

Kehittävä työntutkimus menetelmänä Pieksämäen uimahallin palvelutuotannon ja työn organisoinnin tehostamisessa

Jaana Ruuskanen

Opinnäytetyö

Liikunnan ylempi AMK-tutkinto

Liikunta-alan johtamisen ja ke-

hittämisen koulutusohjelma

2016



Tekijä Jaana Ruuskanen	
Koulutusohjelma Liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Kehittävä työntutkimus menetelmänä Pieksämäen uimahallin palvelutuotannon ja työn organisoinnin tehostamisessa	Sivu- ja liitesivumäärä 72 + 30
<p>Kuntien taloudellinen tilanne asettaa kuntaorganisaatioissa jokaisen toimintayksikön tarkastelemaan toimintaansa talouden näkökulmasta hyvinkin kriittisesti. Pieksämäen kaupungin talouden tasapainotusohjelmassa on mainittu toimenpiteet, joilla avulla taloutta pyritään tasapainottamaan. Talouden vaikutukset näkyvät myös Pieksämäen liikuntatoimen ja uimahallin palvelutuotannon järjestämisessä vähentyneinä määrärahoina. Talouden tasapainottaminen ei onnistu enää menoleikkauksilla, vaan vaaditaan myös rakenteiden muuttamista menoleikkausten lisäksi.</p> <p>Työssä selvitetään Pieksämäen uimahallilla tarvittavan työn määrä ja sen pohjalta esitetään erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa uimahallin palvelutuotanto. Uimahallin palvelutuotanto koostuu lipunmyynti- ja kahviopalveluista, siivouspalveluista, laitosmiespalveluista sekä uimaopetus- ja uinninvalvontapalveluista. Palvelutuotannon mallin suunnittelu koskee 14 henkilön työyhteisöä, joista vastaajia oli 9 kpl. Työn määrän selvittäminen toteutettiin pääasiassa osallistuvalla havainnoinnilla. Havainnoinnin pohjalta ja sen tueksi laadittiin kyselylomake, jossa kysyttiin henkilöstöltä arviot eri työtehtäviin käytettävästä työajasta, ydintehtävistä ja ehdotuksia mahdollisen töiden uudelleenjärjestelyyn.</p> <p>Kehittämistyö noudattelee Engeströmin kehittävän työntutkimuksen vaiheita. Kehittävä työntutkimus on kokonaisvaltainen oppimisprosessi, joka etenee nykytilan kuvauksesta uuden toimintamallin suunnitteluun, käyttöönottoon ja arviointiin. Engeströmin kehittävä työntutkimusmenetelmän edetessä arvioidaan uuden toimintamallin ohella myös henkilöstön osaamista ja sen kehittämisen toteuttamista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Engeströmin 3 ensimmäiseen vaiheeseen. Vaiheet 4 ja 5 toteutetaan myöhemmin uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että uimahallin palvelutuotannossa on kustannustehokkaasti toimivia palveluiden tuotantotapoja, mm. siivouspalvelut ja lipunmyyntipalvelut. Laitosmiespalvelut sekä uimaopetus- ja uinninvalvonta olisi syytä miettiä uudelleen. Tutkimustuloksista ilmeni, että vaihtoehtoja töiden järjestelyyn tuli 4 kpl. Töitä voidaan järjestellä siten, että liikuntatoimella on oma henkilökunta tuottamassa uimahallipalvelut eli palvelutuotanto on liikuntatoimen oma, palvelutuotantoa voidaan ostaa sisäisesti tai ulkoa, työtä voidaan rikastaa tai palvelutuotanto voidaan järjestää edellä mainittujen yhdistelmillä, jolloin kyseessä on osapalvelutuotantomalli. Palvelumallit esitetään vuoden 2017 talousarvion laadintavaiheessa syksyllä 2016 liikuntatoimen johdolle ja liikuntatyöryhmälle, jotka valitsevat uuden toimintamallin. Liikuntatyöryhmän esityksen vahvistaa talousarvion päätöksentekovaiheessa liikunta-asioista päättävä vapaa-aikalautakunta.</p>	
Asiasanat Kehittävä työntutkimus, osaaminen, osaamisen kehittäminen, työn uudelleenorganisointi, palvelutuotanto	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työntutkimus.....	4
2.1	Perinteinen työntutkimus.....	4
2.2	Kehittävä työntutkimus	5
2.2.1	Kehittävän työntutkimuksen etenemisvaiheet.....	5
2.2.2	Nykyisen toimintatavan kuvaaminen	7
2.2.3	Toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi.....	7
2.2.4	Uuden toimintamallin suunnittelu.....	8
2.2.5	Uuden toimintamallin käyttöönotto	9
2.2.6	Uuden toimintamallin arviointi	9
2.3	Kehittävän työntutkimuksen käyttö.....	10
3	Työn organisointi.....	11
4	Osaaminen.....	15
4.1	Ydiosaaminen	16
4.2	Moniosaaminen.....	17
4.3	Metaosaaminen	18
5	Osaamisen kehittäminen.....	20
6	Uimahallin palvelutuotanto	22
6.1	Uinninvalvonta ja uimaopetus	22
6.2	Laitosmiespalvelut	23
6.3	Siivouspalvelut.....	24
6.4	Lipunmyynti- ja kassapalvelut	24
7	Työn tavoitteet.....	26
8	Tutkimusmenetelmät.....	28
9	Työn toteutusvaiheet	32
10	Pieksämäen uimahallin nykytilanne.....	35
10.1	Havainnointitulokset.....	36
10.1.1	Liikunnanohjaajien havainnointitulokset	37
10.1.2	Laitosmiesten havainnointitulokset.....	39
10.1.3	Siistijöiden havainnointitulokset.....	41
10.2	Kyselytulokset.....	43
10.2.1	Liikunnanohjaajien kyselytulokset	44
10.2.2	Laitosmiesten kyselytulokset.....	48
10.2.3	Siistijöiden kyselytulokset.....	53
10.2.4	Lipunmyyntipalveluiden kyselytulokset.....	56
10.3	Nykytila-analyysi talouden tarkastelussa	57
11	Palvelutuotannon vaihtoehtoiset mallit	60

11.1 Uinninvalvonta ja uimaopetus	60
11.2 Laitosmiespalvelut	62
11.3 Siivouspalvelut	63
11.4 Lipunmyyntipalvelut	64
12 Pohdinta	65
12.1 Teorian ja käytännön yhteensopivuus	65
12.2 Tutkimuksen arviointi	67
12.3 Tutkimuksen luotettavuusarviointi	68
12.4 Vaihtoehtoisten palvelumallien esittämisen arviointi	68
12.5 Toimenpide-ehdotukset uimahallin palvelutuotannon järjestämiseksi	69
12.6 Yhteenveto	71
Lähteet	73
Liitteet	77
Liite 1. Kyselylomakkeen saate	77
Liite 2. Liikunnanohjaajien kyselylomake	78
Liite 3. Laitosmiesten kyselylomake	83
Liite 4. Siistijöiden kyselylomake	90
Liite 5. Lipunmyyntipalveluiden kyselylomake	96
Liite 6. Uimahallin ja jäähallin siivousohjelma	100

1 Johdanto

Kuntien taloudellisen tilanteen on todettu olevan tiukka. Vaikka palkkakustannukset ovat kasvaneet maltillisesti, on kuntien arvioitu tasapainottavan talouttaan säästöillä ja sopeuttamalla henkilöstömenoja. Henkilöstömenojen sopeuttaminen toteutetaan hyödyntämällä luonnollista poistumaa, vähentämällä sijaisten ja määräaikaisten käyttöä sekä järjestelmällä töitä uudelleen. (Kuntaliitto 18.5.2015.) Pieksämäen kaupungin hallitus on kokouksessaan (26.11.2015) päättänyt Pieksämäen kaupungin talouden tasapainottamisesta. Liikuntatoimen osalta todetaan, että se tiivistää liikuntapaikka verkostoa ja vähentää henkilöstöä. (Pieksämäen kunnanhallitus 26.11.2015.)

Pelkkä menojen leikkaus ei enää riitä talouden tasapainottamiseksi siten, että sillä olisi pidemmän aikavälin vaikutukset. Talouden tasapainottaminen lähtee liikkeelle strategisista valinnoista, joita visio ohjaa. Strategiset valinnat puolestaan ohjaavat toimintaa kohti yhteistä tavoitetta. Työn ja toiminnan kehittämisen sekä rakenteiden muuttamisen kautta voidaan saavuttaa pidemmän aikavälin vaikuttavuutta talouden tasapainottamisessa. Pieksämäen uimahallin osalta talouden tasapainottaminen tarkoittaa työn kehittämistä ja uudelleen organisointia sekä osaamisen kehittämistä.

Pieksämäen uimahallin palvelutuotannosta liikunnanohjaajien tehtäviä on supistettu siirtämällä v. 2015 ohjatut liikuntaryhmät Seutuopiston kurssitoiminnaksi. Tämän johdosta uimahallin liikunnanohjaajien työtehtävien määrä vähentyi pysyvästi. Tämän vaikutukset uimahallin työntekijätarpeeseen tulee arvioida. Toisaalta Pieksämäen kaupungin talouden tasapainotusohjelman vaikutukset ylettyvät Pieksämäen liikuntatoimen toimintaan ja sitä kautta Pieksämäen uimahallinkin toimintaan. Tilanteen johdosta uimahallin palvelutuotanto tulee selvittää ja toteuttaa ne kehittämistoimet, joiden avulla voidaan saavuttaa monipuolista pitkäaikaista vaikuttavuutta liikuntatoimen talouteen ja sitä kautta myös kaupungin talouteen. Säästötoimenpiteet tulisi kuitenkin toteuttaa siten, etteivät ne vaikuttaisi juurikaan palvelutasoon. Tyypillinen kuntatalouden haaste on, että vähemmällä panostuksella palvelutason on säilyttävä. Tämä johtaa juuri siihen, että toimintaa ja palvelumuotoa on kehitettävä edelleen. Tämä haasteen edessä ovat Suomessa niin yritykset kuin julkinenkin sektori. Mikäli talouden näkymät olisivat positiiviset ja liikuntatoimen talous voitaisiin jatkossakin pitää nykyisellä tasolla, voisimme panostaa yhä vahvemmin asiakaslähtöiseen toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittäminen painottuisi uimahallitoiminnan osalta asiakasmäärien kasvattamiseen lisäämällä tapahtumatuotantoa ja laajentamalla uimakoulu toimintaa. Tässä taloustilanteessa on pakko tehdä toisin, mutta jatkossa toiminnan kehittämisessä tulee erityisesti huomioida asiakasnäkökulma siten, että asiakkaita kuullaan ja toimintaa järjestetään asiakastoiveiden mukaan.

Yleensä työntutkimuksessa pyritään selvittämään työn työmenetelmät, ergonomia ja ajankäyttö. Selvittämisen jälkeen työmenetelmiä kehitetään ja vakiinnutetaan uusiksi toimintatavoiksi. Ergonomiaa tutkitaan ja ajankäyttöä selvitetään. (EK-SAK tuottavuustyöryhmä 2011, 6.) Engeströmin (1998, 11 – 12) esittämä lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Kehittävä työntutkimus puolestaan on prosessimainen toimintatapa, jolla työn ja organisaation kehittämistä voidaan viedä eteenpäin vaiheittain. Kehittävää työntutkimusta voidaan pitää oppimisprosessina, joten sen tarkempi tarkastelu osoitti menetelmän sopivuuden Pieksämäen uimahallin työn ja organisaation kehittämiseen. Kehittävän työntutkimuksen eteneminen sisältää viisi eri vaihetta: nykyisen toimintatavan selvittäminen ja kuvaaminen, toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysin laatiminen, uuden toimintamallin suunnittelun, uuden toimintamallin käyttöönoton sekä uuden toimintatavan arvioinnin. Onnistunut työn uudelleen organisointi ja kehittäminen vaativat tutkimuksen, jossa ensin selvitetään ja kuvataan tutkimuskohteen mahdollisimman tarkka nykytilanne. Henkilöstön osaamisen arviointi on syytä huomioida töiden uudelleen järjestelyssä. Hienotkin suunnitelmat saattavat viivästyä ja kilpailijat pääsevät etulyöntiasemaan, ellei henkilöstön osaamisen kehittämistä viedä systemaattisesti muun muutoksen rinnalla eteenpäin.

Työssä kuvataan Pieksämäen uimahallin palvelutuotannon nykytilanne ja sovelletaan Engeströmin kolmea ensimmäistä vaihetta, jotta tulokseksi saadaan vaihtoehtoisia malleja töiden järjestelylle. Kiristyneen kuntatalouden vaikutukset on sysännyt liikkeelle kehittämisprosessin, joka lähtee liikkeelle nykytilan kuvauksesta. Palvelutuotannon nykyrakenne on muokkautunut historian saatossa tietynlaiseksi. Uimahallin palvelutuotanto oli niiden rakentamisen aikaan 70-luvulla pääasiassa liikuntatoimen omaa palvelutuotantoa. 90-luvulla siirryttiin nykyiseen malliin, jota vallitsee vahvasti sektoroitunut ajattelu. Nykytilassa esiintyvät ristiriidat tarvittavan työn osalta ja tiukentuneen talouden vaikutuksesta nostavat analyysissä esiin epäkohdat, joihin haetaan kehittämistoimenpiteillä vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on siis selvittää, mitä työtä Pieksämäen uimahallilla tarvitaan ja kuinka paljon eri ammattiryhmien tekemää työtä tarvitaan. Tavoitteena on tuoda esille eri palvelutuotannon malleja, jotka voisivat toimia talouden näkökulmasta Pieksämäen uimahallilla nykyistä mallia tehokkaammin. Vuoden 2017 talousarvion laadinta alkaa elokuussa 2016. Tulosityksiköt laativat elokuun ja syyskuun aikana talousarvion, johon tulee huomioida etukäteen toimenpiteet, joilla säästöjä saadaan aikaan. Siinä vaiheessa arvioinnin kohteeksi asetetaan myös Pieksämäen uimahallin palvelutuotannon rakenne, jonka vaihtoehdot arvioidaan talouden näkökulmasta. Viimeistään tuolloin tässä työssä esitetyistä vaihtoehtoisista malleista valitaan yksi käytäntöön toteutettavaksi ja arvioitavaksi. Palvelutuotannon mallit esitetään talousarvion laadinnan vaiheessa syksyllä

2016 Pieksämäen liikuntapalvelupäällikölle ja liikuntatyöryhmälle, joka koostuu vapaa-aikalautakunnan jäsenistä. Liikuntatyöryhmän esitys viedään vuoden 2017 talousarvion yhteydessä päätöksen teon yhteydessä vahvistettavaksi vapaa-aikalautakunnalle loppusyksystä 2016.

2 Työntutkimus

Yrityksen menestyminen ja tuloksen tekeminen edellyttävät jatkuvaa suorituskyvyn kehittämistä. Toimintaympäristön muutos ja edellytykset menestymiseen vaativat nopeaa reagointia ja sopeutumista. Kilpailuetua voidaan saavuttaa yrityksen kyvyllä oppia ja kehittyä kilpailijoita nopeammin. Työntutkimuksella tarkoitetaan siis tuottavuuden kehittämistä systemaattisilla menetelmillä ja tekniikoilla. Kehittämällä pyritään parantamaan tuottavuuden lisäksi toiminnan tehokkuutta. Kilpailukyvyyn ja kannattavuuden turvaaminen sekä kasvu ja menestyminen edellyttävät jatkuvaa suorituskyvyn kehittämistä ja parantamista. Työntutkimus tarkastelee kriittisesti työn tekemiseen ja työsuoritukseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat tehokkuuteen, turvallisuuteen ja taloudellisuuteen. Kun kohteena on kasvun, menestymisen, kilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantaminen, tutkimisen ja kehittämisen kohteeksi asettuvat samalla mm. työn sisällöt, työhyvinvointi ja työympäristö. (Teknologiateollisuus ry 2011, 5.)

2.1 Perinteinen työntutkimus

Työntutkimuksen tarkastelukulma on kehittynyt alan pioneerien Weberin byrokrateoriansa, Taylorin työn kellottamisesta, Fayolin organisaation hallinnon korostuneesta merkityksestä ja käskyvaltaan ja kuriin perustuvasta ideologiasta kohti osallistavampaa ja itseohjautuvampaa tapaa kehittää ja organisoida työtä. Perinteiset työntutkimuksen trendit liittyvät suoraan tehdastuotantoon ja niissä oleviin prosesseihin. (Finne 2010, 14 – 17.)

Työntutkimisen tavoitteena on kehittää kustannustehokkain ja turvallisin työmenetelmä tai työtapa ja työolosuhteet työn tekemiseksi. Kehittämistyöllä tulee olla selkeitä hyötyjä kaikille osapuolille. Työntekijän työtehtäviä voidaan rikastuttaa tai keventää ja työturvallisuutta voidaan parantaa. Työntutkimisen ja kehittämisen avulla voidaan tavoitella sitä, että yritys tekee oikeita asioita ja ne tehdään oikein. Työntutkimusta voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta; taloudellisesta, teknologisesta ja työntekijänäkökulmasta. Tutkimuksessa työkokonaisuudet havainnoidaan ja kuvataan, työmenetelmät kartoitetaan, niitä kehitetään ja ne vakiinnutetaan. (Teknologiateollisuus ry 2011, 5 - 6.)

Työntutkimuksesta voidaan erotella neljä eri vaihetta. Aluksi menetelmätutkimuksen kohteena ovat kaikki tuotannon osatekijät ja tavoitteena on kehittää taloudellinen, turvallinen ja tehokas työmenetelmä. Tavoitteena on mahdollisimman hyvä kustannustehokkuus ja mm. työn sisällön kehittäminen. Seuraavassa vaiheessa työn standardisoinnilla (vakiinnuttamisella) varmistetaan, että tehokas menetelmä on kaikkien työntekijöiden käytössä ja menetelmää on tarkoitus kehittää ja parantaa jatkuvasti. Vakiinnuttamisessa hyödynne-

tään työohjeita ja työpaikkakuvauksia. Jotta toimintaa pystytään kehittämään jatkuvasti, tulee työmenetelmän vakiinnuttaminen olla toteutettuna onnistuneesti työyhteisössä. Kolmannessa vaiheessa työnopastuksen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijät osaavat tehokkaat ja turvalliset työmenetelmät. Työopastuksen osa-alueita ovat työntekijöiden perehdyttäminen ja ammattitaidon kehittäminen. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa mittaamalla työtä määritellään tietyllä työmenetelmällä työhön tarvittava aika. Ennen mitaamista varmistetaan mitattavan menetelmän taloudellisuus, turvallisuus ja tehokkuus menetelmätutkimuksella. Työtä voidaan mitata mm. havainnoimalla, ajankäyttötutkimuksella ja aikalaskelmilla. Perinteinen työntutkimus on menossa kohti yhteistoimintaa, kehittämiskohteiden löytämistä, menetelmien kehittämistä ja vakiinnuttamista. (Teknologiatalous ry 2011, 6 – 7.)

Perinteiset työntutkimuksen trendit liittyvät suoraan tehdastuotantoon ja niissä esiintyviin prosesseihin. Työntutkimusta on johdettu ylhäältä käsin ja tavoitteena on ollut maksimaalisen tehokkuuden savuttaminen. Nykytrendin mukaista on osallistaa henkilöstö organisaation kehittämiseen ja muutoksen läpivientiin. Ei-valmistavassa työssä, jossa päivän sisältö vaihtelee, on luontevampaa tarkastella työnkehittämistä Engeströmin oppien mukaan.

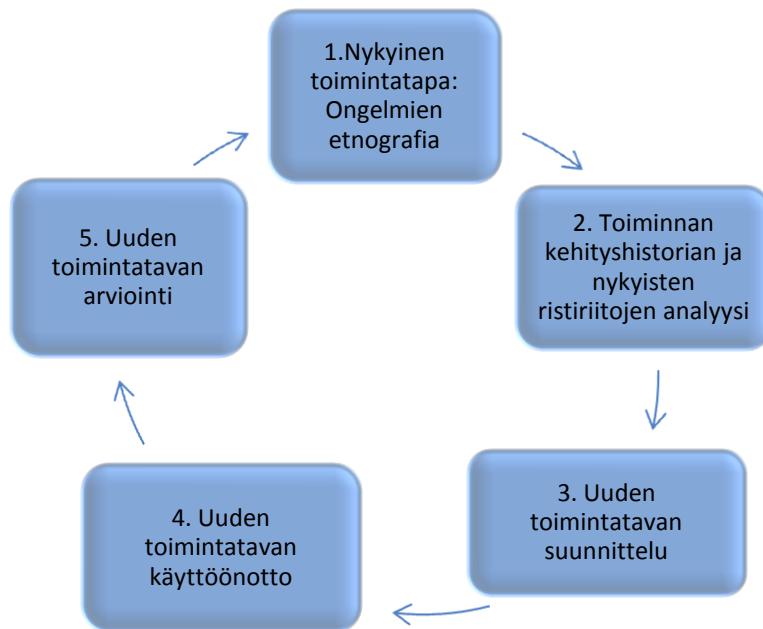
2.2 Kehittävä työntutkimus

Engeströmin kehittävä työntutkimus on osallistava lähestymistapa, muutosstrategia, jossa työntekijät itse analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Kehittävässä työntutkimuksessa yhdistyvät tutkimus, kehittämistyö ja koulutus. Kehittävässä työntutkimuksessa kohteena on työn ja organisaation laadullinen muutos, johon liittyy tiukan työnjaon purkaminen organisaation sisällä, monipuolisten ja toisensa korvaamaan pystyvien toimenkuvien luominen ja perinteiset ammattirajat ylittävä ryhmätyöskentely. Työn ja yhteiskunnan monimutkaistuminen pakottaa organisaatiot hakemaan joustavampia ratkaisuja ja luomaan uusia organisaatioita. Työyhteisö itsessään alkaa analysoida, ennakoida ja suunnitella toimintajärjestelmänsä kehittämistä. Lähtökohtana on moniäänisyys, jossa tutkittavia näkökulmia on useita; työntekijöiden, asiakkaiden ja johdon näkökulmat. Tutkija toimii tutkittavien näkökulmien välittäjänä ja tulkkina, joiden rinnalla tarvitaan muodostettuja yleiskuvia työtoiminnasta. Analyysien tuloksena saadaan kokonaiskäsitys työn isoista kokonaisuuksista. (Engeström, 1998, 12, 23, 134.)

2.2.1 Kehittävän työntutkimuksen etenemisvaiheet

Kehittävää työntutkimusta voidaan pitää kuvion 1 mukaisena koulutusprosessina, joka noudattelee ekspansiivista oppimista. Kehittävä työntutkimus etenee vaihe vaiheelta ke-

hämäisesti jatkuvana työnkehittämisen prosessina. Kehittävän työntutkimuksen tehtävänä on tuottaa työntekijöille ”peiliksi” konkreettisia havaintoja omasta työstään, siinä esiintyvistä häiriöistä ja uutta ennakoivista ratkaisuista. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä on saada työntekijät muodostamaan havaintojen ja analyysien pohjalta uusi toimintamalli sekä soveltamaan tuotettu toimintamalli käytäntöön. Tärkeää on myös tarjota työntekijöille välineitä malleja edellä mainittujen tehtävien suorittamiseksi.



Kuvio 1. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (muokattu Engeström 1998,128)

Ekspansiivisessa oppimismallissa hahmotetaan uudelleen se, mihin toiminnalla pyritään, mitä tuotetaan ja miksi. Tähän liittyy vahvasti totuttujen toimenkuvien rajojen ylittäminen, sektorirajat ylittävä tehtävähdistelmien ja vuorovaikutteisen asiantuntijuuden kokonaisuuksien muodostuminen. Syklin alkuvaiheessa toiminnan ristiriitoja pohtii pieni joukko työyhteisön jäseniä ja hekin erillään toisistaan. Uusi toimintamalli annetaan yleensä ylhäältä, vaikkakin sen on pieni joukko aktiivisia työyhteisön jäseniä ollut muodostamassa. Uuden mallin soveltamisvaiheessa ja yleistämisvaiheessa malli koskettaa kaikkia työyhteisön jäseniä. Tässä vaiheessa malli muuttuu käytännön ristiriitojen kautta uudeksi malliksi. (Engeström 1998, 99 - 100.)

Talouden kiristyminen johtaa helposti organisaation tavoittelemaan tehokkaampaa toiminta- tai työtapaa. Talouden tasapainottamiseen liittyvät ilmiöt ovat omiaan horjuttamaan vakiintuneita toiminta- tai työtapoja. Tällöin organisaatio joutuu pohtimaan olemassaolonsa merkitystä uudelleen ja luomaan sitä kautta uuden virtaviivaisemman toimintamallin, joka käytännön työssä muokkautuu ja laajenee kaikkien työyhteisön toimintamalliksi.

2.2.2 Nykyisen toimintatavan kuvaaminen

Kehittävän työntutkimuksen ensimmäinen vaihe kuviossa 1 on nykyisen toimintatavan kuvaaminen. Tämän vaiheen käytetyin tutkimusmenetelmä on etnografia (Engeström 1998, 130). Menetelmässä tutkija asettuu tutkittavan yhteisön tai ihmisryhmän näkökulmaan. Tarkoituksena on ymmärtää ja analyttisesti kuvata tutkittavaan yhteisö ja ihmisryhmää osallistavan havainnoinnin avulla. (Metsämuuronen 2008, 20.)

Yhteinen tavoite ohjaa ryhmän jäseniä toimimaan tietyllä tavalla ryhmän omista lähtökohdista tarkasteltuna. Etnografia pyrkii siis kuvaamaan ja ymmärtämään ihmisryhmän toimintaa sekä analysoimaan käyttäytymisen merkityksiä. Etnografinen tutkimus soveltuu käytettäväksi, kun halutaan ymmärtää mm. toiminnan organisoitumista tai laitoksen toimintaa. Aineistoa voidaan kerätä haastattelemalla, keskustelemalla tai osallistavalla havainnoinnilla. Vaarana kuitenkin on tutkijan subjektiivisuus, koska tutkijalla itsellään on vahva rooli tutkittavan ilmiön tulkinnassa. Subjektiivisuudella Metsämuuronen tarkoittaa sitä, että tutkijan omat näkemykset vääristävät tulkintaa. Tutkimuksen luotettavuuden arvio viime kädessä lukija itse. Etnografisen tutkimustulosten yleistettävyyden on heikkoa. Yleistettävyyttä voidaan parantaa sitomalla tulokset osaksi laajempaa tutkimustietoutta perehtymällä mm. kirjallisuuteen tai aiempaan tutkimustietoon. (Metsämuuronen 2008, 20 - 23.)

Nykyisen toiminnan kuvaaminen etnografisen menetelmän avulla on voivaan kartoittaa monen alan ammattilaisista koostuvan ja monenlaisia työtehtäviä hoitavien henkilöstön jäsenten työtä. Osallistuvan havainnoinnin ohella havainnoija voi esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä työntekijöille heidän työstään. Tämä auttaa tutkijaa saamaan kokonaiskuvan kohteen toimintamallista ja syytä siihen, miksi henkilöstö toimii siten miten toimii tai miksi jokin työvaihe tulee suorittaa prosessin tietyssä vaiheessa.

Kehittävän työntutkimuksen ensimmäisen vaiheen tuotoksia ovat kehitettävän toiminnan alkutilan ja sen ongelmien kuvaus sekä tutkittavan toimintajärjestelmän rajaaminen (Engeström 1998, 130).

2.2.3 Toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi

Kehittävän työntutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa (sivun 5 kuviossa 1) tutkittiin nykyistä toimintatapaa. Toisessa vaiheessa siirrytään toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysivaiheeseen. Analyysissa on tarkoitus tarkastella sitä, miten ja miksi näihin ratkaisuihin on tultu. Toisaalta historiallisessa analyysivaiheessa testataan nykyisiä innovaatioilla tai uusilla toimintamalleilla, jotka ovat syntyneet ratkaisuksi ristiriitoi-

hin. Tässä vaiheessa tulisi organisaatiossa miettiä mitä ja keitä varten olemme olemassa. Historiallisia analyyseja on hyvä tehdä sekä yleisellä että alan valtakunnallisella tasolla sekä paikallisella tasolla. Näiden pohjalta voidaan tehdä yhteenveto moniammatillisen toimintajärjestelmän kehityksestä. Tuloksena syntyy hahmotelma työn nykyisistä ristiriidoista, jossa voidaan havaita mahdollisia muutoksia toiminnassa tai itse työssä tai työn kohteessa. (Engeström 1998, 135 – 139.)

Nykyisen toiminnan analyysissa aineistona voidaan käyttää työntekijöiden haastatteluita, työsuoritusten tallennuksia tai ongelmia voidaan kartoittaa perinteisellä lomakekyselyllä. Kehittävässä työntutkimuksessa voidaan käyttää hyvin moninaisia tapoja kerätä aineistoa analyysia varten. Toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysivaiheessa saadut löydökset ohjaavat etenemistä lähikehityksen vyöhykkeelle, jolla Engeström tarkoittaa ristiriitojen ratkomista. Poikkeamien tunnistaminen ja teoreettinen tulkinta on kehittävä työntutkimuksen analyysien keskeinen tehtävä. Ristiriidoista tunnistetaan alue, jolla ristiriitoja ratkaistaan ja muodostetaan uusi toimintamalli. (Engeström, 1998, 139 – 146.)

1970-luvun Suomessa liikuntapaikkarakentamisessa Suomen valtio suuntasi varoja vahvasti uimahallien rakentamiseen. Tässä vaiheessa useimmissa uimahalleissa työnjaosta muodostui sektoroitunut malli, jossa siistijät vastasivat siivoamisesta, uinninvalvojat vastasivat uinninvalvonnasta ja laitosmiehet laitosteknisistä tehtävistä. Tuolloin sektoroitunut hallintorakenne kuitenkin tarkoitti uimahallien kohdalla sitä, että eri ammattiryhmien työntekijät olivat liikuntatoimen työntekijöitä. Sittemmin työntekijöiden sijoittumista eri hallintokuntiin lähdettiin tarkastelemaan ammattialoittain. Silloinen kustannustehokkuustarkastelu ohjasi työntekijöiden sijoittumista yhä vahvempi sektoriajattelu ja toimipaikka-ajattelu. Kun kuntatalous on kiristynyt ja kiristyy yhä, useimmissa kunnissa joudutaan pohtimaan ratkaisuja toiminnan tehostamiseen ja työn tiivistämiseen. Tämä puolestaan pakottaa madaltamaan hierarkiaa ja eri ammattiryhmien välisiä raja-aitoja. Vahva sektoriajattelu on syytä purkaa ja pyrkiä kohti laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa tehtäväkenttää joustavilla työn ratkaisulla.

2.2.4 Uuden toimintamallin suunnittelu

Kun toiminnassa jokin osatekijä muuttuu, on oletettavaa, että toiminnan muut tekijät joutuvat konfliktitilanteeseen sen kanssa. Näiden ristiriitojen tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen tapahtuu lähikehitysvyöhykkeellä. Tätä aluetta voidaan sanoa tavoitteeksi tai malliksi, jossa ristiriidat on ratkaistu. (Engeström 1998, 144). Engeströmin ajatuksena uuden toimintamallin suunnittelussa on muodostaa käsitys siitä, mitä työssä tuotetaan ja miksi. Ajatuksen ytimenä on siis muodostaa uusi käsitys työn kohteesta. Tämän johdosta työyh-

teisön jäsenet hahmotavat ja suunnittelevat uuden ratkaisun, jolla pyritään vähentämään nykyvaiheessa huomattuja ristiriitoja. Uusi toimintamalli ei synny tyhjästä, vaan sen suunnitteluun käytetään mm. visioita tai suunnitelmia samanlaisten toimintajärjestelmien tulevaisuudesta. (Engeström 1998, 90 – 91.) Uusi toimintamalli voidaan suunnitella joko johdon tai asiantuntijaryhmän ja työntekijöiden tai työyhteisön työntekijöiden toimesta. Uutta toimintamallia muokataan ja tarkennetaan yhdessä analyysien ja kokeilun avulla. Ratkaisuna voidaan tuottaa kokonaan uusi toimintatapa tai valita strategisesti tärkeitä osaratkaisuja. Uutta toimintamallia voidaan testata simuloimalla, kokeilemalla tai toteuttaa soveltavina pilotteina. (Engeström 1998, 146 – 148.)

