



Elmon uimahallin henkilöstösuunnitelma

Riikka Seppänen

Elina Väisänen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja AMK

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Riikka Seppänen ja Elina Väisänen
Tutkinto Liikunnanohjaaja
Opinnäytetyön nimi Elmon uimahallin henkilöstösuunnitelma
Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 6
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin Vantaan kaupungin toimeksiannosta, ja sen tavoitteena oli tuottaa realistinen ja perusteltu henkilöstömitoitussuunnitelma Vantaalle tulevaan uuteen Elmon uimahalliin. Työssä keskityttiin erityisesti uinninvalvontatyöhön, jonka riittävä resursointi on tärkeää asiakasturvallisuuden ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöhallinnon ja -johtamisen teoriaa sekä julkisen ja yksityisen sektorin eroavaisuuksia johtamisessa. Työssä esitellään Harvardin ja Michiganin henkilöstöjohtamisen mallit, joiden kautta pohditaan henkilöstösuunnittelun roolia toimivan organisaation tukena. Lisäksi tarkastellaan työhyvinvoinnin merkitystä työntekijöiden jaksamisen, sitoutumisen ja työn laadun näkökulmasta. Kunnallisen liikuntatoimen rooli hyvinvoinnin edistäjänä tuodaan esiin erityisesti uimahallien osalta. Uimahallit ovat matalan kynnyksen liikuntapaikkoja, jotka tavoittavat laajasti eri-ikäisiä asiakasryhmiä. Elmon uimahalli tulee vastaamaan kasvavaan palvelutarpeeseen kaupungin kehittyvillä alueilla.</p> <p>Työssä hyödynnettiin benchmarking-menetelmää sekä haastatteluja vertailemalla muiden kaupunkien uimahallien henkilöstömitoituksia, uimahallien kokoja sekä kävijämääriä. Vertailujen sekä nykyisten Vantaan uimahallien henkilöstömitoitusten pohjalta laadittiin erilaisia henkilöstömitoituvaihtoehtoja. Näistä kolme vaihtoehtoa tarkasteltiin ja arvioitiin tarkemmin turvallisuuden, työn tehokkuuden ja kuormittavuuden näkökulmista.</p> <p>Johtopäätöksissä painottui se, että uimahallin koko, kävijämäärät ja tilojen erityispiirteet vaikuttavat olennaisesti henkilöstötarpeeseen. Tärkeimmäksi valintakriteeriksi nousi asiakasturvallisuuden varmistaminen. Lopputuloksena laaditun tarkastelun ja yhteistyössä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella esitetään Elmon uimahallin henkilöstömääräksi 15 työntekijää. Esitetty mitoitus perustuu arvioon, joka huomioi asiakasturvallisuuden varmistamisen, toiminnan tehokkuuden sekä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen. Henkilöstömäärää koskeva esitys toimitetaan edelleen kaupunginvaltuuston käsiteltäväksi osaksi henkilöstöbudjetin suunnittelua.</p>
Asiasanat Henkilöstösuunnitelma, uimahalli, henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstöjohtaminen	3
2.1	Henkilöstöhallinnon tehtävät ja tavoitteet.....	3
2.2	Henkilöstöjohtaminen osana toimivaa organisaatiota	3
2.3	Harvardin ja Michiganin mallit.....	4
2.4	Henkilöstösuunnittelu	6
2.5	Työlainsäädäntö.....	7
2.6	Työhyvinvointi	8
2.7	Johtaminen julkisella ja yksityisellä sektorilla.....	10
3	Kuntien liikuntatoimi	13
3.1	Kuntien liikuntapalveluita ohjaavat lait	13
3.2	Uinninvalvonta.....	13
4	Vantaan kaupunki.....	15
4.1	Strategia ja arvot	15
4.2	Johtaminen	16
4.3	Organisaatio.....	17
4.4	Liikunnan palvelualue.....	18
4.4.1	Uimahallit.....	19
4.4.2	Elmon uimahalli	20
5	Työn tavoitteet ja menetelmät.....	22
5.1	Tavoite	22
5.2	Menetelmät	22
5.2.1	Benchmarking.....	23
5.2.2	Haastattelu.....	24
5.3	Työn toteutus	25
5.4	Tulokset	26
6	Uuden uimahallin henkilöstömitoituksen laatiminen	29
6.1	Henkilöstön mitoitukseen vaikuttavat tekijät	29
6.1.1	Vaihtoehto 1.....	29
6.1.2	Vaihtoehto 2.....	30
6.1.3	Vaihtoehto 3.....	31
6.2	Johtopäätökset vaihtoehdoista	32
7	Pohdinta.....	34
	Lähteet.....	40
	Liitteet.....	44

Liite 1. Haastattelurunko vertailukaupungeille.....	44
Liite 2. Henkilöstömitoitusvaihtoehtoja.....	46

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty Vantaan kaupungin toimeksiannosta ja opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstösuunnittelua Vantaan kaupungille avattavaan uuteen Elmon uimahalliin. Työn keskeisenä tavoitteena on tuottaa realistinen ja perusteltu malli tarvittavaan henkilöstömäärään, ottaen huomioon sekä asiakasmäärät, tilojen erityispiirteet, että lainsäädännön ja alan suositusten asettamat vaatimukset. Työssä kartoitetaan myös eri vaihtoehtoja henkilöstön mitoittamiseen sekä arvioidaan niiden vaikutuksia toiminnan turvallisuuteen, tehokkuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin.

Henkilöstösuunnittelu tarkoittaa tulevaisuuden tarpeiden ennakoimista ja niihin valmistautumista. Kyseessä on järjestelmällinen prosessi, jonka avulla varmistetaan, että organisaatiolla on oikea määrä osaavaa henkilöstöä oikeilla paikoilla ja oikeaan aikaan. Tavoitteena on rakentaa henkilöstörakenne, joka tukee suunniteltua toimintaa tehokkaasti ja laadukkaasti. Suunnittelussa keskitytään myös toimenpiteisiin, joilla työntekijöiden osaamista, työhyvinvointia ja tavoitteiden ymmärrystä voidaan kehittää ja ylläpitää. Jokainen muutos, oli kyseessä toiminnan laajentaminen, supistaminen tai uudistaminen, vaikuttaa väistämättä henkilöstöön. Siksi henkilöstösuunnittelu on keskeinen osa organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä ja toimintakyvyn varmistamista. (Viitala 2014, luku 2.4.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vantaan kaupunki, mikä oli luonteva valinta, sillä toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee tällä hetkellä Vantaan kaupungin liikuntapalveluissa. Molemmilla tekijöillä on usean vuoden työkokemus kunnallisista liikuntapalveluista, minkä myötä uimahallit, liikuntapalveluiden kokonaisuus sekä julkisen sektorin toimintaympäristö ovat entuudestaan hyvin tuttuja. Vahva ammatillinen osaaminen ja käytännön kokemus ovat antaneet hyvän lähtökohdan aiheen käsittelylle ja tukeneet opinnäytetyön suunnittelua ja toteutusta.

Uimahallit ovat keskeisiä liikunta- ja virkistyspalveluja tarjoavia julkisia tiloja, joissa turvallisuus, toimivuus ja asiakaskokemus ovat toiminnan kulmakiviä. Näiden toteutuminen ei ole itsestäänselvyys, vaan vaatii tarkkaa suunnittelua, erityisesti henkilöstön osalta. Uinninvalvonnan henkilöstö vastaa asiakkaiden turvallisuudesta altailla ja muissa tiloissa, mutta toimii myös ennaltaehkäisevänä ja ohjaavana tahona, joka kykenee reagoimaan nopeasti yllättäviin tilanteisiin. Näin ollen henkilöstöresursointi, osaamisen varmistaminen ja työolosuhteet ovat merkittäviä tekijöitä sekä toiminnan sujuvuuden että henkilöstön jaksamisen kannalta.

Uimahallien, kylpylöiden ja muiden vastaavien kohteiden asiakaskunta koostuu usein perheistä, joihin saattaa kuulua myös uimataidottomia henkilöitä. Tällöin allasosastojen valvonnan merkitys korostuu erityisesti, sillä juuri nämä tilat ovat usein kohteen vetovoimaisin osa, jossa vietetään runsaasti aikaa. Uinninvalvonnan on oltava tehokasta ja jatkuvaa koko aukioloajan, riippumatta allasti-

loissa olevien henkilöiden määrästä, jotta asiakasturvallisuus voidaan taata kaikissa tilanteissa. (Tukes-ohje 1/2015, 14.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan laajempaa kokonaisuutena henkilöstösuunnittelua, henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia. Henkilöstösuunnittelu nähdään strategisena keinona varmistaa, että organisaatiolla on oikea määrä osaavaa henkilöstöä oikeissa tehtävissä ja oikeaan aikaan. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työssämme tarkastellaan, mitä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa ja millaisia malleja sen tueksi on kehitetty. Työhyvinvoinnin osuus puolestaan tarkastelee niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Tämän opinnäytetyön paikallinen merkitys on myös tärkeä. Uimahallit ovat matalan kynnyksen liikuntapaikkoja, jotka tavoittavat laajasti eri väestöryhmiä vauvasta senioreihin. Ne tarjoavat turvallisen ja saavutettavan ympäristön liikkua, kuntoutua, harrastaa ja viettää aikaa.

