liikkuvan-tyoelaman-suositukset/> Viitattu 19.5.2025.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2025. Työolobarometri 2024. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2025:21. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/166300/TEM_2025_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y

National Institutes of Health (NIH) 2022. Testing ways to encourage exercise. <https://www.nih.gov/news-events/nih-research-matters/testing-ways-encourage-exercise> Viitattu 22.5.2025.



Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja OIVA-sarja 39.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%c3%a4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Selander, K., Nikunlaakso, R., Korkiakangas, E., Sinervo, T. & Laitinen, J. 2023. Association of poor perceived work ability and psychosocial work-related factors in health and social service worker age groups: a cross-sectional study.

<https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/13/3/e066506.full.pdf>

Smith, B. 2024. Moving Social Work Training Slides. Liikuntatieteellinen seura.

https://www.lts.fi/media/lts_tapahtumat/sls24/esitysmateriaalit-pdf/sls24_brett_smith_finland.pdf

Terveys- ja hyvinvoinnin laitos (THL). Hyvinvointi. <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointi-ja-terveyserot/keskeisia-kasitteita> Viitattu 21.5.2025.

Työsuojelurahasto. Kehittämisrahoitus – tukea työpaikkasi toiminnan ja tuloksellisuuden kehittämiseen. <https://www.tsr.fi/rahoitus-organisaatioille/kehittamisrahoitus/> Viitattu 5.6.2025.

Työsuojelurahasto. Liikunta vahvistaa toiminta- ja työkykyä ja liika istuminen heikentää sitä. 28.2.2024. <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/liikunta-vahvistaa-toiminta-ja-tyokykyja-ja-liika-istuminen-heikentaa-sita/> Viitattu 3.6.2025.

Työterveyslaitos. Entä jos huomaisimme työn voimavarat? 28.05.2025

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/enta-jos-huomaisimme-tyon-voimavarat> Viitattu 2.6.2025.

Työterveyslaitos. Mielenterveyden työkalupakki. Liikettä työn mukaan -työkalu.

<https://hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/tyokalut/liiketta-tyon-mukaan> Viitattu 3.6.2025.

Työterveyslaitos. Miten Suomi voi? -tutkimuskooste. Verkkojulkaisu.

<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> Viitattu 21.5.2025.

Työterveyslaitos. Oppimateriaalit. Strateginen työkykyjohtaminen. Esihenkilö työkyvyn tukijana. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana> Viitattu 2.6.2025.

Työterveyslaitos. Oppimateriaalit. Strateginen työkykyjohtaminen. Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi> Viitattu 2.6.2025.

Työterveyslaitos. Oppimateriaalit. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla> Viitattu 2.6.2025.

Työterveyslaitos. Reilu ja valmentava johtaminen ei riitä sote-alalla – lisää huomiota työkykyyn -artikkeli. 26.03.2024. Verkkolehti Työpiste. <https://www.ttl.fi/tyopiste/reilu-ja-valmentava-johtaminen-ei-riita-sote-alalla-lisaa-huomiota-tyokykyyn> Viitattu 2.6.2026.



Työterveyslaitos. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma.
<https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030> Viitattu 21.5.2025.

Työterveyslaitos. Työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
Viitattu 21.5.2025.

Työterveyslaitos. Työkykyjohtaminen. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tuen-johtaminen-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-koulutus/tyokykyjohtaminen> Viitattu 21.5.2025.

Valtioneuvosto (VN). 2023. Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Helsinki.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>



Kohtaamme sinut



Liitteet

JOHTAJAPROFIILIT

Valmentava johtaja (kuva 9) on kuunteleva ja osallistava esihenkilö, joka etsii ratkaisuja yhdessä tiimin kanssa. Hän arvostaa vuorovaikutusta, rakentaa luottamusta ja tukee työyhteisöään aktiivisesti – erityisesti muutostilanteissa. Hän pitää tärkeänä työntekijöiden hyvinvointia ja tukee osaamisen kehittämistä.