Monesta osajaryhmästä koostuneessa pienessä tiimissä on tyypillistä keskittyä tiukasti omiin työtehtäviin ja osaamisalueeseen ja pohtia toimintaa ja ristiriitoja hyvinkin erillään tiimin muista jäsenistä. Toisaalta pienissä tiimeissä pyritään vahvistamaan omaa asemaansa ja tarpeellisuutta hyvinkin vahvasti. Jotta kehittämistoimenpiteissä päästään käyntiin, yleensä esimiehet suunnittelevat uuden toimintamallin. Nykytoiminnassa esiintyvien ristiriitojen tunnistaminen ja lähikehityksen vyöhyke antavat suuntaviivoja näille kehittämistoimenpiteille. Uimahalliympäristössä toteutettavassa toimintamallin kehittämisessä ja uudistamisessa mahdollisesti tulee arvioida henkilöstön monikäyttöä eri tehtävissä. Uuden toimintamallin suunnittelussa tulee myös arvioida se, että mahdolliset työnkuvien laajentamiset saattavat vaatia henkilöstön kouluttamista tai kurssittamista.

2.2.5 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Uutta toimintamallia testataan ja rikastetaan päivittäisessä työssä. Tässä vaiheessa uuden ja vanhan toimintamallin välillä on havaittavissa ristiriitoja. Uusi toimintamalli nähdään uhkana ja mahdollisuutena. Uuden toimintamallin käyttöönotto on kehityssyklissä uuden luomisen vaihetta. Tässä vaiheessa uusi toimintamalli laajenee, vakiintuu uudeksi käytännöksi ja saattaa rönsyillä eri suuntiin. Uusi toimintamalli muokkautuu edelleen tässä vaiheessa ekspansiivisesti. Tällä Engeström tarkoittaa sitä, että muuntumiseen liittyy paluuta vanhaan malliin ja valmiiksi suunniteltua toimintamallia muutetaan käyttöönottovaiheessa suunniteltua rohkeammaksi. (Engeström 1998, 149.) Työyhteisö pilotoi uuden toimintamallin. Työntekijät keräävät tietoa uudesta tavasta toimia ja pyrkivät ratkaisemaan siinä esiintyviä ongelmia.

2.2.6 Uuden toimintamallin arviointi

Uuden toimintamallin arvioinnilla on kolme tehtävää; uuden toimintatavan konkreettiset vaikutukset, miten uusi toimintamalli on toteutunut ja miten sitä tarkistetaan ja kolmantena arvioinnin kohteena on kehittämisprosessi. Arvioinnissa tarkastellaan alkutilanteen ja lop-

putilanteen laadullisia piirteitä, miten laadulliset piirteet ovat muuttuneet. Muutokset ilmevät uusina tehtävinä, suorituksina ja välineinä sekä niiden yhteistyömuotojen ja sääntöjen syntyminenä. (Engeström 1998 149 – 153.) Uuden toimintamallin arvioinnissa on mukana esimiehet ja työntekijät. Arvioinnin yhteydessä annetaan palautetta kehittämisprojektista sekä muutetaan toimintamallia henkilöstön antamien palautteiden ja ehdotusten pohjalta.

2.3 Kehittävän työntutkimuksen käyttö

Poikkeavat ilmiöt ennakoivat muutosta, mahdollista kehitystä. Intervention avulla yritetään sysätä kehitystä oletettuun suuntaan, jotta voidaan todeta, yleistyvätkö uudet toiminnot käytännössä. Kehittävän työntutkimuksen tulokset yleistyvät hyvin käytännön toiminnassa ja leviävät uusina toimintajärjestelmän malleina. Kehittävä työntutkimus on samanaikaisesti tutkimuksen rinnalla koulutusprosessi. Kehittävä työntutkimuksen syklimäinen luonne edistää ekspansiivisen oppimisen toteutumista työyhteisössä. Kehittämissykliin sisältyy useita koulutustilaisuuksia, jotta uusi toimintamalli voidaan ottaa käyttöön. (Engeström 1998, 157.)

Suomen Posti Oy toteutti 2001 Engeströmin menetelmän mukaan jakelutyön kehittämisen, jonka tavoitteena oli työn tuottavuuden kohottaminen ja henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen. Kehittämistyö jaettiin kolmeen vaiheeseen: ensimmäisessä vaiheessa oli jakelutyön kehityshistorian ja nykyisen työtavan häiriöiden ja ristiriitojen analyysi, vision suunnittelu jakelutyön uudesta toimintamallista ja joukko uusia kokeiltavia uudistuksia ja kolmannessa vaiheessa kehittämiskokeilut toteutettiin ja arvioitiin. Aikaa tähän oli varattu 4 kuukautta. Kehittämishankkeeseen osallistui 5 toimipaikkaa: Hervanta, Outokumpu, Hämeenlinnasta Hätilä, Helsingistä Malmi ja Turusta 52:n jakajat. Jokaisessa toimipaikassa osa ideoista ei toteutunut ja osa kehittyi edelleen muutoslaboratorion jälkeen uusiksi toimintamalleiksi. Hervannassa esimerkiksi tiimityö kehittyi edelleen vuorotteleviksi työpareiksi, jolloin reittiosaaminen lisääntyi ja sijaistaminen helpottui. Hämeenlinnassa esimerkiksi pikakirjeiden vienti normaalikannon ja nippuhuollon yhteydessä laajeni koko Hämeenlinnan alueelle. Turun 52 idea postimerkkimyynnistä kannon yhteydessä on edelleen vakiintunut toimintatapa. Malmilla puolestaan onnistui poikkeuksellinen kuljetuksen ja jakelun yhdistämiskokeilu, joka ennakoi myöhemmin toteutettua Postin jakelupalveluiden ja kuljetuksen liiketoimintaryhmien yhdistämistä. Outokummussa jakajat suunnittelivat muutoslaboratorion jälkeen uudet reitit täysin itsenäisesti, joka johti merkittäviin säästöihin. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 2001, 35, 89 - 96.)

3 Työn organisointi

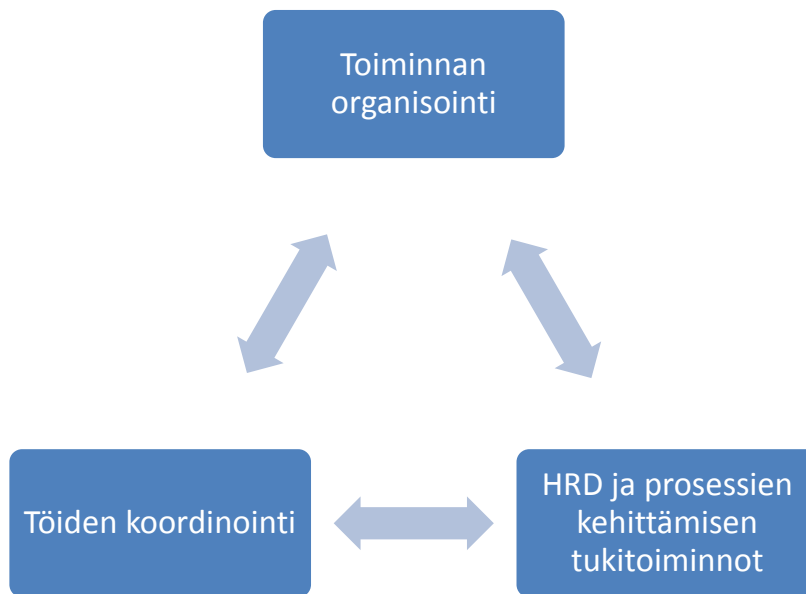
Kauhanen (2006, 51) toteaa, että ”laaja joustavuus on nykyään organisaation menestymisen edellytys”. Uhmavaara ym. (2005, 10) viittaavat työelämän joustoilla mm. työorganisaation sisäiseen joustavuuteen, jolla tarkoitetaan organisaatioiden toiminnallista joustavuutta sekä joustavaa palkkausjärjestelmää, ja ulkoista joustavuutta. Ulkoisella joustavuudella tarkoitetaan esim. määräaikaisten ja osa-aikaisen työvoiman käyttämistä. Työelämän joustavuuden mahdollistavat sekä yleiset tekijät että suhdannetekijät, kuten esim. joustavat työajat tai etätö ja talouden suhdanne. Organisaatiot voivat hankkia joustavuutta eri menetelmin: 1) Määrällisellä joustavuudella tarkoittaa työvoiman määrän ja työtuntien sopeuttamista kysynnän mukaan. 2) Toiminnallinen joustavuus tarkoittaa kykyä sopeuttaa toiminta mm. organisaation ja monitaitoisen henkilöstön avulla. 3) Taloudellinen joustavuus tarkoittaa palkkojen sopeuttamista taloudelliseen tilanteeseen ja uusien palkkausjärjestelmien käyttöönottoa, kuten esim. tulospalkkaus. (Uhmavaara ym. 2005, 10 – 11.)

Uhmavaara ym. (2005, 99) esittävät työn organisoinnin periaatteiksi mm. henkilöstön moniosaamisen ja työnkierron, henkilöstön osaamisen, yhteistyötä edistävän työskentelytavan (tuotantoryhmät, tiimit), matalat hierarkiat, henkilöstön laajan osallistumisen palveluiden ja työprosessien kehittämiseen sekä kiinteän yhteistyön muiden toimijoiden kanssa. Tehtävajoustoilla haetaan mm. työkokonaisuuksien laajentamista ja monitaitoisuutta, jolloin voidaan hyödyntää henkilöstön ammattitaitoa, parantaa henkilöstön osaamisen tasoa ja eri osapuolten yhteistoimintaa työprosesseissa. (Uhmavaara ym. 2005, 99 – 100.)

Työn organisoinnissa on oleellista määritellä tehtäväkokonaisuudet, jotka parhaiten palvelevat yrityksen ja vastualueen tavoitteita. Jatkuva tuottavuuden kehittäminen on organisaation yksi menestystekijä. Kiristynyt kilpailu ja taloustilanne asettaa organisaatiot arvioimaan henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa ja sekä tehtävä- että vastuualueita ja näihin kaikkiin liittyviä kysymyksiä. Töitä organisoidaan ennakoivasti ja joustavasti. Tavoitteena on asiakaslähtöisyys, toimivuus, tuottavuuden kehittäminen ja henkilöstön hyvinvointi. (Kauhanen 2006, 53 – 55.) Tehtäväkokonaisuudet tulisi laatia siten, että niistä muotoutuisi mielekkäitä ja motivoivia tekijöilleen. Riskien hallintaa voidaan tehostaa osaavalla henkilöstöllä ja tehtävien yhdistämisellä. Isompien tehtäväkokonaisuuksien hallinta lisää tutkimusten mukaan koettua työn mielekkyyttä ja luo merkitystä tekemiselle. Monipuolinen työ on vähemmän kuormittavampaa kuin yksitoikkoinen työ. (Viitala & Jylhä 2013, 204 – 209.)

Työn organisointiin liittyy myös työnkuvan tai tehtäväkuvan määrittely. Työnkuva sisältää kaikki ne työtehtävät, jotka työntekijän tulee tehdä juuri siinä tehtävässä. Työnkuva voi olla hyvin tarkkarajainen tai se voi koostua laajemmasta prosessista pilkotusta ns. ositetusta työstä. Työn rikastamisella voidaan lisätä työn monipuolisuutta. Työn monipuolisuus lisää työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa työn tuloksiin. Ammatillisen pätevyyden kasvu mahdollistuu ja työsuoritus sekä työtyytyväisyys lisääntyvät. (Viitala & Jylhä 2013, 205 – 209.)

Kesti (2014) mainitsee, että menestyvän organisaation tunnusomaisiksi tekijöiksi työntekijöiden/jäsenien mm. hyvät vaikutusmahdollisuudet, vastuu omasta ja ryhmän määrällisistä ja laadullisista tavoitteista, monipuolisesta osaamisesta ja kyvystä jakaa työtehtäviä keskenään, hyvä sekä sisäinen että ulkoinen vuorovaikutus, palkitseminen hyvistä suorituksista ja keskusteleva esimiestoiminta. Kuviossa 2 on kuvattu menestyvän organisaation elementit, joita ovat töiden koordinointi, toiminnan organisointi ja henkilöstöresurssien sekä prosessien kehittämisen tukitoimet. (Kesti 2014, 92 – 95).



Kuvio 2. Menestyvän organisaation toiminnan keskeiset tekijät (muokattu Kesti 2014, 95)

Kuviossa 2 esitettyyn toiminnan organisointiin liittyviä tekijöitä ovat mm. prosessit, moniammatillisuus (roolit) ja työtehtävien kierto. Toiminnan organisoinnissa on valtaa ja vastuuta oman työn järjestämisestä annettu sopivissa määrin organisaatiossa oleville ryhmille. Organisaatiossa on tunnistettavissa erilaisia työvaiheita, jotka muodostavat yhteen liitettyinä asiakkaille lisäarvoa tuottavia prosesseja. Työnkiertoa suositellaan monessa organisaatiossa. Työnkierrossa on työntekijällä annettava mahdollisuus perehtyä uusiin työtehtäviin siten, että hänellä on mahdollisuudet selvittää uusista haasteista. (Kesti 2007,

63.) Kun organisaation toimintaa tarkastellaan prosien kautta ja prosesseista tunnustetaan rooleja, voidaan mahdollistaa moniosaaminen. Hyvien käytäntöjen vakiinnuttamista edesauttaa roolien tunnistaminen. (Kesti 2014, 140 – 141.)

Prosessi koostuu tehtävistä, joihin tarvitaan mm. osaamista, työaika, menetelmiä, tiloja ja laitteita. Prosessista syntyy asiakkaalle käytännön hyötyjä. Prosessit eli toimintojen ketjut liittyvät näin ollen markkinointiin, palveluun, osaamisen kehittämiseen, toiminnan suunnitteluun ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Prosessia arvioitaessa arvioidaan siis resurssien käyttöä, toisin sanoen arvioidaan, onko se tehokasta hyötyyn nähden. Toisaalta, Laamanen (2005, 159) mainitsee, että prosessin kehittäminen tai parantaminen kohdistuu arvon lisäämiseen. Prosessin kuvaaminen auttaa ymmärtämään miten eri rooleissa olevien henkilöiden tulee toimia, jotta prosessi on tehokas ja asiakas saa hyötyä ja organisaatio menestyy. (Laamanen 2005, 37, 151 – 160.)

Ydinprosessit pilkotaan osaprosesseihin ja edelleen pienempiin työvaiheisiin. Prosessikartan avulla selkiytetään työnjakoa. Kartta auttaa eri vastualueilla työskenteleviä hahmottamaan omaa roolia kokonaisuudessa. Kartta toimii myös prosessien uudistamis- ja kehittämisvälineenä. Prosessien kuvaaminen auttaa hahmottamaan prosessista ne tehtävät, jotka parhaiten tukeva ydinprosessia ja jotka ovat näin ollen kriittisiä. (Viitala & Jylhä 2013, 290.)

Sydänmaanlakka (2013, 154) toteaa, että ”tavoitteena on organisoida onnistumisia ja pidemmän ajan vaikuttavuutta”. Työn organisoinnissa kyse on siis työn prosesseista, arvioinnista ja mittaamisesta, kehittämisestä ja osaamisesta. Näiden elementtien erilaisilla yhdistelmillä voidaan saavuttaa tuloksellinen organisaatio. Prosesseissa sijaitsevien tehtävien kuvantamisella voidaan työtä organisoida paremmin ja tehokkaammin. Voitaneen tulla siihen johtopäätökseen, että työn organisoinnissa kyse on viime kädessä osaamisesta ja osaamisen yhdistelmästä, johtamisesta ja kehittämisestä sekä osaamisen rekrytoinnista.

Töiden koordinoinnin, sivun 11 kuviossa 2, on kolme kenttää, edellä kuvattu toiminnan organisointi, töiden koordinointi ja prosessien kehittämisen tukitoimet. Työn koordinoinnin kannalta matalan hierarkian organisaatiossa tieto kulkee hyvin esimiesten ja johdon välillä. Tällöin töiden koordinointi on jouhevaa. Toisaalta matala hierarkia saattaa johtaa siihen, että työryhmien koko kasvaa liian suureksi, jolloin työyhteisön kehittyminen pysähtyy. Ryhmillä on hyvä olla tiimivastaavia ja nämä mahdolliset tiimivastaavat ottavat osan esimiesvastuusta, jolloin esimiehelle jää aikaa arviointiin ja kehittämiseen. Ryhmien toiminnan laadullinen ja määrällinen arvioidaan ja sitä kautta saadaan esille kehittämistarpeita.

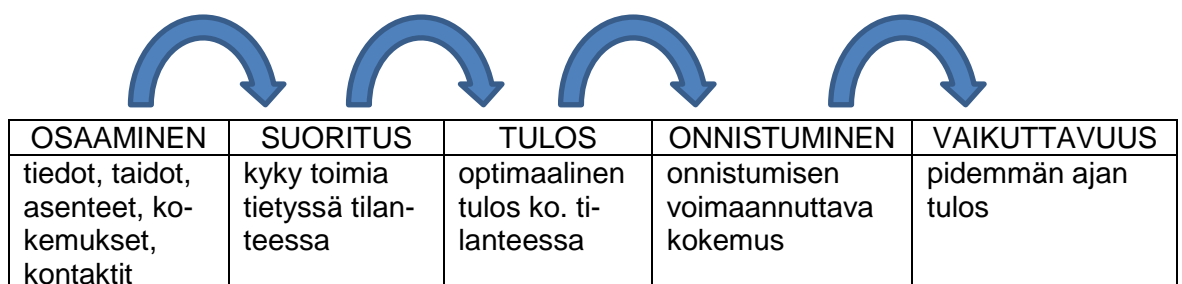
Tiimien ja johdon välinen vuorovaikutus edistää luottamista ja hyvää toimintakulttuuria. Prosessien kehittämisen tukitoiminnon yksi keskeisistä tekijöistä on investoinnit henkilöstön kouluttamiseen. (Kesti 2009, 63 – 64.)

Kun työn organisoinnilla on suuri vaikutus organisaation menestymiseen, jatkuvaan tuottavuuden tehostamiseen ja työn mielekkyyteen, Engeströmin kehittävän työntutkimuksen 3. vaiheessa eli uuden toimintamallin suunnittelussa tulee nämä tavoitellut elementit ottaa huomioon. Tuottavuuden tehostaminen kohti menestyvämpää organisaatiota edellyttää uuden toimintamallin suunnittelun ohella osaamisen kehittämisen arvioinnin. Työn organisoiminen prosessimaisesti mahdollistaa osaamisen tarkemman tarkastelun. Uuden toimintamallin käyttöönotossa tulee vastata osaamisen mahdolliseen puuttumiseen koulutuksella, joka voidaan toteuttaa eri tavoin.

Työn prosessimaisessa tarkastelussa voidaan isoista prosesseista erottaa pienempiä tehtäväkokonaisuuksia, joiden hoitamista uudella tavalla voidaan arvioida syvemmin. Esimerkiksi uimahallin toimintaympäristössä eri ammattiryhmistä on löydettävissä prosessimaisessa työn tarkastelussa kriittisiä työtehtäviä, jotka liittyvät vedenkäsittelyprosessiin, hygieniaan ja palvelun käyttöturvallisuuteen. Uuden toimintamallin suunnittelussa ja käyttöönotossa asiakasturvallisuuden on kuljettava kaikkien prosessien läpi onnistuneesti. Engeströmin kehittävä työntutkimuksen prosessin läpivienti kestää yleensä pidemmän aikaa, joka antaa mahdollisuuden varmistaa töiden organisoinnissa näiden kriittisten työtehtävien mahdollisen siirron ja haltuunoton onnistuneesti.

4 Osaaminen

Sydänmaanlakka (2015, 152) on määritellyt osaamisen muodostuvan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaaminen on havaittavissa kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Osaaminen voidaan määritellä kuvion 3 mukaan tietojen, taitojen, asenteiden, kokemusten ja kontaktien käyttämisenä tietyssä tunnistetussa tilanteessa, jolloin saavutettavissa on optimaalinen tulos siinä tilanteessa. Onnistunut tulos antaa voimaannuttavan kokemuksen, jolloin voidaan savuttaa pidemmän aikavälin vaikuttavuutta. Todellista osaamista on, kun jotakin sovelletaan käytäntöön. Osaamista voidaan kehittää ja harjoitella, joten osaamista voidaan pitää oppimisprosessin tuloksena. (Sydänmaanlakka 2015, 152 – 154.) Helakorpi (2005, 56) toteaa, että ”osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin”. Osaaminen näkyy tietojen ja taitojen soveltamisena käytäntöön. Hyvillä ja samaan päämäärään tähtäävillä tuloksilla saavutetaan pidemmän aikavälin vaikuttavuutta. Ammatillinen osaaminen vaihtelee tehtävän mukaan. Ammatillinen osaaminen näkyy tehtävässä hyvin suoriutumisenä ja itsensä toteuttamisena. Onnistuneen johtamisen avulla osaamiset voidaan kanavoida hyviin tuloksiin ja onnistumisiin. (Sydänmaanlakka 2013, 150 – 154.)



Kuvio 3. Osaamisen määritelmä (Sydänmaanlakka 2015, 153)

Osaaminen ilmenee taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaaminen voidaan jakaa mm. yksilöiden osaamiseen, tiimin osaamiseen ja organisaation osaamiseen. Yksilön osaaminen näkyy kykyä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tehtävän kannalta hyödyllisimmällä tavalla. Tämä voi olla esim. työn priorisointi ja organisointi, muutoksiin sopeutuminen ja oman osaamisen ja toiminnan arviointi. Tiimin osaamisessa yhdistyvät sen jäsenten osaamiset tiimiä hyödyttävällä tavalla, jolloin tiimi saa käyttöönsä kehittyneempiä tapoja toimia. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 51.)

Osaamista voidaan tarkastella yrityksen ydinprosessien kautta. Prosessi voidaan pilkkoa pienempiin osaprosesseihin ja siitä edelleen erilaisiin työvaiheisiin. Kuvantamisella pyri-

tään mm. antamaan työntekijöille kuva omasta roolista suhteessa kokonaisuuteen, tuke-
maan uudistamis- ja kehittämistyötä ja kiinnittämään huomio toiminnan kannalta kriittisiin
ydinprosesseihin. (Viitala & Jylhä 2013, 289 – 290.) Helakorpi (2005, 167) esittää yhdeksi
osaamisen tasoksi metaosaamisen, joka koostuu ydinosaamisista ja muista osaamisalu-
eista. Voidaan puhua kokonaisuuden ymmärtämisestä. Toinen osaamisen taso on ydin-
osaaminen, joka on ajan saatossa kehittyntä tasokasta, vähintään ryhmätason osaamis-
ta. Kolmas osaamisen taso on perustaidot, joilla tarkoitetaan yksilöiden perusosaamista.
(Helakorpi 2005, 167 – 168).

4.1 Ydinosaaminen

Organisaation kompetenssilla tarkoitetaan organisaation ydinosaamista, jonka tuottaa
viime kädessä organisaatiossa olevat yksilöt (Niitamo 2003, 148). Ydinosaaminen voidaan
määritellä myös siten, että se on organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua
osaamista. Se on syvällistä erityisosaamista, joka tuottaa organisaatiolle merkittävää kil-
pailuetua. Viitala & Jylhä (2013, 296 – 297) puolestaan toteavat, että ydinosaaminen on
strategisesti tärkeä, joten sitä voidaan kutsua myös kriittiseksi osaamiseksi. Erityisosa-
amisella tai kriittisellä osaamisella voidaan saavuttaa ratkaisevaa kilpailuetua ja luoda asi-
akkaille merkittävää lisäarvoa. Erityisosaaminen liittyy teknologiaan, tuotantoprosesseihin
ja asiakkaisiin. Yrityksen ydinosaaminen asettaa selkeän vaatimuksen organisaation ja
henkilöstön osaamistasolle. Ydinosaaminen on organisaation olemassaolon turvaaja, jol-
loin se koskettaa kaikkia organisaation jäseniä. (Hätönen 2011, 14). Strategisesti tärkeät
osaamiset tai osaamisalueet ovat myös ydinosaamista, joita on vaalittava ja kehitettävä
tulevaisuudessa. (Viitala & Jylhä 2013, 294 – 295.) Tarkka kuvaus ydinosaamisesta
mahdollistaa ydinosaamisen kehittämisen ja siihen liittyvän tiedon jakamisen organisaati-
ossa (Kesti 2005, 154). Viitalan ja Jylhän (2013, 295) mukaan ydinosaaminen voidaan
todeta mm. seuraavien periaatteiden mukaan määrittelemällä:

- Tärkeät osaamiset, joita strategioissa tavoitellaan ja joilla voidaan saavuttaa kilpailue-
tua. Visio antaa strategioille suunnan.
- Osaamiset, joita on kehitettävä tulevaisuudessa.
- Tärkeysjärjestys resurssien kohdentamiseksi ja aikataulu toimenpiteille, joilla asiakkail-
le annettu lupaus osaamisesta varmistetaan.

Ydinosaaminen on yhteydessä prosesseihin, joita ovat mm. asiakaspalveluprosessit, tuo-
te- ja menetelmäkehitykseen liittyvät prosessit, kokonaisuuden hallinnan ja kehittämisen
prosessit (Helakorpi 2005, 169).

Kesti (2014, 154) määrittelee ydinosaamiset organisaation keskeisiksi osaamisalueiksi,
joita voidaan kehittää systemaattisesti, kun ne on kuvattu muita osaamisalueita tarkemmin
ja tällöin kehittäminen edesauttaa ydinosaamiseen liittyvän tiedon jakamisen organisaati-

ossa. Ydinosaaminen voidaan todentaa muutamilla kysymyksillä. Onko osaamisella erityistä arvoa asiakkaille? Onko osaaminen parempaa tai ainutlaatuisempaa kuin kilpailijalla? Voiko osaamista hyödyntää uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä?. Ydinosaamisen tunnistaminen on tärkeää, jotta sitä osataan vaalia ja kehittää. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 55.) Ydinosaaminen ei voi organisaatiossa olla yhden ihmisen varassa. Mikäli tietyt osaamisen ovat keskittyneet vain yhdelle henkilölle, on organisaatio haavoittuva. Osaamisaukot vaikeuttavat organisaation toimintaa. (Myyry 2008, 18.)

Esimerkiksi uimahallitoiminnan ydinosaamisina voitaneen pitää hygieniosaamista ja asiakasturvallisuusosaamista. Kuitenkin jokaisella ammattiryhmällä on heidän työhönsä liittyvää ydinosaamista, kuten esim. kassapalveluilla asiakaspalvelu, siistijöillä hygieniosaaminen, liikunnanohjaajilla allasturvallisuus ja laitosmiehillä vedenkäsittelyyn liittyvä osaaminen. Ydinosaamisten jakaminen organisaatioissa on haaste ja sen hoitaminen vaatii selkeää suunnitelmaa ja pitkäjänteistä työtä. Ydinosaamisen jakaminen kuitenkin tekee organisaatiosta vahvan ja osaavan ja edesauttaa organisaation jäseniä hahmottamaan organisaation toiminnan isoina kokonaisuuksina. Isojen kokonaisuuksien ymmärtäminen luo merkityksen jokaisen organisaation jäsenen työlle.

4.2 Moniosaaminen

Uhmavaara ym. (2005, 127) toteavat työvoimaan kohdistuvan tällä hetkellä kovia ja ristiriitaisia odotuksia. Työelämä vaatii työntekijältä samanaikaisesti sekä erikois- että moniosaamista. Kiristynyt kilpailu pakottavat myös julkiset palveluntarjoajat kehittämään uusia tuotteita ja palvelukonsepteja, jolloin erikoisosaaminen voi tuoda organisaatiolle hyvät edellytykset pärjätä kansainvälisessäkin kilpailussa. Moniosaaminen (monitaitoisuus tai laaja-alainen osaaminen) liitetään usein tehtäväjoustoihin ja joustavaan tuotantoon. Onnistuneet palvelujen ja tuotteiden joustavat ja asiakaslähtöiset ratkaisut edellyttävät monipuolista osaamista. Moniosaamisen hyödyt työnantajalle näkyvät mm. sijaisjärjestelyissä, jolloin kallista työvoiman tarvetta talon ulkopuolelta ilmenee vähemmän. Moniosaajia voidaan käyttää organisaation sisällä eri tehtävissä, jolloin organisaation voi vastata joustavasti markkinatilanteeseen. Toisaalta, kun nykyinen taloudellinen ahdinko ajaa organisaatiot henkilöstönsä vähentämiseen, jäävät työtehtävät jaettaviksi jäljelle jääneen henkilöstön kesken. Näin ollen moniosaaminen ja työnkierto, joka edistää moniosaamista, vähentää kokonaisuudessaan organisaation haavoittuvuutta. (Uhmavaara ym. 2005, 127 – 130.)

Moniosaaminen tarkoittaa sitä, että henkilö hallitsee useampia työtehtäviä tai prosessiin kuuluvia työvaiheita. Henkilöstön moniosaaminen vähentää toiminnan haavoittuvuutta,

sillä tiimin moniosaamisen turvin jokainen jäsen hallitsee prosessiin kuuluvat työtehtävät. (Viitala & Jylhä 2013, 200). Toimintaympäristön laajeneminen ja kilpailuympäristön muuttaminen ovat vaikuttaneet siihen, että organisaatiot hakevat vahvemmin yhä laajempaa ja monipuolisempaa osaamista. Organisaatiot hakevat kilpailuetua tuottavaa poikkeuksellista osaamista ja innovointikykyä, toisin sanoen dynaamista osaamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 79 – 80.)

Uhmavaara ym. (2005, 130) toteavat, että ”kokonaisprosessin ymmärtämistä pidetään hyvin usein työntekijöiden monitaitoisuuden kehittämisen lähtökohtana”. Kokonaisprosessin hallinta edesauttaa työntekijää hahmottamaan ja suhteuttamaan omia tehtäviään kokonaisuuteen. Työntekijä voi helpommin arvioida omia kehittymistarpeitaan suhteessa kokonaisuuteen. (Uhmavaara ym. 2005, 130)

Talouden kiristyminen ohjaa organisaatiota miettimään toiminnan kokonaisvaltaista tehostamista. Työn organisoinnin vaiheessa moniosaamisen hyödyntäminen saattaisi vastata organisaation tehokkuuden tulokselliseen saavuttamiseen. Moniosaamisen kehittäminen on usein organisaatiossa hankalaa, sillä henkilöstön ikärakenne ja fyysiset ominaisuudet saattavat asettaa selkeät esteet tehokkaan moniosaamisen kehittämiseksi. Esimerkiksi uimahalli toimintaympäristönä jo pelkästään asettaa henkilöstölle tietynlaiset vaatimukset osaamisen tasosta. Uinninvalvojalta edellytetään hyvää uimataittoa ja hyviä vedestä pelastamisen taitoja. Siistijöiltä edellytetään puolestaan laajaa hygieniosaamista. Laitosmiesten osaamisvaatimukseen kuuluu mm. kemikaalituntemusta. Mikäli moniosaamista lähdetään kehittämään uimahalliympäristössä, tulee arvioida henkilöstön taidot ja kyvyt ottaa uusia mahdollisesti vaativia tehtäviä haltuun ja suhteuttaa moniosaamisen kehittäminen näihin mahdollisuuksiin ja ominaisuuksiin. Toisin sanoen moniosaamista voidaan kehittää niiltä osin, kuin se henkilöstön kykyihin ja taitoihin on sopivaa.