Uimahallien keskeisenä tehtävänä on tarjota ympärivuotiset puitteet uimataidon oppimiselle sekä vesiliikuntalajien harrastamiselle. Näiden lisäksi uimahallit toimivat paikkoina, joissa voi rentoutua, virkistäytyä ja kuntoilla. Uimahallien monipuolinen käyttöprofiili tekee niistä saavutettavia ja tasarvoisia liikuntapaikkoja, jotka palvelevat laajasti eri väestöryhmiä. Suomessa toimii noin 220 uimahallia, joissa kirjataan vuosittain yhteensä noin 25–27 miljoonaa asiakaskäyntiä. Uinti onkin kävelyn, hiihdon ja pyöräilyn jälkeen suomalaisten neljänneksi suosituin kuntoilulaji ja suosituin sisäliikuntamuoto, ja reilu kymmenesosa suomalaisista aikuisista harrastaa sitä säännöllisesti. Uintiharrastuksen suosiota tukee erityisesti se, että uimahallit ovat avoinna lähes ympäri vuoden, mahdollistaen liikunnan harrastamisen kaikkina vuodenaikoina. Näin ollen uimahallit muodostavat merkittävän osan kansallisesta liikuntapaikkaverkostosta ja edistävät osaltaan väestön terveyttä ja hyvinvointia. (Hakamäki ym. 2012, 213; Hakala 2019, 7–9.)

Uusien uimahallien rakentaminen on investointi paitsi hyvinvointiin myös työllisyyteen, sillä ne luovat uusia työpaikkoja ja kehittävät alueellista elinvoimaa. Onkin tärkeää, että uusia yksiköitä suunniteltaessa panostetaan myös henkilöstöresurssien huolelliseen suunnitteluun, jotta palvelu on laadukasta ja turvallista sekä asiakkaille että työntekijöille. Tämä työ tukee tätä tavoitetta konkreettisesti ja käytännönläheisellä tavalla.

2 Henkilöstöjohtaminen

2.1 Henkilöstöhallinnon tehtävät ja tavoitteet

Henkilöstöhallinto eli tutummin HR (human resources) tarkoittaa organisaation sisäistä toimintoa, joka pyrkii johtamaan henkilöstöä, tukemaan henkilöstön ja johdon kehittämistä sekä kehittämään työhyvinvointia organisaatiossa. (Työterveyslaitos s.a. a.)

Henkilöstöhallinto tukee organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita kehittämällä henkilöstöön liittyviä toimintoja. Sen päämääränä on varmistaa, että oikeat henkilöt sijoittuvat sopiviin tehtäviin, jotta työ olisi mahdollisimman tehokasta ja tuloksellista. Lisäksi henkilöstöhallinnon tehtävä on tukea työntekijöiden työsuhteita ja edistää heidän hyvinvointiaan. Henkilöstöhallinnon osaaminen perustuu työlainsäädäntöön sekä muihin henkilöstöä koskeviin säädöksiin. (Männistö 2017.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen osana toimivaa organisaatiota

Henkilöstöjohtaminen, eli human resource management (HRM) kattaa kaikki organisaatioissa työskentelevien ihmisten työsuhteeseen, johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät osa-alueet. HRM-konsepti syntyi 1980-luvulla siitä, miten henkilöstöä tulisi johtaa, ja se korvasi aiemmin käytetyn henkilöstöhallinnon käsitteen. Henkilöstöresurssit kattavat työntekijöiden tiedot, taidot ja verkostot sekä niiden perustana olevan fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin, persoonallisuuden ja motivaation. Henkilöstöjohtaminen perustuu henkilöstöhallinnon järjestelmiin ja rakenteisiin, HR-toimintoon sekä erityisesti esihenkilöiden rooliin johtamisessa. (Armstrong 2020, 16.)

Viitalan (2014, luku 1.1) mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen on yritykselle tai organisaatiolle tärkeämpää, mitä monesti osataan kuvitella. Henkilöstöjohtaminen varmistaa, että organisaatiossa työskentelee laadultaan ja määrältään riittävä henkilöstö. Se myös huolehtii, että osaaminen organisaatiossa on riittävää sekä tukee mahdollisuutta kehittymiseen. Työntekijöiden työkyky, motivaatio sekä sitoutuminen organisaation tavoitteisiin onkin yksi henkilöstöjohtamisen tavoitteista ja päämääristä. Henkilöstöä koskevat lait, asetukset ja sopimukset ovat myös osa henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää.

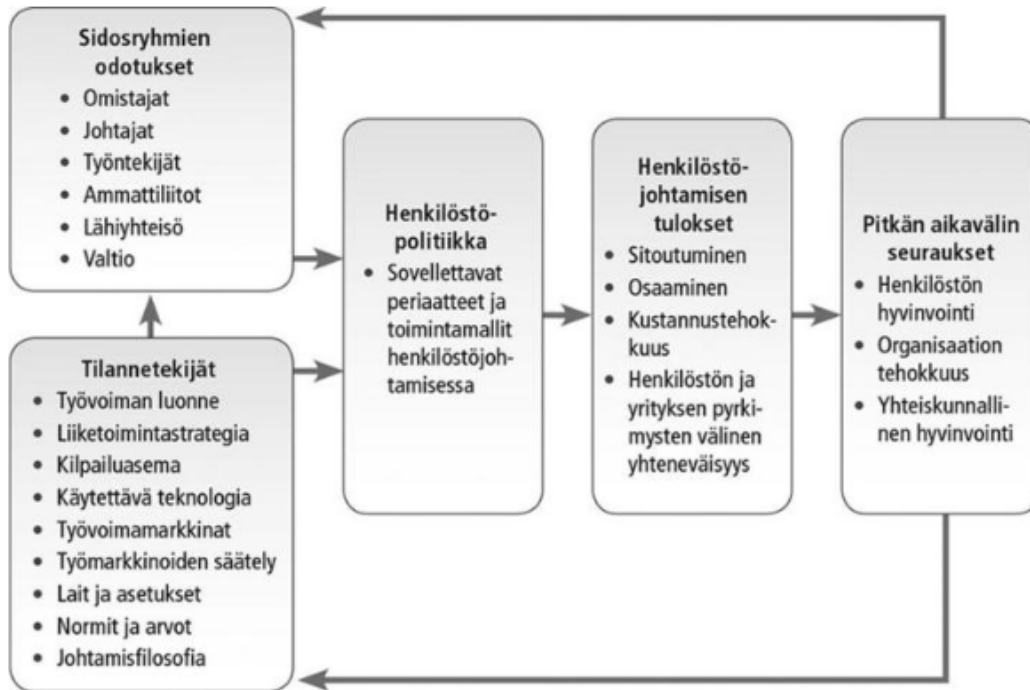
Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kahteen erilaiseen lähestymistapaan: kovaan ja pehmeään. Kova henkilöstöjohtaminen keskittyy henkilöstön resurssiluonteeseen ja tehokkuuteen. Siinä työntekijät nähdään osana yrityksen resursseja, ja henkilöstöstrategian tavoitteena on tukea liiketoimintastrategiaa. Tärkeinä pidetään rekrytointi-, palkitsemis- ja kehittämisjärjestelmien luomista niin, että ne edistävät yrityksen tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Työntekijöiden toimintaa ohjataan kannustimilla, jotta he työskentelisivät tehokkaasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pehmeä henkilöstöjohtaminen puolestaan korostaa henkilöstön inhimillistä puolta. Työntekijät nähdään

voimavarana eikä pelkästään kustannuseränä. Tässä lähestymistavassa painotetaan henkilöstön sitoutumista, osaamista ja hyvinvointia, koska ne nähdään menestyvän liiketoiminnan perustana. Pehmeä henkilöstöjohtaminen puolestaan korostaa henkilöstön inhimillistä puolta. Työntekijät nähdään voimavarana eikä pelkästään kustannuseränä. Tässä lähestymistavassa painotetaan henkilöstön sitoutumista, osaamista ja hyvinvointia, koska ne nähdään menestyvän liiketoiminnan perustana. Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa keskeistä on jatkuva kehittäminen, yhteistyö ja sitoutumista tukevat käytännöt, kuten hyvä esimiestyö, avoin vuorovaikutus, osaamisen kehittäminen ja tiimityö. (Viitala 2014, luku 1.9.)

2.3 Harvardin ja Michiganin mallit

Henkilöstöjohtamista ja sen laajaa kenttää on pyritty selkeyttämään erilaisten mallien avulla, joissa korostetaan eri henkilöstöjohtamisen elementtejä. (Viitala 2014, luku 1.8) Kaksi tunnetuinta mallia ovat Harvardin ja Michiganin mallit (Syrjälä 04/2010). Syrjälän (04/2010) mukaan Harvardin malli on määritetty pehmeäksi henkilöstöjohtamisen malliksi, kun taas Michiganin malli on määritetty kovaksi malliksi. Tässä kappaleessa käydään läpi näiden mallien eroja sekä niiden muodostumista eri elementeistä.