Liikkumisen mahdollisuuksiin valmentava johtaja vaikuttaa toimimalla esimerkkinä, tuomalla liikkumisen osaksi arjen keskusteluja ja edistämällä aktiivisuutta organisaation linjausten mukaisesti. Hän kunnioittaa yksilöllisiä lähtökohtia ja innostaa yhteisiin tekoihin.

Valmentava johtaja on ratkaisukeskeinen ja kannustava. Hän yhdistää tavoitteellisuuden inhimilliseen lähestymistapaan, on oppimishaluinen ja sopeutuu hyvin muutoksiin. Hänen vahvuuksiaan ovat myös vuorovaikutustaidot, tilannetaju ja kyky tukea tiimiä toimimaan yhdessä yhteisten päämäärien eteen.

Kuva 9: Valmentava johtaja -profiili



Tavoitteellinen johtaja (kuva 10) toimii suunnannäyttäjänä, joka ohjaa tiimiä selkeästi kohti asetettuja päämääriä. Hän arvostaa reiluuutta, yksilön vastuuta ja oikeudenmukaisuutta. Johtamisessaan hän korostaa selkeyttä, strategialähtöisyyttä ja lupauksista kiinni pitämistä. Hän rakentaa luottamusta rehellisyydellä ja vaikutusvallallaan.

Liikkumisen mahdollisuuksiin tavoitteellinen johtaja vaikuttaa tarjoamalla tilaa ja esimerkkiä: hän edistää liikkumista lisäämällä tietoa ja tukemalla työyhteisöä vastuunkantoon omasta aktiivisuudestaan. Hän uskoo siihen, että jokainen voi vaikuttaa – kunhan suunta on selkeä ja tavoitteet yhteiset.

Johtamistyylin vahvuuksia ovat määrätietoisuus, strateginen ajattelu ja turvallisuuden tunne. Kehityskohteena voi olla liiallinen keskittyminen tavoitteisiin vuorovaikutuksen kustannuksella, mutta tasapaino löytyy reiluiden ja luottamuksen kautta.