4.3 Metaosaaminen

Yrityksen tai organisaation strategian ymmärtäminen edesauttaa työntekijää tekemään työssään päivittäisiä valintoja. Kykyä ymmärtää organisaation tai yrityksen strategia omassa työssä tarkoittaa metaosaamista. Työssään tekijä tarvitsee sekä tehtäväkohtaista osaamista (substanssiosaamista) että strategiaosaamista (metaosaamista). Strategiaosaamisella työntekijä voi hallita osaamisensa ja työnsä dynamiikkaan. Metaosaamiseksi voidaan luokitella myös kykyä vahvistaa ja kehittää omaa osaamistaan strategian ydinosaamisen suuntaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 53 – 54.)

Tuomi & Sumkin (2012, 53) jaottelevat metaosaamisen vaatimukset organisaation eri tehtävissä seuraavasti:

- 1) Ylin johto, jonka tehtävänä on päästrategian uudistaminen ja sen jalkauttaminen, oman arkityön dynamiikan hallinta, oman ydinosaamisen kehittäminen ja organisaation ydinosaamisten vahvistaminen.
- 2) Keskijohto ja esimiehet: kyky osallistua strategiaprosesseihin, oman vastualueen strategian jalkauttaminen, oman arkityön dynamiikan hallinta ja organisaation ydinosaamisten vahvistaminen.
- 3) Asiantuntijat ja työntekijät: kyky osallistua vähintään omassa yksikössä strategian tekemiseen, oman arkityön dynamiikan hallinta, oman osaamisen kehittäminen, ja osallistuminen yhteisen osaamisen vahvistamiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 53.)

Hätönen (2011, 6) toteaa myös, että strategista osaamista voidaan kehittää vasta silloin, kun tiedetään missä ollaan ja mihin ollaan menossa. Organisaation toiminnan tavoitteet toimivat kehittämisen perustana. Henkilöstön osaamisen kehittäminen puolestaan edesauttaa organisaation strategian toteutumisen. (Hätönen 2011, 6.)

Henkilöstöllä esimerkiksi uimahallitoiminnassa on paljon erilaista osaamista: asiakaspalveluosaamista, asiakasturvallisuuteen liittyvää osaamista, monipuolista hygieniosaamista ja uimaopetukseen liittyvää osaamista. Todettakoon, että Engeströmin kehittävän työntutkimuksen menetelmää voidaan pitää myös oppimisprosessina ja näin ollen osaaminen ja sen arviointi kulkee läpi kehittämisprosessin. Osaamisen kehittyminen ja laajentaminen näyttäisi olevan mahdollista pienemmässä organisaatiossa hyvinkin joustavasti. Osaamisen kehittämisen kautta voidaan vahvistaa ydinosaamista ja ydinosaamista voidaan laajentaa moniosaamiseksi ja strategian jalkauttamisen avulla henkilöstö kykenee tekemään päivittäisissä työtehtävissä oikeita ratkaisuja organisaation näkökulmasta menestyksellä. Monipuoliset ja merkitykselliseksi koetut työtehtävät edesauttavat henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista.

Osaamista johdetaan yleensä ylhäältä alaspäin. Tämä tarkoittaa sitä, että strategian jalkauttaminen auttaa niin organisaatiota kuin sen henkilöstöä ratkaisemaan eteen tulevia asioita oikeaan suuntaan, jolloin henkilöstö voi kokea tekevänsä asioita oikein. Toisaalta voitaneen ajatella osaamisen johtamista alhaalta ylöspäin siten, että organisaation jäsenet arvioivat strategian ja ryhmän ja jäsenten välistä suhdetta ja määrittävät sitä kautta ryhmän ja itsensä kehittämisen vastaamaan strategiaa tai jopa johdattamaan strategiaa innovatiivisesti. Tämä osaltaan vaatii johdon tukea ja sallivan luottamuksellista ilmapiiriä johdon ja työntekijöiden välille.

5 Osaamisen kehittäminen

Muuttuva toimintaympäristö luo uusia mahdollisuuksia ja kilpailu itsessään pakottaa yrityksiä ja organisaatioita kehittymään. Kilpailussa pärjäävät ne, joilla on paras informaatio käytössä ja jotka osaavat hyödyntää sitä nopeasti ja joustavasti. Osaamisen merkitys kilpailukyvyssä on kasvamassa. Organisaatiot tunnistavat ydinosaamisensa ja keskittyvät siihen ja tätä kautta osaaminen erikoistuu. Organisaatiot keskittyvät vain ydinosaamiseen ja ostavat muun työ ulkoa ja liisaavat tarvittavat koneet ja laitteet. Siksi organisaatiot etsivät yhteistyökumppaneita osaamisen kehittämiseen ja osaamisen yhdessä hyödyntämiseen. Toisaalta organisaation verkostoitumisen yhteydessä jäljelle jääneeseen ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen haetaan kumppaneita mm. organisaation sisältä. (Laamanen 2005, 12 – 13.)

Valittu visio antaa pitkän ajan toiminnalle suuntaa siitä, minne ollaan pyrkimässä ja mitä osaamista perille pääsemiseen tarvitaan. Tulevaisuuden analysoinnilla voidaan ennakoida organisaation osaamistarpeita. Organisaation osaamisella ja yksilön osaamisella voidaan varautua tulevaisuuteen. Vision lisäksi tarvittavan osaamisen hankkimiseksi organisaation tulee tehdä nykytilan kuvaus henkilöstön sen hetkisestä osaamisesta. Osaamiskartoituksella selvitetään, mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista tulee kehittää. (Suomen Kuntaliitto 2011, 6 – 9.) Nykyisin organisaatiot laativat tarveprofieileja, jossa peilaetaan tulevaisuuden vaatimuksia ja nykyosaamista. Osaamistarpeiden perusteella voidaan kehittää organisaation ja yksilön tarveprofiilin mukaista osaamista tai se voidaan hankkia organisaation ulkopuolelta. (Kauhanen 2006, 142).

Osaamisen kehittäminen edellyttää jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Ja siinä on tärkeää organisaation jatkuva uusiutuminen sekä yksilöiden osaamisen ja uusien innovaatioiden kierrättäminen. (Helakorpi 2006, 43.) Kesti (2007, 180) mainitsee, että ”osaamisessa tulisi tunnistaa prosessin eri roolien vaatimukset, jolloin osaamista voidaan tietoisesti lisätä näissä ominaisuuksissa”. Prosessin kokonaisuudesta on eroteltavissa eri vaiheita ja näistä vaiheista voidaan tunnistaa erilaisia työntekijöiden rooleja. Prosessin eri roolit mahdollistavat moniosaamisen hyödyntämisen. Prosessin toimivuutta voidaan arvioida ja sitä voidaan kehittää jatkuvasti tarpeiden mukaan. Tällöin huomataan kehittämisen myötä puuttuvaa osaamista ja jonka kehittäminen kokonaisuudessaan johtaa organisaation parempiin tuloksiin. (Kesti 2007 180 – 181.)

Osaamisen voidaan kehittää monin eri tavoin. Koulutus ja opiskelu ovat perinteisimmät osaamisen kehittämisen menetelmiä. Työntekijät oppivat parhaiten, kun heidän antaa tehdä itse omaan työhönsä liittyvä ovat valintoja ja ratkaisuja. Työtehtävien uudistaminen

ja laajentaminen voivat antaa työntekijälle innostumisen itsensä kehittämiseksi. Kiinnostuksen mukaiset vastuutehtävät saatetaan kokea tärkeiksi oman kehittymisen kannalta. Erityistehtävät laajentavat osaamista. Erityistehtävät voivat olla kehittämistä, työyhteisöön tai työhön liittyvä erityistehtävä, kuten yhteyshenkilönä toimiminen, työyhteisön toiminnan esitleminen tai uuden työntekijän perehdyttäminen. On monia tapoja lisätä osaamista, kuten työkierto, työnohjaus, tutustumiskäynnit ja vertaisoppiminen. (Hätönen 2011, 56 – 57, 79 – 100.) Organisaatiot kiinnittävät yhä enemmän huomiota osaamisen pysymiseen organisaation tai yrityksen käytössä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön vaihtuminen organisaatiossa on hyvin pientä. Työntekijälle tärkeäksi motivaatiotekijäksi on noussut oma käsitys siitä, miten hänen työtään arvostetaan ja miten hänen osaamisestaan ja kehittämistään ollaan kiinnostuneita. Toisin sanoen oman markkina-arvon säilyminen on yksilön kannalta tärkeä. Osaaminen mahdollistaa työntekijän siirtymisen joustavasti uusiin tehtäviin organisaation sisällä ja miksei myös organisaation ulkopuolellakin. Organisaation sisälle rakennettava urapolku on siis yksi ratkaiseva tekijä, jolla voidaan sitouttaa työntekijät pysymään organisaatiossa ja näin osaamisvuoto saadaan pysymään pienenä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 129 - 131.)

Osaaminen ja sen kehittäminen näyttäytyy hyvin selkeästi Engeströmin kehittävän työntutkimuksen eri vaiheissa. Jotta uuden toimintamallin luomisessa ja työn uudelleenorganisoinnissa onnistutaan, edellyttää se organisaation ja sen jäsenten osaamisen arviointia ja kehittämistoimenpiteitä. Uimahallin toimintaympäristössä on monialaista osaamista ja erikoisosaamista. Toisaalta uimahalli toimintaympäristönä antaa erinomaisen mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen sisäisesti toteutettuna. Työn kierron avulla työtehtäviä voidaan laajentaa työntekijän kiinnostuksen mukaan. Toisaalta talouden tilanne vaatii sen, että yksiköiden osaamista tulee jakaa ja kehittää siten, että organisaatiosta voidaan saada kustannustehokas. Moniosaamisen kehittäminen säästää organisaation tarvetta hankkia osaamista organisaation ulkopuolelta, sillä osaamisen kohdentaminen voidaan toteuttaa joustavasti sisäisesti. Toisaalta tämä lisää yksikön jäsenten työtehtävien mielekkyyttä ja sitä kautta vaikuttaa osaamisen pysymisenä organisaatiossa.

6 Uimahallin palvelutuotanto

Uimahallin palvelutuotanto koostuu monen eri alan osaajista. Tärkeimpänä johtajatuotteena kaikilla palvelutuotantoon osallistujilla on asiakasturvallisuus, josta jokaisen työntekijän tulee huolehtia kaikissa työtehtäviin liittyvissä päätöksissä ja ratkaisuissa. Uimahallitoimintaa ohjataan eri laeilla, viranomaisohjeilla ja säädöksillä, joiden tarkoituksena on turvata asiakkaita ja työntekijöitä. Uimahallitoimintaa ohjaa vahvimmin kuluttajaturvallisuuslaki, jonka tarkoituksena on mm. varmistaa kuluttajapalveluiden turvallisuus. Pelastuslaki edellyttää toiminnan harjoittajan varautumaan onnettomuuksien varalle. Terveysturvallisuuslaki sanoo, ettei palvelusta saa aiheutua terveyshaittaa ja asettaa toiminnan harjoittajalle ilmoitusvelvollisuuden. Kemikaalilaki ohjaa toiminnan harjoittajaa suojelemaan terveyttä ja ympäristöä kemikaalihaitoilta (Kemikaalilaki 599/2013). Muita lakeja, joita toiminnan harjoittajan tulee noudattaa, ovat työturvallisuuslaki, laki nuorista työntekijöistä, maankäyttö- ja rakennuslaki, liikuntalaki ja järjestyslaki. (Suomen Uimaopetus- ja hengenpelastusliitto 2014, 7.) Tärkeimmät viranomaisohjeet löytyvät Kuluttajaviraton ohjeesta uimahallien ja kylpylöiden turvallisuuden edistämiseksi. Lisäksi allasvesien laatusuosituksista ja valvontatutkimuksista on oma asetuksensa. Laitosteknistä ja allasvesihygieenisestä osaamisesta ja osaamisen testaamisesta on omat määräyksensä mainittu sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa. Omat suosituksensa ja ohjeensa ovat antaneet myös alalla toimivat liitot ja järjestöt, kuten esimerkiksi Suomen Uimaopetus ja Hengenpelastusliitto ja Uimaliitto. (Suomen uimaopetus- ja hengenpelastusliitto 2014, 7 – 8.)

6.1 Uinninvalvonta ja uimaopetus

Tukes-ohjeessa 1/2015 (Uimahallien ja kylpylöiden turvallisuuden edistäminen), mainitaan, että uimahallitoiminnan harjoittajalla tulee olla ”riittävä koulutus, kokemus ja osaaminen uimahallitoiminnan järjestämiseksi turvallisesti” (Tukes-ohje 1/2015, s. 8). Yleensä uimahalleissa uinninvalvojan riittäväksi koulutukseksi katsotaan Suomen Uimaopetus- ja Hengenpelastusliiton järjestämä uinninvalvoja kurssi, joka on hyväksytysti suoritettu. Tämän lisäksi organisaation tulee huolehtia vuosittaisesta Trimmi-kurssista, joka ylläpitää uinninvalvojen pätevyyden toimia uinninvalvojana. (Suomen Uimaopetus- ja Hengenpelastusliitto.) Uinninvalvojen tärkein tehtävä on asiakasturvallisuus ja asiakasohjaus- ja opastus (Suomen Uimaopetus- ja hengenpelastusliitto 2014, 9). Uinninvalvojat huolehtivat asiakas- ja allasturvallisuuden lisäksi yleisestä järjestyksestä ja siisteydestä sekä tarkkailvat välineiden ja rakenteiden kuntoa ja ilmoittavat puutteista tai korjaustarpeesta kyseisistä toimenpiteistä vastaavalle henkilölle.

Valtaosa Suomen uimahalleista on rakennettu 1970-luvulla ja tuona aikakautena rakennettuja uimahalleja on peruskorjattu. Uimahallien peruskorjausten yhteydessä allastilat saattavat muuttua niin altaiden määrän, tilojen laajuuden kuin toiminnallisuuden osalta. Tämä tulee huomioida uinninvalvonnassa siten, että vaadittava uinninvalvonnan määrä ja taso ovat määräysten mukaiset. Uinninvalvonta ratkaistaan osittain tallentavalla kameravalvonnalla, joka ei kuitenkaan poista henkilötarvetta. Toisin sanoen uinninvalvontaa ei voida toteuttaa pelkän kameravalvonnan turvin. Kun Pieksämäen uimahallin peruskorjauksen yhteydessä 2009 allastilojen pinta-ala laajeni ja altaiden määrä kasvoi kahdesta viiteen, Pieksämäellä otettiin uimahallikiinteistössä käyttöön tallentava kameravalvonta, jonka avulla suoritetaan myös uinninvalvontaa. Turvallisuus- ja kemikaalivirasto on laatinut suositukset uinninvalvojien vähimmäislukumäärästä altaiden lukumäärään ja niiden sijoitteluun perustuen. Näin ollen Pieksämäen uimahallissa uinninvalvojien määräksi riittää yksi henkilö ja kameravalvonta (Tukes-ohje 1/2015, 43).

Uinninvalvonnan järjestämistavasta ei ole säädöstä tai ohjetta. Yleensä pienillä paikkakunnilla, kuten Pieksämäellä ja Kiteellä, uinninvalvonta on tuotettu liikuntatoimen omana työnä. Suuremmissa kaupungeissa uinninvalvonta on usein kilpailutettu ja sen hoitaa yksityinen palveluntuottaja, kuten Espoon Leppävaaran, Espoonlahden ja Tapiolan uimahalleissa. Uimaopetus puolestaan on järjestetty liikuntatoimen omana palvelutuotantona mm. Pieksämäellä, Tuusulassa, Jyväskylässä, Mikkelissä ja Espoon Tapiolan uimahallissa. Espoon Leppävaaran ja Espoonlahden uimahalleissa koululaisten uimaopetus ostetaan seuralta ja uimakoulutoiminta toteutetaan yhteistyössä seuran kanssa. Lappeenrannassa puolestaan uimaopetus ja uimakoulutoiminta ostetaan uimaseuralta.

6.2 Laitosmiespalvelut

Uimahallitekniikka ja laitososaaminen vaativat erityisosaamista. Uimahallikiinteistössä työskentelevän laitoshenkilön työtävät voidaan jakaa karkeasti kahteen suurempaan tehtäväalueeseen, jotka ovat vesihygienian ja laitostekniikka. Vesihygienian ylläpito sisältää asiakasturvallisuuden kannalta tärkeitä tehtäväkokonaisuuksia, joista muodostuu vedenkäsittelyprosessi. Vedenkäsittelyprosessiin kuuluvia työtäviä ovat kemikaalien syötön hallinta, kemikaalikulutusten seuraaminen, suodatinten huuhtelu, altaiden imurointi, vesinäytteiden otto ja omavalvonnan toteuttaminen. Laitostekniset työtävät puolestaan ovat teknisten järjestelmien hallinta (IV-koneet, LVI-laitteisto, Athmostec-valvontaohjelmisto), huolto- ja kunnossapitotyöt ja suoritettujen työtävien päivittäminen rekisteriin (Ryhti-ohjelma). (Suomen Allaslaite 2016.)

Uimahallien laitospalvelut voidaan tuottaa monella eri tavalla. Tyypillisin uimahallin laitospalveluiden tuotantotapa kunnissa on toteuttaa ne liikuntatoimen omana palvelutuotantona tai sisäisinä ostoina kiinteistöjen kunnossapidon puolelta. Laitospalvelut ovat liikuntatoimen omaa palvelutuotantoa esim. Helsingissä Yrjönkadun uimahallissa, Jyväskylässä ja Mikkelissä. Sisäisinä ostoina laitospalvelut on toteutettu mm. Suonenjoella, Tuusulassa, Kempeleellä. Kiteellä laitospalvelut tuotetaan sekä sisäisenä ostona että ostona yksityiseltä palveluntuottajalta. Pieksämäellä laitospalvelut ostetaan sisäisenä ostona Tukipalvelulta/toimitilapalvelulta.

6.3 Siivouspalvelut

Siistijöiden päävastuu on uimahallin puhtaus. Uimahalli toimintaympäristönä edellyttää korkeaa hygieniaa, johon vaikuttaa myönteisesti henkilöstön ja asiakkaiden hygieeninen toiminta. Määrätietoinen ja ammattitaidolla toteutettu siivoustyö takaa erinomaisen puhtaustason. Siivoustyössä korostuvat oman työn suunnittelu, puhtaanpidon työkäytännöt ja työtaphygienian hallinta. Puhtaus ja hyvä hygieniataso lisää tilojen käyttöturvallisuutta ja viihtyvyyttä. Uimahallin olosuhteet ovat otollisia kasvualustoja mikrobeille. Siivouksen laadunvalvonta toteutetaan oma seurannalla ja terveystarkonnan toimesta. (Kivikallio, Suontamo, Keinänen, Kärnä & Aalto 2010, 6 – 22, 58.) Uimahallin siivoustyönkohteet voidaan jakaa peseytymistiloihin, saunatiloihin, pukeutumistiloihin, WC-tiloihin, allastiloihin, harrastetiloihin ja muihin tiloihin, kuten kuntosali, asiakaspalvelutilat, tuulikaapit ja sisääntuloetiset (Kivikallio, Suontamo, Keinänen, Kärnä & Aalto 2010, 23 – 33.)

Pääosa Suomen uimahalleista siivotaan joko liikuntatoimen omien siistijöiden toimesta tai palvelu ostetaan kaupunkiorganisaatiolta sisäisenä ostona. Useassa uimahallissa on kehitetty yksityistä palveluntuottajaa, mutta monessa kohteessa tästä on luovuttu ja palattu kaupunkiorganisaation tuottamaan palveluun takaisin. Tähän on johtanut ulkoistetun palvelun laadun selkeä heikentyminen. Uimahalli toimintaympäristönä vaatii erittäin tasokasta ja tasalaatuista siivousteknistä osaamista ja huolellisuutta. Jyväskylän Aalto Alvarissa siivouspalvelut on ulkoistettu yksityiselle palveluntuottajalle kosteiden tilojen osalta ja liikuntatoimen siistijät siivoavat kuivat tilat, kun taas Vaajakosken Wellamossa siivouspalvelu on ulkoistettu kokonaan. Pieksämäellä siivouspalvelut ostetaan sisäisenä ostona Tukipalvelujen siivouspalvelulta.

6.4 Lipunmyynti- ja kassapalvelut

Lipunmyynti- ja kahviopalveluiden tehtävänä uimahalleissa on asiakaspalvelu, jolla tarkoitetaan tässä tapauksessa sisäänpääsymaksujen vastaanottamista, asiakasohjausta, asiakkaiden neuvontaa ja ryhmien vastaanottamista. Lipunmyyntipisteen tehtäväksi on voitu

asettaa myös tilojen varaukset. Uimahallien lipunmyynti on toisin sanoen asiakkaiden vastaanottopalvelu, jossa kerätään pääsymaksut ja ohjataan asiakasvirtoja. Kahviopalvelut puolestaan tarjoavat asiakkaille maksua vastaan kahvilatuotteita nautittavaksi. Kahviopalvelupisteessä on usein myös myynnissä peseytymiseen, uimiseen ja kuntosalitoimintaan liittyviä tuotteita.

Lipunmyynti- ja kahviopalvelut on pääsääntöisesti uimahalleissa järjestetty joko liikuntatoimen omana työnä tai ostona yksityiseltä palveluntuottajalta. Etenkin lipunmyyntipalvelut on omin voimin järjestetty, mutta kahviopalvelut on järjestetty joko yksityisen palveluntuottajan tai urheiluseuran toimesta, kuten Jyväskylän Aalto Alvarissa. Lipunmyynti- ja kahviopalvelut on järjestetty liikuntatoimen omana työnä mm. Varkaudessa, Tuusulassa ja Kempeleellä. Lipunmyyntipalvelut on järjestetty ostona yksityiseltä palveluntuottajalta mm. Suonenjoella, Helsingissä Yrjönkadun uimahallissa ja Pieksämäellä.

7 Työn tavoitteet

Työn tilaaja on Pieksämäen kaupungin liikuntatoimi, jonka yhtenä tehtävänä on järjestää uimahallitoiminta. Kuten aiemmin on todettu, ydinosaamisen ollessa vain yhdellä henkilöllä, on organisaatio haavoittuvainen. Tämän johdosta tilanne on hyvä ennakoida koko henkilöstön osaamisen laajentamisena myös Pieksämäen uimahallilla. Toisaalta kunnan taloudellinen tilanne pakottaa jokaisen yksikön miettimään toimintaansa ja järjestämään toimintansa mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Pieksämäen uimahallin palvelutuotantoa supistettiin 2015 alussa. Tällöin siirrettiin kaikki Pieksämäen uimahallilla olevat liikunnanohjaukset, vesijumpat ja salijumpat Pieksämäen Seutuopiston kursseiksi. Myös laitosmiesten työtehtävät ovat erityisesti arvioinnin kohteena. Laitosmiesten työtehtävät sijaitsevat pääosin teknisissä tiloissa. Tällä hetkellä ainoastaan laitosmiehen töitä tekevät tietävät heille kuuluvat tehtävät ja niiden sisällöt, mutta muu organisaatio tai edes johtoporras eivät tiedä näitä tehtäväsisältöjä. Uimahallikiinteistön välittömässä läheisyydessä sijaitsee urheilutalo ja jäähalli. On syytä arvioida sitä, voidaanko nämä kolme kiinteistöä yhdistää laitosmiestehtävien osalta samalle laitosmiestimille tai liikuntapaikkahoitajatiimille, jossa olisi useampi työntekijä vastaamassa sekä laitostekniikasta että kiinteistön huolto- ja korjaustöistä. Toisaalta koskaan aiemmin ei ole tehty selvitystä Pieksämäen uimahallin palvelutuotannosta siten, että palvelutuotannon tapoja voitaisiin arvioida talouden näkökulmasta.

Tämä opinnäytetyö keskittyy Engeströmin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen, eli aluksi kuvataan Pieksämäen uimahallin nykyinen palvelutuotanto ja arvioidaan tutkimuksen perusteella, miten paljon eri ammattiryhmien työtä uimahallilla tarvitaan, että uimahallitoiminnan asiakasturvallisuus säilyy vähintään nykyisellä tasolla. Toisessa vaiheessa tehdään analyysi nykyisen toimintamallin, tarvittavan työn määrän ja tiukentuneen talouden vaikutuksista palvelutuotannon rakenteeseen (malliin) ja työn organisointiin. Toisin sanoen analysoidaan tulosten perusteella tarvittavan työn määrä ja nykyisen toimintamallin ristiriidat talouden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että etsitään nykyisestä palvelutuotannon mallista tehottomat kohdat, joihin etsitään vaihtoehtoisia malleja yksikön tehokkaampaan palvelutuotantoon. Uusi toimintamalli saattaa ratkaista myös mahdollisia nykymallin puutteita. Kolmannessa vaiheessa esitetään eri vaihtoehtoja palvelutuotannon malleista, jotka voisivat toimia Pieksämäen uimahallin palveluiden tuottamisessa siten, että asetetut säästöt toiminnalle voitaisiin saavuttaa. Pieksämäen uimahallin palvelutuotannon kehittäminen toteutetaan siis Engeströmin kehittävän työntutkimuksen mukaisesti vaiheittain. Uimahallitoiminnan lähtökohtana on asiakasturvallisuuden hallinta ja tämän johdosta muutosprosessin tulee olla hallittu. Työn kehittäminen vaatii näin ollen pidemmän ajan ja aikaa tälle kehittämisprosessille on kokonaisuudessaan varattava kunnan näkökulmasta noin

vuosi. Engeströmin kehittävän työntutkimuksen loput vaiheet, uuden toimintamallin käyttöönotto ja uuden toimintamallin arviointi, toteutetaan myöhemmin. Tässä työssä tarkastelu rajataan näin, koska työn tilaajaorganisaation johdon tavoitteena on saada selville mitä työtä ja kuinka paljon eri ammattiryhmien tekemää työtä Pieksämäen uimahallissa jatkossa tarvitaan asiakasturvallisuuden ylläpitämiseksi. Tämän tiedon pohjalta työssä esitetään palvelutuotannon vaihtoehtoisia malleja, joiden käyttöönotosta päätöksen tekee tilaajaorganisaation johtoporras ja toimialan lautakunta yhdessä. Toisin sanoen tilaajaorganisaatio haluaa tältä työltä esityksen tarvittavan työn määrästä ja vaihtoehtoisista palvelutuotannon malleista. Työmäärän osalta arvio tulee olemaan suuntaa antava. Työn määrää tarkastellaan päivittäisen työn tarpeesta ja selkeimmissä tapauksissa tarve esitetään henkilötyövuosina (htv) tai henkilölukumäärinä tietylle ajalle. Toisena tavoitteena on tuoda esille uimahallin palvelutuotannon vaihtoehtoisia toteuttamismalleja, jotka voisivat soveltua käytettäväksi Pieksämäen uimahallissa. Työn uudelleenorganisoinnin tarkastelusta on löydettävissä viitteitä vaihtoehtoisista palvelutuotannon toteuttamismalleista, joita kyseisessä kohteessa voisi käyttää.

8 Tutkimusmenetelmät

Työtä tutkitaan monin eri tavoin. Kuten aiemmin todettiin, perinteinen työntutkimus on tehdastyölähtöinen, jonka tavoitteen on tuotteiden valmistukseen tarvittavien tuotantoprosessien tehostaminen. Engeströmin kehittämä työntutkimus soveltuu laadulliseen työn tutkimiseen, koska sen eri vaiheiden tarkasteluun voidaan soveltaa eri tutkimusmenetelmiä ja kehittämisen tavoitteet voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia. Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen vaihe kohdistui Engeströmin kehittävän työntutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen, jossa selvitettiin ja kuvattiin nykytilanne. Nykytilanteen selvittäminen toteutettiin sekä laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena että määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Työntutkimus voidaan toteuttaa etnografisella tutkimuksella, jossa osallistuvan havainnoinnin keinoin kuvataan laitoksen toimintaa ja toiminnan organisoitumista (Metsämuuronen 2008, 20 – 21.) Kehittävässä työntutkimuksessa nykytila kuvataan siis etnograafisen tutkimuksen keinoin, jota käytettiin työssä yhtenä menetelmänä kuvaamaan uimahallin nykytilaa suoritettavan työn osalta. Koska kyseessä oli työn tutkiminen, jossa arvioitiin työhön käytettyä aikaa, toisena tutkimusmenetelmänä näin ollen oli määrällinen tutkimus. Tutkimuksen kohteena olivat Pieksämäen uimahallin nykyisen henkilöstön työprosessit, työtehtävien sisällöt ja niihin käytettävä työaika. Tutkimukseen osallistui koko Pieksämäen uimahallin henkilöstö ja henkilöitä, jotka olivat viimeisen kahden vuoden aikana työskennelleet uimahallissa pidemmän aikaa.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on menetelmä, joka vastaa kysymykseen kuinka paljon tai miten usein. Se antaa yleisen kuvan tutkimuksen kohteesta. Tutkimustulos on tutkijasta riippumaton eli tutkija ei vaikuta tutkimuksen tulokseen, jolloin tulosta voidaan pitää objektiivisena. Tutkimus voidaan toteuttaa kyselylomakkeella, jossa tieto ilmaistaan numeroin ja vastaa kysymykseen kuinka usein tai kuinka paljon. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on esittää hypoteesi, väite, joka sisältää tutkimusongelmaa koskevan ennakoivan selityksen. (Vilka 2007, 13 – 18.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä mm. kyselyllä, haastattelulla, havainnoinnilla ja perehtymällä kirjalliseen materiaaliin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa on syytä huomioida tutkijan puolueettomuusnäkökulma. Tämä tarkoittaa sitä, että arvioidaan pyrkiikö tutkija objektiivisesti ymmärtämään tutkittavaa kohdetta vai suodattuuko tieto tutkijan oman kehyksen läpi, toisin sanoen antaako tutkija vaikuttaa itsessään olevien asioiden vaikuttaa tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71, 135 – 136.)

Havainnoinnilla saadaan selville se, toimivatko ihmiset kuten he sanovat toimivansa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan. Tutkija havainnoijana tekee tutkittavilleen myös kysymyksiä. Tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavien toiminnoista. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 212 – 213, 216 – 217.)

Etnografinen tutkimus on osallistuvaa havainnointia, joka pyrkii ymmärtämään ja analyttisesti kuvantamaan tutkittavaa yhteisöä. Etnografisen tutkimuksen ongelmana on tutkijan aktiivinen rooli tutkittavan ilmiön tulkinnaissa, mikä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Etnografista tutkimusmenetelmää on kritisoitu mm. heikosta yleistettävyydestä, eettisyydestä sekä subjektiivisuudesta. (Metsämuuronen 2008, 22 – 23.)

Tähän työhön käytettiin kvantitatiivista, kvalitatiivista ja etnografista tutkimusmenetelmää. Työn tutkimusaineisto kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla ja kyselyn avulla. Havainnointi toteutettiin osallistumalla työntekijöiden työtehtäviin uimahallilla. Kyselyn kohteena olivat kaikki 12 uimahallin työntekijää ja 2 henkilöä, jotka olivat työskennelleet lähiaikoina uimahallilla. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella haluttiin selvittää eri ammattiryhmien työtehtävien sisältöjä ja arvioida työtehtäviin käytettävää työaika. Toisin sanoen laadullisella tutkimuksella haluttiin avata työnkuvat ja määrittää käytettävä työaika. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella puolestaan haluttiin vielä varmentaa havainnoijan tuloksia sekä selvittää havainnoinnin ulkopuolelle jääneet työtehtävät ja niihin käytettävä työaika. Etnografinen tutkimus valittiin menetelmäksi, koska sen avulla voitiin päästä lähemmäksi työntekijöiden työtehtäviä ja saada käsitys siitä, mitä eri työvaiheita työtehtävät sisältävät. Toisaalta etnografinen menetelmä auttaa ymmärtämään myös työtehtävien sisältöjen merkityksen uimahallitoiminnan kokonaisuuden kannalta. Pääpainoarvo tarvittavan työn määrän (tunteina) arvioinnissa oli havainnointituloksilla, joita kyselytulokset tukivat. Joidenkin ammattiryhmien osalta tulokset mainittiin tunteina ja selkeimmissä tapauksissa henkilötyövuosina tai henkilömäärinä.