Ehkä kaikista tunnetuin henkilöstöjohtamisen malli on Harvardin malli, jonka ovat kehittäneet Beer, Spector ja Lawrence vuonna 1984. Harvardin mallissa tarkastellaan, miten johdon ja työntekijöiden välistä valtasuhdetta voidaan kehittää. Tämä malli oli ensimmäinen henkilöstöjohtamisen lähestymistapa, joka alkoi korostaa organisaation inhimillisiä voimavaroja sosiaalisena pääomana. Harvardin mallissa otetaan huomioon myös yrityksen ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaminen muotoutuu. (Viitala 2014, luku 1.8.)

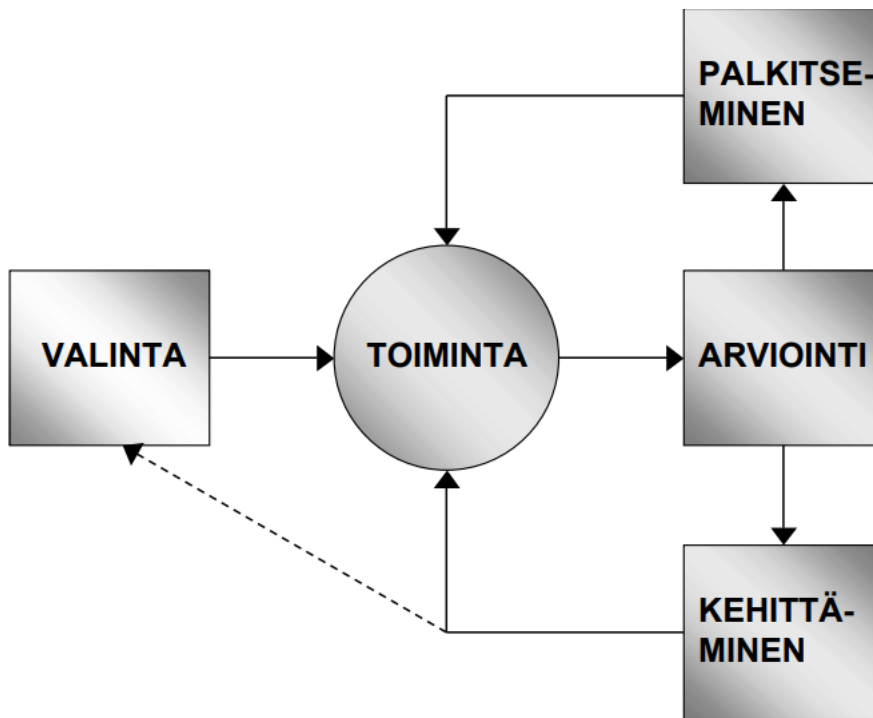


Kuva 1. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehys Harvardin mallin mukaan (Viitala 2014, luku 1.8)

Harvardin mallissa on kuusi keskeistä elementtiä, jotka voi havainnoida kuvasta (kuva 1). Tilannetekijät, jotka vaikuttavat organisaation johdon strategisiin ja henkilöstöä koskeviin päätöksiin. Sidosryhmien, kuten omistajien, työntekijöiden, viranomaisten ja ammattiliittojen odotukset vaikuttavat suoraan henkilöstöpolitiikkaan ja näistä valinnoista seuraavat henkilöstöön liittyvät tulokset sekä pitkän aikavälin seuraukset. Näiden vaikutukset taas vievät takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. Harvardin malli painottaa organisaation tavoitteisiin sitoutumista sekä henkilökohtaisia hyviä suorituksia, joilla pyritään saavuttamaan kustannustehokkuus ja korkea laatu toiminnassa. (Viitala 2024, luku 1.8; Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984.)

Michiganin henkilöstöjohtamisen malli (kuva 2) pyrkii yhdistämään henkilöstöjohtamisen, organisaation strategian ja rakenteen toisiinsa siten, että ne tukevat toisiaan. Organisaation tuloksellisuus nähtiin näiden henkilöstöjohtamisen perustoimintojen yhteisvaikutuksena. Näitä perustoimintoja ovat henkilöstön valinta, suorituksen arviointi ja palkitseminen sekä töiden, ihmisten ja organisaation kehittäminen. Tämä malli on hyvin yksilökeskeinen, ja sen keskeinen ajatus on tarkastella henkilöstötoimintojen välistä yhteyttä työsuhteen etenemisen näkökulmasta. Työntekijä valitaan ensin organisaatioon, sen jälkeen hänen suoritustaan arvioidaan, ja arvioinnin perusteella pyritään parantamaan suoritusta koulutuksella sekä palkitsemisjärjestelmillä. Mallin tavoitteena on tarkastella,

miten henkilöstötoimintojen vaikutukset linkittyvät toisiinsa ja kuinka tämä yhteys voi parantaa henkilöstön suoritustasoa. (Fombrun, Tichy & Devanna 1984, 41–42; Helsilä & Salojärvi 2013.)



Kuva 2. Michiganin malli henkilöstöjohtamisesta (Juuti & Luoma 2013, 25)

2.4 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelulla pyritään varautumaan tulevaisuuteen sekä ennakoimaan erilaisia tilanteita. Suunnittelulla varmistetaan, että organisaatiolla on oikea määrä tekijöitä oikeissa paikoissa sekä he ovat laadullisesti päteviä kyseiseen työhön. (Viitala 2014, luku 2.4; Joki 2024, 20.)

Chaudhurin (2010, 25–26) mukaan henkilöstösuunnittelussa voidaan nähdä neljä selkeää ja erilaista päävaihetta:

1. Nykyisen työvoiman arviointi.
2. Arvio siitä, kuinka suuri osa tällä hetkellä työllistetyistä työntekijöistä on todennäköisesti organisaation palveluksessa ennustettuna tai tietynä ajankohtana.
3. Arvio työvoiman tarpeesta, mikäli organisaation yleiset tavoitteet halutaan saavuttaa ennustettuun ajankohtaan mennessä.
4. Toimenpiteiden toteuttaminen sen varmistamiseksi, että tarvittavat resurssit ovat käytettävissä silloin, kun niitä tarvitaan.

Kaikissa organisaatioissa tehdään jonkintasoista henkilöstösuunnittelua, mutta mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä laajempaa sekä tarkempaa henkilöstösuunnittelun tulisi olla. Julkisella sektorilla ratkaisevassa roolissa ovat käytettävissä olevat taloudelliset ja henkiset resurssit. Palveluiden tarjontaa tai myönnettyjä voimavaroja ei määritä kysyntä. Kokonaishenkilöstötarve määritellään aina tehtyjen suunnitelmien perusteella. (Kauhanen 2012, 61–63.)

Henkilöstön vaihtuvuus edellyttää myös lyhyen aikavälin henkilöstösuunnittelua. Organisaation on tärkeää kyetä reagoimaan nopeasti ja joustavasti muuttuviin työvoimatarpeisiin. Erityisen haastava tilanne syntyy silloin, kun työntekijä irtisanoutuu yllättäen, ja hänen tilalleen on löydettävä korvaaja lyhyellä varoitusajalla. Henkilöstösuunnittelussa pitkän aikavälin haasteet voivat muuttua lyhyen aikavälin ongelmiksi. Esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuden hallinta voi olla yritykselle pitkän aikavälin strateginen kysymys, mutta tilanteen muuttuessa ajankohtaiseksi, kuten työntekijän irtisanoutuessa, HR-tiimin on reagoitava nopeasti ja löydettävä korvaava henkilö. (Randall 21.9.2020.)

Myös henkilöstösuunnittelu, kuten henkilöstöjohtaminen laajemmin, voidaan jakaa myös kovaan ja pehmeään lähestymistapaan. Kovan henkilöstösuunnittelun tunnusmerkkejä ovat henkilöstön ajattelu vain kustannuseränä, keskittyminen numeroihin ja tehokkuuteen sekä johtaminen ylhäältä käsin. Liiketoiminnan strategiat ja suunnitelmat ovat kovan henkilöstösuunnitelman keskiössä. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on taas ihmislähtöisempi tapa, jossa korostetaan, että ihminen on organisaation voimavara. Toki myös pehmeässä tavassa liiketoiminnan strategiat ovat tärkeässä osassa, mutta henkilöstö pyritään mukauttamaan ja sopeutumaan liiketoiminnan jatkuviin muutoksiin. Henkilöstölle määritellään raamit ja päälinjaukset, joiden mukaan edetään mutta niiden sisällä annetaan vapauksia etsiä parhaita ratkaisuja toiminnan toteuttamiseksi. (Viitala 2014, luku 2.4.)