Kuva 10: Tavoitteellinen johtaja -profiili

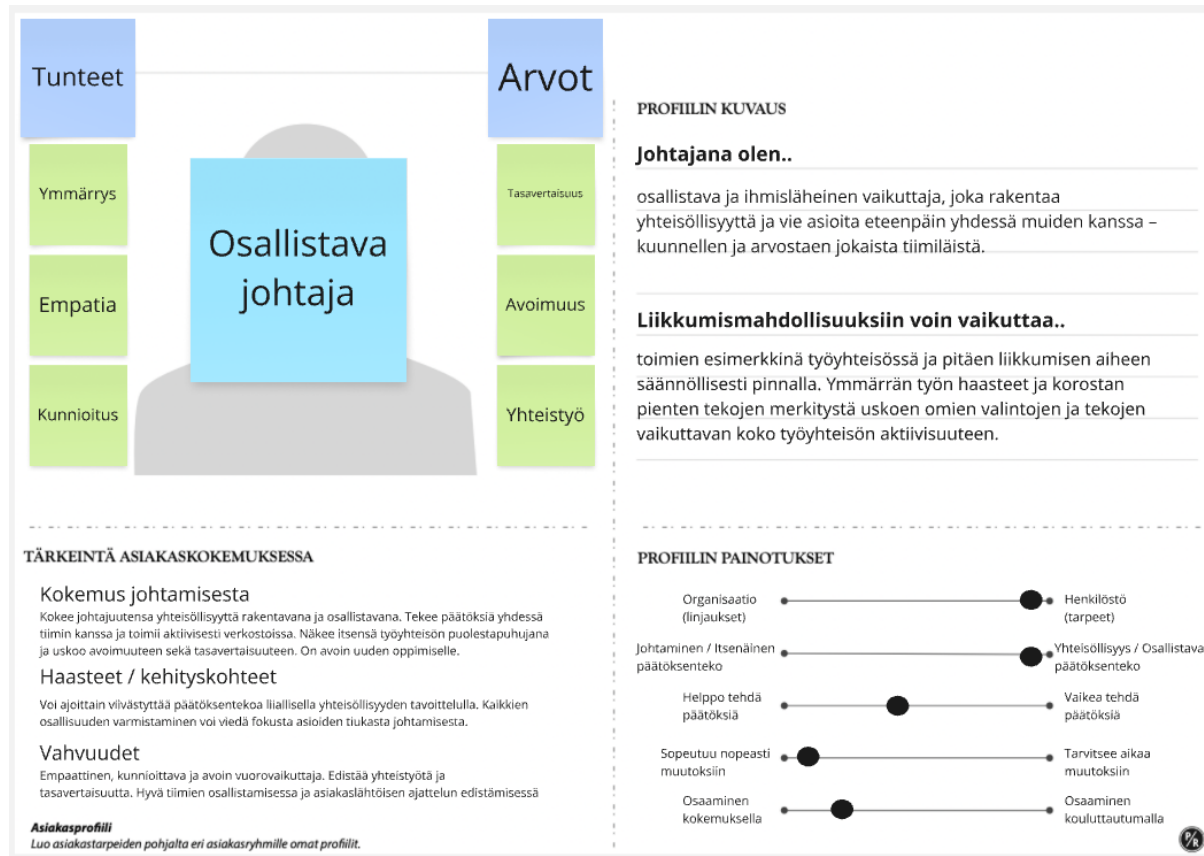


Osallistava johtaja (kuva 11) on ihmisläheinen vaikuttaja, joka rakentaa työyhteisöön yhteisöllisyyttä, tasavertaisuutta ja avointa vuorovaikutusta. Hän johtaa kuunnellen ja arvostaen jokaista tiimiläistä, tekee päätöksiä yhdessä ja toimii aktiivisesti verkostoissa. Hän uskoo oppimiseen yhdessä ja jakaa vastuuta tasapainoisesti.

Liikkumiseen osallistava johtaja vaikuttaa pitämällä aiheen säännöllisesti esillä, toimimalla esimerkkinä ja muistuttamalla pienienkin tekojen merkityksestä. Hän ymmärtää työn haasteet ja uskoo, että jokaisen valinnoilla voi olla vaikutusta koko työyhteisön aktiivisuuteen.

Hänen vahvuuksiaan ovat empaattisuus, kunnioitus ja yhteistyön edistäminen. Kehityskohteena voi olla päätöksenteon viivästyminen, jos yhteisöllisyyden tavoittelu ohittaa selkeyden ja fokuksen. Kokonaisuutena osallistava johtaja luo tilaa osallisuudelle ja vahvistaa hyvinvointia arjen tasolla.

Kuva 11: Osallistava johtaja -profiili



Huolehtiva johtaja (kuva 12) on empaattinen ja inhimillinen esihenkilö, joka pyrkii aidosti tukemaan henkilöstöä ja rakentamaan turvallista, tasapainoista työilmapiiriä. Hän haluaa tehdä hyvää, kuuntelee herkäällä korvalla ja asettaa ihmisten hyvinvoinnin johtamisensa keskiöön. Johtamisessaan hän kaipaa selkeyttä ja konkreettista tukea päätöksentekoon sekä rakentuu vahvasti arvoilleen: tasapuolisuudelle, oikeudenmukaisuudelle ja auttamisen halulle.

Liikkumismahdollisuuksiin huolehtiva johtaja vaikuttaa luomalla positiivista ilmapiiriä ja kannustamalla työyhteisöä liikkumaan, vaikka kokisikin aiheen välillä haastavaksi tai etäiseksi. Hän kunnioittaa jokaisen henkilökohtaista suhdetta liikuntaan ja pitää aiheen esillä hienotunteisesti.

Vahvuutena on lämmin ja kuunteleva lähestymistapa, mutta kehitymisalueita ovat selkeä rajojen asettaminen ja tavoitteellinen suunnan näyttäminen. Huolehtiva johtaja tarvitsee tuekseen rakenteita ja selkeitä toimintamalleja, jotka vahvistavat hänen rooliaan osana yhteistä työkyvyn edistämistä.

Kuva 12: Huolehtiva johtaja -profiili