Kyselylomakkeiden saatteessa (liite 1) kerrottiin kyselylomakkeiden tarkoitus ja selitykset monivalintakysymysten vaihtoehdoille sekä ohjeet vastaajille. Kaikissa kyselylomakkeissa (Liitteet 2 – 5) kysymyksessä 1 taustatietoina pyydettiin ilmoittamaan tehtävä/toimenkuva, hallintokunta ja työkokemus vuosina kyseisessä tehtävässä, koulutustaustaa, käytyjä tehtävän hoitoon liittyviä kursseja sekä tiedusteltiin lisäkoulutuksen tarvetta. Hallintokunta kuvaa sitä, minkä sektorin alaisuudessa työntekijä työskentelee. Tietoja henkilökunnan koulutustaustasta ja suoritetuista kursseista sekä toiveita lisäkoulutukselle hyödynnetään myöhemmin laadittavassa henkilöstön osaamiskartoituksessa.

Liikunnanohjaajien kyselyssä (liite 2) kysymyksellä 2 oli tarkoitus arvioida uinninvalvontaan ja uimaopetukseen tarvittavan työajan määrä. Kysymyksellä 3 selvitettiin liikunnanohjaajille kuuluvat muut työtehtävät ja niihin käytettävän ajan määrä. Kysymyksellä 4 ydintehtävistä, oli tarkoitus selvittää, mitkä tehtäväkokonaisuudet olivat liikunnanohjaajien mielestä sellaisia, jotka ovat olennaisia uimahallin toiminnan ja asiakasturvallisuuden kannalta.

Laitosmiesten kyselyssä (liite 3) kysymykset 2 – 4 liittyvät suoraan itse työtehtäviin ja niiden sisältöihin. Näillä kysymyksillä oli tarkoitus selvittää mitkä työtehtävät tulee suorittaa päivittäin ennen asiakkaiden saapumista allasosastolle. Lisäksi muut päivittäin suoritettavat työtehtävät vaikuttavat päivittäin tarvittavan työn määrään. Kysymyksellä 6 oli tarkoitus selvittää laitosten ydintehtävät, jotka ovat toiminnan ja asiakasturvallisuuden kannalta tärkeitä.

Siistijöille suunnatussa kyselyssä (Liite 4) kysymykset 2 ja 3 liittyvät suoraan työtehtäviin ja niihin käytettävään aikaan. Näillä kysymyksillä oli tarkoitus selvittää tarvittava työn määrä siistijöiden osalta. Kysymyksellä 4 oli tarkoitus selvittää syyt, miksi joissakin tehtävissä tarvitaan kaksi työntekijää. Kysymyksellä 5 oli tarkoitus selvittää siistijöiden ydintehtävät, jotka ovat toiminnan ja asiakasturvallisuuden kannalta tärkeitä.

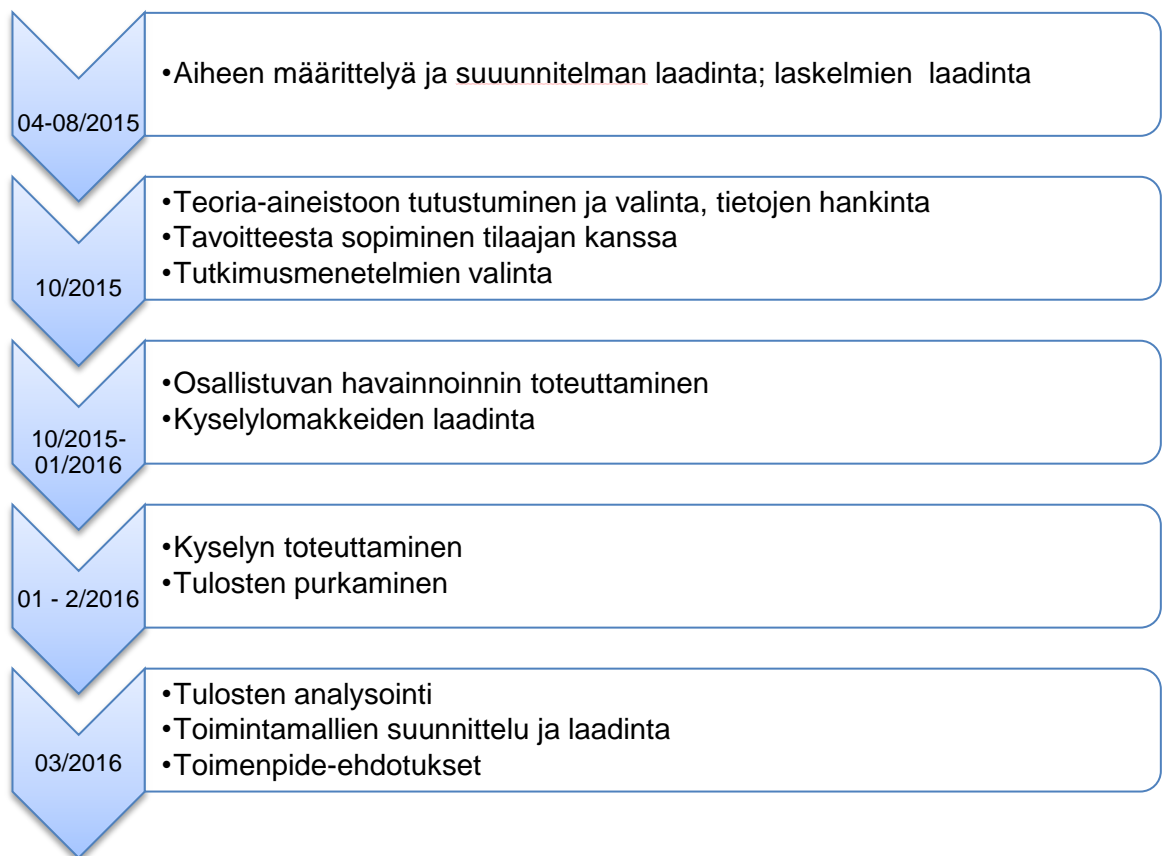
Kassapalveluiden (myöhemmin tässä tehtävässä lipunmyyntipalvelut) työtehtäväkysymyksellä 2 (liite 5) arvioitiin erityisesti sitä, voisiko nykyisten työtehtävien lisäksi kassapalveluille siirtää joitakin mm. asiakashallintaan liittyviä työtehtäviä. Kysymyksessä 3, pyydettiin vastaajaa nostamaan esille sellaisia työtehtäviä, jotka heidän osaltaan ovat olennaisia uimahallin toiminnan ja asiakasturvallisuuden kannalta.

Koska vastaajajoukko oli rajallinen (14 kpl), nykytilan selvittämisessä käytettiin edellä mainittujen menetelmien lisäksi henkilöstön käytössä olevia sähköisiä lähteitä, kuten uimahallin Outlook-kalenteria ja SportPieksämäki-sivustoa sekä liikuntatoimen työvuorolistoja syksyn 2015 ja kevään 2016 ajalta. Outlook-kalenteri toimi alustana allasvarausten kirjaamisessa. Liikuntatoimen työvuorolistoissa oli sekä liikunnanohjaajien työvuorot että liikuntapaikkahoitajien työvuorot. Sport.Pieksämäki-sivustolla oli tietoa Pieksämäen liikunnasta ja liikuntapaikoista, myös uimahallin osalta. Osa liikuntapaikkahoitajien työvuoroista oli laadittu Pieksämäen jäähallitoiminnan mukaan, koska liikuntapaikkahoitajien vastuulla olivat jäähallin kunnossapitotehtävät. Näistä lähteistä saatuja tietoja käytettiin täydentämään havainnointituloksia ja kyselylomakkeen tuloksia.

Tässä työssä paneuduttiin kysymyksiin, jotka liittyivät työtehtäviin ja arvioihin niiden suorittamiseen käytetystä ajasta ja niiden toistettavuudesta. Havainnoinnin ja kyselylomakkeiden tietojen pohjalta voitiin arvioida Pieksämäen uimahallilla tarvittavan työn määrää ja tarvittavan osaamisen laatua.

9 Työn toteutusvaiheet

Liikuntatoimen vuodelle 2015 asetetut taloussäästöt johtivat siihen, että uimahallin joidenkin ammattiryhmien tekemän työmäärän tarvetta uudelleenarvioitiin. Tämä johti siihen, että uimahallin osalta toimintaa tarkasteltiin talouden näkökulmasta kaikilta osin. Kevään ja kesän 2015 aikana avattiin uimahallin kulurakennetta ja toimintaa ja niiden muutoksia muutaman vuoden ajalta. Elokuussa 2015 konkretisoitui liikuntatoimelle asetettu vuoden 2016 säästövelvoite, joka oli osa Pieksämäen kaupungin talouden tasapainottamisohjelmaa. Tämän johdosta toimintoja tarkasteltiin jo erittäin kriittisesti talouden näkökulmasta. Talousarvion valmistelun yhteydessä lokakuussa päätettiin avata uimahallin työntekijöiden työnkuvat ja arvioida työhön käytettävää aikaa ja näiden lisäksi arvioinnin kohteeksi asetettiin se, miten työt tulisi järjestää siten, että uimahallista saataisiin kustannustehokkaasti toimiva yksikkö suoritettavan työn osalta. Kuviossa 4 on esitetty työn toteutusvaiheet.



Kuvio 4. Opinnäytetyön etenemisvaiheet

Teoria-aineistoon tutustuminen tarkensi tavoitteita, joista sovittiin tilaajan kanssa. Teoria ja tavoitteet puolestaan tarkensivat tutkimusongelmaa. Teoria antoi työlle selkeän etenemisrunгон, jonka eri vaiheet noudattelevat Engeströmin kehittävän työtutkimuksen vaiheita. Engeströmin esittämien työntutkimusvaiheiden tarkempi tarkastelu antoi viitteitä eri tutki-

musmenetelmistä, joita voidaan soveltaa tässä työssä. Engeströmin ensimmäinen vaihe on (kuvio 1, s. 5) nykytilan kuvaaminen, joka voidaan toteuttaa osallistuvalla havainnoinnilla. Varsinainen tutkimus lähti liikkeelle etnografisesta tutkimusmenetelmästä, osallistuvan havainnoinnin toteuttamisesta, jonka tarkoituksena oli saada kuva nykytilanteesta. Nykytilan kuvaamisessa käytettiin myös kyselyä, joka tuki havainnointia. Havainnointi toteutettiin portaittain eri ammattiryhmille. Ensin havainnoitiin liikunnanohjaajien työtä syksyn 2015 aikana. Opinnäytetyön tekijä toimii liikunnanohjaajien sijaisena, mikä toi lisämahdollisuuksia arvioida työn määrään ja organisointiin liittyviä seikkoja liikunnanohjaajien osalta. Liikunnanohjaajien havainnoinnin jälkeen vuorossa oli laitosmiesten havainnointi tammikuussa 2016 ja viimeisenä havainnoitiin siistijöitä myöskin tammikuun 2016 aikana. Kassa- ja lipunmyyntipalvelut jätettiin havainnoinnin ulkopuolelle, koska se on varsin selkeä ja kompakti tehtäväpaketti. Lisäksi kirjoittajan työpiste on sijainnut Pieksämäen uimahallilla tammikuun 2015 alusta alkaen, mikä osaltaan antoi tähän työhön lisäselvitysten mahdollisuuden. Osallistuvan havainnoinnin jälkeen tammikuussa 2016 laadittiin kyselylomakkeet ammattiryhmittäin ja ne jaettiin henkilöstölle helmikuussa 2016 täytettäväksi. Kyselylomakkeet pyydettiin palauttamaan helmikuun puoli välissä 2016.

Kun edellä kuvatut menetelmät oli valittu, havainnointitapojen hienosäätö ja kyselylomakkeiden linjaukset perustuivat siihen, että jokaisesta ammattiryhmästä saataisiin mahdollisimman tarkka tieto työajan käytöstä sekä työtehtävien sisällöstä, jonka perusteella voitaneen työtä mahdollisesti uudelleen organisoida ja toisaalta myös arvioida työtehtävien merkitystä uimahallitoiminnan kannalta. Havainnointi painottui tarkkailemaan käytettyä työaika eri työtehtävissä, mutta sivutuotteena saatiin paljon tietoa siitä, miten eri ammattiryhmät käytännössä toteuttivat ja ryhmittelivät eri työvaiheita. Kyselylomakkeella haluttiin vielä varmistaa ja vahvistaa havainnointia. Koska havainnointiin käytettiin rajallinen aika, kyselyllä haluttiin saada selville ne työtehtävät, joita ei havainnoinnin aikana saatu selville eikä arvioitu. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli myös selvittää henkilökunnan ajatuksia mahdollisesta työn järjestelystä.

Havaintojen ja kyselylomakkeiden vastausten analysointi toteutettiin maaliskuussa 2016. Tutkimustulokset painottuivat osallistuvan havainnoinnin tuottamaan tietoon. Näistä tuloksista muodostui Engeströmin kehittävän työntutkimuksen ensimmäisen vaiheen nykytilanteen kuvaus. Lisäksi nykytilan kuvaamisessa huomioitiin sen hetkinen työvoimamäärä ammattiryhmittäin. Tässä kuvauksessa tuotiin esille, mitä työtehtäviä kullekin ammattiryhmälle kuuluu ja minkä hallintokunnan alaisuudessa he toimivat. Tärkeimpänä tietona tässä vaiheessa oli saada selville, minkä verran mitäkin työtä tarvitaan uimahallin toiminnan toteuttamiseen. Erityisesti huomiota kiinnitettiin ennen asiakkaiden saapumista suoritettaviin tehtäviin. Toisaalta uinninvalvojen osalta oli tärkeää tuoda esiin asiakkaiden ai-

kana suoritettavat tehtävät, koska uinninvalvontaa ei saisi häiritä työntekijän muut työtehtävät.

Engeströmin toisena vaiheena on analyysin toteuttaminen kuvion 1 (s. 5) mukaisesti. Tiukentunut kuntatalous pakottaa organisaation etsimään ratkaisuja toiminnan tehostamiseksi. Analyysissä verrattiin nykyistä toimintamallin ja tutkimustuloksia tiukentuneeseen talouteen ja sitä kautta etsittiin epäkohtia tai ristiriitoja, joihin haetaan ratkaisua. Tässä vaiheessa siis analysoitiin tiukentuneen talouden vaikutuksia nykyiseen toimintamalliin siten, että tämän vaiheen tavoitteeksi voitiin asettaa, miten toiminta tulisi järjestää, että asetetut säästövelvoitteet saavutetaan tässä toimintayksikössä. Tämä toteutettiin siten, että nykytilannetta tarkasteltiin kriittisesti peilaten tutkimustuloksiin työajan käytöstä eri tehtävissä. Toisin sanoen tarkasteltiin sitä, vastasiko nykyinen työntekijämäärä todellista tarvetta työmäärän osalta. Analyysissä siis tarkasteltiin nykytilannetta ja tutkimustuloksissa esiin tulleita työmäärien tarvearviointia.

Työn kolmas vaihe, kuvion 4 mukaisesti, on uuden toimintamallin suunnittelu. Analyysissä nousseiden ongelmakohtien perusteella etsittiin erilaisia vaihtoehtoja palvelutuotantomalliksi, jossa tavoitteena oli saada aikaan Pieksämäen uimahallista tehokkaammin toimiva yksikkö. Engeström esittää kehittävän työntutkimuksen kolmanneksi vaiheeksi kuvion 1 (s. 5) mukaisesti uuden toimintamallin suunnittelun. Uudet toimintamallit esitetään vuoden 2017 talousarvion laadintavaiheessa syksyllä 2016 liikuntatoimen johdolle ja liikunta-asioista päättävälle lautakunnalle.

10 Pieksämäen uimahallin nykytilanne

Pieksämäen uimahalli sijaitsee vahvasti kehittyvän Hiekanpään alueella. Uimahallin välittömässä läheisyydessä sijaitsee Urheilutalo (liikuntahalli) ja uimahallikiinteistössä kiinni oleva OP-Areena (jäähalli). Hiekanpään alueelle on suunnitteilla uusi yläkoulurakennus ja samassa yhteydessä tarkastelun alla on liikuntapaikkarakentaminen ja nykyisten liikuntapaikkojen vahva kehittäminen. Pieksämäen uimahallin palvelutuotanto on tällä hetkellä järjestetty siten, että uinninvalvonta ja uimaopetus ovat liikuntatoimen omaa palvelutuotantoa. Laitosmiespalvelut ja siivouspalvelut liikuntatoimi ostaa sisäisinä ostoina Tukipalveluiden toimitilapalveluilta ja siivouspalveluilta. Lipunmyyntipalvelut puolestaan ostetaan yksityiseltä palveluntuottajalta, joka järjestää myös kahvilapalvelut omaan lukuunsa.

Liikunnanohjaajat vastaavat uinninvalvonnasta ja uimaopetuksesta. Uinninvalvonta on pääasiassa allasturvallisuuden varmistamista, jolla tarkoitetaan ennakoivaa asiakasohjausta ja tilojen turvallista ja oikeanlaista käyttöä. Uinninvalvonta perustuu hyvin pitkälti ennakoivaan työhön. Uimaopetuksella tarkoitetaan koululaisten uimaopetusta ja uimakoulu-toimintaa alle kouluikäisille lapsille. Liikunnanohjaajat antavat joitakin yksityistunteja tilauksesta silloin, kun se on mahdollista sovittaa muun toiminnan ohkeen. Uimahallilla työskentelee vakituisesti 4 liikunnanohjaajaa. *Laitosmiesten* vastuulla on kiinteistön kunnossapito, teknisten laitteiden toimivuus ja vedenkäsittelyprosessi. Heidän vastuualueeseensa kuuluvat myös uimahallikiinteistön välittömässä läheisyydessä olevan piha-alueen hoito ja lähinnä sisääntuloväylien puhtaanapito. Uimahallilla työskentelee yksi kokoaikainen laitosmies ja kaksi laitosmiestä toimii hänen sijaisenaan loma-aikana ja vapaapäivinä sijaisena. *Siistijät* vastaavat uimahallin puhtaudesta ja siisteydestä. Siistijöille kuuluu koko uimahallikiinteistön siivous. Siistijöiden tehtäviin kuuluu myös jäähallin osittainen siivous, Hiekanpään pukutilojen siivous sekä Vanhan Pappilan siivous erillisen suunnitelman mukaan. Pieksämäen uimahallilla on yhteensä kolme siistijää. *Lipunmyynti- ja kahvilapalvelut* huolehtivat uimahallin kassaliikenteestä, asiakkaiden vastaanottopalvelusta ja asiakaspalvelusta sekä kahvilapalveluista. Lipunmyynti- ja kahvilapalvelussa työskentelee yksi kokoaikainen henkilö ja yksi henkilö tarvittaessa. Koko henkilökunta kohtaa päivittäin asiakkaita ja näin ollen voidaan todeta, että iso osa uimahallin henkilökunnan työstä on asiakaspalvelutyötä. Yhteensä Pieksämäen uimahallille on mitoitettu noin Pieksämäen kaupungin henkilöstöä 8,3 henkilötyövuotta.

Pieksämäen uimahallin toimintakaudet voidaan jakaa syyskauteen ja kevätkauteen. Syyskaudella tarkoitetaan toimintakuukausia elokuusta joulukuuhun ja kevätkaudella tammi-kuusta kesäkuuhun. Pieksämäen uimahalli on suljettu kesäaikana noin kaksi kuukautta kesäkuun puolesta välistä elokuun puoleen väliin. Kesätauon jälkeen uimahallin aukeaa

yleensä samaan aikaan kuin koulut aloittavat lukuvuotensa. Useimmiten kuitenkin uimahalli aukeaa syksyllä kesätauon jälkeen elokuun toisella täydellä viikolla. Pieksämäen uimahalli on avoinna taulukon 1 mukaan pääsääntöisesti 63 tuntia viikossa. Kesäkuussa ja elokuussa uimahallin on suljettu viikonloppuisin.

Taulukko 1. Pieksämäen uimahallin allasosaston ja lipunmyynnin aukioloajat (SportPieksämäki-sivusto 2016)

	Allasosasto	Lipunmyynti
Maanantai	12:00 – 20:00	12:00 – 19:00
Tiistai	06:00 – 20:00	09:00 – 19:00
Keskiviikko	12:00 – 20:00	12:00 – 19:00
Torstai	12:00 – 20:00	12:00 – 19:00
Perjantai	06:00 – 19:00	09:00 – 18:00
Lauantai	12:00 – 18:00	12:00 – 17:00
Sunnuntai	12:00 – 18:00	12:00 – 17:00

Uimahallilla on toimintaa myös aukioloaikojen ulkopuolella. Arkisin aamupäivällä allasosastolla on koululaisryhmiä, joiden uimaopetuksen toteuttavat joko liikunnanohjaajat tai koulujen liikunnanopettajat. Iltaisin allasosastolla toimintaa järjestävät vesiliikuntaseurat. Viikonloppuisin puolestaan allasosaston toiminnan aamupäivisin täyttävät vauvauimarit ja vesiliikuntaseurat. Toisin sanoen uimahallin allasosastolla on toimintaa arkisin klo 06:00 – 21:00 ja viikonloppuisin la 8:00 – 18:00 ja su 10:00 – 18:00 välisillä ajoilla.

10.1 Havainnointitulokset

Havainnointi toteutettiin syksyn 2015 ja kevään 2016 aikana. Havainnointipäivät ilmoitettiin etukäteen laitosmiehille ja siistijöille. Liikunnanohjaajia havainnoitiin muun työn ohessa. Havainnointipäivät valittiin osittain satunnaisesti ja osittain suoritettavien työtehtävien mukaan. Esim. allasosastotoimintaan kuuluvien märkien tilojen perusteellinen puhdistaminen tulee siivousohjelman mukaan suorittaa sunnuntai-aamuna, jolloin siistijällä on riittävästi aikaa suorittaa kyseiset tehtävät. Arkisin uimahallin allasosaston toiminta alkaa usein viimeistään jo klo 8:30, joka on allasosaston märkien tilojen puhdistamisen kannalta huono. Toisin sanoen asiakasturvallisuus vaarantuu, mikäli pesuaineet on levitetty märille

pinnoille ja pintojen huuhteluun tarkoitetut vesiletkut on levitetty lattioille. Märkien tilojen perusteellisempi puhdistus vie oman aikansa, jolloin näille töille on varattu sunnuntaiaamu, jolloin allasosaston toiminta alkaa klo 10:00. Siivoustyöt eivät näin ollen vaaranna asiakasturvallisuutta. Siksi havainnointi suoritettiin myös sunnuntaina. Siistijöitä havainnointiin kolmena eri päivänä, joista yksi oli sunnuntain aamuvuoro klo 06:00 – 11:00, yksi oli perjantai aamuvuoro klo 06:00 – 11:00 ja yksi iltavuoro klo 16:00 – 22:00. Viikonpäivistä sunnuntaiaamu oli toiminnan osalta hiljaisiin. Laitosmiesten työtä havainnointiin joulukuun ja tammikuun aikana neljänä eri päivänä, joista yksi oli lauantai. Lauantai valikoitui päiväksi, koska haluttiin selvittää, poikkeavatko työtehtävät arkipäivän työtehtävistä ja jos poikkeavat, niin miltä osin työtehtävät ovat erilaisia. Laitosmiesten havainnointi toteutettiin aamupäivisin klo 06:00 – 11:00 välisenä aikana. Liikunnanohjaajien työtä havainnointiin syksyllä 2015 ja tammikuussa 2016. Havainnoinnin ohella työntekijöiltä kysyttiin tarkentavia kysymyksiä heidän työstään, kuten esimerkiksi: Millaiset työvuorot heillä on? Miksi he tekevät jonkun työtehtävän? ja Kaipaavatko he lisäapua joissakin työtehtävissä?

10.1.1 Liikunnanohjaajien havainnointitulokset

Havainnointitutkimuksen perusteella liikunnanohjaajien työ oli pääasiassa uinninvalvontaa ja uimaopetusta. Joitakin asiakaspalvelutehtäviä, kuten varausten vastaanotto, ryhmien ilmoittautumiset ja asiakkaiden neuvonta ja opastus, kuului myös heidän tehtäviinsä. Havainnoinnin aikana liikunnanohjaajat hoitivat joitakin ensiaputilanteita kuten haavojen hoitoa ja ambulanssin tilaamista. Lipunmyyntipalvelut soittivat aika usein liikunnanohjaajille tiedustellen eri asioita, jotka liittyivät varauksiin tai toimintaan tai Liiteritaustajärjestelmään. Liikunnanohjaajien kriittinen työtehtävä vaikutti havainnointiaikana ja liikunnanohjaajien mukaan olevan asiakkaiden allasturvallisuus. Havainnointiin perustuen näytti myös siltä, että joinakin hetkinä työntekijöitä on liikaa tarpeeseen nähden. Työajat oli pyritty järjestämään toiminnan mukaan, mutta havainnoinnissa selvisi, että ylimitoituksen vuoksi henkilöstöllä oli työvuoroja pääasiallisen toiminnan ulkopuolella. Näinä aikoina liikunnanohjaajat järjestelivät varastoja, tarkistivat sähköposteja tai päivittivät sähköistä mediaa. Työtehtävät vaihtelivat vuorossa olevan henkilön mukaan.

Havainnointiaikana liikunnanohjaajat mainitsivat, että uimahallin aukioloajat olivat löydettävissä Sport.Pieksamaki –sivustolta ja uimaopetusvaraukset puolestaan merkittiin uimahallin Outlook-kalenteriin. Outlook-kalenterin varauksista ilmeni, että niinä aikoina, kun koululaisten uimaopetukset eivät olleet vielä käynnistyneet, liikunnanohjaajat järjestivät uimakoulutoimintaa yhden viikon ajan. Uimakouluryhmiä oli kaksi, yksi aamupäivällä ja yksi alkuillasta. Outlook-kalenterin mukaan koululaisten uimaopetukset sijoittuivat syksyllä 2015 ajalle syyskuu – joulukuu ja keväällä uimaopetukset oli merkitty alkamaan maalisis-

kuun puolesta välistä jatkuen toukokuun toiseksi viimeiselle viikolle. Yleensä uimaopetuskausi liikunnanohjaajien mukaan oli alkanut jo viimeistään helmikuun alussa.

Sport.Pieksämäki-sivustolla mainittujen aukioloaikojen perusteella Pieksämäen uimahallin on avoinna 63 tuntia viikossa, karkeasti arvioiden 10 kuukauden ajan. Taulukossa 2 on laskettu uimahallin aukioloaikojen perusteella ja uimaopetusvarausten perusteella vuotuisen työn tarve sekä uinninvalvontaan että uimaopetukseen.

Taulukko 2. Pieksämäen uimahallissa uinninvalvontaan ja uimaopetukseen tarvittavat työtunnit vuodessa (SportPieksämäki-sivusto, Pieksämäen uimahallin Outlook-kalenteri)

2015 - 2016	Uinninvalvonta h/v	Uimaopetus h/v
kk 8-12/2015 (21 vkoa)	1323	132
kk 1-6/2016 (24 vkoa)	1512	175
Yhteensä tunteja/vuosi	2835	307

Outlook-kalenteri oli uimahallin sisäisessä käytössä, josta henkilökunta tarkisti allasosaston varaukset. Taulukossa 2 on esitetty Pieksämäen uimahallin uinninvalvonnan vuotuisiksi tarpeeksi 2 835 tuntia. Vuotuinen tuntimäärä saatiin siten, että uimahallin aukioloaika 63h/viikko kerrottiin toimintaviikoilla/vuosi eli 45 viikolla vuodessa. Uimaopetukseen työntekijät käyttivät kalenterivarausten mukaan työaikaa arviolta 307 tuntia vuodessa.

Taulukossa 3 on esitetty Pieksämäen uinninvalvonnan tarve henkilötövuosina, joka on nykytilanteen mukaan 2 835h. Tässä laskelmassa ei ole mukana vuosilomia. Yhden henkilön vuotuinen vuosityöaika voidaan laskea siten, että yhden kokoaikaisen työntekijän viikkotyöaika 38,25 kerrotaan viikkojen lukumäärällä 52, jolloin vuosityöajaksi yhdelle henkilölle saadaan 1 989h/vuosi. Tällöin uinninvalvontaan tarvittaisiin näiden tulosten perusteella 1,43 htv. Toisin sanoen yksi kokoaikainen työntekijä ja yksi osa-aikainen, jonka viikkotyöaika olisi karkeasti arvioiden 17h. Uimaopetuksen työvoiman vuositarve näyttäisi olevan 307h/v. Kun tämä vuositarve jaetaan yhden henkilön vuosityöajalla, saadaan työvoiman vuositarpeeksi 0,15htv. Yhteensä vuosityöntarve näyttäisi tämän laskelman mukaan olevan 1,58 henkilötövuotta.

Taulukko 3. Uinninvalvonnan ja uimaopetuksen työvoiman tarve henkilötyövuosina, 12 kuukauden ajalle

	Työvoiman vuositarve tunteina	1 hlön vuositöytäika tunteina	Työvoiman vuositarve, htv (1htv = 38,25h/vko)
Uinninvalvonta	2835	1989	1,43htv
Uimaopetus	307	1989	0,15htv

Toisaalta, kun uimahallin aktiivinen toimintavuosi on yhden vuoden eli 12 kk:n sijasta 10kk, voisi laskentatapa olla toinen. Tällöin työvoiman tarvetta voisi arvioida taulukon 4 mukaan siten, että työvoiman tarve 10 kuukaudelle on 2 835 tuntia ja työvoiman tuntimäärä kokoaikaisella työntekijällä 1 638h. Tällöin työvoiman tarpeeksi tulisi 10 kuukaudelle 1,73htv uinninvalvonnan osalta. Uimaopetuksen työntekijätarpeen osalta voitaneen todeta, että tarve työntekijälle 10 kuukauden ajalla on 307 tuntia ja yhden kokoaikaisen henkilön työtunnit samalle ajalle on 1 638h, saadaan työvoiman tarpeeksi tällöin 0,18htv. Pieksämäen uimahallin allasosaston toiminta näyttäisi tämän analyysin perusteella tarvitsevan työvoimaa 1,91 henkilötyövuotta. Toisin sanoen tarve on yhdelle kokoaikaiselle työntekijälle ja yhdelle 35-tuntiselle työntekijälle. Tuloksissa pitää muistaa se, että työvoiman tarve kasautuu tietyille ajoille ja muuna aikana työntekijätarve on huomattavasti vähäisempi.

Taulukko 4. Uinninvalvonnan ja uimaopetuksen työvoiman tarve tunteina ja henkilötyövuosina 10 kuukauden ajalle

	Työvoiman 10kk	1 hlön työtunnit/10kk (44vkoa)	Työvoiman tarve/10kk
Uinninvalvonta	2835	1638	1,73htv
Uimaopetus	307	1638	0,18htv

10.1.2 Laitosmiesten havainnointitulokset

Laitosmiesten havainnointiaikana näytti siltä, että päivittäin suoritettavia tehtäviä ennen asiakkaiden tuloa oli kaksi. Aamun ensimmäisiä tehtäviä olivat vesinäytteiden otto putkistosta, altaista tarkistusmittaus, jos tulos poikkesi automaattimittauksen tuloksesta oleellisesti, ja tulosten kirjaaminen omavalvontakansioon. Vesinäytteiden ottoon liittyy kloorin

annostelu, mikäli käsin otettu tulos heittää mittaustaulun tuloksesta. Tällöin automatiikkaan tulee syöttää käsin otetun tuloksen perusteella lukema, jonka mukaan automatiikka hoitaa kemikaalien syötön. Toinen työtehtävä oli altaiden imurointi. Altaiden imurointi on jaoteltu toiminnan mukaan siten, että lastenallas imuroidaan aamu-uintiaamuina ja muut altaat muina aamuina. Altaiden imurointi tapahtui allasrobotilla, joka suoritti tehtävän ohjelman mukaan automaattisesti. Toisin sanoen, allasrobotin imuroidessa laitosmies teki samaan aikaan muita työtehtäviä, kuten vesinäytteiden oton ja teknisten laitteiden taustajärjestelmän tarkastelun. Tämä kaikki vei aikaa yhteensä noin 1,5 tuntia. Laitosmiehen kertoman mukaan altaiden imurointi vei aikaa altaan koon mukaan: iso allas eli kuntouintiallas vaatii kahdesta kolmeen tuntia, terapia-allas eli lämminvesi allas noin tunnista kahteen ja lasten altaan imurointi vie noin tunnin.