2.5 Työlainsäädäntö

Työsuhde syntyy työntekijän aloittaessa työnteon työnantajan palveluksessa, ja se muodostaa perustan työlainsäädännön ja työehtosopimusten soveltamiselle. Kun työtä tehdään työsopimuslain mukaisessa työsuhteessa, sekä työnantajan että työntekijän oikeudet ja velvollisuudet määräytyvät työoikeudellisen lainsäädännön mukaisesti. Keskeisimpiä työsuhdetta sääteleviä lakeja ovat työsopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki. Työsuhde tuo mukanaan sekä työnantajalle että työntekijälle velvoitteita ja oikeuksia, joiden hallinnointi kuuluu palkkahallinnon piiriin. (Kondelin & Peltomäki 2022, luku 2.)

Työsopimuslaki on työelämän keskeinen laki, joka koskee sekä yksityistä että julkista sektoria, mutta virkamiesten palvelussuhteista on erillinen säädös. Työsopimuslaki säätelee työsuhteen ehtoja ja oikeuksia Suomessa. Se määrittää työntekijän ja työnantajan velvollisuudet ja oikeudet työsuhteessa, kuten työaika, palkka, lomat, työsuhteen päättäminen ja perhevapaat. Laki suojelee

erityisesti työntekijöiden oikeuksia ja varmistaa, että työolosuhteet ovat reilut ja oikeudenmukaiset. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.)

Työaikalaki säätelee työaikoja Suomessa ja se koskee sekä yksityisen, että julkisen sektorin työ- ja virkasuhteissa olevia työntekijöitä. Työajaksi määritellään aika, jonka työntekijä käyttää työntekoon sekä on velvollinen olemaan työpaikalla tai muussa työntajan ennalta määräämässä paikassa työntajan käytettävissä. Työaikalaki määrittelee muun muassa säännöllisen työajan, lisätyön, ylitöön, yleistyöajan, jaksotyöajan, liukuvan työajan, yötyön, päivittäiset tauot, sekä vuorokausi- ja viikkolevon. Työaikalaki on pääosin sitovaa oikeutta mutta siinä on tiettyjä poikkeuksia, jolloin sitä voidaan soveltaa, kun esimerkiksi ei ole mahdollista ennalta määrittää työaikaa. Näitä ovat esimerkiksi uskonnollisten toimitusten suorittajat, valtion tietyt virkamiehet sekä Suomen pankin tietyt virkamiehet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 3–6.)

Vuosilomalaki säätelee työntekijöiden oikeutta vuosilomaan ja lomapalkkaan. Vuosiloman tarkoituksena on antaa työntekijälle aikaa palautua työn tuomasta rasituksesta. Lain mukaan työntekijä ansaitsee lomaa työssäolokuukausien perusteella, yleensä 2–2,5 päivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Lomanmääräytymisvuosi on 1.4.–31.3. Lomaa voi kertyä 14 päivän tai 35 tunnin mukaan. Tämä tarkoittaa, että 14 päivän säännön piiriin kuuluvat ne, jotka työskentelevät vähintään 14 päivänä kuukaudessa. Heille lomaa kertyy kuukaudelta, jossa on vähintään 14 työpäivää tai työssäolon veroista päivää. 35 tunnin säännön piiriin kuuluvat ne, jotka työskentelevät alle 14 päivää kuukaudessa, mutta vähintään 35 tuntia yhdessä kuukaudessa. Heille lomaa kertyy kuukaudelta, jossa on vähintään 35 työtuntia tai työssäolon veroista tuntia. Vuosiloma on yleensä viisi viikkoa, joista neljä viikkoa pidetään kesällä ja yksi viikko talvella. Vuosilomalaissa ei määritetä työnantajaa maksamaan lomarahaa työntekijälle, vaan se perustuu työ- ja virkaehtosopimukseen sekä työsopimukseen, lomarahaa on myös vakiintunut käytäntö. (Ylitepsa 2019, 6–10.)

2.6 Työhyvinvointi

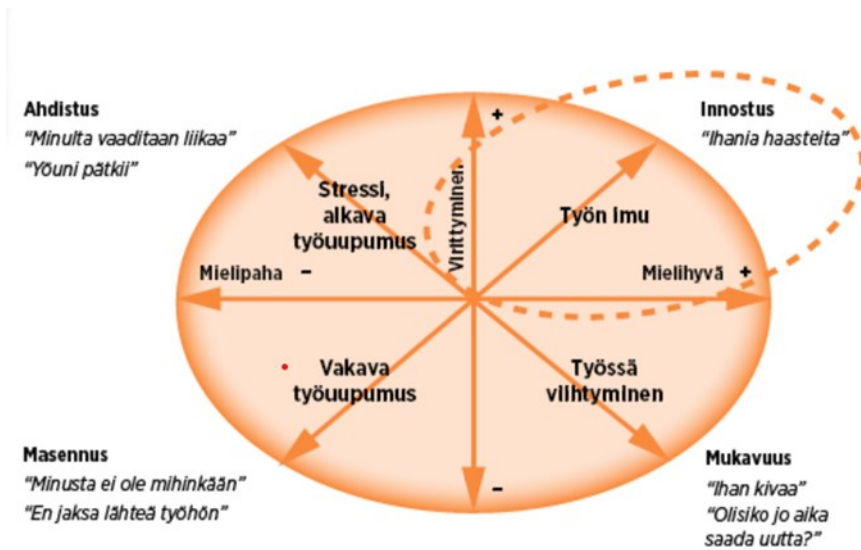
Työhyvinvoinnin tutkimus on kehittynyt yli sadan vuoden aikana lääketieteellisestä stressitutkimuksesta laajemmaksi kokonaisuudeksi, jossa huomioidaan sekä työympäristön että yksilöllisten tekijöiden vaikutukset. Aluksi tutkimus keskittyi lähinnä fyysisiin stressitekijöihin, mutta myöhemmin mukaan tuli myös psykologiset tekijät sekä käyttäytymiseen liittyvä näkökulma. (Manka 2023, 91–93.)

Työterveyslaitoksen (s.a. b) mukaan työ on keskeinen elämänalue, joka tuottaa hyvinvointia tarjoamalla toimeentuloa, merkityksellisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Työhyvinvointi syntyy työn, työympäristön ja organisaation tuen yhteisvaikutuksesta, ja sen edistämisessä on tärkeää sekä kuormitustekijöiden tunnistus ja hallinta että voimavarojen vahvistaminen.

Työhyvinvointi tarkoittaa työn vaatimusten ja työntekijän fyysisten ja psyykkisten voimavarojen tasapainoa. Usein työhyvinvointia tarkastellaan ongelmien kautta, mutta ennaltaehkäisy ja työolosuhteiden kehittäminen ovat yhtä tärkeitä. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työstään paremmin, joka tukee organisaation tavoitteita. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole erillinen osa-alue, vaan sen tulee olla kiinteä osa organisaation strategista johtamista ja tuloksellisuuden kehittämistä. (Työterveyslaitos s.a. b.)

Armstrongin (2020, 187) mukaan, työnantajilla on velvollisuus huolehtia työntekijöistään, mikä tarkoittaa sosiaalisesti vastuullista lähestymistapaa työntekijöistä huolehtimiseen ja hyvän työympäristön luomiseen. Nykytyöelämässä työnantajat panostavat entistä enemmän henkilöstön hyvinvointiin, sillä korkean suorituskyvyn saavuttaminen ei perustu pelkästään sääntelyyn tai valmiisiin toimintamalleihin. Sen sijaan työntekijöiden sitouttaminen, tukeminen ja työssä onnistumisen mahdollistaminen esihenkilöiden ja HR-ammattilaisten tuella on keskeistä organisaation tuloksellisuuden kannalta.

Manka (2023, 109–110) kertoo kirjassaan, miten työ voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallissa. Osa-alueet ovat työn imu, työssä viihtyminen, stressi ja työuupumus ja tätä on kutsuttu myös nimellä vitamiinimalli (kuva 2). Vitamiinimallissa ajatellaan vitamiinien olevan hyväksi mutta liikaa nautittuina ne muuttuvat myrkylliseksi. Työn imu tarkoittaa innostusta ja motivaatiota työssä, mikä lisää sitoutumista ja hyvinvointia töissä mutta myös vapaaajalla. Työn imu voi tarttua muihin työntekijöihin, mutta kukaan ei voi olla jatkuvasti innostunut. Jos työ ei tunnu motivoivalta, on hyvä pohtia, johtuuko se työstä itsestään, omasta suhtautumisesta vai liiallisesta kuormituksesta. Työssä viihtyminen on tärkeää palautumisen kannalta. Työntekijän on hyvä saada aikaa ajatuksille ja uusille ideoille. Liiallinen mukavuus ilman haasteita voi kuitenkin tuntua pitkästytävältä, joten työn pitäisi sisältää sekä rentoutumista että sopivasti haastetta. Stressi voi olla hyödyllistä ja parantaa suorituksia, mutta liiallinen kiire ja paineet voivat lisätä virheitä ja uupumusta. Työuupumus syntyy, jos työn vaatimukset ja siihen käytetty aika eivät tuovatsi onnistumisen tunnetta tai ammatillista kehitystä. Uupumuksen merkkejä ovat väsymys, kyynisyys työtä ja usein myös työkavereita kohtaan sekä heikentynyt itseluottamus työssä. Mieli-paha-mielihyvä-akseli kuvastaa työtyytyväisyyttä ja sillä on suurempi painoarvo, kuin virittyneisyydellä. Vitamiinimallia (kuva 3) tarkastelemalla voidaankin todeta, että korkea virittyneisyys ja mieli-paha voivat aiheuttaa stressiä sekä työuupumusta, kun taas korkea virittyneisyys ja mielihyvä voivat saada työntekijän työn imuun ja sitä kautta lisätä innostusta ja motivaatiota niin töissä, kuin vapaa-ajallakin.