Ensimmäisenä havainnointipäivänä päivittäin suoritettavien tehtävien (vesinäytteiden otto ja aikuisten altaan imurointi) lisäksi puhdistettiin suihkuvesien lämmön talteenottoputki, joka vei työajasta karkeasti tunnin. Tämän jälkeen käytiin IV-konehuoneessa tarkkailemassa koneiden toimintaa. Tämä työvaihe kesti noin puoli tuntia. Ennen ruokailua laitosmies tarkkaili laitteiden toimintaa noin 20 minuuttia, jonka jälkeen vuorossa oli ruokatauko. Keskustelussa laitosmiehen kanssa ilmeni, että sen päivän työtehtävät oli suoritettu ja loppupäivänä hän ilmoitti tarkistavansa sähköpostit.

Toisena havainnointipäivänä pakollisten töiden, eli vesinäytteiden ja altaiden imuroinnin ohella huuhdeltiin yksi hiekkasuodatin, joka vei aikaa noin puoli tuntia. Lisäksi vaihdettiin IV-koneeseen suodattimet. Tämä työvaihe kesti kokonaisuudessaan 1,5 tuntia, koska samassa yhteydessä lakaistiin lattiasta murtunutta pinnoitetta IV-konehuoneesta. Tämän jälkeen käytiin ulkona tekemässä lumitöitä noin tunnin ajan.

Kolmantena havainnointipäivänä lauantaina laitosmies oli tullut töihin jo klo 5:00 purkamaan miesten pienen saunan kiukaan kivistä ja vastuksista ja laittanut allasimurin isoon altaaseen. Havainnoija tuli sovitusti klo 6:00 ja seurasi laitosmiehen vastusten vaihtoa kiukaaseen. Havainnoija osallistui kiuaskivien takaisin asetteluun. Kiukaan vastuksen vaihto vei aikaa yhteensä noin kolme tuntia. Samalla laitosmies korjasi samaisen saunan käsikaiteen kiinnityksen. Tämän jälkeen otettiin vesinäytteet putkistosta ja suoraan lasten altaasta, koska sinä aamuna oli vauvainti. Ison altaan imuroinnin jälkeen robotti laitettiin työskentelemään lämminvesialtaaseen. Viimeisenä käytiin tarkastelemassa taustajärjestelmästä koneiden laitteiden toimintaa ja laitosmies luki sähköpostinsa. Kello oli tällöin 11:00.

Laitosmiehen mukaan heidän työvuoronsa alkoivat joko klo 06:00 tai 07:00 ja päättyivät klo 14:00 tai klo 15:00. Sunnuntaisin heidän työvuoronsa oli 10:00 – 18:00. Havainnointiaikana näytti siltä, että työtehtävät oli suoritettu klo 10:30 – 11:00 mennessä. Tähän aikaan sisältyi kahvitauko. Laitosmiehen mukaan päivän aikana saattoi ilmetä muita tehtäviä, kuten suihkun rikkoutuminen, saunan lauteiden korjausta, ilmanvaihtokoneen rikkoutuminen tai muita ennakoimattomia tehtäviä. Laitosmies työskenteli vain uimahallikiinteistöissä.

Havainnoinnin aikana laitosmies kertoi, että sähköisistä järjestelmistä aktiivisessa käytössä oli Athmosetec-järjestelmä (LVI-taustajärjestelmä). Ryhti-ohjelma ei ole käytössä uimahallin osalta. Ryhti-ohjelmaan saisi merkittyä kaikki kiinteistön huolto- ja korjaustyöt, toisin sanoen sinne voisi laatia työsuunnitelman, jonka mukaan laitosmiehen työstä tulisi suunnitelmallista. Havainnointiaikana näytti siltä, että päivittäin suoritettavat pakolliset työt veivät laitosmiehen työaikaan noin 3 – 4 tuntia. Loput töistä olivat sellaisia, että viikoittaisella kiinteistön tarkastuksella näitä töitä voitaisiin ennakoida ja suunnitella tehokkaasti. Laitosmiesten kriittiset työtehtävät havainnointiaikana ja laitosmiehen mukaan näytti olevan vedenkäsittelyprosessi, jossa epäonnistuminen saattoi johtaa laitosmiehen mukaan uimahallitoiminnan sulkemiseen väliaikaisesti.

10.1.3 Siistijöiden havainnointitulokset

Havainnoinnin tarkoitus oli selvittää, mitkä työtehtävät vievät siistijöiltä eniten aikaa ja mitä työtehtäviä heidän työvuoroon kuului. Havainnointi suoritettiin tiistaina klo 06:00 – 11:00, torstaina klo 16:00 – 22:00 ja sunnuntaina klo 06:00 – 11:00. Havainnointiaikana näytti, että siistijöiden työpäivät olivat kiireisiä ja täynnä työtehtäviä. Havainnointipäivinä pestiin allastiloihin kuuluvat puku- ja pesuhuoneet sekä wc:t, saunaan levitettiin etanoli, allastilat huuhdottiin, yläsalin pesuhuoneet ja wc:t pestiin ja kaapit pyyhittiin, aulatilat ja wc:t pestiin, aulan tasot ja ovet pyyhittiin. Iltavuoro ei vaikuttanut havainnointiaikana yhtä kiireiseltä kuin tiistain aamuvuoro. Iltavuoron aikana päivällä siistijä siivosi enimmäkseen kuivia tiloja. Allastiloihin kuuluvia pesuhuonetiloja havainnointiaikana siistijä kävi huuhtomassa kahdeksan eri otteeseen. Lähempänä uimahallin kiinnimenoaika siistijä siirtyi siivoamaan allastiloihin kuuluvia pukuhuoneita, josta sitten siirryttiin pesu- ja saunatilojen vaahdottamiseen. Sunnuntai oli erittäin kiireinen työtehtävien osalta ja siistijä teki töitä koko vuoron ajan pitäen lyhyen kahvitauon ja ruokatauon.

Vaikka havainnointi kesti vain joitakin tunteja, siistijöiden mukaan he juuri ja juuri ennättivät tehdä havainnoinnin päättymisen jälkeiset loppupäivän työt. Havainnoinnin jälkeen siistijöillä oli työaika jäljellä noin 2 tuntia. Iltavuoron aikana siistijät siivosivat pääasiassa

kohteita, joissa ei ollut asiakkaita, kuten alasalia ja henkilökunnan tiloja. Havainnoinnin yhteydessä selvisi, että jos jostakin syystä jää aikaa, keventävät he seuraavan työvuoron työkohteita siivoamalla ne jo etukäteen.

Siistijöiden mukaan heidän työvuoronsa olivat arkisin 06:00 – 13:30 ja iltavuoro arkisin 13:30 – 22:00 sekä viikonloppuisin klo 06:00 – 13:30. Kyseiset työvuorot vaikuttaisivat havainnointien perusteella olevan riittävät ja toimivat toiminnan kannalta. Siistijöiden työ oli uimahallin työntekijäryhmistä tarkimmin mitoitettu liitteen 5 mukaisesti. Siivoustyöohjelmassa näytti olevan siivottavat kohteet jaoteltuna aamuvuorojen ja iltavuorojen mukaisiin tehtäviin ja viikonlopuille oli omat siivottavat kohteet. Siistijöiden kriittinen työtehtävä havaintojen ja siistijöiden kertoman perusteella vaikutti olevan märkätilojen korkean hygieniatason säilyttäminen. Havaintojen perusteella ja siivousohjelman perusteella vaikuttaisi siltä, että siistijöiden tekemän työn tarve Pieksämäen uimahallilla on 3hvt. Siivouspalvelut toimivat tehokkaasti, koska siivousalan työn mitoitus on pitkälle vietyä ja tässäkin kohteessa työnjohto osaa arvioida tarkkaan työmäärän tarpeen ja siten ohjata mahdollista työajan ylimitoitusta muihin kohteisiin.

10.2 Kyselytulokset

Kyselylomakkeet jaettiin Pieksämäen uimahallin työntekijöille tammikuussa 2016 ja vastaukset pyydettiin jättämään helmikuun alussa 2016. Kyselylomakkeet jaettiin taulukon 5 mukaan siten, että liikunnanohjaajille suunnattu kysely jaettiin kaikille neljälle vakituiselle työntekijälle ja kahdelle työntekijälle, jotka olivat olleet lähiaikoina sijaistamassa liikunnanohjaajia uimahallilla pidemmän aikajakson. Liikunnanohjaajien kyselylomakkeita palautettiin 3 kpl. Laitosmiehen kyselylomakkeita jaettiin 3 kpl, eli kaikille uimahallissa työskenteleville laitosmiehille. Laitosmiesten kyselylomakkeita palautettiin 2 kpl, molemmat olivat vaivaltaisesti täytetty. Siistijöiden kyselylomakkeita jaettiin 3 kpl, eli kaikki uimahallilla vakituisesti työskentelevät siistijät saivat osallistua kyselyyn. Heiltä kyselylomakkeita palautui 3 kpl. Lipunmyynnissä työskentelee kaksi eri henkilöä ja heille suunnattua kyselyä jaettiin molemmille, joista yksi palautti kyselylomakkeen täytettynä takaisin. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 14 kpl, joista palautui 9 kpl. Tällöin vastausprosentiksi saadaan 64.

Taulukko 5. Jaettujen kyselylomakkeiden lukumäärä ammattiryhmittäin ja palautettujen kyselylomakkeiden määrä ammattiryhmittäin

	Jaetut kyselylomakkeet	Palautetut kyselylomakkeet
Liikunnanohjaajat	6 kpl	3 kpl
Laitosmiehet	3 kpl	2 kpl
Siistijät	3 kpl	3 kpl
Lipunmyynti	2 kpl	1 kpl
Yhteensä	14 kpl	9 kpl (64%)

Kyselylomakkeiden saatteessa (liite 1) kerrottiin kyselylomakkeiden tarkoitus ja selitteet monivalintakysymysten vaihtoehdoille sekä ohjeet vastaajille. Tässä tehtävässä kyselyn tuloksissa huomioidaan ainoastaan ne kysymykset ja vastaukset, jotka liittyvät työtehtävään käytettävän työajan määrän arviointiin. Samalla lomakkeella kerättiin muuta tietoa tämän opinnäytetyön jälkeen toteutettavaan koulutushankkeeseen.

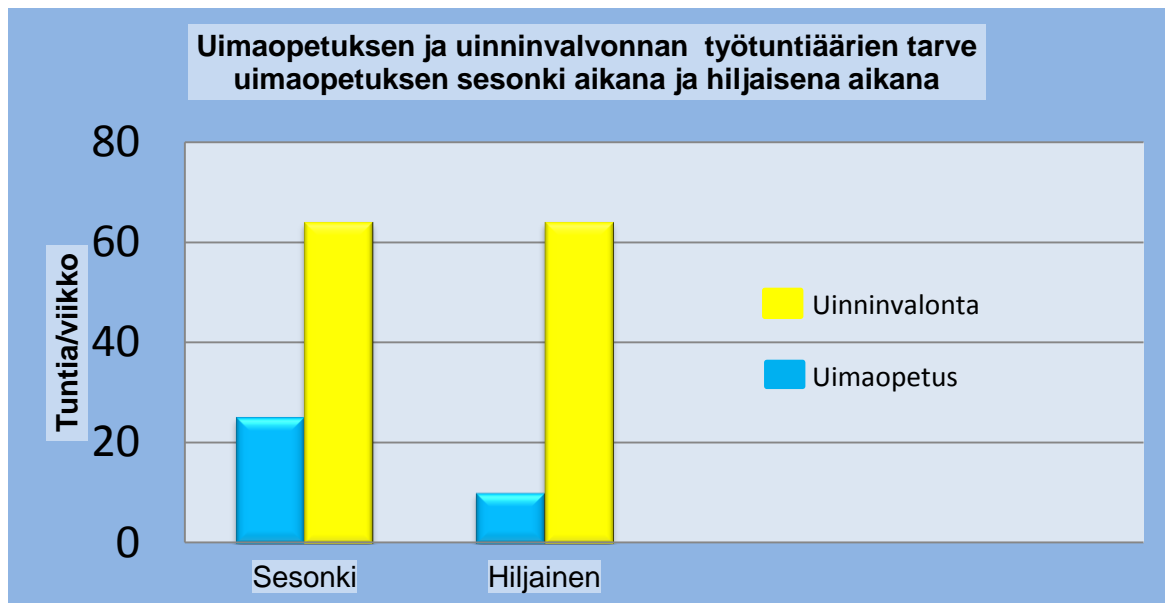
10.2.1 Liikunnanohjaajien kyselytulokset

Liikunnanohjaajien kyselylomakkeita (liite 2) jaettiin yhteensä 6 kpl, joista 3 kpl palautui. Vastausprosentti liikunnanohjaajien osalta näin ollen oli 50%. Liikunnanohjaajien kyselylomakkeessa olevat kysymysnumerot 2 ja 3 liittyivät työajan käytön arviointiin.

Kysymyksessä 2 (liite 2) pyydettiin arvioimaan uinninvalvontaan ja uimaopetukseen käytettyä työaika. Uimaopetukset jaettiin sesonkikuukausien ja hiljaisten kuukausien mukaan kahteen osioon. Vastaajia pyydettiin määrittelemään uimaopetuksen sesonkikuukaudet ja hiljaiset kuukaudet. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan sekä uimaopetuksen sesonkikuukausien että uimaopetuksen hiljaisten kuukausien aikana uimaopetukseen tarvittavaa työaika ja uinninvalvontaan tarvittavaa työaika.

Uimaopetuksen *sesonkikuukausiksi* vastaajista kaksi mainitsivat kevätkaudelle maaliskuun - toukokuun välisen ajan ja yksi vastaajista helmi- - huhtikuun välisen ajan. Syyskaudelle vastaajien arviot uimaopetuksen sesonkikuukausista hajosivat toisistaan. Yksi vastaajista arvioi syys- ja marraskuun välisen ajan, toinen puolestaan loka- ja marraskuun välisen ajan, ja kolmas vastaaja syys- ja joulukuun välisen ajan syyskauden uimaopetusten sesonkikuukausiksi. Uimaopetuksen *hiljaisiksi kuukausiksi* jäivät näin ollen tammikuu, helmikuu, kesäkuu ja elokuu. Yksi vastaajista mainitsi hiljaisiksi kuukausiksi muut kuukaudet.

Kuviossa 6 on esitetty työajan käyttöä tunteina viikossa uimaopetukseen ja uinninvalvontaan uimaopetuksen sesonkiaikana ja hiljaisena aikana. Käytetty työaika on ilmoitettu enimmäistuntimäärinä. Vastaajat arvioivat käyttävänsä työaika uimaopetukseen uimaopetuksen sesonkikuukausina 20 – 25 tuntia viikossa. Kaksi vastaaja ilmoitti uimaopetuksen viikkotunneiksi 20 ja yksi vastaajista 25. Uimaopetuksen hiljaisina kuukausina uimaopetukseen vastaajat arvioivat käyttävänsä työaika 0 – 10 tuntia viikossa. Yksi vastaajista ilmoitti tunneiksi 0 – 5 ja yksi vastaajista 5 – 10. Yksi jätti mainitsematta tuntimäärän.



Kuvio 6. Vastaajien arviot työtuntien jakautumisesta uinninvalvontaan ja uimaopetukseen uimaopetuksen sesonkikuukausina ja uimaopetuksen hiljaisina kuukausina, h/viikko.

Uinninvalvontaan käytettäväksi työajaksi uimaopetuksista riippumatta vastaajat vastasivat 60 – 64,5 tuntia viikossa. Uinninvalvontaan ja uimaopetukseen tarvittava työaika on laskettu enimmäistuntimäärien mukaan. Uimahalli on avoinna 10kk vuodessa, toisin sanoen uimahallin on kiinni 2 kk, jolloin uimahallin toimintaviikoiksi voidaan laskea 44 viikkoa vuodesta, 52 viikosta. Uinninvalvontaa vastaajien mukaan tarvitaan enimmillään 64,5 tuntia viikossa 10 kuukauden ajan. Tulokseksi saadaan 2 838h/10kk. Yhden henkilön työaika laskettuna samalle ajalle on 1 638h/10kk. Kun uinninvalvonnan tarve 10 kuukauden ajalta tunteina ja jaetaan yhden henkilön 10 kuukauden työajalla tunteina, saadaan tulokseksi tarvittava työn määrä henkilötyövuosina. Uinninvalvonnan tarve vastaajien mukaan näyttäisi olevan 1,73 htv 10 kuukauden ajaksi.

Uimaopetukseen tarvittava työaika voidaan laskea seuraavalla tavalla. Uimaopetus kuukausia karkeasti vastaajien mukaan oli vuodessa yhteensä 7 kuukautta. Uimaopetukseen vastaajista yksi ilmoitti käyttävänsä työaika 25h/vko ja näin ollen kuukaudessa noin 100h ja 7 kuukaudessa 700h. 7 kuukaudessa on karkeasti 30 viikkoa, jolloin yhden henkilön työaika tunteina samalle ajalle on 1 159h/7kk. Tällöin uimaopetukseen tarvitaan karkeasti 0,6 htv 7 kuukauden ajaksi.

Mainituilla perusteilla voidaan arvioida uimahallilla uinninvalvontaan ja uimaopetukseen tarvittava työpanoksen määrä, joka näyttäisi olevan henkilötyövuosina 2,3. Tämä on laskennallinen tarve, jossa ei ole huomioitu vuosilomia eikä uimaopetuksen kestoa 7 kuukaudelle.

Kysymyksessä 3 (liite 2) liikunnanohjaajia pyydettiin arvioimaan muihin työtehtäviin käytettyä työaika. Päivittäiset työt ovat sellaisia, jotka suoritetaan joko kerran päivässä tai useammin päivässä. Päivän aikana liikunnanohjaajien muut työtehtävät vaikuttaisivat vastausten perusteelle muodostuvan taulukossa esitetyistä muista työtehtävistä, kuten ryhmien hallintaan, tiloihin ja välineisiin liittyvistä tehtävistä sekä ensiaputehtävistä. Tilojen tarkastuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä allastilojen tarkistusta, pesutilojen tarkistusta ja saunatilojen tarkistusta. Liikunnanohjaajat valvovat asiakkaiden toimia näissä tiloissa satunnaisesti päivän aikana. Aikaa päivittäin suoritettaviin muihin työtehtäviin vastaajat ilmoittivat käyttävänsä arviolta noin tunnin. Tuloksessa on huomioitava se, että osa työtehtävistä suoritetaan useasti päivässä. Tämä vaikuttaa muihin tehtäviin käytettävään työaikaan, mutta ei vaikuta varsinaiseen uimahallitoimintaan tarvittavaan työaikaan.

Taulukko 6. Liikunnanohjaajien päivittäiset työtehtävät. N=3

Työtehtävä	useasti päivässä	kerran päivässä	ennen asiak.	asiak. aikana	asiak. jälkeen	min.
InBody-mittaus		2	2	2	1	20
Ryhmien vastaanotto	2		2	2		
Ilmoittautumiset	1	1	2	2		10
Varausten vastaanotto	1	1	1	2	1	5
Tilojen tarkistus	1	1	2	2	2	10
Välineiden huolto		1				
Välineiden järjestelyt	1		1	1		15
Välinevaraston järjestelyt		1	1	1		5
Ensiaputehtävät		1				10

Liikunnanohjaajien kerran viikossa tai useasti viikossa suoritettavien työtehtävien osalta vastaajien näkemykset vaikuttaisivat poikkeavan toisistaan siten, että osan mielestä listassa olevien työtehtävien toistettavuus vaihteli. Esim. InBody-mittaus näyttäisi kahden vastaajan mielestä kuuluvan kerran päivässä suoritettaviin työtehtäviin ja yhden vastaajan mielestä kerran viikossa suoritettaviin työtehtäviin. Tämä osaltaan kuvastaa työtehtävien kirjoa työvuorojen sisällä. Muita vähintään kerran viikossa suoritettavia työtehtäviä vastaa-

jien mielestä ovat päivitystehtävät, sopimuksiin, ryhmiin ja varauksiin liittyvät työtehtävät, uima-altaiden laitojen pesu, ilmoitusten laatiminen, välinevaraston järjestelytehtävät ja ensiaputehtävät. Useasti viikossa tai kerran viikossa suoritettaviin työtehtäviin vastaajat arvioivat käyttävänsä työaika arviolta 1 – 2 tuntia.

Taulukko 7. Liikunnanohjaajien viikoittaiset työtehtävät. N=3

Työtehtävä	useasti viikos- sa	kerran viikossa	ennen asiak.	asiak. aikana	asiak. jälkeen	min.
InBody-mittaus	1					20
Yrityssopimusten hallinta		1				
Ryhmien vastaanotto	1					
SportPieksämäki-sivuston päivitys	1		1	1		5
Sosiaalisen median päivitys	1		1	1		5
Varausten vastaanotto	1					
Kuntosalin huoltotyöt		1	2			60
Laitojen pesu		2				60
Ilmoitusten laatiminen		1	1	1		60
Välinevaraston järjestelyt		1	1	1		5
Ensiaputehtävät		1				10

Kysymyksessä 4 (liite 2) liikunnanohjaajia pyydettiin määrittelemään ydintehtävänsä. Ydintehtävikseen liikunnanohjaajat mainitsivat uinninvalvonnan ja uimaopetuksen. Muita ydintehtäviä vastaajat ilmoittivat olevan liikunnanohjaus (ryhmäliikunta, InBody-mittaukset). Kun kysymyksessä oli mainittu ydintehtäviksi asiakasturvallisuuden ja uimahallintoiminnan kannalta oleelliset tehtävät, vastasi yksi vastaajista ydintehtäviksi myös tilojen tarkastuksen, välineiden pesun ja laitojen pesun sekä asiakaspalvelutilanteet.

Kysymykset 5 ja 6 (liite 2) keskittyivät siihen, miten liikunnanohjaajien työt voisi organisoida vastaajien mielestä. Vastaajien mielestä seuraavat tehtävät voisi hoitaa siten, että kort-

tien hallintaan kuuluvat tehtävät voisi siirtää kassalle ja uima-altaiden laitojen pesun siistijöille. Vastaajat mainitsivat myös, että yksi henkilö vuorossaan hoitaa uinninvalvonnan ja toinen vuorossa oleva kaikki muut työtehtävät. Yksi vastaaja esitti, että ”kaikki voi ulkoistaa”, mutta tärkeimmäksi hän esitti, että ”keskitytään tarjoamaan laadukkaita palveluita”. Hän mainitsee myös, että ”järkevintä kuitenkin olisi, että koko kokonaisuus olisi oman väen hoidettavana”.

Työtehtävien järjestelystä vastaajat mainitsevat, että ”tärkeää olisi saada henkilökunta puhaltamaan yhteen hiileen ja sitä kautta asiat ja hommat järjestyy luonnostaan joustaviksi”. Yksi vastaajista mainitsee saunan lämmityksen sellaiseksi, joka voisi olla illalla siistijöiden tai valvojien hoidettavana, jolloin asiakaspalvelu olisi joustavampaa. Vastauksissa on myös maininta siitä, että ”asiakaspalvelun kannalta on monessa tilanteessa mielestäni kyse siitä, onko talossa riittävästi henkilökuntaa”. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin kiinnostusta muihin työtehtäviin. Kaksi vastaajaa ilmaisi kiinnostuksensa muihin liikunta-toimen ja uimahallin työtehtäviin.

10.2.2 Laitosmiesten kyselytulokset

Laitosmiehille suunnattu kyselylomake (liite 3) jaettiin kaikille kolmelle laitosmiehelle, jotka työskentelevät uimahallilla. Kyselylomakkeista palautui 2 kpl, jolloin vastausprosentti laitostenmiesten osalta oli 66,6. Yksi vastaajista oli vastannut kysymyksiin 1 – 4 ja toinen puolestaan kysymyksiin 7 ja 8. Avoimiksi vastaajat jättivät kysymyksen 5 asiantuntijoiden käytöstä ja kysymyksen 6 ydintehtävistä. Kyselytulokset suoritettavien työtehtävien osalta on tuloksissa purettu siten useasti päivässä tai kerran päivässä suoritettaviin työtehtäviin, useasti viikossa tai kerran viikossa suoritettaviin työtehtäviin ja kerran kuukaudessa tai harvemmin suoritettaviin työtehtäviin. Vedenkäsittelyprosessin päivittäiset työtehtävät on käsitelty tuloksissa vielä erikseen, koska uimahallitoiminnan kannalta nämä työtehtävät ovat kriittisiä ja erittäin tärkeitä.

Taulukossa 8 on eritelty vedenkäsittelyprosessiin (liite 3) kuuluvia työtehtäviä, jotka vastausten perusteella tulee suorittaa vähintään kerran päivässä. Näitä työtehtäviä olivat vesinäytteiden otto putkistosta, vedenkäsittelyohjelmien tarkkailu ja säätäminen, kemikaalipumppujen toiminnan tarkkailu, allasveden lämpötilan seuraaminen ja kirjaaminen, veden virtaaman seuraaminen ja vesiputkistoihin liittyvien kohteiden tarkkailu. Vedenkäsittelyprosessiin kuuluvia työtehtäviä laitostenmiehet vastaajan mukaan suorittavat pääasiassa ennen asiakkaiden tuloa. Tosin sanoen vedenkäsittelyprosessissa olevat työtehtävät vaikuttaisivat liittyvän suoraan asiakasturvallisuuteen veden laadun varmentamisena. Ve-

denkäsittelyprosessin päivittäisiin työtehtäviin tulosten perustella arvioitu käytettävä työaika on noin 3 tuntia päivässä.

Taulukko 8. Laitosmiesten vedenkäsittelyprosessiin liittyvät päivittäiset työtehtävät. N=1

Työtehtävä	useasti päivässä	kerran päivässä	ennen asiak.	asiak. aikana	asiak. jälkeen	min.
Vesinäytteiden otto putkistosta		1	1			60
Vedenkäsittelyohjelmien tarkkailu ja säätäminen		1				60
Vedenkäsittelyaineiden kemikaalipumppujen toiminta		1				15
Veden lämpötilan seuraaminen ja kirjaaminen	1					15
Veden virtaaman seuraaminen		1				20
Vesiputkistoihin liittyvien kohteiden tarkkailu	1					15

Kysymykset kolme ja neljä (liite 3) koskivat työtehtäviä, jotka liittyvät allastiloihin, sauna-, pesu- ja pukuhuonetiloihin sekä uimahalliin ja uimahallitoimintaan. Taulukossa 9 on lueteltu laitosten työtehtäviä, jotka liittyvät suoraan kyseisiin tiloihin. Vähintään kerran päivässä ja ennen asiakkaita tai asiakkaiden jälkeen suoritettavia työtehtäviä vastaaja mainitsi olevan lauteiden korjauksen, johon vastaaja ilmoitti käyttävänsä päivittäin työaika noin tunnin. Athmostec-taustajärjestelmän seuraaminen (LVI-laitteet) puolestaan tapahtui useasti päivässä. Athmostec-taustajärjestelmään on kytketty uimahallin toiminnan kannalta tärkeät LVI-laitteet ja -järjestelmät. Järjestelmä antaa automaattihälytyksen vioista ja virhetiloista tekstiviestillä järjestelmään yhteystietona annettuihin numeroihin. Eri tilojen tarkastuksiin ja mahdollisiin huolto- ja korjaustöihin vastaaja ilmoitti käyttävänsä työaika arviolta 4 tuntia päivässä. Päivittäisille pihatöille vastaaja ilmoitti käyttävänsä työaika yhden tunnin. Useasti päivässä tai vähintään kerran päivässä suoritettaviin ns. muihin työtehtäviin vastaaja arvioi käyttävänsä työaika päivittäin yhteensä noin 8 tuntia.

Taulukko 9. Laitosmiesten muut päivittäiset työtehtävät. N=1

Työtehtävä	useasti päivässä	kerran päivässä	ennen asiak.	asiak. aikana	asiak. jälkeen	min.
Rakenteiden tarkastus	1					60
Lauteiden huolto/korjaus		1	1		1	60
Taustajärjestelmät (Athmostec)	1					60
LVI-järjestelmän tarkkailu ja säätäminen		1				30
IV-huoneen tarkastus		1				30
Lämmönjakohuoneen tarkastus		1				30
Vedenkäsittelytilojen tarkastus		1				30
Yläsalin rakenteet tarkastus, huolto		1				60
Huoltokäytävät rakenteet		1				60
Pihatyöt		1				60

Tulosten perusteella, taulukot 8 ja 9, laitosmiesten päivittäin suoritettaviin työtehtäviin vastaaja ilmoitti käyttävänsä työaikaa arviolta yhteensä 11 tuntia. Jos tuloksista erottelee ennen asiakkaita suoritettavat vedenkäsittelyyn liittyvät työtehtävät, jotka on suoritettava ennen asiakkaita, saadaan päivittäiseksi tarvittavaksi työajaksi tällöin arviolta 3 tuntia 15 minuuttia. Näitä työtehtäviä ovat vesinäytteiden otto putkistosta, vedenkäsittelyohjelmien tarkkailu ja säätäminen, vedenkäsittelyaineiden pumppujen toiminnan varmistaminen ja lauteiden huolto ja korjaustyöt. Kyseiset työtehtävät varmistavat uimahallin päivittäisen toimintamahdollisuuden.

Taulukossa 10 on lueteltu laitospöytämiesten kerran viikossa tai useasti viikossa suoritettavia työtehtäviä, jotka pääasiassa vastaajan mukaan tehdään joko ennen asiakkaita tai asiakkaiden jälkeen. Ennen asiakkaita kerran viikossa tai useasti viikossa suoritettavia työtehtäviä vastaajan vastausten perusteella oli suodattimien huuhtelu, altaiden imurointi, suihkujen huolto- ja korjaustyöt sekä kuntosalitilojen tarkastaminen ja mahdolliset huoltotyöt.

Suihkujen huolto- ja korjaustyöt vastaaja ilmoitti hoidettaviksi myös asiakkaiden jälkeen. Kerran viikossa suoritettaviin työtehtäviksi vastaaja ilmoitti myös vesinäytteiden otontaista ja sadevesijärjestelmien tarkastuksen. Näihin työtehtäviin taulukon 10 perusteella laitosmiehet käyttävät työaika viikossa karkeasti 10 - 11 tuntia viikossa, mikäli työtehtävät suoritetaan kerran viikossa.

Taulukko 10 Laitosmiesten kerran viikossa tai useasti viikossa suoritettavat työtehtävät.

N=1

Työtehtävä	useasti viikossa	kerran viikossa	ennen asiak.	asiak. aikana	asiak. jälkeen	min.
Vesinäytteiden otto altaista		1				30
Suodattimien huuhtelu		1	1			120
Altaiden imurointi	1					180
Wc-tilojen huolto/korjaus	1					60
suihkujen huolto/korjaus		1	1		1	120
Kuntosalitilojen tarkastus/huolto		1	1			60
Sadevesijärjestelmien tarkastus/huolto		1				60

Vähintään kerran viikossa suoritettavista työtehtävistä ovat uimahallin toiminnan kannalta tärkeitä suodattimien huuhtelu ja altaiden imurointi. Vastaajan antamien lisätietojen mukaan suodattimien huuhtelu tehdään ennen asiakkaita, koska huuhtelun yhteydessä veden uimaveden lämpötila laskee. Tällöin allasveden lämmitysjärjestelmä ennättää lämmitellä uimaveden ilmoitetun lämpötilan tasolle ennen uimahallin aukeamista. Lisätietoina vastaaja mainitsi myös, että suodattimien huuhtelukierro kestää kuukauden, jolloin kaikki on kertaalleen huuhdeltu. Altaiden imurointi vaikuttaa suoraan allasvesien puhtauteen. Allasimuri (robotti) liikkuu itsenäisesti altaiden pohjalla ennalta syötetyn ohjelman mukaan. Suodattimien huuhtelu ja altaiden imurointi vaikuttavat allasveden puhtauteen ja takaavat osittain asiakasturvallisuuden.