Kuva 3. Vitamiinimalli, eli henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli (Manka 2024, 109)

Vuonna 2020 on käynnistynyt osana Sanna Marinin hallitusohjelmaa TYÖ2030-ohjelma. Kehittämishelman yksi neljästä tavoitteesta on nostaa Suomen työhyvinvointi maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. Ohjelmaa on ollut kehittämässä ja toteuttamassa useat eri työelämäntoimijat ja tahot. Keskeisiä keinoja, joilla pyritään kehittämään työhyvinvointia TYÖ2030-ohjelman kautta ovat johtamisen kehittäminen, työyhteisön vuorovaikutuksen ja luottamisen kehittäminen, digitaalisen osaamisen kehittäminen sekä työssä jaksamisen tukeminen. (Työterveyslaitos s.a. c.) Työhyvinvoinnin kehittämisen ollessa osa Suomen hallitusohjelmaa, voidaan päätellä, että sitä pidetään tärkeänä tekijänä toimivan organisaation kannalta ja osoituksena siitä, että hyvinvoivat työntekijät ovat keskeisiä työelämässä.

2.7 Johtaminen julkisella ja yksityisellä sektorilla

Julkinen johtaminen perustuu yhteisiin arvoihin, kuten luottamukseen, rohkeuteen ja vastuullisuuteen. Hyvä hallinto ja ammattimainen johtaminen ovat siinä tärkeitä. Kehittämisessä pyritään huomioimaan erilaiset näkemykset ja yhteinen etu avoimen keskustelun kautta. Julkisessa johtamisessa on erityispiirteitä, kuten poliittinen ohjaus, talouden sääntely, lainsäädäntö ja julkisuusvaatimukset. Johtajilla on tärkeä tehtävä hallituksen tavoitteiden toteuttamisessa sekä kansalaisten ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa. Hyvää johtamista tukevat toimivat rakenteet, johtamisjärjestelmät ja yhteistyö. (Valtiovarainministeriö s.a.)

Valtiovarainministeriö yhdessä Tampereen yliopiston sekä Valtiokonttorin kanssa toteutti vuonna 2021 tutkimuksen julkisesta johtamisesta (Holopainen, Koskimies & Stenvall 2022), johon vastasi 355 johtajaa, jotka työskentelevät valtiolla, kunnilla tai muissa julkisyhteisöissä. Tutkimus käsittelee Suomen julkisen hallinnon johtamista ja sen kehittämistarpeita, jotta hallinto pystyy vastaamaan

tulevaisuuden haasteisiin kestävästi. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä julkisen johtamisen erityispiirteistä ja yhtäläisyyksistä yksityiseen sektoriin verrattuna sekä selvittää, miten julkiset johtajat kokevat asemansa ja työnsä vaatimukset muuttuvassa ympäristössä. Tutkimus tuo esiin johtamisen identiteettiin, poliittiseen päätöksentekoon ja työn luonteeseen liittyviä näkökulmia julkisilta johtajilta valtion ja kuntien hallinnossa.

Holopaisen, Koskimiehen ja Stenvallin (2022, 9) tutkimuksen keskeiset johtopäätökset korostavat julkisen johtamisen vahvaa perustaa ja identiteettiä. Eri hallinnon tasoilla toimivat johtajat kokevat työnsä merkitykselliseksi yleisen edun ja demokratian palveluksessa. Tätä vahvuutta tulisi hyödyntää julkisen johtamisen kehittämisessä samalla varmistaen hallinnon avoimuus, luottamus ja päätöksenteon tietoperusta. Poliittisten päätöksentekijöiden ja johtajien työnjako ja suhde toimivat pääosin hyvin, mutta eivät ole täysin ongelmattomia. Epäselvyydet politiikan ja hallinnon välillä voivat tuottaa välillä ongelmia. Jotta julkinen johtaminen säilyisi vahvana ja ammatillisena, poliittisen johdon ja virkajohdon keskinäistä luottamusta ja vuorovaikutusta on vahvistettava sekä työnjakoa selkeytettävä. Ammattimaisen johtamisen kehittäminen ja johtajien tukeminen ovat julkisten työnantajien keskeisiä tehtäviä. On tärkeää puuttua huonoon johtamiseen, kannustaa hyvään johtamiseen ja edistää johtajien hyvinvointia. Lisäksi ihmiskeskeisen johtamisen tarve korostuu toimintaympäristön monimutkaistuesssa ja muuttuessa nopeasti. Uusien toimintatapojen myötä on entistä tärkeämpää kehittää vuorovaikutusta ja johtamisen ihmiskeskeisyyttä. Havaitut puutteet tällä alueella heikentävät sekä hallinnon sisäistä ilmapiiriä että sen ulkoista kuvaa.

Julkinen johtaminen kattaa valtion, alueellisen ja kunnallisen hallinnon. Toisin kuin yksityisellä sektorilla, julkisessa hallinnossa on omat erityispiirteensä, jotka voivat tuoda mukanaan haasteita. Toimintaa ohjaavat lainsäädännön vaatimukset sekä hyvän hallinnon periaatteet, minkä vuoksi johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää. Lisäksi julkisessa johtamisessa yhdistyvät poliittinen ja virkamiesjohtaminen, mikä edellyttää jatkuvaa yhteistyötä ja tasapainottelua. (Sydänmaanlakka 2015, 127.)

Julkisen sektorin päätavoitteena on yhteiskunnallisen hyvän edistäminen, kun taas yksityisellä sektorilla painopiste on voiton tuottamisessa. Hyvän julkisen toiminnan toteuttaminen edellyttää laajaa yhteistyötä, ja siksi johtamisessa on tärkeää huomioida eri sidosryhmät sekä yhteistyökumppanit. (Virtanen & Stenvall 2019, 34–35.)

Jari Vuoren (2020, 91–93) artikkelissa käsitellään julkisen ja yksityisen sektorin johtamisen eroja sekä niihin liittyviä myyttejä. Perinteisesti julkisen sektorin johtamisen on ajateltu olevan monimutkaisempaa, koska sen tavoitteet eivät ole yhtä selkeitä kuin yksityisellä puolella, jossa päätavoitteena on usein taloudellinen voitto. Julkisella sektorilla päätöksentekoon vaikuttavat demokraattinen valvonta, sidosryhmät ja lainsäädännölliset rajoitteet, kun taas yksityisellä sektorilla

päätöksenteko on usein joustavampaa. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että johtajat itse eivät aina koe näitä eroja merkittävinä. Artikkelissa korostetaan myös myyttien merkitystä päätöksenteossa. Yksi yleisimmistä käsityksistä on, että yksityinen sektori olisi lähtökohtaisesti tehokkaampi. Tämä väite ei kuitenkaan perustu yksiselitteiseen tutkimusnäyttöön, vaan usein ideologisiin näkemyksiin. Samoin myös ajatus siitä, ettei julkisen sektorin johtamista voisi verrata yksityiseen, on osoittautunut liioitelluksi. Yksi konkreettinen ero sektoreiden välillä on palkitsemisjärjestelmä. Julkisella sektorilla palkitsemiskäytännöt ovat perinteisesti olleet jäykempiä, mikä voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Yksityisellä sektorilla bonukset ja muut kannustimet ovat yleisempiä, mutta sielläkin on haasteita, kuten nepotismi ja liiallinen voitontavoittelu työn laadun kustannuksella. Vuori painottaa, että julkisen ja yksityisen sektorin eroja ei tulisi tarkastella mustavalkoisesti. Sen sijaan eroja ja yhtäläisyyksiä on analysoitava kontekstisidonnaisesti ja tutkimustietoon perustuen. Myyttien sijaan olisi tärkeämpää ymmärtää, missä olosuhteissa eri johtamismallit toimivat parhaiten. (Vuori 2020, 91–93.)

Tutkimusten mukaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla henkilöstön hyvinvointi ja työmotivaatio ovat keskeisiä tekijöitä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Näitä tukee erityisesti hyvä johtaminen, ja voidaan todeta, että pehmeillä tekijöillä saavutetaan merkittäviä tuloksia. (Kaijala & Tolvanen 2020, 54.)

Kaijalan ja Tolvasen (2020, 10) mukaan julkinen sektori on menestynyt erinomaisesti viimeaikaisissa Universumin työnantajakuvatutkimuksissa. Vuoden 2019 opiskelijatutkimuksen mukaan opiskelijat suosivat julkista sektoria valmistumisensa jälkeisenä työnantajana. He arvostavat erityisesti työn ja vapaa-ajan tasapainoa, merkityksellistä työtehtävää sekä työn vakauden ja pysyvyyden tuomaa turvaa.

3 Kuntien liikuntatoimi

3.1 Kuntien liikuntapalveluita ohjaavat lait

Kuntien liikuntatoiminnan säädöspohja perustuu perustuslakiin, kuntalakiin ja erityislainsäädäntöön. Perustuslaki edellyttää, että julkinen valta turvaa kansalaisten perusoikeudet, joihin kuuluvat myös sivistykselliset perusoikeudet, kuten liikunta. Näiden oikeuksien toteuttamista ohjaa tarkemmin erityislainsäädäntö, kuten liikuntalaki. (Kuntaliitto 2021.)

Liikuntalaki 390/2015 määrittelee kunnan vastuulle liikunnan edellytysten luomisen asukkaille järjestämällä liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmät huomioon ottaen. Kuntien tehtävänä on myös tukea seuratoimintaa sekä rakentaa ja ylläpitää liikuntapaikkoja. (Liikuntalaki 390/2015, 1 luku 5 §.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa valtionhallinnossa liikunnan ja urheilun toimintaedellytysten kehittämisestä sekä liikuntapolitiikan koordinoinnista. Ministeriön ohjaus perustuu tiedolla johtamisen periaatteisiin ja vaikutusten arviointiin, mikä mahdollistaa strategisen ja tavoitteellisen päätöksenteon. Ministeriö korostaa liikunnan merkitystä kansanterveydelle ja hyvinvoinnille sekä sen roolia kansalaisyhteiskunnan ja osallisuuden edistämisessä. Lisäksi ministeriö tukee eettisesti kestävästä huippu-urheilusta, joka tähtää kansainväliseen menestykseen. Liikuntapolitiikan keskeiset tavoitteet on määritelty liikuntalaissa, ja sen kehittämisen suuntaviivat linjataan hallitusohjelmassa sekä erillisissä ohjelmissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö s.a. a.)

Liikunta kuuluu kuntien peruspalveluihin, ja niiden tehtävänä on luoda edellytykset asukkaidensa liikunnalle. Tämä toteutuu tarjoamalla monipuolisia liikuntapalveluja sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri kohderyhmille. Lisäksi kunnat tukevat liikunta- ja urheiluseurojen sekä muiden kansalaisjärjestöjen toimintaa ja vastaavat liikuntapaikkojen rakentamisesta ja ylläpidosta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö s.a. b.)

3.2 Uinninvalvonta

Uinninvalvojan keskeinen tehtävä on asiakkaiden ja tilojen turvallisuuden valvonta. Tämä sisältää vesipelastuksen, yleisen järjestyksen ylläpidon, asiakkaiden opastamisen ja riskikäyttäytymiseen puuttumisen sekä välineiden ja rakenteiden kunnan ja käytön tarkkailu. Valvojilla ei saa olla muita tehtäviä, kuten lipunmyyntiä tai vesijumppien ohjausta, ja heidän taukonsa on järjestettävä siten, että valvonnan taso pysyy riittävänä eikä valvonta vaarannu. (Suomen Uimaopetus- ja Hengenpelastusliitto s.a.; Tukes-ohje 1/2015, 15.)

Uinninvalvojan tehtävässä on ensisijaisesti kyettävä pelastamaan omassa työympäristössä. Uinninvalvojan pätevyuden arvioinnissa lähtökohtana on suoriutuminen testiuinnista. Uinninvalvojan osaamisessa otetaan huomioon palvelukohtaiset olosuhteet, kuten kohteen koko ja toiminnan luonne. Tarvittavat tiedot ja taidot voi hankkia muun muassa Suomen Uimaopetus- ja Hengenpelastusliiton uinninvalvojakurssilta. Uinninvalvojan tulee olla vähintään 18-vuotias, sillä tehtäviin sisältyy suuri vastuu omasta ja muiden turvallisuudesta, ja työ voi altistaa tapaturmille tai terveyshaittoille. (Tukes-ohje 1/2015, 44.)

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes on määritellyt ohjeet, joilla pyritään edistämään turvallisuutta uimahalleissa, kylpylöissä sekä vastaavissa palvelulaitoksissa.

Tukes-ohjeessa 1/2015 (Uimahallien ja kylpylöiden turvallisuuden edistäminen) määritellään, että uimahallien allasosastoilla on aina oltava riittävä määrä uinninvalvoja, kun tiloissa on asiakkaita. Uinninvalvojen vähimmäismäärän määrittely perustuu aina riskinarviointiin. Uinninvalvonnan ja pelastustoimenpiteisiin varautumisen ei tule nojautua ainoastaan asiakkaiden toimintaan, vaan valvonnan on oltava ammattilaisten vastuulla. Erityisiä turvallisuusriskejä aiheuttavat laajat allasalueet, luola-altaat, altaiden väliset tunnelit sekä allasosastojen sokkeloisuus, jotka voivat heikentää näköyhteyttä ja lisätä valvonnan tarvetta. Lisäksi vesiliukumäet sekä erityis- ja ulkoaltaat, jotka houkuttelevat erityisesti lapsia, vaativat erityistä huomiota uinninvalvonnassa. Uinninvalvojen määrään vaikuttaa myös lakisääteiset tauot sekä muut tuuraustilanteet. (Tukes-ohje 1/2015, 14, 43.) Tukes on määritellyt suositukset (taulukko 1) uinninvalvojen vähimmäislukumääristä allastiloissa.

Taulukko 1, Suositukset uinninvalvojen vähimmäislukumääristä allastiloissa (Tukes 2015, 43)

<i>Uinninvalvoja on suositeltavaa olla vesipinta-alaan ja altaiden sijoitteluun nähden vähintään seuraavasti:</i>	
enintään 25 m allas + lasten allas	1 - 2 valvojaa
25 m allas + 2 pientä allasta	1 valvoja ja kameravalvonta tai 2 valvojaa
50 m allas + lasten allas	2 valvojaa
50 m allas + 2 muuta allasta	2 valvojaa ja kameravalvonta tai 3 valvojaa

4 Vantaan kaupunki

4.1 Strategia ja arvot

”Innovaatioiden Vantaa -strategia on avain kaikkeen, mitä kaupungissamme tehdään ja kehitetään. Visionamme on, että rohkea, rento ja viihtyisä Vantaa on kestävyiden edelläkävijä. Rakennamme hyvää kaupunkia yhdessä asukkaiden ja kaikkien Vantaan toimijoiden kanssa”. (Vantaan kaupunki s.a. a.)

Tiivistetysti strategian (kuva 4) painopisteet ovat kaupunkilaisten hyvinvoinnissa ja yhdenvertaisuudessa. Tärkeinä kohteina ovat myös ilmastonmuutos ja luontokato. Vantaan tavoitteena on olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä. Strategian teemat ovat: hyvinvointia rakentava, sosiaalisesti kestävä, ekologisesti kestävä, elinvoimainen ja osaava sekä kansainvälinen Vantaa. (Vantaan kaupunki s.a. a.)



Kuva 4. Kaupunkistrategia 2022-2025 (Vantaan kaupunki 2023)

Arvot ohjaavat kaupungin päätöksentekoa sekä koko organisaation toimintaa. Vantaan arvot ovat avoimuus, rohkeus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys:

- Avoimuus on keskiössä, mikä ilmenee päätöksenteon läpinäkyvydessä ja tiedon jakamisessa.

- Rohkeus ohjaa kohti tulevaisuutta. Kokeilukulttuuri ja totuttujen tapojen haastaminen auttavat löytämään uusia ratkaisuja.
- Vastuullisuus on tärkeää nykyisille ja tuleville sukupolville. Ekologiset, sosiaaliset, taloudelliset ja kulttuuriset näkökulmat huomioidaan päätöksenteossa.
- Yhteisöllisyys rakentuu osallisuuden, luottamuksen ja yhteishengen ympärille. Asukkaat, yritykset, yhteisöt ja työntekijät yhdessä muodostavat vahvan yhteisön. (Vantaan kaupunki s.a. a.).

4.2 Johtaminen

Vantaan kaupungilla johtaminen perustuu strategian mukaisesti vaikuttavaan johtamiseen (kuva 5). Johtamisessa painotetaan vaikuttavaa ja innovatiivista lähestymistapaa julkisten palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen. Tämä johtamismalli perustuu vahvasti arvoihin ja strategiaan, joissa keskeistä on merkityksen ja toiminnan tehokas ohjaaminen kompleksisessa toimintaympäristössä. (Vantaan kaupunki 2023.)