Kerran kuukaudessa tai harvemmin suoritettavia työtehtäviä tulosten mukaan laitospöytäkirjoissa olivat mm. kemikaalien kulutuksen seuraaminen ja niiden tilaaminen, vesinäytteiden otto terveystarkastajan kanssa, veden kulutuksen ja korvausvesimäärän seuraaminen, rakenteisiin ja vesiputkistoihin liittyvät korjaustyöt, kiukaiden huolto ja korjaustyöt sekä ilmanvaihtokoneiden suodattimien vaihto. Karkeasti arvioiden vähintään kerran kuukaudessa suoritettaviin työtehtäviin taulukon 11 mukaan työntekijä käyttää työaikaa noin 130 tuntia vuodessa.

Taulukko 11. Laitosmiesten työtehtävät. N=1

Työtehtävä	kerran kuukaudessa	kerran puolessa vuodessa	kerran vuodessa	satunnaisesti	aika min.
Vesinäytteiden otto, terveystarkastaja	1				60
Kemikaalikulutuksen seuraaminen ja kirjaaminen	1				10
Kemikaalien tilaaminen	1		1		20
Veden kulutuksen seuraaminen ja kirjaaminen	1				60
Korvausvesimäärien seuraaminen ja kirjaaminen	1				60
Vesiputkistoihin liittyvien kohteiden korjaus ja puhdistaminen					60
Rakenteiden korjaus				1	90
Kiukaiden huolto/korjaus	1				180
IV-koneiden suodattimien vaihto		1			240

Toinen vastaajista oli vastannut kysymykseen 7 (liite 3), jossa pyydettiin mainitsemaan työtehtävät, jotka voisi hoitaa joku muu taho ja perustelut esitykselle. Vastaaja mainitsi ulkoalueidenhoidon, jonka voisi siirtää Pieksämäen Seudun Liikunta Ry:n hoidettavaksi, koska heillä on kapasiteettia hoitaa tehtävä. Laitosmiehen varallaolon voisi vastaajan mu-

kaan siirtää kaupungin kiinteistöpäivystysrinkiin. Tällä voitaisiin poistaa päällekkäistä päivystystä. Pesuhuoneiden ritilöiden noston voisi vastaajan mielestä hoitaa siistijät itse. Nyt laitosmiehet tekevät sen ylitöinä.

Kysymyksessä 8 (liite 2) kysyttiin työtehtävien järjestelystä ja niiden vaikutuksesta asiakaspalveluun tai omaan työhön. Tähän kysymykseen tuli yksi vastaus, joka liittyi tilaussaunan lämmitykseen. Sen voisi vastaajan mielestä siirtää uinninvalvojille tai kassapalveluille, jolloin asiakaspalvelu paranisi.

10.2.3 Siistijöiden kyselytulokset

Siistijöiden kysely jaettiin kaikille kolmelle siistijälle ja kaikki siistijät palauttivat kyselylomakkeen täytettynä. Heidän osaltaan vastausprosentti osaltaan oli 100. Liitteenä (liite 6) on siistijöiden siivousohjelma, jota he noudattavat käytännön työssä. Siivousohjelma tukee siistijöiden kyselytuloksia siten, että tarkemmat työtehtävien sisällöt ja tehtävien suoritustiheys on mainittu päivätasolla ja osittain siivousohjelma antaa viitteitä siistijöille päivän aikataulusta.

Taulukossa 12 on esitetty siistijöiden työtehtäviä, joita kysyttiin kysymyksessä 2 (liite 4). Tähän kysymykseen vastasi 3 siistijää. Siistijät olivat laittaneet lisätietoihin tiedon mm. työtehtävän toistettavuudesta, mikäli sopivaa vastausvaihtoehtoa ei löytynyt valintavaihtoehdoista. Vähintään kerran päivässä suoritettavia työtehtäviä olivat allasosaston pesu tai huuhtelu, puku- ja pesuhuoneiden pesu, aulan ja kahvion pesu, yläsalin siivous, yläsalin pesuhuoneet. Allasosaston pesu suoritettiin vastausten perusteella 4 kertaa viikossa ja huuhtelu 2 kertaa viikossa asiakkaiden aikana ja pesu kerran viikossa ennen asiakkaita. Ennen asiakkaiden saapumista siistijöiden työtehtävinä vastausten perusteella olivat allasosaston pesu, puku- ja pesuhuoneiden pesu ja saunan pesu. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että saunan huuhtelu myös kuului tehdä ennen asiakkaita. Aikaa vähintään kerran päivässä tehtäviin töihin näyttäisi vastausten perusteella tarvittavan työaikaa arviolta 14 tuntia päivässä. Huomioitavaa kuitenkin on, että kolmena aamuna siistijöitä oli kaksi yhtä aikaa aamuvuorossa. Tällöin saatu aika 14 tuntia voidaan jakaa kahdelle eri siistijälle.

Vähintään kerran viikossa suoritettavia työtehtäviä siistijät vastasivat olevan taulukon 12 mukaan saunan pesu ja huuhtelu, kuntosalin siivous, alasalin siivous, teknisten tilojen siivous, toimistojen siivous, tilaussaunan siivous ja henkilökunnan sosiaalitilojen siivous. Näihin vastaajat ilmoittivat käyttävänsä työaikaa viikossa enimmillään noin 9 tuntia. Harvemmin kuin kerran kuukaudessa suoritettavia työtehtäviä siistijöiden mukaan olivat huoltokäytävien siivous ja kokoushuoneen siivous, joiden siivoukseen vastaajat eivät arvioi-

neet työajan käyttöä. Perussiivous vastaajien mukaan tehtiin kerran vuodessa ja vastaajien mukaan kaksi henkilöä käytti tähän aikaa 10 päivää, tunteina yhteensä 153 tuntia.

Taulukko 12. Siistijöiden työtehtävät.

1= useasti päivässä, 2= kerran päivässä, 3= ennen asiakkaita, 4= asiakkaiden aikana, 5= asiakkaiden jälkeen, 6= useasti viikossa, 7= kerran viikossa, 8= kerran kuukaudessa, 9= kerran puolessa vuodessa, 10= kerran vuodessa, 11= satunnaisesti. Arvioitu aika on yksi suorituskerta. N=3

Työtehtävä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	aika min.
Allasosaston pesu		3	3			3						120
Puku- ja pesuhuoneiden pesu		3	3		3							190
Saunan pesu			3				3					240
Saunan huuhtelu			1		3	3						30
Aulan ja kahvion pesu		3		3								110
Yläsalin siivous		3		3								40
Kuntosalin siivous				3		3						70
Alasalin siivous					3		3					90
Lipunmyyntipisteen siivous												
Huoltokäytävien siivous										3		
Toimistojen siivous					3		3					
Yläsalin pesuhuoneet		3		3			3					
Kokoushuone					3							
Tilaussauna				3	3							
Henkilökunnan sos.tilat				2			3					
Perussiivous					3						3	10pv x 2hlöä

Kysymyksessä 3 (liite 4) vastaajia pyydettiin listaamaan muita työtehtäviä, jotka kuuluvat heille. Tähän kysymykseen vastasi 3 siistijää. Taulukossa 13 on listattu siistijöiden listatut muut heille kuuluvat työtehtävät. Vähintään kerran päivässä tehtäviin kuuluivat vas-

taajien mukaan löytötavaroista huolehtiminen, vuokratyökalujen ja uikkareiden huolto, välihuuhtelut, välisiivoukset, työvälineiden huolto ja tekstiilien pesu. Vähintään kerran viikossa suoritettaviksi työtehtäviksi vastaajat mainitsivat henkilökunnan työvaatteiden pesu, eritetahrojen puhdistuksen, ikkunoiden pesun, portaiden puhdistamisen ja pukukaappien pyyhkimisen.

Taulukko 13. Siistijöiden työtehtävät.

1= useasti päivässä, 2= kerran päivässä, 3= ennen asiakkaita, 4= asiakkaiden aikana, 5= asiakkaiden jälkeen, 6= useasti viikossa, 7= kerran viikossa, 8= kerran kuukaudessa, 9= kerran puolessa vuodessa, 10= kerran vuodessa, 11= satunnaisesti. N=3

Työtehtävät	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Aika min.	Lisätiedot
Löytötavarat		3											
Vuokratyökalut ja uima-asut		3											
Hlökunnan vaa- tehuolto						3							
Eritetahrat pin- noilta				3		3							
Ikkunan pesut				3			3					120	
Portaat				3			3					15	
Tarvikkeiden tilaus											3		
Puhtausnäytteet			3					3					
Pukukaapit				3	3		3					75	
Välihuuhtelut	3			3									1-3x/pv
Välisiivoukset	3			3									1-3x/pv
Vauvauinnit				3									alustat, lelut,
Välinehuolto	3			1									

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että päivittäin ennen asiakkaiden saapumista suoritettaviin työtehtäviin tarvitaan työaikaa noin 10 tuntia päivässä. Lisäksi puhtausnäytteiden otto suoritetaan ennen asiakkaita. Tähän vastaajat eivät arvioineet käytettävää työaikaa. Asiakkaiden jälkeen kerran päivässä suoritettavia työtehtäviä taulukoiden 12 ja 13 tulokista löytyy useita. Allasosaston toiminnan kannalta tärkeitä asiakkaiden jälkeen suoritettavia työtehtäviä olivat pukuhuoneiden ja pesuhuoneiden pesut ja saunan huuhtelu. Edellä

mainitut työtehtävät, jotka suoritetaan allasosastolla tai siihen liittyvissä muissa tiloissa (pukuhuone-, pesuhuone- ja saunatilat) vähintään kerran päivässä vaikuttavat märkätilojen hygieniaan hyvin oleellisesti. Näin ollen kyseiset tehtävät ovat asiakasturvallisuuden kannalta kriittisiä työtehtäviä, joissa tulee onnistua.

Kysymyksessä 4 (liite 4) pyydettiin vastaajia listaamaan eniten aikaa vieviä tehtäviä. Tähän kysymykseen vastasi 3. Samalla pyydettiin mainitsemaan, jos työtehtävä on sellainen, että siinä olisi hyvä olla kaksi henkilöä ja syy, miksi näin. Eniten aikaa vieviksi tehtäviksi vastaajat ilmoittivat pesuhuoneiden ja allasilojen pesun sekä saunojen pesun. Kyseessä olevat tehtävät olivat vastaajien mukaan sellaisia, joissa oli hyvä olla kaksi henkilöä, koska työ on tällöin joutuisampaa, turvallisempaa tehdä parityönä ja mainitut työt koettiin raskaiksi.

Ydintehtävikseen vastaajat mainitsevat kysymyksessä 5 (liite 4) saunojen pesun, puku- ja pesuhuoneiden pesun, allasalueen pesun, wc-tilojen pesun ja hygieniatason ylläpidon kyseisissä tiloissa. Toisin sanoen märkätilojen hyvän hygieniatason ylläpidon, joka on osa asiakasturvallisuutta. Tähän kysymykseen vastasi 3 vastaajaa.

Kysymyksiin 6 ja 7 (liite 4), jotka liittyivät työn järjestelyihin, töiden organisointiin, vastaajat olivat jättäneet tyhjiksi. Kysymykseen 8 (liite 3) kaikki kolme vastaajaa vastasivat, etteivät olleet kiinnostuneita muista liikuntatoimen tai uimahallin työtehtävistä.

10.2.4 Lipunmyyntipalveluiden kyselytulokset

Lipunmyyntipalveluille suunnattu kyselylomake (liite 5) jaettiin kahdelle lipunmyynnissä työskentelevälle henkilölle ja lomakkeita palautui yksi kappale. Kysymyksessä 2 (liite 5) pyydettiin vastaajia merkitsemään eri työtehtävien kohdalle oikea vaihtoehto ja listaamaan mahdolliset puuttuvat työtehtävät. Vastaaja on taulukossa 14 mukaan maininnut vähintään kerran päivässä suoritettaviksi työtehtäviksi lipunmyynnin, kassan laskemisen, opastus ja neuvontatyön/uimahalli, tilitysten tekemisen, välinevuokrauksen ja löytötavaroiden esittelyn. Vastaaja lisäsi listaan päivittäisiksi lipunmyyntipalveluiden työtehtäviksi vielä välinevuokrauksen ja löytötavaroiden esittelyn unohtuneita tavaroita etsiville asiakkaille. Vähintään kerran viikossa suoritettaviksi työtehtäviksi vastaajaa mainitsi opastuksen ja neuvontatyön/muut kohteet. Lisäksi kerran vuodessa vastaaja mainitsi osallistumisen uimahallipalaveriin ja satunnaisesti tehtäväksi vastaaja oli laittanut rahojen pankkitoimituksen.

Taulukko 14. Lipunmyyntipalveluiden työtehtävät.

1= useasti päivässä, 2= kerran päivässä, 3= ennen asiakkaita, 4= asiakkaiden aikana, 5= asiakkaiden jälkeen, 6= useasti viikossa, 7= kerran viikossa, 8= kerran kuukaudessa, 9= kerran puolessa vuodessa, 10= kerran vuodessa, 11= satunnaisesti, 12= aika minuuteissa. N=1.

Työtehtävät	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Lisätiedot
Lipunmyynti	x												
Kassan laskenta		x											
Laskutusmateriaalin valmistelu													
Opastus ja neuvontatyö/uimahalli	x												
Opastus ja neuvontatyöt/muut kohteet						x							
Tilitysten tekeminen		x											
Rahojen pankkitoimitus											x		
Uimahallin palaverit													

Kysymyksessä kolme (liite 5) vastaajaa pyydettiin listaamaan lipunmyyntipalveluiden ydintehtävät. Vastaaja listasi lipunmyyntipalveluiden ydintehtäviksi lipunmyyntin/rahaliikenteen, neuvonnan ja opastuksen, aulan ja kahvilan valvonnan, valvontakameroiden seuraamisen ja tiedon välittämisen henkilökunnalle.

Tehtäviksi, jotka voisi hoitaa joku muu taho (liite 4) vastaaja mainitsi löytötavaroiden etsimisen, jonka voisivat vastaajan mielestä hoitaa asiakkaat itse. Syyksi vastaaja ilmoitti, että se on aikaa vievää hommaa. Kahteen viimeiseen kysymykseen vastaaja jätti vastaamatta.

10.3 Nykytila-analyysi talouden tarkastelussa

Nykyisen toimintamallin tarkastelu talouden näkökulmasta voidaan soveltaa Engeströmin kehittävän työntutkimusprosessin ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa Engeströmin mukaan kuvataan nykytilanne, jota toisessa kehittävän työntutkimuksen vaiheessa tässä opinnäytetyössä testataan kiristyneellä taloudella. Tuloksissa huomattiin, että työntekijöiden työkuorma ei ole tasainen ja työpäiviä ei ole kaikilla kustannustehokkaasti järjestetty, joten aiemmin mainittu kuntien talouden kiristyminen on yksi

syy edetä toimenpidevaihtoehtojen toteutukseen. Tässä tarkastelussa voitiin tuoda esille nykyisen toimintamallin epäkohdat talouden näkökulmasta. Tämä tarkastelu toimii perusteena vaihtoehtoisten palvelutuotantomallien suunnittelussa.

Pieksämäen uimahallilla tarvitaan tietty määrä eri ammattiryhmien työpanosta. Tutkimusten perusteella vaikuttaisi siltä, että uinninvalvonnassa ja uimaopetuksessa tarvittava työntekijämäärä on tarpeeseen verrattuna ylimitoitettu. Tällä hetkellä uimahallissa on 4 liikunnanohjaajan paikkaa ja tutkimustulosten perusteella tarve näyttäisi olevan karkeasti arvioiden 2 henkilöä 10 kuukauden ajaksi. Uinninvalvonnassa tarve näyttäisi olevan 1,73 henkilöä ja uimaopetuksessa 0,18 henkilöä. Tässä tulee kuitenkin muistaa se, että uinninvalvonta ja uimaopetus ovat osittain päivän sisällä päällekkäin, jolloin aamupäivään on jo sidottu kaksi työntekijää. Toisin sanoen, työvoiman tarve ruuhkautuu aika-ajoin. Laitosmiesten osalta työntekijä tarve vaikuttaa tutkimusten mukaan siltä, että yksi työntekijä kohteessa ei riitä. Havainnointiaikana näytti kuitenkin siltä, että kaikki uimahallin toiminnan kannalta ja ennen asiakkaiden saapumista suoritettavat työtehtävät oli suoritettu noin 4 tunnissa, johtuen siitä, että automatiikka kuten allasimuri antaa työntekijälle tilaa tehdä samaan aikaan muita työtehtäviä. Tutkimusten perusteella vaikuttaisi siltä, että laitosten työpanoksen tarve on vähäisempi kuin mitä sinne on nyt mitoitettu.

Nykyisessä palvelutuotannon mallissa liikuntatoimen omia työntekijöitä ovat liikunnanohjaajat, jotka hoitavat uinninvalvonnan ja uimaopetuksen. Siivouspalvelut ja laitospalvelut liikuntatoimi ostaa sisäisinä ostoina kaupungin omalta palvelutuotannolta. Lipunmyyntipalvelu puolestaan ostetaan yrittäjältä. Havaintojen ja kyselytutkimuksen perusteella voitiin todeta, että nykyinen palvelutuotanto oli vahvasti sektoroitunut. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että työntekijät tekivät vain heille kuuluvia työtehtäviä, toisin sanoen siistijät siivosivat, laitospiehet hoitivat heille määrättyt tehtävät ja liikunnanohjaajat hoitivat uimaopetuksen ja uinninvalvonnan. Kun tätä toimintamallin organisoitumista tarkastelee talouden näkökulmasta, palvelutuotanto näytti toimivan osittain tehottomasti.

Tutkimusten ja liikuntatoimen työvuorolistojen mukaan uimahallin henkilöstön työajat ovat joillakin ammattiryhmillä kiinteät. Siistijöiden ja laitosten tärkeimmät työtehtävät näyttävät tutkimusten mukaan sijoittuvan päivittäin ennen allasosaston toiminnan alkua. Kyselytutkimuksen perusteella tietyt työtehtävät tulee suorittaa ennen asiakkaiden saapumista. Tämä osittain määrittelee sen, että työaika siistijöillä ja laitospiehillä alkaa ennen uimahallin aukeamista tai asiakkaiden saapumista. Siistijöiden osalta voitaneen todeta tutkimusten ja siivousohjelman mukaan, että työtehtävät on järjestelty tehokkaasti toimintaa tukemaan siten, että ne palvelevat ja myötäilevät varsin hyvin kokonaisuudessaan uimahallin toimintaa. Tutkimuksen mukaan laitospies päivystää arkisin ja lauantaisin

klo 15:00 – 21:00 välisen ajan. Samaan aikaan kaupungilla on kiinteistöjen osalta ilta-päivystys. Tämä tarkastelu näyttäisi osoittavan sen, että uimahallin päivystyksen osalta esiintyy päällekkäisyyttä. Varsinaisia työtehtäviä ei laitospäivystykselle ole määritelty ns. iltavuoroon. Työvuorojen tarkastelussa esiintyi uimahallitoiminnan kannalta selkeitä turvallisuusriskejä. Arki-iltaisin ja viikonloppuisin tunti ennen sulkemista uimahallilla on työntekijöitä joko yksi tai kaksi. Lauantaisin klo 17:00 – 18:00 uimahallilla on vain yksi työntekijä. Tässä tarkastelussa huomioitavaa on se, että samaan aikaan liikuntapaikkahoitaja on työvuorossa jäähallilla. Hiekanpään alueen kiinteistöjen kunnossapitotöiden tarkastelussa tulisi huomioida työntekijöiden yhteiskäytöstä saatava synergiaetua, jolla tarkoitetaan sitä, että koko Hiekanpäänalueen liikuntapaikoille olisi saatavissa laitosteknistä erityisosaamista kohteiden päivittäisen toiminnan ajaksi.

11 Palvelutuotannon vaihtoehtoiset mallit

Kuten aiemmin on todettu, Pieksämäen uimahallin nykyisessä palvelumallissa uinninvalvonta ja uimaopetus ovat liikuntatoimen omaa palvelutuotantoa. Siivouspalvelut ja laitospalvelut ostetaan sisäisinä ostoina kaupunkiorganisaatiolta. Lipunmyyntipalvelut ostetaan puolestaan yksityiseltä palveluntuottajalta.

Tutkimustuloksiin viitaten liikunnanohjaajien työpanosta tarvitaan Pieksämäen uimahallissa uinninvalvontaan 1,7 henkilöä ja uimaopetukseen 0,18 henkilöä. Tarve kohdentuu siis 10 kuukauden ajalle eikä tässä laskelmassa ollut huomioitu vuosilomia. Laitosmiehen tarve päivittäin suoritettaviin työtehtäviin asiakasturvallisuuden näkökulmasta todettiin olevan karkeasti 3 tuntia päivässä. Tämä arvio perustui havainnointituloksiin. Siistijöiden työpanosta tutkimustulosten perusteella tarvitaan uimahallin 3 henkilön verran. Heidän työ oli tarkkaan mitoitettu ja työjärjestelyt toimivat tehokkaasti. Lipunmyyntipalveluissa tarvitaan vähintään yksi henkilö ja toinen henkilö tarvittaessa.

Yllä olevat palvelut voidaan tuottaa uimahallin monella eri tavalla. Yhtenä vaihtoehtona on tuottaa palvelut liikuntatoimen omana palvelutuotantona. Toisena vaihtoehtona on ostaa palvelut joko kaupunkiorganisaation ulkopuolelta tai sisäisinä ostoina. Kolmantena vaihtoehtona on työn rikastaminen. Neljäntenä vaihtoehtona on valita edellä mainituista muodoista kuhunkin osapalvelutuotantoon tehokkaimmin toimiva tapa, jolloin uimahallin palvelutuotannosta muodostuu monitahoinen ja tehokkaasti tarvetta vastaava toimintamalli.

11.1 Uinninvalvonta ja uimaopetus

Liikunnanohjaajien ydinsaaminen on uimaopetus ja asiakkaiden allasturvallisuus. Liikunnanohjaajien päivittäisen tarvittavan työn määrän määrittelee uimahallin aukioloaika ja opetusryhmien sijoittuminen. Tukes-ohjeet 1/2015 (17.03.2015 8, 43 – 45) määrittävät uinninvalvonnan järjestämisen yleisuintien aikaan. Tämä tarkoittaa Pieksämäen uimahallin osalta sitä, että vähintään yksi valvoja tulee olla tallentavan kameravalvonnan lisäksi läsnä silloin, kun uimahallin on avoinna yleisölle. Uimaopetukset ja muu mahdollinen toiminta lisäävät tarvittavan työn määrää. Liikunnanohjaajien työpanoksen tarve on varsin selkeä laskea. Uimahallin toimintakausi on elokuusta ja kesäkuulle, yhteensä noin 10 kuukautta. Koululaisten uimaopetuskausien pituus keväällä on maaliskuusta toukokuun puoleen väliin ja syyskuusta joulukuun puoleenväliin. Muina aikoina liikunnanohjaajilla on mahdollisuus järjestää uimakoulutoimintaa. Tutkimuksen ja muiden selvitysten mukaan uinninvalvontaan tarvitaan 1,7 henkilöä ja uimaopetukseen tarvitaan 0,18 henkilöä. Kuitenkin tulee huomioida se, että toiminta on osittain päällekkäistä. Eli uimahallin aukioloaikana tarvitaan työpanos uinninvalvonnan ohella myös uimaopetukseen, jolloin kaksi hen-

kilöä on sidottu toimintaan. Uimahallin iltatoimintaan tarvitaan myös työpanosta. Tässä työssä päädyttiin tulosten perusteella kolmeen vaihtoehtoiseen toimintamalliin. Uinninvalvonta ja uimaopetus voidaan hajauttaa ja siten ulkoistaa tai palvelut voidaan tuottaa nykyisen toimintamallin mukaan, mutta tarvelähtöisesti tai liikunnanohjaajien töitä voidaan rikastuttaa.

Liikunnanohjaajien työtehtävistä on selkeästi erotettavissa kaksi tehtäväkenttää: uinninvalvonta ja uimaopetus. Uinninvalvonnan *ulkoistaminen* on yksi selkeä palvelutuotannon paketti. Ulkoistamisessa on tärkeä tietää mitä tilaa ja mitä ostaa. Koska uinninvalvonta noudattaa hyvin tarkasti uimahallin aukioloaikaa, tiedetään jo ennakolta tarvittava työn määrä. Uinninvalvonnan ulkoistaminen vaatii palvelun tuottajan kanssa tehtävän sopimuksen, jossa on tarkkaan määritelty vastuut, työntekijöiden osaaminen, velvollisuudet ja oikeudet. Uimaopetus voidaan siirtää Seutuopiston järjestettäväksi. Seutuopiston toiminta on yleissivistävää ja sen toiminta kuuluu valtioavun piiriin. Uimaopetustunnit lisäisivät Seutuopiston opetustuntien määrää valtionavun laskennassa. Seutuopisto ja liikuntatoimi kuuluvat sivistystoimen alle ja näin saataisiin sivistystoimen tulokertymä säilymään toimialueen sisällä. Seutuopiston toimintaan vaadittava henkilöstö on erittäin joustavasti rekrytoitavissa. Tämä tulisi huomioida siten, että uimaopetukseen voitaisiin tällä mallilla rekrytoida tarvetta vastaava työvoima, jota Seutuopisto voi käyttää myös muissa opetustehtävissä. Uimaopetustoiminta voidaan myös ostaa esim. uimaseuralta tai se voidaan kokonaisuudessaan siirtää sinne. Tällöin tulee palvelusopimuksessa sopia vastuukysymykset hyvin tarkasti.

Toisena vaihtoehtona on jatkaa liikunnanohjaajien osalta nykyisellä mallilla. Tässä mallissa tulee ottaa huomioon todellinen tarve. Tutkimustulosten ja virallisten aukioloaikojen perusteella näyttäisi siltä, että liikunnanohjaajien vähennystarve on yhden työntekijän verran. Tällöin työntekijätarpeen voisi määritellä siten, että uinninvalvontaan noin 2 henkilöä ja uimaopetukseen rekrytoidaan määräaikaisella työsopimuksella tarvetta vastaava määrä työvoimaa. Uimaopetusvaraukset tulisi tehdä hyvissä ajoin ennen toimintakauden alkua. Liikunnanohjaajilla olevia työtehtäviä, jotka liittyvät asiakasvirtojen hallintaan, kuten ilmoittautumisten vastaanotto, varausten vastaanotto ja ryhmien vastaanotto, pitäisi miettiä siirrettäväksi lipunmyyntipalveluille. Toinen ratkaisu tähän voisi olla lipunmyyntiautomaatin hankinta, jonka yhteydessä olisi myös sähköinen asiakashallintajärjestelmä, toisin sanoen mm. ryhmiin ilmoittautumiset. Samaisen järjestelmän tulisi olla yhteydessä kassajärjestelmään ja sitä kautta raportointijärjestelmään.

Liikunnanohjaajien työtä voisi rikastuttaa erityistehtävillä siten, että heillä jokaisella olisi oma vastuualue hoidettavana. Mikäli työtä kevennetään joiltakin osin, voisi sitä rikastaa

uusilla tehtävillä. Kyselyssä kysyttiin työntekijöiden näkemystä hoitaa muita uimahalliin liittyviä työtehtäviä, mainitsi yksi vastaaja vedenkäsittelyprosessiin liittyvät työtehtävät ja huoltotyöt. Vedenkäsittelyprosessista selkeitä yksittäisiä työtehtäviä on vesinäytteidenotto ja altaiden imurointi. Tämä tarkoittaisi toisaalta sitä, että liikunnanohjaajien työaika alkaisi aina noin tuntia ennen asiakkaiden tuloa. Toisaalta, kun karkeasti arvioi tätä, niin näyttäisi siltä, että vesinäytteiden otto onnistuu samanaikaisesti asiakkaiden aikana lopputuloksen kärsimättä. Sivistystoimen toimintaa toimialueena voisi tarkastella myös siten, että liikunnanohjaajien käyttöä voisi laajentaa koko sivistystoimen toiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän palveluitaan voitaisiin joko myydä esim. päiväkodeille tai heidän työpanosta voisi siirtää esim. koulujen liikuntatunneille tai Seutuopiston ryhmäohjauksiin.

11.2 Laitosmiespalvelut

Laitosmiesten ydinosaaminen on vesihygienia ja uimahallitekniikka. Havaintojen perusteella laitosmiesten päivittäiset pakolliset tehtävät ennen asiakkaita näyttäisi rajoittuvan vesinäytteiden ottoon ja altaiden imurointiin. Muita työtehtäviä, jotka tulee tehdä ennen asiakkaita, näyttäisi olevan suodatinten huuhtelu, kiukaiden, lauteiden ja suihkujen huolto- ja korjaustyöt. Nämä työ laitosmies on ilmoittanut joko kerran viikossa tai kerran kuukaudessa suoritettaviksi. Tutkimusten perusteella voitaneen todeta, että pakolliset työt ennen asiakkaita vievät aikaa 2 – 4 tuntia päivässä, riippuen kuinka monta allasta imuroidaan. Havaintotutkimuksen perusteella näytti siltä, että pakolliset työt olivat tehty klo 10:00 mennessä ja tähän sisältyi kahvitauko. Toiminnan kannalta laitostekninen osaaminen on lähinnä automaatiojärjestelmien tulkintaa ja säätämistä tarpeen mukaan. Koska tutkimustuloksissa havaittiin selkeitä puutteita uimahallitoiminnan työpanoksessa, voisi esim. laitosmiehen saatavuutta parantaa. Tämän on todettu olevan selkeä puute. Havainnoinnissa tuli ilmi, että laitosmiehen tehtäviä voisi hyvin ennakoida siten, että säännöllisillä kiinteistön tarkastuksilla voidaan ennakoida tulevan työn tarve kohteittain. Tällä säästetään jokaisen tahon resursseja ja työstä tulisi oikea-aikaista toimintaan nähden.

Yhtenä vaihtoehtona laitosmiespalveluiden järjestämisessä on ulkoistaminen. Laitosmiespalvelut voidaan ulkoistaa pysyvästi. Tällöin palvelu kilpailutetaan ja ostetaan kaupunkiorganisaation ulkopuolelta. Tällöin pitää tarkasti määritellä kuinka paljon työtä tarvitaan ja mitä työtä ostetaan. Ulkoistamisessa hankinnan arvo voi olla vaikea määritellä ja tällöin tehokkuus ja palvelun hinta voivat olla arvaamattomat. Palvelusopimuksessa tulee tarkoin määritellä tehtävät, työntekijöiltä vaadittava osaaminen, vastuut ja velvollisuudet sekä oikeudet. Kiinteistön pihatyöt on selkeä kokonaisuus, joka kannattaisi ulkoistaa heti Piekämäen Seudun Liikunta Ry:lle tai Bovallius-Palvelut Oy:lle..