Vaikuttavassa johtamisessa keskeistä on rakenteiden ja prosessien uudistaminen sekä roolien, vastuiden ja valtuuksien selkeyttäminen. Näiden toimenpiteiden avulla varmistetaan strategian ja perustehtävän toteutuminen jokaisessa työyhteisössä. Tämä johtamistapa perustuu valmentavaan johtamiskulttuuriin, jatkuvaan strategiseen ajatteluun sekä monipuoliseen tiedon hyödyntämiseen. Valmentava työote luo arvostavan ja vastuullisen toimintakulttuurin, tukee työhyvinvointia ja itsensä johtamista sekä vahvistaa työyhteisöjen kykyä kehittyä yhdessä. (Vantaan kaupunki 2023.)

Vantaan kaupungin strategia 2022-2025 Merkityksellistä työtä vaikuttavalla johtamisella



Kuva 5. Merkityksellistä työtä vaikuttavalla johtamisella (Vantaan kaupunki 2023)

Johtamisen tueksi on Vantaalla luotu oma johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmän tavoitteena on ohjata ja kehittää organisaation johtamista sekä esihenkilötyötä yhtenäisellä ja suunnitelmallisella tavalla. Se tarjoaa rakenteet, työvälineet, prosessit ja toimintaperiaatteet, jotka tukevat organisaation strategian mukaista toimintaa sekä edistävät hyvää johtamiskulttuuria. Vantaalla johtamisjärjestelmän dokumentointiin ja kehittämiseen on panostettu, ja sen toimivuutta arvioidaan säännöllisesti, jotta kehitystoimenpiteet voidaan kohdentaa tarkoituksenmukaisesti. Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmän viitekehys pohjautuu Malmin & Brownin johtamisjärjestelmämalliin sekä tuloskorttiajatteluun. Se rakentuu kolmesta keskeisestä osa-alueesta: organisaatiokulttuurista, strategisesta johtamisesta ja hallinnollisista keinoista. (Vantaan kaupunki 2023.)

Vantaalla työn merkityksellisyyteen ja vaikuttavaan johtamiseen panostaminen on keskeinen keino varmistaa työvoiman saatavuus strategiakaudella. Merkityksellinen työ vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota, parantaa asiakaskokemusta sekä edistää työhyvinvointia. Työntekijät kokevat arvokkaaksi mahdollisuuden tuottaa palveluita, jotka parantavat asiakkaiden elämänlaatua. Tämä puolestaan lisää sekä työntekijöiden pysyvyyttä että organisaation vetovoimaa uusien työnhakijoiden silmissä. (Vantaan kaupunki 2023.)

4.3 Organisaatio

Vantaa on Suomen neljänneksi suurin kaupunki, ja sen asukasluku ylittyi 250 000 vuonna 2024. Kaupungin väkiluku on kasvanut merkittävästi ja ennuste väestönkasvulle on n. 4000 asukasta

vuosittain. Vuoden 2023 lopussa Vantaan kaupungilla työskenteli yhteensä 8 165 henkilöä, joista 5863 oli vakituisessa työsuhteessa. Kasvatuksen ja opetuksen toimialalla työskenteli 6029 henkilöä, Kaupunkiympäristön toimialalla 659 henkilöä, Kaupunkistrategian toimialalla 518 ja kaupunkikulttuurin ja hyvinvoinnin toimialalla 959 henkilöä. (Vantaan kaupunki s.a. b.)

Vantaan kaupungin organisaatio koostuu neljästä toimialasta: konsernijohto ja elinvoima, kasvatus ja oppiminen, kaupunkiympäristö sekä kaupunkikulttuuri ja hyvinvointi. Liikunnan palvelualue kuuluu kaupunkikulttuurin ja hyvinvoinnin toimialaan (kuva 6) yhdessä kulttuuri- ja kirjastopalveluiden, elinikäisen oppimisen sekä nuoriso- ja yhteisöpalveluiden kanssa. (Vantaan kaupunki s.a. c.)



Kuva 6. Kaupunkikulttuuri ja hyvinvointialan organisaatio (Vantaan kaupunki 2023)

4.4 Liikunnan palvelualue

Liikunnan palvelualue vastaa kaupungin liikuntapalveluiden kehittämisestä ja järjestämisestä sekä liikuntapaikkojen ylläpidosta ja kehittämisestä. Lisäksi se tukee liikuntajärjestöjen ja urheiluseurojen toimintaa. (Vantaan kaupunki s.a. c.)

Liikunnan palvelualueen visio: ”Jokainen on hyvä liikkumaan. Autamme kaikkia löytämään oman tapansa liikunnan harrastamiseen” (Johtamisjärjestelmäkuvaus 2020).

Liikunnan palvelualue (kuva 7) jakaantuu liikuntajohtajan alle kolmen liikuntapäällikön johdolla vetämään yksikköön: liikuntapaikkojen käyttö ja kunnossapito, toiminnalliset palvelut sekä asiakaspalvelu ja suunnittelu.

Liikuntapaikkojen käyttö ja kunnossapito	Asiakaspalvelu ja suunnittelu	Liikunnan toiminnalliset palvelut
<ul style="list-style-type: none"> • uimahallit • urheilutalot • jäähallit • jalkapallohallit • kalliosuojat • tenniskeskus • kentät ja stadion • ladut ja reitit • lähiliikuntapaikat • kalastus • ulkoilualueet • uimarannat 	<ul style="list-style-type: none"> • hallinto ja suunnittelu • tilavaraukset • palveluverkko ja investoinnit • seurayhteistyö • viestintä • kehittämishankkeet ja -projektit 	<ul style="list-style-type: none"> • liikuntaan aktivointi • lasten ja nuorten ohjaustoiminta • työikäisten ja senioreiden ohjaustoiminta • erityisryhmien liikunta • kuntosalit • kehittämishankkeet • avustukset • koulujen ja päiväkotien pihat

Kuva 7. Liikunnan palvelualueen organisaatio (Johtamisjärjestelmäkuvaus 2020)

Liikuntapaikkojen käyttö ja kunnossapitoyksikköön kuuluu ulko- ja sisäliikuntapaikoista vastaavat neljä liikuntapaikkamestaria, kalastusteknikko sekä uimahalleista ja rannoista vastaavat kolme liikuntapaikkamestaria. Yksikköön kuuluu myös kolme liikuntapalvelukoordinaattoria sekä liikunta-kiinteistöjen asiantuntija.

4.4.1 Uimahallit

Vantaalla on viisi uimahallia: Tikkurilan, Hakunilan, Myyrmäen, Martinlaakson ja Korson uimahallit, jotka tarjoavat kuntalaisille mahdollisuuden omatoimiseen liikunnan harrastamiseen. Lisäksi uimahallit järjestävät monipuolista ohjattua liikuntatoimintaa. Uimahallit tarjoavat puitteet erilaisten vesiliikuntalajien harrastamiseen. Uinnin ja vesijuoksun lisäksi on mahdollista osallistua esimerkiksi vesijumppaan. Lisäksi uimahalleissa järjestetään uimakouluja yhteistyössä uimaseurojen kanssa, ja seurat vastaavat myös erilaisten vesiliikuntalajien harrastus- ja kilpailutoiminnasta. (Vantaan kaupunki s.a. d.)

Tikkurilan uimahalli on ainoa Vantaalla, jossa on 50 metrin allas sekä 10 metrin korkuinen hyppytorni. Hakunilan ja Myyrmäen uimahalleista löytyy 25 metrin altaan ja opetusaltan lisäksi myös terapia-allas ja kylmäallas. Martinlaakson uimahalli on melko pieni uimahalli, jossa on viisi ratainen 25 metrin allas sekä opetusallas. Korson uimahalli, jossa on vain neljä ratainen 25 metrin allas sijaitsee lakkautetun Korson koulun tiloissa ja on avoinna vain arki-iltaisoin. Tikkurilan, Hakunilan, Myyrmäen ja Martinlaakson uimahalleista löytyy myös kuntosalit sekä Tikkurilasta ja Myyrmäestä ryhmäliikuntatilat. (Vantaan kaupunki s.a. d.)

4.4.2 Elmon uimahalli

Elmon urheilupuisto on Vantaan merkittävin liikuntahanke tällä vuosikymmenellä. Urheilupuisto tulee tarjoamaan monipuoliset liikuntamahdollisuudet kaikenikäisille. Koillis-Vantaan alueelle rakentuvaan urheilupuistoon on suunniteltu monipuolisia lähiliikuntapalveluita kuntoilusta luisteluun ja palloiluun. Alueen tarkempaa suunnittelua tehdään lähivuosien aikana. (Vantaan kaupunki s.a. e.)