Laitosmiesten työnkuvaa voidaan rikastaa kahdella tavalla tässä kohteessa. Laitosmiesten työtehtävien osittainen järjestely sisäisesti tarkoittaa sitä, että osan työtehtävistä, kuten saunojen lämmityksen ohjelmointi, vesinäytteiden otto, altaiden imurointi, kesäaikana huolto- ja korjaustyöt, voisi toteuttaa liikunnanohjaajat. Kriittisimmät työtehtävät, kuten otsonipuhdistuksen varmistaminen, kemikaalien käsittely, suodatinten huuhtelu, hoitaisi alan erityisosaaja. Työtehtävien järjestelyssä tulisi miettiä päivystys uudelleen siten, että se siirtyisi kiinteistöpäivystyksen piiriin. Tällöin saataisiin purettua kaupungin tasolla yksi päällekkäinen työjärjestely. Lisäksi tämä malli vaatisi sen, että työtä tiivistetään ja laitospäivystys siirtyy muihin kohteisiin sen jälkeen, kun pakolliset työt on uimahallin osalta tehty. Tämä malli vaikuttaa erittäin haastavalta asiakasturvallisuuden näkökulmasta.

Toisena vaihtoehtona on liikuntapaikkahoitajien työnkuvan rikastaminen uusilla tehtävillä. Tässä vaihtoehdossa Hiekanpään alueen kiinteistöillä, urheilutalolla, uimahallilla ja jäähallilla on yhteinen tiimi, jossa on vähintään kolme jäsentä. Yhdellä jäsenellä erityisosaamisalueena on uimahalliosaaminen ja yhdellä jäsenellä jäähalliosaaminen. Kuten aiemmin teoriaosuudessa mainittiin moniosaamisen hyödyistä, voitaisiin tällä mallilla lisätä tiimin moniosaamista ja tällöin organisaatio ei uimahallin laitteiden osaamisen osalta olisi enää haavoittuvainen. Tämä malli ratkaisee myös laitospäivystyksen iltatarpeen ja toisaalta tuo turvaa muulle työvuorossa olevalle henkilökunnalle. Päivystä ei tässä mallissa tarvita lainkaan.

11.3 Siivouspalvelut

Siivouspalveluiden ydintehtävinä on taata mahdollisimman korkeatasoinen hygieniataso uimahallilla. Havaintojen ja kyselyn perusteella voitaneen todeta, että siistijöiden työpäivän ovat täynnä erilaisten kohteiden puhdistamista. Uimahallin lisäksi siistijät työskentelevät myös Pieksämäen jäähallilla ja Isolla Pappilalla, joka kaupungin omistama kiinteistö ja siellä on kuvataideseuran toimintaa. Toisin sanoen, ne ns. loppoajat on siistijöiden osalta täytetty muilla kiinteistöillä.

Siivouspalvelut toimivat tehokkaasti ja hyvin järjestelmällisesti erillisen siivousohjelman mukaan, joka on liitteenä 6. Siivousohjelmassa on jokaiselle työvuorolle määritelty omat työtehtävät. Näyttäisi siltä, että siivouspalvelut kannattaa säilyttää nykymallin mukaisena. Tästä on se etu, että koko puhtaanapidon prosessi kulkee siivouspalveluiden kautta, eikä liikuntatoimen tarvitse käyttää muita resursseja siivouspalveluiden tuotantoon. Henkilöstön sijaistaminen, esimiestoiminta ja materiaalitilaukset hoituvat siivouspalveluiden kautta. Toisaalta tämä vanha malli saattaa olla esteenä ns. tarkkaan sektoroidun mallin purkamisessa.

Uimahalli on vaativa laitos puhtaanapidon kannalta ja vaikutukset näkyvät heti asiakasturvallisuuteen sitä heikentävästi, jos siivoustyö ei ole onnistunut. Kukaan siistijöistä ei maininnut kyselyssä tehtävien siirroista ja tämä on viesti siitä, että heidän työpäiviin ei mahdu lisätöitä ja toisaalta viesti siitä, että he toivovat siivoustyön pysyvän heillä itsellään.

11.4 Lipunmyyntipalvelut

Lipunmyyntipalveluiden ydintehtävänä voidaan pitää asiakasvirtojen hallintaa. Lipunmyyntipalveluiden aukioloaika noudattelee uimahallin aukioloaikaa, joten kassapalveluiden työpanos on oikea-aikaista ja riittävä. Lipunmyynti on avoinna maantaisin, keskiviikkoisin ja torstaisin klo 12:00 – 19:00, tiistaisin klo 9:00 – 19:00, perjantaisin 09:00 – 18:00 ja viikonloppuisin klo 12:00 – 17:00.

Lipunmyyntipalvelut toimivat uimahallin näkökulmasta tehokkaasti, eikä niiden tuottamistapaa liikuntatoimen eikä uimahallin näkökulmista näyttäisi olevan syytä muuttaa millään tavoin. Palvelun ostaminen on tehokkain ja ehkä edukkainkin tapat tuottaa hyvin kompakti kokonaisuus. Palvelun hankinta on kuitenkin syytä aika ajoin kilpailuttaa uudelleen, jolloin lipunmyyntipalvelut voidaan pitää suorituskyvyltään muun liikuntatoimen linjausten tasolla ja strategian mukaisina.

Liikuntatoimelta ei käytetä muita resursseja lipunmyyntipalveluiden tuottamiseen. Asioiden sujuvoittamiseksi voisi harkita Pusatec-kassa- ja kulunvalvonta järjestelmään liittyvän taustajärjestelmä Liiterin hallinnointia siirtää yhä enemmän lipunmyyntipalveluille. Tällä hetkellä päähallinnoijataho on liikunnanohjaajat. Asiakkaan näkökulmasta joidenkin asioiden hoito saattaa kestää nykyisellä toimintatavalla jopa viikon, kun se voitaisiin lipunmyyntipalveluiden kautta hoitaa asiakkaan asioidessa lipunmyyntipisteellä. Lipunmyyntipalvelut kokivat tulosten mukaan löytötavaroiden esittelyn asiakkaille aikaa vievänä ja tätä voisikin miettiä uudella tavalla järjestettäväksi.

12 Pohdinta

Kiristynyt kuntatalous pakottaa jokaisen yksikön arvioimaan omaa toimintaansa ja muuttamaan sitä siten, että toiminta saadaan toteutettua mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Työtehtävien joukosta on viimeistään nyt poistettava sellaiset työtehtävät, jotka toiminnan kannalta eivät ole oleellisia tai ne pitää organisoida siten, että ne voidaan istuttaa prosesseihin, joihin ne työn tekemisen kannalta parhaiten sopivat ja kuuluvat. Tämä onnistuu vain avaamalla työtehtävät ja arvioimalla kriittisesti tehtyä työtä. Tähän arviointiin on jokaisen työntekijän osallistuttava siten, että tarkastelee työn kehittämisen näkökulmasta omaa työtään ja sen tekemistä sekä koko työyksikön toimintatapaa. Pelkkä tarkastelu ja arviointi eivät riitä, vaan toimenpide-ehdotukset on syytä esittää vähintäänkin omalle lähiesimiehelle.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin Pieksämäen uimahallin palvelutuotantoon ja siellä olevien eri ammattiryhmien työn tekemiseen sekä työajan käytön arviointiin. Tavoitteena oli selvittää Pieksämäen uimahallissa tarvittava työn määrä ammattiryhmittäin ja tuoda esille eri vaihtoehtoja palvelutuotannon järjestämiseksi. Työssä saatiin selville karkealla tasolla tarvittava päivittäinen työn määrä ja toteutettiin analyysi nykytilanteen ongelmista. Koska koko työn taustalla on kiristynyt kuntatalous, tässä työssä suunniteltiin vaihtoehtoisia palvelutuotannon tapoja suorittavan työn todellisen tarpeen mukaan. Tehokkaamman palvelutuotannon järjestämismalliksi löydettiin työn ulkoistaminen, työn järjestäminen liikuntatoimen omana palvelutuotantona tarvelähtöisesti ja työn rikastaminen. Näiden vaihtoehtoisten palvelutuotantotapojen joukosta muodostuu tehokkaasti toimiva Pieksämäen uimahallin palvelutuotanto.

12.1 Teorian ja käytännön yhteensopivuus

Opinnäytetyö oli yksi tapa avata Pieksämäen uimahallin työntekijöiden toimenkuvat ja työtehtävien sisällöt sekä tarkastella työajan käyttöä eri työtehtäviin. Engeströmin kehittämä työntutkimus menetelmänä antoi tälle opinnäytetyölle etenemisrunгон, jonka kaksi ensimmäistä vaihetta keskittyivät Pieksämäen uimahallin nykytilan selvittämiseen ja nykyisen toimintamallin ongelmakohtien kuvaamiseen talouden näkökulmasta. Kolmas vaihe keskittyi uuden toimintamallin suunnitteluun. Koska talous asettaa haasteet toiminnan tehokkaalle organisoimiselle, tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille vaihtoehtoisia tapoja tuottaa uimahallissa tarvittava palvelutuotanto ammattiryhmittäin. Engeströmin esittämässä mallissa henkilöstön rooli on aktiivinen. Yleensä työn kehittäminen lähtee liikkeelle toimintamallissa koetuista ristiriidoista, joihin halutaan saada ratkaisu. Tässä opinnäytetyössä työntutkimisen tarpeen määritteli määrärahojen väheneminen, eli talou-

dellinen tilanne, johon voitiin soveltaa Engeströmin oppeja työn kehittämisen vaiheista. Tämän johdosta henkilöstön rooli aktivoituu käytännön tasolla vasta uuden toimintamallin esittelyvaiheessa, joka toteutetaan syksyllä 2016. Henkilöstö ottaa uuden toimintamallin käyttöön, muokkaa ja arvioi sitä virallisen päätöksen teon jälkeen.

Engeströmin kehittävä työtutkimus on oppimisprosessi, jossa työntekijät oppivat uusia tapoja toimia eli laajentavat osaamistaan. Osaamisen kehittäminen liittyy hyvin olennaisesti Engeströmin eri vaiheisiin. Kun organisaatiossa toteutetaan työhön liittyviä laadullisia muutoksia, tulee huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Teoriaosuudessa käytiin läpi osaamista ja sen kehittämisen eri keinoja. Vaikkakaan niitä ei juuri tässä työssä viety käytäntöön, ne liittyvät hyvin oleellisesti hallittuun muutoksen läpivientiin ja ne on syytä ottaa huomioon käytännön toteutuksessa sitten, kun sen aika on. Koska työn tavoitteena on saada aikaan pidempiaikainen muutos, tulee osaamisen pysyminen varmistaa jollakin tavalla. Aiemmin tässä työssä on käsitelty tätä aihetta teoriaosassa.

Teoriaosuus painottuu siis kokonaisuuteen, vaikka tässä työssä käytännön toteutus ulottuu vain joihinkin teorian osioihin. Teoriaosuudesta olisi voinut jättää osaamisosion kokonaan pois, mutta silloin kokonaisuutta ei olisi pystynyt hahmottamaan. Tämä työ kuitenkin on tarkoitus toteuttaa käytännössä ja silloin kokonaisuus on tärkeä hahmottaa, jotta muutosprosessi voidaan viedä onnistuneesti läpi.

Engeströmin menetelmästä oli vaikea päästä perille ja se heijastuu tässä työssä siten, että teoriaosuuden peilaus käytäntöön ei ole aivan selvä. Toisaalta, teorian soveltaminen käytäntöön antoi oivalluksia Engeströmin opeista. Isona oivalluksen oli analyysivaihe, joka ratkaisi sen, miten tässä työssä nykytilanteen kuvaamisen jälkeen pitää edetä. Ristiriitojen analyysivaihe oli erittäin vaikea ymmärtää ja käsittää pelkän teorian perusteella.

Vaikka työ keskittyy esittämään vaihtoehtoisia tapoja palvelutuotannon järjestämiseen, on syytä kuitenkin miettiä, miten työtehtäviä voidaan organisoida, että esim. asiakaspalvelusta saadaan sujuvampaa. Erilaisista työprosesseista voidaan pilkkoa pienempiin työtehtäviin, jotka voidaan sitten siirtää kokonaisuuden kannalta toimivimpiin yhteyksiin. Tutkimusosiossa vastaajat esittävätkin työtehtäviä siirrettäviksi joko asiakaspalveluprosessin näkökulmasta tai asiakasturvallisuuden tai resurssien riittävyyden näkökulmasta. Tässä työssä prosessiajattelu toteutettiin tutkimusosiossa. Työntutkimuksen näkökulmasta prosessiajattelu edesauttaa tutkijaa selvittämään tarkemmin eri työtehtäviä ja niiden sisältöjä kokonaisuudessaan.

12.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen toteuttaminen itsessään oli varsin pitkä ja monivaiheinen prosessi. Tässä työssä käytettiin tutkimuksen tekemiseen etnografista tutkimusmenetelmää, jossa osallistuvan havainnoinnin avulla pyrittiin saamaan selville ja ymmärtämään nykytila. Lisäksi käytettiin kyselyä, joka tuki havainnointia ja varmisti sen, että saatiin kokonaiskäsitys eri ammattiryhmien tekemästä työstä.

Havainnointi oli mielenkiintoinen kokemus, joka avasi pieneltä osin eri ammattiryhmien työn tekemistä. Osa työntekijöistä suhtautui negatiivisesti havainnointiin. Tämä johtunee siitä, että tutkimuksen tekeminen saattoi hieman pelästyttää, koska arvioinnin kohteena oli työajan käyttö. Kuitenkin omalla rennolla ja uteliaan ihmettelevällä suhtautumisella pystyi kuitenkin luomaan sellaisen ilmapiirin, jossa itse havainnoinnin tarkoitus hälveni. Havainnointi edesauttoi ymmärtämään työtehtävien tärkeyden uimahallitoiminnan kokonaisuuden kannalta. Havainnointiaika oli varsin lyhyt, joten sen antamat tulokset saattaisivat olla vähän toisenlaiset, jos havainnointia olisi toteutettu vaikka parinkin viikon ajan aktiivisesti. Liikunnanohjaajien havainnointi oli toisaalta tarpeeton, sillä heidän osaltaan työmäärän tarve määrittyy hyvin pitkälle uimahallin aukioloaikojen mukaan sekä uimaopetusvaraus-ten ja tarvittavan uinninvalvoja määrän määrittelee Turvallisuus- ja kemikaalivirasto.

Kyselytutkimuksen tarkoitus oli siis vahvistaa ja täydentää havainnointia. Kyselylomake laadittiin havaintojen perusteella. Kyselylomakkeessa oli onnistuneita kysymyksiä, kuten ydintehtävät ja työn organisointiin liittyvät kysymykset. Sen sijaan työajan käyttöön liittyvät kysymykset koettiin raskaiksi ja tuloksia oli erittäin vaikeita purkaa ja arvioida. Työajan käyttöön liittyvät kysymykset olisi voinut massoitella eri tavalla. Laitosmiesten osalta olisi voinut kysyä esim. vedenkäsittelyprosessiin käytettävää työaikaa ja sen lisäksi olisi voinut pyytää listausta vedenkäsittelyprosessiin kuuluvista työtehtävistä. Saman olisi voinut toteuttaa mm. kiinteistöhuoltoon käytettävästä päivittäisestä työajan arvioinnista ja muihin työtehtäviin käytettävän työajan arvioinnista. Toisena vaihtoehtona olisi voinut esim. kysyä viikon ajalta työajankäytön jakautumista eri työtehtäviin, kuten edellä esim. vedenkäsittelyprosessi, kiinteistön huoltotyöt, LVI-laitteistoon liittyvät työtehtävät jne. Liikunnanohjaajien osalta työajan käytön arviointi oli onnistunut. Siistijöiden osalta kyselytutkimus oli osittain tarpeeton työajankäytöstä. Siivousohjelmasta selvisivät samat asiat, kun niihin olisi vain lisännyt käytettävän työajan.

Tutkimustulosten analysointi oli kyselylomakkeen osalta erittäin vaikeaa ja hankalaa. Koska tarkoituksena oli selvittää uimahallilla päivittäisen työn tarve ammattiryhmittäin, olisi tätä tavoitetta voinut vielä tarkemmin rajata. Tarkempana rajauksena olisi voinut toimia

esim. se, että olisi arvioitu vain niitä välttämättömiä työtehtäviä, joilla voidaan turvata päivittäinen uimahallitoiminta. Toisin sanoen olisi paneuduttu vain niihin elementteihin, jotka ovat päivittäisen uimahallitoiminnan kannalta tärkeitä. Tällöin katse suuntautuisi uimahallin ydintoimintoihin.

12.3 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Vaikka havainnointia ei toteutettu kaikille ammattiryhmille, varmistettiin kyselyllä kaikkien työntekijöiden osallistumismahdollisuus. Kysely jaettiin 14 henkilölle ja 9 kyselylomaketta palautui. Vastaaajien osuus kohderyhmästä oli yhteensä 64,3, joten tulosta voidaan pitää riittävän edustavana.

Tutkimuksen luotettavuutta havainnoinnin osalta pyrittiin parantamaan kyselytutkimuksella. Itsessään havainnointitutkimuksen yleistettävyyden on heikko, mutta sitä voidaan parantaa teorialla ja siten, että havainnointi on yksi osa muuta tutkimusta, kuten tässä työssä on tehty. Tarvittavan työn määrää ja päivystysvelvoitteita sekä työvuoroista ilmeneviä henkilöstön käyttöön liittyviä seikkoja varmistettiin vielä mm. Outlook-kalenterista, virallisista aukioloajoista ja työvuorolistoista. Liikunnanohjaajien, siistijöiden ja lipunmyyntipalveluiden osalta tutkimustulokset vaikuttavat luotettavilta. Laitosmiesten tehtävien ja työajan käytön osalta tulee vielä tehdä lisäselvitystä. Lisäselvitys koskee lähinnä tarkempaa analyysin tekemistä työtehtävien tärkeyden osalta ja työajan käytön osalta. Nykyisten tulosten perusteella ei voida vielä määrittää ihan tarkasti tarvittavaa työaikaa laitosmiesten osalta. Tulisi siis selvittää, mitkä muut työtehtävät vedenkäsittelyprosessin lisäksi ovat toiminnan kannalta mahdollisesti kriittisiä.

Kyselytutkimus voidaan toistaa sellaisenaan myös muissa uimahallikohteissa, mutta kuten jo aiemmin todettiin, tulisi kysymyspatteristo muokata ystävällisemmäksi niin vastaajille kuin tulosten purkajalle. Havainnoinnin osalta tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa sillä, että havainnointiaikaa pidennetään ja havainnoijaa vaihdetaan välillä. Näiltä osin pelkkiä havainnointituloksia pitää arvioida kriittisesti. Havainnointituloksiin vaikuttivat laitosmiesten osalta ennalta ilmoitetut havainnointipäivät, jota saattoivat vääristää tuloksia.

12.4 Vaihtoehtoisten palvelumallien esittämisen arviointi

Vaihtoehtoisten palvelutuotantomallien esitystapa on tässä työssä toteutettu ammattiryhmittäin. Työn alusta alkaen on uimahallin palvelutuotantoa tarkasteltu ammattiryhmittäin ja tämän johdosta myös uudet palvelutuotannon mallit esitetään näin. Toisin sanoen uimahallin palvelutuotanto on pilkottu pienempiin palvelutuotannon osiin. Kun pohditaan uima-

hallin palvelutuotannon kuvaamista, yleinen tapa on esittää se juuri tällä tavoin, ammattiryhmittäin.

Kun uimahallin palvelutuotannon esittämistapaa arvioi sekä työn että työn tilaajan kannalta, tarpeet eivät kohtaa. Tämän työn näkökulmasta nykyinen esitystapa on looginen, mutta työn tilaajan kannalta ratkaisevaa on kokonaisuus. Toisaalta, kun palvelutuotannon vaihtoehtoisten tuotantotapojen perään arvio kustannukset, on työn tilaajan helppo valita, minkä palvelutuotannon osan (ammattiryhmän palvelun tuotantomallin) se valitsee talouden näkökulmasta. Tällä keinoin Pieksämäen uimahallin palvelutuotannon mallista saadaan kustannustehokkaasti toimiva organisaatio.

12.5 Toimenpide-ehdotukset uimahallin palvelutuotannon järjestämiseksi

Kun uimahallin palvelutuotantoa tarkastelee pelkästään talouden näkökulmasta, on vaihtoehtoisten palvelutuotantotapojen joukosta löydettävissä Pieksämäen uimahalliin sopivat tavat tuottaa eri ammattiryhmien palvelut asiakasturvallisuus huomioiden. Tähän tarkasteluun voidaan liittää myös uimahallin ydintehtävä, joka on uimahallipalveluiden tuottaminen turvallisesti. Uimahallitoiminnasta on eroteltavissa ydinprosessit, joissa tulee onnistua, jotta organisaation ydintehtävä toteutuu. Turvallisen uimahallitoiminnan kannalta tärkeitä ydinprosesseja ammattiryhmittäin ovat uinninvalvonta, vedenkäsittelyprosessi, pintojen hygieniataso ja asiakasvirtojen hallinta. Kyseiset prosessit sisältävät turvallisuuden kannalta kriittisiä työtehtäviä, joiden varassa uimahallin toiminta on.

Palvelutuotannon toimivuuden näkökulmasta tarkasteltuna siivouspalvelut ja kassapalvelut näyttäisi toimivan työn näkökulmasta ja asiakaspalvelun näkökulmasta erittäin hyvin ja oikea-aikaisina. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että liikunnanohjaajien ja laitosten osalta palvelutuotantoa kannattaisi miettiä uudella tavalla. Näyttäisi myös siltä, että noin 44% vastaajista olisi valmis kokeilemaan työn uudelleenorganisointia.

Tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen Pieksämäen uimahallin johdon ja liikuntatoimen johdon sekä liikunta-asioista päättävän lautakunnan tulisi valita uusi uimahallipalveluiden tuotantotapa. Toimenpide-ehdotuksena esitetään, että työn tilaaja muodostaa jatkossa Pieksämäen uimahallin palvelutuotannon seuraavalla tavalla. Uinninvalvonta toteutetaan liikuntatoimen omana palvelutuotantona. Uinninvalvonnasta vastaa 2 henkilöä. Uimaopetus siirretään Seutuopiston järjestämäksi toiminnaksi. Yksi liikunnanohjaajista siirtyy Seutuopistolle palkkakuluineen. Seutuopiston toiminnasta on löydettävissä kyseiselle työntekijälle muita liikunnanohjaustunteja.

Liikuntapaikkahoitajista muodostetaan 3 henkilön tiimi, jonka vastuulle siirretään Hiekanpään liikuntalaitokset ja liikuntahalli sekä Hiekanpään muut liikuntapaikat. Yhdellä tiimin jäsenistä on uimahallivastuu, yhdellä jäähallivastuu ja yhdellä vastuu liikuntahallista, mutta kaikki tiimin jäsenet suoriutuvat kyseisten laitosten päivittäisistä työtehtävistä. Toisin sanoen, tiimin jäsenistä koulutetaan sekä ydinosaaajia että moniosaaajia, kuten aiemmin teoria osuudessa osaamista oli käsitelty. Perustettavan tiimin toimesta voidaan purkaa päivystys kokonaan ja tällä tavoin saadaan korjattua työntekijäpuute uimahallin ilta-ajoista. Laitosmiesten työtehtävistä eritellään prosessit, jotka ovat erittäin tärkeitä uimahallin toiminnan kannalta. Työntekijä hoitaa niihin kuuluvat päivittäiset työtehtävät. Tällainen prosessi on esim. vedenkäsittelyprosessi, joissakin uimahalleissa on nimetty kemikaalivastaava. Laitosmiehet ottavat aktiiviseen käyttöön Ryhti-ohjelman tai muun vastaavan ohjelman, jonne syötetään jatkossa kaikkien Hiekanpään liikuntapaikkojen huolto- ja korjaustoimenpiteet. Tämä edesauttaa työntekijöitä ennakoimaan mahdolliset työtehtävät ajoissa ja työn tekemisestä tulee suunnitelmallisempaa.

Siistijöiden palvelutuotanto kannattaa edelleen ostaa sisäisesti. Uimahallilla tarvitaan edelleen 3 siistijää, joiden työtehtävät ja toiminta on varsin tehokkaasti organisoitu. Uimahallin siivoustyön hygieniatason on oltava korkea, jolloin henkilöstön minimaalisella vaihtuvuudella on iso merkitys tason säilymisessä. Ammattiosaaajista on syytä pitää kiinni. Toisaalta siivoustyö on tehokkaasti organisoitu, eivätkä siinä mahdollisesti esiintyvät häiriöt rasita liikuntatoimen resursseja arvaamattomasti. Lipunmyyntipalvelut kannattaa edelleen ostaa yksityiseltä palveluntuottajalta, joka tuottaa ne varmasti omaa työtä edullisemmalla hinnalla. Lipunmyyntikorvaus on sidottu uimahallin aukioloaikaan, mikä osaltaan pienentää kustannuksia.

Uudessa palvelutuotannonmallissa tulee huomioida vielä töiden uudelleenorganisointi joiltakin osin. Kaikki työtehtävät, jotka kuuluvat asiakasvirtojen hallintaan, tulisi siirtää liikunnanohjaajilta lipunmyyntipalveluihin. Muita liikunnanohjaajilta siirrettäviä työtehtäviä ovat uima-altaiden laitojen pesu siistijöille, kassajärjestelmä hallintaohjelma tulisi siirtää uimahallitoiminnasta vastaavalle ja osa siitä lipunmyyntipalvelulle sekä uimaopetusvarausten vastaanotto Seutuopistolle. Laitosmiesten työtehtävistä ulkoalueiden hoito tulisi siirtää joko Pieksämäen Seudun Liikunta Ry:lle tai Bovallius-Palvelut Oy:lle.

Valinnan jälkeen uusi palvelutuotanto tulee ottaa käyttöön ja henkilökunnan testattavaksi Engeströmin menetelmän mukaisesti. Toisin sanoen uuden mallin kokeiluvaiheessa henkilöstö osallistetaan käytännön toimintaan. Henkilöstö myös arvioi ja kehittää edelleen uutta toimintamallia yhdessä johdon kanssa.

Johdon tulee huomioida toimintamallin valinnan yhteydessä henkilöstön osaaminen. Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle osaamiskartoituksesta, jossa arvioidaan henkilöstön nykytilanteen osaaminen. Tämä tulee toteuttaa ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa, jotta henkilöstö pystyy suoriutumaan asetettujen tavoitteiden mukaan mahdollisista uusista työtehtävistä. Osaamista peilataan tulevaan ja sen pohjalta päätetään miltä osin osaamista lähdetään kehittämään. Osaamisen kehittämissuunnitelmassa määritellään, millä tavoin tarvittava osaaminen hankintaan. Uimahallilla on paljon tehtäviä, joihin liittyy virallinen koulutus, kuten esimerkiksi vedenkäsittelyyn Suomen Allaslaitteen toteuttama vedenkäsittelykurssi (Suomen Allaslaite). Uimahallin toimintaympäristö on asiakas- ja turvallisuuden osalta sellainen, että työntekijät on ehdottomasti perehdytettävä tuleviin työtehtäviinsä huolella.

Kun organisaatio keskittyy ydinprosesseihin ja ydintehtäviin, voidaan henkilöstön osaaminen viedä erityisosaamisen kautta kohti asiantuntijuutta. Organisaation erityisosaamista tulisi edelleen jatkossa kehittää siten, että sitä jaetaan organisaation sisällä eri ammattiryhmien välillä. Tällä tavoitellaan vahvaa organisaatiomallia, jossa jokainen työntekijä suoriutuisi jollakin tavalla toistensa tehtävistä. Osaamista tulisi kehittää kokonaisuudessaan ydinosaamisen lisäksi kohti moniosaamista.

12.6 Yhteenveto

Yhteenvetona todettakoon, että tämän opinnäytetyön johdosta lähtee liikkeelle varsinainen kokonaisvaltainen kehittämistyö Pieksämäen uimahallin palvelutuotannon osalta. On selvää, että nykyisellä mallilla kaikilta osin ei voida jatkaa. Tiukentuneen talouden vaikutukset heijastuvat vahvasti suorittavan työn tasolle siten, että on syytä ennakoida mahdollinen tuleva tilanne varmistamalla jo etukäteen organisaation toimintaedellytykset. Etukäteen valmisteltu etenemisprosessi mahdollistaa muutoksen läpivientiä myös kuntapäätäjien suuntaan.

Tässä työssä on mielestäni käyty perusteellisesti ja mahdollisimman kattavasti muutosprosessin etenemisvaiheet, joissa on otettu huomioon tutkimus, analyttinen asioiden tarkastelu, osaamisen kehittäminen sekä toimenpide-ehdotukset jatkoa ajatellen varsin seikkaperäisesti. Teorian soveltaminen kaikilta osin uppoaa tähän työhön hyvin ja tässä työssä on ennakoitu työn ulkopuolella tapahtuvia toimenpiteitä, jotka käynnistyvät palvelutuotantomallin valinnan jälkeen.

Todettakoon, että työn aihe on ajankohtainen ja sen toteuttamisen aika osui hyvin ennen seuraavan vuoden talousarvion laadintaa. Pieksämäen uimahallista, sen eri toiminnoista

tai palvelutuotannosta, ei ole aiemmin toteutettu minkäänlaisia selvityksiä. Oletettavaa on, että tämän työn johdosta kynnys eri selvityksien ja tutkimusten laatimiseen on madaltunut ja seuraava selvitys esim. uimahallin asiakastutkimuksen osalta käynnistyisi mahdollisimman pian. Odotettavissa on, ettei talouden näkymä ainakaan liikuntatoimen osalta ole helpottumassa, joten tämä työ vastaa liikuntatoimen tämän hetkistä tarvetta ja työn toimenpidesuosituksilla on vaikutuksia toteutuessaan pitkälle tulevaisuuteen.

Lähteet

EK-SAK tuottavuusryhmä 2011. Teknologiateollisuus ry. Työtutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. Helsinki. Luettavissa:

http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkaustapoja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf. Luettu: 29.2.2016.

Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus . EDITA. Helsinki.

Finne, M. 2010. Henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaistaidoista Vanhan Vaasan Sairaalassa. Luettavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13266/Finne_Marihelena.pdf?sequence=1.

Luettu: 4.4.2016.

Kivikallio, J., Suontamo, T., Keinänen, J., Kärnä, K. & Aalto, P. 2010. Uimahallien ja kosteiden tilojen hygieniaopas. Suomen Ympäristö- ja Terveysalan Kustannus Oy. Pori.

Kemikaalilaki, 2013. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130599>. Luettu: 27.02.2016.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. - Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä -. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Saarijärven Offset Oy. Hämeenlinna.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima. Helsinki.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Reusner AS. Tallinna.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Kirjapaino Jaarli Oy. Turenki.

Kuntaliitto 2015. Yleinen taloudellinen tilanne ja kuntatalous. Luettavissa:

<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2015/Sivut/yleinen-taloudellinen-tilanne-ja-kuntatalous.aspx>. Luettu 6.3.2016.

Kuntaliitto 2011. Luettavissa:

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004>. Luettu: 28.2.2016

Kupias, P., Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki.

Lankinen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Lankinen, P., Miettinen, A, & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Karisto Oy. Helsinki.

Metsämuuronen J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Myry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes. Raportteja 60. Helsinki.

Niitamo, P. 2003. Henkilöstöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sport.Pieksämäki-sivusto. Pieksämäen uimahalli. Luettavissa:

<http://sport.pieksamaki.fi/liikuntapaikat/uimahalli/aukioloajat/>. Luettu: 11.03.2016.

Suomen Allaslaite. Luettavissa: <http://www.suomenallaslaite.fi/kurssit/>. Luettu: 18.03.2016.

Suomen Allaslaite. 2016. Kurssimateriaali 22.01.2016. Jyväskylä.

Suomen Uimaopetus- ja Hengenpelastusliitto Ry 2014. Uinninvalvoajakurssi 2014. Kurssimateriaali.

Suomen Ympäristö- ja Terveystieteiden Kustannus Oy 2010. Uimahallien ja kosteiden tilojen hygieniaopas. Vammalan Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka P, 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Media Oy. Helsinki

Sydänmaanlakka, P. 2013. Älykäs johtajuus. Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum Media Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto 2015. Tukes-ohje 1/2015. Uimahallien ja kylpylöiden turvallisuuden edistäminen. Luettavissa: <http://www.tukes.fi/fi/Palvelut/Tukes-ohjeet/Kuluttajaturvallisuus/Tukes-ohje-12015-Uimahallien-ja-kylpyloiden-turvallisuus/>.
Luettu: 29.2.2016.

Työtutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. 2011. Luettavissa: http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkaustapoja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf. Luettu: 29.2.2016.

Uhmavaara, H., Nimelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö. Helsinki. Luettavissa: http://www.uta.fi/yky/pori/yhteystiedot/mamia_tero/2005%20Joustaako%20ty%C3%B6.pdf
Luettu: 1.4.2016.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> Luettu: 12.03.2016.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihjala, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa toimia ja kehittää työtä. Helsinki. Luettavissa: <http://www.mediaconceptsg.net/wp-content/uploads/2011/06/virkkunen-et-al-1997-Muutoslaboratorio-kehitt%C3%A4misen-menetelm%C3%A4n%C3%A4.pdf>. Luettu: 13.03.2016.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saate

Kysely Pieksämäen uimahallin henkilöstölle

Opiskelen Haaga-Heliassa ja suoritan Liikunnanohjaaja YAMK -tutkintoa (Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen). Opinnäytetyöni aihe on Pieksämäen uimahallin palvelutuotannon mallit ja niiden vertailu. Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan seuraavaan kysymykseen: Millaisia eri vaihtoehtoisia uimahallipalveluiden tuotantomalleja voisi Pieksämäen uimahallissa käyttää ja paljonko eri palvelutuotannon mallit maksavat.

Jotta voidaan verrata eri palvelutuotannon malleja, tulee ensin olla selvillä se, kuinka paljon eri ammattiryhmien työtä Pieksämäen uimahallissa tarvitaan. Pieksämäen uimahallissa työskentelee liikunnanohjaajia, siistijöitä, laitospöytä ja yhdistetty lipunmyynti- ja kahvilapalveluiden työntekijä. Jokaisella ammattiryhmällä on selkeä tehtäväalue Pieksämäen uimahallissa.

Ohjeet vastaajalle

Vastausvaihtoehdot on numeroitu 1 – 11. Taulukossa kohtaan 12 merkitään käytetty työaika/kerta. Taulukossa lisätieto -sarakkeeseen voit laittaa tarkentavaa tietoa suoritettavasta tehtävästä, sen toistettavuudesta, tai tietoa esim. tehtävän vaikutuksesta turvallisuuteen (kriittinen menestystekijä).

Vastausvaihtoehdot ovat:

1 = useasti päivässä, 2 = kerran päivässä, 3 = ennen asiakkaita, 4 = asiakkaiden aikana, 5 = asiakkaiden jälkeen, 6= useasti viikossa, 7= kerran viikossa, 8 = kerran kuukaudessa, 9 = kerran puolessa vuodessa, 10 = kerran vuodessa, 11 = satunnaisesti, 12 = käytetty aika/kerta (minuuteissa)

Mikäli taulukosta mielestäsi puuttuu tärkeitä työtehtäviä, on niille varattu tila taulukon lopussa ja sivun kääntöpuolella olevassa tyhjässä taulukossa. Mainitse työtehtävät, kuinka usein työtehtävät tulee suorittaa ja käytetty työaika/kerta. Lisää myös muut kysytyt tiedot.

Lisätietoa vastauksille on sivujen kääntöpuolella.

Kiitos vastauksestasi.

Liite 2. Liikunnanohjaajien kyselylomake

LIKUNNANOJAJIEN KYSELYLOMAKE

1 Taustatiedot

Tehtävä/toimenkuva (nimike): _____

Hallintokunta, jonka alaisuudessa toimit: _____

Kuinka monta vuotta olet hoitanut tehtävää? _____

Koulutustausta

Koulutus: _____

Tehtävän hoitoon liittyvä koulutus (tutkinto):

Tehtävän hoidon kannalta oleelliset kurssit: Käyty Ei käyty

Kaipaako lisäkoulutusta?: Kyllä En

Miksi? _____

2 Uinninvalvontaan ja uimaopetukseen käytetty työaika

Arvioi tähän tuntimääräisesti/viikko työtehtävien jakautuminen uinninvalvonnan ja uimaopetuksen välillä. Uinninvalvonnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa valvontayötä ja siihen liittyvää asiakaspalvelua. Uimaopetuksella tarkoitetaan tässä tapauksessa opetustyötä. merkitse myös kuukaudet, jolloin kyseiset tuntimäärät parhaiten pätevät.

A) Uimaopetuksen sesonkikuukaudet: _____

Uimaopetusta tarvitaan noin _____ tuntia/viikko ja uinninvalvontaa _____ tuntia/viikko.

B) Uimaopetuksen hiljaiset kuukaudet: _____

Uimaopetusta tarvitaan noin _____ tuntia/viikko ja uinninvalvontaa _____ tuntia/viikko.

3 Liikunnanohjaajien muut työtehtävät

Taulukossa on mainittu joitakin työtehtäviä, jotka kuuluvat liikunnanohjaajien tehtäviin tällä hetkellä. Jos taulukosta puuttuu liikunnanohjaajille kuuluvia työtehtäviä, lisää ne taulukon loppuun, merkitse rasti oikeaan kohtaan ja lisää tarvittavat lisätiedot. Lisää tilaa sivun kääntöpuolella.

Työtehtävät	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Lisätiedot
Inbody-mittaus													
Yrityssopimusten hallinta													
Ryhmien vastaanotto													
Ilmoittautumiset													
Vastausten vastaanotto													
SportPieksämäki-sivuston päivitys													
Sosiaalisen median päivitys													
Kuntosalin huolto-työt													
Laitojen pesu													
Ilmoitusten laatiminen													
Tapahtumien järjestämiseen liittyvät tehtävät													
Allastilojen tarkastus													
Pesutilojen tarkastus													
Saunatilojen tarkastus													
Raporttien ottaminen ja toimittaminen													
Liiteritaustajärjestelmän hallintatyöt													

4 Ydintehtävät

Luettele tähän työtehtävät, jotka ovat mielestäsi liikunnanohjaajan ydintehtäviä uimahallilla. Voit käyttää hyödyksi yllä olevia aiemmin mainittuja tietoja työtehtävistä. Ydintehtävillä tarkoitetaan tässä tapauksessa sellaisia tehtäviä, jotka on ehdottomasti suoritettava, jotta uimahallitoiminta voi toimia ja asiakasturvallisuus toteutuu.

5 Tehtävät, jotka voisi hoitaa joku muu taho

Mainitse tässä mielestäsi sellaiset työtehtävät, jotka voisi hoitaa joku muu taho. Mainitse myös mikä taho tai kuka voisi tehtävän hoitaa ja syy, miksi juuri kyseisen tahon tulisi hoitaa työtehtävä.

Työtehtävät	Mikä taho?/Kuka?	Miksi?

6 Työtehtävien järjestely ja niiden vaikutus asiakaspalveluun tai omaan työhön.

Millä tavoin mielestäsi voisi työtehtäviä organisoida siten, että esim. asiakaspalvelu parani tai palveluprosessi toimisi paremmin tai oma työ olisi sujuvampaa? Vastaa taulukkoon siten, että mainitset työtehtävän tai tehtävän ja kenelle se mielestäsi kuuluisi ja avaa vastaustasi vastaamalla miksi –kysymykseen. Esim. tilaussaunan lämmitys, liikunnanohjaajat, asiakaspalvelu paranee.

Työtehtävä	Kenelle työtehtävä mielestäsi kuuluisi?	Miksi

7. Kiinnostus muihin työtehtäviin.

Oletko kiinnostunut tai haluaisitko hoitaa muita uimahalliin liittyviä työtehtäviä? Valitse kyllä tai ei ja merkitse rasti valittuun vaihtoehtoon. Jos vastasit kyllä, lisää vastaukseen mistä työtehtävistä olet kiinnostunut.

Kyllä Mistä työtehtävistä? _____

En

Oletko kiinnostunut liikuntatoimen muista työtehtävistä? Valitse kyllä tai ei ja merkitse rasti valittuun vaihtoehtoon. Jos vastasit kyllä, lisää vastaukseen, mistä työtehtävistä olet kiinnostunut.

Kyllä Mistä työtehtävistä? _____

En

Liite 3. Laitosmiesten kyselylomake

LAITOSMIESTEN KYSELYLOMAKE

1 Taustatiedot

Tehtävä/toimenkuva (nimike): _____

Hallintokunta, jonka alaisuudessa toimit: _____

Kuinka monta vuotta olet hoitanut tehtävää? _____

Koulutustausta

Koulutus: _____

Tehtävän hoitoon liittyvä koulutus (tutkinto):

Tehtävän hoidon kannalta oleelliset kurssit: Käyty

Ei käyty

Kaipaako lisäkoulutusta?: Kyllä En

Miksi? _____

2 Vedenkäsittelyprosessiin liittyvät työtehtävät

Taulukossa on tärkeimpiä vedenkäsittelyyn liittyviä työtehtäviä. Valitse oikea vaihtoehto ja merkitse kohtaan 12 tehtävään käytetty keskimääräinen työaika/kerta. Jos taulukosta puuttuu vedenkäsittelyyn liittyviä työtehtäviä, lisää ne taulukon loppuun. Laita myös mahdolliset tarpeelliset lisätiedot. Lisää tilaa sivun kääntöpuolella.

Työtehtävä	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Lisätiedot
Vesinäytteiden otto putkistosta*													
Vesinäytteiden otto altaista **													
Vesinäytteiden otto, terveystarkastaja													
Vedenkäsittelyohjelmien tarkkailu ja säätäminen													
Kemikaalikulutuksen seuraaminen ja kirjaaminen													
Kemikaalien tilaaminen													
Suodattimien huuhtelu													
Altaiden imurointi													
Veden lämpötilan seuraaminen ja kirjaaminen													
Korvausvesimäärien seuraaminen ja kirjaaminen													
Veden virtaaman seuraaminen													
Vesiputkistoihin liittyvien kohteiden tarkkailu													
Vesiputkistoihin liittyvien kohteiden korjaus ja puhdistaminen													

*pH, vapaa Cl, sidottu Cl, **pH, vapaa Cl, sidottu Cl

3 Allastiloihin, pesu-, sauna- ja pukuhuonetiloihin liittyvät työtehtävät

Taulukossa on lueteltu joitakin työtehtäviä, jotka liittyvät allastiloihin, sauna-, pesu- ja pukuhuonetiloihin. Valitse oikea vaihtoehto ja merkitse kohtaan 12 tehtävään käytetty keskimääräinen työaika/kerta. Jos taulukosta puuttuu kyseessä oleviin kohteisiin liittyviä työtehtäviä, lisää ne taulukon loppuun. Lisää tilaa sivun kääntöpuolella.

Työtehtävät	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Lisätiedot
Rakenteiden tarkastus													
Rakenteiden korjaus													
WC-tilojen huolto/korjaus													
Suihkujen huolto/korjaus													
Lauteiden huolto/korjaus													
Kiukaiden huolto/korjaus													
Taustajärjestelmien tarkkailu ja muutokset. Mitkä taustajärjestelmät?													

4 Uimahalliikiinteistöön ja uimahallitoimintaan liittyvät muut työtehtävät

Taulukossa on lueteltu joitakin työtehtäviä, jotka liittyvät uimahalliikiinteistöön ja uimahallitoimintaan. Valitse oikea vaihtoehto ja merkitse kohtaan 12 tehtävään käytetty keskimääräinen työaika/kerta. Jos taulukosta puuttuu kyseessä oleviin kohteisiin liittyviä työtehtäviä, lisää ne taulukon loppuun. Lisää tilaa sivun kääntöpuolella.

Työtehtävät	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Lisätiedot
LVI-järjestelmän tarkkailu ja säätäminen													
IV-konehuoneen tarkastus													
IV-koneiden suodatimien vaihto													
Lämmönjakohuoneen tarkastus													
Vedenkäsittelytilojen tarkastus													
Kuntosalitilojen rakenteiden tarkkailu- ja huoltotyöt													
Yläsalin rakenteiden tarkkailu- ja huoltotyöt													
Kiinteistöön liittyvät pihatyöt *													
Sadevesijärjestelmien huolto ja korjaus													

*Roskien poisto, lehtien haravointi, lumityöt

5 Asiantuntijoiden tekemät toimenpiteet uimahallikiinteistössä ja/tai uimahallitoiminnassa.

Luettele tähän sellaiset kohteet, joiden huoltotehtävissä tai korjaustehtävissä tarvitaan tai on hyvä käyttää asiantuntijatahoa tai asiantuntijayritystä. Työtilauksen näille tehtäville tekee laitosmies tai laitosmiehen ilmoituksesta joku muu taho.

Mainitse kohde ja tehtävä, yritys tai taho, joka suorittaa työn ja syy, miksi juuri tässä tehtävässä käytetään kyseistä tahoja (esim. Suomen Allaslaite, allasnostimen korjaus, kaupungilla ei omaa osaamista tähän kohteeseen tai takuuhuolto, takuukorjaus).

Kohde/Tehtävä	Asiantuntijataho/Yritys	Miksi?

6 Ydintehtävät

Luettele tähän työtehtävät, jotka ovat mielestäsi laitosmiehen ydintehtäviä uimahallilla. Voit käyttää hyödyksi yllä olevia aiemmin mainittuja tietoja työtehtävistä. Ydintehtävillä tarkoitetaan tässä tapauksessa sellaisia tehtäviä, jotka on ehdottomasti suoritettava, jotta uimahallitoiminta voi toimia ja asiakasturvallisuus toteutuu.

7 Tehtävät, jotka voisi hoitaa joku muu taho.

Mainitse tässä mielestäsi sellaiset työtehtävät, jotka voisi hoitaa joku muu taho. Mainitse myös, mikä taho tai kuka voisi tehtävän hoitaa ja syy, miksi juuri kyseisen tahon tulisi joita työtehtävä.

Työtehtävät	Mikä taho?/Kuka?	Miksi?

8 Työtehtävien järjestely ja niiden vaikutus asiakaspalveluun tai omaan työhön.

Millä tavoin mielestäsi voisi laitosmiesten työtehtäviä organisoida siten, että esim. asiakaspalvelu paranisi tai palveluprosessi toimisi paremmin tai oma työ olisi sujuvampaa? Vastaa taulukkoon siten, että mainitset työtehtävän tai tehtävän ja kenelle se mielestäsi kuuluisi ja avaa vastausta vastaamalla miksi –kysymykseen. Esim. tilaussaunan lämmitys, uinninvalvojat, asiakaspalvelu paranee.

Työtehtävä	Kenelle työtehtävä mielestäsi kuuluisi?	Miksi?

9 Kiinnostus muihin työtehtäviin.

Oletko kiinnostunut tai haluaisitko hoitaa muita uimahalliin liittyviä työtehtäviä? Valitse kyllä tai ei ja merkitse rasti valittuun vaihtoehtoon. Jos vastasit kyllä, lisää vastaukseen mistä työtehtävistä olet kiinnostunut.

Kyllä Mistä työtehtävistä? _____

En

Oletko kiinnostunut liikuntatoimen muista työtehtävistä? Valitse kyllä tai ei ja merkitse rasti valittuun vaihtoehtoon. Jos vastasit kyllä, lisää vastaukseen, mistä työtehtävistä olet kiinnostunut.

Kyllä Mistä työtehtävistä? _____

En

Liite 4. Siistijöiden kyselylomake

Siistijöiden kyselylomake

1 Taustatiedot

Tehtävä/toimenkuva (nimike): _____

Hallintokunta, jonka alaisuudessa toimit: _____

Kuinka monta vuotta olet hoitanut tehtävää? _____

Koulutustausta

Koulutus: _____

Tehtävän hoitoon liittyvä koulutus (tutkinto):

Tehtävän hoidon kannalta oleelliset kurssit: Käyty

Ei käyty

Kaipaako lisäkoulutusta?: Kyllä

En

Miksi? _____

2 Siistijöiden työtehtävät

Taulukossa on joitakin siistijöiden työtehtäviä. Rastita oikea(-t) vaihtoehto(-ehdot) ja merkitse käytetty työaika aika/kerta sille varattuun tilaan. Halutessasi voit tarkentaa vastaus-tasi lisätiedot sarakkeeseen. Lisää taulukkoon puuttuvat työtehtävät ja täytä loput tiedot ohjeen mukaan. Sivun kääntöpuolella on lisätilaa.

Työtehtävät	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Lisätiedot
Allasosaston pesu													
Puku- ja pesuhuo-neiden pesu													
Saunan pesu													
Saunan huuhtelu													
Aulan ja kahvion pesu													
Yläsalin siivous													
Kuntosalin siivous													
Alasalin siivous													
Lipunmyyntipisteen siivous													
Huoltokäytävien siivous													
Toimistojen siivous													

3 Siistijäiden muut työtehtävät

Merkitse taulukkoon mahdolliset muut työtehtävät, joita ei ole mainittu siivousohjelmassa eikä aiemmissa vastauksissa ja rastita oikea(-t) vaihtoehto(-ehdot).

Työtehtävät	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Lisätiedot

4 Siistijöiden eniten aikaa vievät työtehtävät.

Siistijöiden työtehtävät on mainittu siivousohjelmassa. Mitkä siivousohjelmassa mainitut työtehtävät tai kohteet vievät päivässä eniten aikaa (tunteina)?

Työtehtävät	Aika/h	Miksi 2 hlöä?

5 Ydintehtävät

Luettele tähän työtehtävät, jotka ovat mielestäsi siistijän ydintehtäviä uimahallilla. Voit käyttää hyödyksi yllä olevia aiemmin mainittuja tietoja työtehtävistä. Ydintehtävillä tarkoitetaan tässä tapauksessa sellaisia tehtäviä, jotka on ehdottomasti suoritettava, jotta uimahallitoiminta voi toimia ja asiakasturvallisuus toteutuu.

6 Tehtävät, jotka voisi hoitaa joku muu taho.

Mainitse tässä mielestäsi sellaiset työtehtävät, jotka voisi hoitaa joku muu taho. Mainitse myös mikä taho tai kuka voisi tehtävän hoitaa ja syy, miksi juuri kyseisen tahon tulisi hoitaa työtehtävä.

Työtehtävät	Mikä taho?/Kuka?	Miksi?

7 Työtehtävien järjestely ja niiden vaikutus asiakaspalveluun tai omaan työhön.

Millä tavoin mielestäsi voisi työtehtäviä organisoida siten, että esim. asiakaspalvelu parani tai palveluprosessi toimisi paremmin tai oma työ olisi sujuvampaa? Vastaa taulukkoon siten, että mainitset työtehtävän tai tehtävän ja kenelle se mielestäsi kuuluisi ja avaa vastausta vastaamalla miksi –kysymykseen. Esim. tilaussaunan lämmitys, liikunnanohjaajat, asiakaspalvelu paranee.

Työtehtävä	Kenelle työtehtävä mielestäsi kuuluisi?	Miksi?

8 Kiinnostus muihin työtehtäviin.

Oletko kiinnostunut tai haluaisitko hoitaa muita uimahalliin liittyviä työtehtäviä? Valitse kyllä tai ei ja merkitse rasti valittuun vaihtoehtoon. Jos vastasit kyllä, lisää vastaukseen mistä työtehtävistä olet kiinnostunut.

Kyllä Mistä työtehtävistä? _____

En

Oletko kiinnostunut liikuntatoimen muista työtehtävistä? Valitse kyllä tai ei ja merkitse rasti valittuun vaihtoehtoon. Jos vastasit kyllä, lisää vastaukseen, mistä työtehtävistä olet kiinnostunut.

Kyllä Mistä työtehtävistä? _____

En

Liite 5. Lipunmyyntipalveluiden kyselylomake

Lipunmyyntipalveluiden kyselylomake

1 Taustatiedot

Tehtävä/toimenkuva (nimike): _____

Hallintokunta, jonka alaisuudessa toimit: _____

Kuinka monta vuotta olet hoitanut tehtävää? _____

Koulutustausta

Koulutus: _____

Tehtävän hoitoon liittyvä koulutus (tutkinto):

Tehtävän hoidon kannalta oleelliset kurssit: Käyty

Ei käyty

Kaipaako lisäkoulutusta?: Kyllä En

Miksi? _____

2 Lipunmyyntipalveluiden työtehtävät.

Taulukossa on joitakin lipunmyyntipalveluihin kuuluvia työtehtäviä. Rastita oikea(-t) vaihtoehto(-ehdot) ja merkitse käytetty aika/kerta sille varattuun tilaan. Halutessasi voit tarkentaa vastaustasi lisätiedot sarakkeeseen. Lisää taulukkoon puuttuvat työtehtävät ja täytä loput tiedot ohjeen mukaan. Sivun kääntöpuolella on lisätilaa.

Työtehtävät	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Lisätiedot
Lipunmyynti													
Kassan laskenta													
Laskutusmateriaalin valmistelu													
Opastus ja neuvontatyö/uimahalli													
Opastus ja neuvontayöt/muut kohteet													
Tilitysten tekeminen													
Rahojen pankkitoimitus													
Uimahallin palaverit													

3 Lipunmyyntipalveluiden ydintehtävät.

Luettele tähän työtehtävät, jotka ovat mielestäsi lipunmyyntipalveluiden ydintehtäviä uimahallilla. Voit käyttää hyödyksi yllä olevia aiemmin mainittuja tietoja työtehtävistä. Ydintehtävillä tarkoitetaan tässä tapauksessa sellaisia tehtäviä, jotka on ehdottomasti suoritettava, jotta uimahallitoiminta voi toimia ja asiakasturvallisuus toteutuu.

4 Tehtävät, jotka voisi hoitaa joku muu taho.

Mainitse tässä mielestäsi sellaiset työtehtävät, jota voisi hoitaa joku muu taho. Mainitse myös mikä taho tai kuka voisi tehtävän hoitaa ja syy, miksi juuri kyseisen tahon tulisi hoitaa työtehtävä.

Työtehtävät	Mikä taho?/Kuka?	Miksi?

5 Työtehtävien järjestelyt ja niiden vaikutus asiakaspalveluun tai omaan työhön.

Millä tavoin mielestäsi vois ilipunmyyntipalveluiden työtehtäviä organisoida siten, että esim. asiakaspalvelu paranisi tai palveluprosessi toimisi paremmin tai oma työ olisi sujuvampaa? Vastaa taulukkoon siten, että mainitse työtehtävän tai tehtävän ja kenelle se mielestäsi kuuluisi ja avaa vastausta vastaamalla miksi –kysymykseen. Esim. tilaussau-
nan lämmitys, liikunnanohjaajat, asiakaspalvelu paranee.

Työtehtävät	Kenelle työtehtävä mielestäsi kuuluisi?	Miksi?

6 Kiinnostus muihin työtehtäviin.

Oletko kiinnostunut tai haluaisitko hoitaa muita uimahalliin liittyviä työtehtäviä? Valitse kyllä tai ei ja merkitse rasti valittuun vaihtoehtoon. Jos vastasit kyllä, lisää vastaukseen mistä työtehtävistä olet kiinnostunut.

Kyllä Mistä työtehtävistä? _____

En

Oletko kiinnostunut liikuntatoimen muista työtehtävistä? Valitse kyllä tai ei ja merkitse rasti valittuun vaihtoehtoon. Jos vastasi kyllä, Lisää vastaukseen, mistä työtehtävistä ole kiinnostunut.

Kyllä Mistä työtehtävistä? _____

En

Liite 6. Uimahallin ja jäähallin siivousohjelma

UIMAHALLIN JA JÄÄHALLIN SIIVOUS

25.1.2016

Siivousjärjestykset vaihtelevat sen mukaan kuinka tulee asiakkaita

MAANANTAI AAMUVUORO

- 6.00 Saunat, pesuhuoneet ja pukuhuoneet (isot saunat; lauteet molemmin puolin joka toinen viikko (parillinen) naiset sekä miehet)
ETA pieniin saunoihin
Allasalue (vaahdotus ja koneella ajo) vesikourut, hyppypallit, liukumäki ym. alueet joihin ei koneella pääse, pestään harjaamalla
Allasalueen wc;t (vaahdotus ym.)
Kahvio ja aula (+ koneella ajo)
JÄÄHALLI: suihkut, wc;t,

ILTAVUORO

- 13.30 Judosali, pukuhuoneet, wc;t ja suihkut
Välihuuhtelu pesuhuoneissa (uimahalli naiset ja miehet)
Välisiivous pukuhuoneet
Tilaussauna, pukuhuone ja wc (jos ollut käytössä)
Kokoustila ja wc (jos ollut käytössä)
Kuntosalin wc
Alasali ja wc;t
Toimisto ja käytävä
- n.19.00 Aulan wc ja inva wc.t (huomioi aulan siisteys illan aikana)
Ryhmäpukuhuoneet
- n.20.00 Pukuhuoneiden moppaus ja reuna-alueiden pyyhkiminen kostealla
Saunojen, pesu- ja suihkutilojen vaahdotus (koneella ajo) ja huuhtelu, miesten puolen lasi ja peilipintojen pyyhintä+ wc ja altaat
Iltavuorolainan tarkastaa paperit, saippuat ja kerää roskat (ma-pe)

TIISTAI AAMUVUORO

- 6.00 Miesten suihkutila +wc (judo) vaahdotus, harjaus ja huuhtelu (myös kaivot)
Kylpyhuone naiset (uimahalli) lasi ja peilipintojen pyyhintä + wc;t ja altaat
Allasalueen huuhtominen sekä vesikourujen harjaaminen ja huuhtonta
Allasalueen wc:t
Pukuhuoneet (+ koneella ajo)
Kahvio ja aula (+ koneella ajo)
JÄÄHALLI; asiakas wc;t, kokoustilan ja vip;n wc;t
Välihuuhtelut pesuhuoneissa

ILTAVUORO

- 13.30 Judosali, pukuhuoneet, wc;t ja suihkut
Välihuuhtelut pesuhuoneissa
Välisiivous pukuhuoneet
Tilaussauna, pukuhuone ja wc (jos ollut käytössä)
Kokoustila ja wc (jos ollut käytössä)
Portaat (punttisalille ja henk.kunnan tiloihin menevät)
Huoltokäytävä
Kuntosalin wc
Alasalin roskat ja wc;tten tarkastus

- n.19.00 Tilaussaunan pesu sop. mukaan
Aulan wc;t ja inva wc;t (huomioi aulan siisteys illan aikana)
Ryhmäpukuhuoneet
- n.20.00 Pukuhuoneiden moppaus ja reuna-alueiden pyyhkiminen kostealla
Pesu- ja saunatilojen huuhtominen

KESKIVIIKKO AAMUVUORO

- 6.00 Lattiakaivojen ja ritilöiden pesu
Pesuhuoneet (lattiat koneella, seinät ja reunat käsin)
Pukuhuoneet (+ koneella ajo)
ETA saunoihin
Allasalue (vaahdotus, koneella ajo, huuhtominen)
Vesikourut, hyppypallit, liukumäki ym. alueet joihin ei koneella pääse pes-
tään
harjaamalla
Kahvio ja aula (+koneella ajo)
Kuntosali
Pukuhuoneiden koneella ajo (judo)

ILTAVUORO

- 13.00 Judosali, pukuhuoneet, wc,t ja suihkut
Välihuuhdeltu pesuhuoneissa (uimahalli naiset ja miehet)
Välisiivous pukuhuoneet
Tilaussauna ja pukuhuone ja wc (jos ollut käytössä)
Kokoustila ja wc (jos ollut käytössä)
Alasalin moppaus, roskat, wc;tten tarkistus
JÄÄHALLI; ulkovessat, tuomareiden wc;t
- n.19.00 Aulan wc,t ja inva wc;t (huomioi aulan siisteys illan aikana)
Ryhmäpukuhuoneet
- n.20.00 Pukuhuoneiden moppaus ja reuna-alueiden pyyhkiminen kostealla
Pesu- ja saunatilojen huuhtominen

TORSTAI AAMUVUORO

- 6.00 Saunat, pesuhuoneet ja pukuhuoneet (pienet saunat; lauteet molemmin
puolin joka toinen viikko (pariton) naiset sekä miehet)
ETA isoihin saunoihin
Allasalueen vaahdotus, koneajo ja huuhtelu, vesikourut harjataan
Allasalueen wc;t
Kahvio ja aula (+koneella ajo)
Ison pappilan siivous ennen klo 12
JÄÄHALLI: suihkut, wc;t

ILTAVUORO

- 13.30 Judosali, pukuhuoneet, wc;t ja suihkut
Välihuuhdeltu pesuhuoneissa (uimahalli naiset ja miehet)
Välisiivous pukuhuoneet
Tilaussauna, pukuhuone ja wc (jos ollut käytössä)
Kokoustila ja wc (jos ollut käytössä)
Kuntosalin wc
Alasalin roskat wc;tten tarkastus
Liisan toimisto
Siivouskeskus, takatila

- n.19.00 Aulan wc;t ja inva wc;t (huomioi aulan siisteys illan aikana)
Ryhmäpukuhuone (kaapit sisältä sekä yläpölyt)
Yläpölyt pukuhuoneiden kaappien päältä ja kaappien pyyhkiminen sisältä
+ovet
(niin paljon kun kerkeää)
- n.20.00 Pukuhuoneiden moppaus ja reuna-alueiden pyyhkiminen kostealla
Pesu- ja saunatilojen vaahdotus (kone ajo) ja huuhtominen, miesten puolen
lasi- ja peilipintojen pyyhintä+ wc ja altaat

PERJANTAI AAMUVUORO

- 6.00 Naisten suihkutila+wc (judo) vaahdotus, harjaus ja huuhtelu (myös kaivot)

Kylpyhuone naiset (lasi ja peilipintojen pyyhintä+ wc;t ja altaat)
Pukuhuoneet (+koneella ajo)
Allasalueen huuhtominen sekä vesikourujen harjaaminen ja huuhtonta
Allasalueen wc;t
Kahvio ja aula (+koneella ajo)
Tatami kuivalla
Allaspuolen ikkunoiden pesu

ILTAVUORO

- 13.30 Judosali, pukuhuoneet, wc;t ja suihkut
Välihuuhdtelu pesuhuoneissa (uimahalli naiset ja miehet)
Välisiivous pukuhuoneet
Alasalin roskat ja wc;tten tarkastus
Kokoustila ja wc (jos ollut käytössä)
Kuntosalin wc
- 14.45- Tuoksusaunan vedet
Aulan wc;t ja inva wc;t (huomioi aulan siisteys illan aikana)
- n.18.30 Tilaussaunan huuhtelu tai vaahdotus ja huuhtelu (sovitaan) (tuoksusauna
perjantaisin)
Tilaussaunan pesuhuoneen huuhtelu
Pukukaappien pyyhkiminen sisältä ja ovet (uimahalli)
Pukuhuoneiden moppaus ja reuna-alueiden pyyhkiminen kostealla
Saunojen ja pesuhuoneiden vaahdotus, koneella-ajo ja huuhtelu, tasot+peilit
kuivataan

LAUANTAI

- 6.00 Allas-alueen koneella ajo (käyttöliuos koneessa), vesikourujen harjaaminen
ja huuhtelu
Allasalueen wc;t
Pukuhuoneet (+koneella ajo)
Kahvio ja aula (+koneella ajo)
Aulan wc;t ja inva wc;t
Valvomo
Judosali, pukuhuoneet, wc;t, suihkut
**Vauvaintien aikaan käy keräämässä roskat pukuhuoneista, suihkuti-
loista ennen klo.12.00 (pyyhi myös hoitoaluset)**
- 12.00 Kuntosalin siivous

SUNNUNTAI

- 6.00 Pesuhuoneet (vaahdotus suihkut ja lattia; koneella ajo, huuhtominen)
- Pukuhuoneet ("desinfiointi" 500ppm pluschlor ja lattiakaivot ja koneella ajo)
- ETA saunoihin
- Allasalueen huuhtominen sekä vesikourujen harjaaminen ja huuhtominen
- Allasalueen wc;t
- Kahvio ja aula (+koneella ajo)
- Aulan wc;t ja inva wc;t
- Kuntosalin wc
- Judosali, pukuhuoneet, wc;t, suihkut