Korson ja Koivukylän suuralueiden rajalle on suunniteltu urheilupuistoa jo 1980-luvulta lähtien, tavoitteena palvella tasapuolisesti molempien alueiden asukkaita. Näillä suuralueilla asuu yhteensä noin 60 000 ihmistä. (Vantaan kaupunki 2021, 4.) Urheilupuiston ensimmäinen rakennushanke on Elmon uimahalli. Uimahallin rakentaminen alkoi kesäkuussa 2024, mutta rakennustöiden aikana on ilmennyt tarve tarkentaa rakennesuunnitelmia, mikä on viivästyttänyt aikataulua. Valmistumisen ja käyttöönoton on arvioitu tapahtuvan vuonna 2027. Vantaan kaupunginhallitus hyväksyi huhtikuussa 2024 hankkeen tavoitehinnan korotuksen 46,27 miljoonaan euroon, mikä johtuu sekä suunnitelmien tarkentumisesta että rakentamisen kustannustason noususta. Ennen varsinaisten rakennustöiden alkamista alueella toteutettiin valmistelevia töitä, kuten puiden kaatoa, maarakentamista sekä liikenneyhteyksien ja parkkipaikan maanrakennusta. Uimahallia ympäröivä tuleva urheilupuisto toteutetaan vaiheittain useiden vuosien aikana. (Vantaan kaupunki s.a. e.)

Elmoon rakennettava uimahalli (kuva 8) on Vantaan suurin ja tulee kuulumaan myös valtakunnallisesti suurimpien uimahallien joukkoon. Uimahallirakennuksen laajuus on noin 9400 brm², tilavuus noin 60 000 brm³. Sen pääaltaana toimii 50 metriä pitkä teräsallas, jossa on kymmenen uimarataa. Lisäksi halliin rakennetaan useita erikoisaltaita, kuten terapia-, opetus-, hyppy-, kahluu-, lasten- ja kylmäallas sekä vesiliukumäki. Uimahallin yhteyteen tulee myös kuntosali ja ryhmäliikuntatila. (NCC ja Vantaan kaupunki s.a. e.)



Kuva 8. Elmon uimahallin havainnekuva (NCC s.a.)

Uimahallin energiatehokkuutta parannetaan hyödyntämällä allas- ja suihkuvesien lämmön talteenottoa sekä maalämpötekniikkaa, joka tukee sekä lämmitystä että jäähdytystä. Pysäköintialueelle porataan noin 50 maalämpökaivoa, joiden tuottama energia kattaa merkittävän osan rakennuksen vuotuisesta lämmöntarpeesta. Lisäksi uimahallin energiankierrätysjärjestelmä on suunniteltu siten, että se voi hyödyntää lauhde-energiaa tulevasta jäähallista ja ulkotekojääradasta Vantaan kaupungin suunnitelmien mukaisesti. Rakennuksen katolle asennetaan aurinkosähköpaneeleita, ja osaan hallista toteutetaan viherkattoja. (NCC s.a.)

Uimahallin vuosittaiseksi kävijämääräksi arvioidaan 300 000–350 000. Koillis-Vantaan Korson ja Koivukylän suuralueilla asuu tällä hetkellä yli 60 000 ihmistä, ja asukasmäärän odotetaan kasvavan. Elmon uimahallin valmistuttua nykyinen Korson uimahalli poistuu käytöstä. (Vantaan kaupunki s.a. e.)

5 Työn tavoitteet ja menetelmät

5.1 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia henkilöstösuunnitelma Vantaan kaupungin uuteen Elmon uimahalliin. Työn keskeinen päämäärä on kartoittaa ja suunnitella erilaisia vaihtoehtoja (liite 2) tarvittavasta henkilöstömäärästä, ottaen huomioon uimahallin suunnitellut aukioloajat, jotka olisivat pidemmät kuin kaupungin nykyisissä uimahalleissa. Työn tavoitteena on löytää paras ja toimivin henkilöstömitoitusratkaisu, joka vastaa uimahallin toiminnallisia tarpeita sekä palvelu- ja turvallisuustasoa. Suunnitelmassa huomioidaan erilaiset skenaarit, joissa vertaillaan erilaisten aukioloaikojen ja toimintamallien vaikutusta tarvittavaan henkilöstömäärään.

Opinnäytetyössä hyödynnetään benchmarkkausta eli vertailua muiden kuntien uimahallien henkilöstömitoitukseen ja toimintakäytäntöihin. Tavoitteena on saada laajempi näkökulma henkilöstöressurssien tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta kohdentamisesta.

Opinnäytetyön lopputuloksena esitetään Vantaan kaupungille suositus optimaalisesta henkilöstömitoituksesta Elmon uimahallille. Tämä suositus esitetään toimeksiantajalle ja viedään eteenpäin kaupungin valtuuston päätettäväksi budjettisuunnitelmaan. Työn avulla pyritään perustellusti esittämään tarvittava henkilöstömäärä tulevaan uimahalliin, niin että varmistetaan uimahallin palvelu- ja turvallisuustaso suunnitelluilla aukioloajoilla sekä ottaen huomioon työn kuormitustekijät, kuten asiakasvirrat, työvuorojen jaksotus ja henkilöstön työhyvinvointi.

5.2 Menetelmät

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, mikä tarkoittaa, että sen tavoitteena on kehittää käytännönläheinen ja työelämää palveleva ratkaisu. Airaksisen, Kostamon ja Vilkan mukaan (2022, luku 1.1) toiminnallisessa opinnäytetyössä ammatillinen asiantuntijuus ilmenee kehittävällä ja tutkimuksellisella otteella tuotetussa lopputuloksessa sekä raportissa, joka perustelee tuotoksen taustat, valinnat ja ratkaisut johdonmukaisesti.

Työn keskiössä on uuden uimahallin henkilöstösuunnitelman laatiminen, mikä edellyttää sekä teoreettisen tiedon hyödyntämistä että käytännönläheistä suunnittelua. Toiminnallinen opinnäytetyö yhdistää tutkimuksellisia ja käytännön kehittämisen menetelmiä. Työssä hyödynnetään kirjallisuuskatsausta, tapaustutkimusta sekä työelämäyhteistyötä, jotta uimahallin henkilöstösuunnitelma voidaan rakentaa perustellusti ja käytännön tarpeisiin sopivaksi. Lisäksi tiedonkeruumenetelminä käytetään haastatteluja ja benchmarkingia, joilla pyritään ymmärtämään uimahallin toimintaan ja henkilöstötarpeisiin liittyviä erityispiirteitä. Lisätietoa, kuten aukioloajat ja uimahallien koot on hankittu vertailukuntien internetsivuilta.

Raportoinnissa huomioidaan toiminnallisen opinnäytetyön erityispiirteet, joissa yhdistyvät sekä työelämän käytännönläheinen näkökulma että korkeakoulutasoinen analyysi ja arviointi. Työn tuloksena syntyvä henkilöstösuunnitelma on konkreettinen ja hyödynnettävissä uuden uimahallin toiminnan käynnistämässä ja kehittämisessä.

Toiminnallisen opinnäytetyön raportoinnissa tasapainoillaan kiinnostavalla tavalla korkeakouluympäristön ja työelämän välillä. Koska opinnäytetyön tulee palvella sekä työelämän että akateemisen maailman tarpeita, tämä heijastuu myös raportointiin, tuoden mukanaan omat erityispiirteensä ja haasteensa. Toiminnallisen opinnäytetyön ydin on työelämäyhteistyössä kehittynyt käytännön työ, mikä saa heijastua myös raportin tekstissä. Raportin kirjoittamisessa omat pohdinnat nousevat esiin erityisesti loppuosassa, jossa käsitellään koko prosessia ja arvioidaan sekä työn tuloksia että omaa kehittymistä kokonaisuutena. (Airaksinen ym. 2022, luku 4.1.)

5.2.1 Benchmarking

Benchmarking perustuu englanninkieliseen termiin "benchmark", joka tarkoittaa vertailukohtaa, johon muita mittauksia suhteutetaan. Suomen kielessä vastaavia, vaikkakin harvemmin käytettyjä termejä ovat esimerkiksi esikuva-analyysi, vertailuanalyysi ja kokemusten siirto. Menetelmän tavoitteena on systemaattisesti oppia parhaista käytännöistä ja hyödyntää niitä omassa toiminnassa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 187.)

Benchmarking on menetelmä, joka perustuu kiinnostukseen muiden organisaatioiden toimintatavoista ja menestyksestä. Tyypillisesti siinä analysoidaan menestyviä organisaatioita, tunnistetaan niiden menestyksen taustalla olevia tekijöitä ja pyritään hyödyntämään muualla hyväksi havaittuja käytäntöjä. Vertailukohteina voivat toimia esimerkiksi eri toimialojen organisaatiot, oman yrityksen eri osastot, kilpailijat tai toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163.)

Vuorisen ja Huikkolan (2023, 188–189) mukaan benchmarkingin toteutustavat voidaan jakaa neljään pääkategoriaan, joita ovat sisäinen, kilpailija-, toiminnallinen ja toimialan benchmarking. Sisäisessä benchmarkingissa organisaatio vertailee omia toimintojaan eri yksiköiden tai osastojen välillä tunnistaakseen parhaat käytännöt ja tehostaakseen toimintaansa. Kilpailijabenchmarkingissa yritys vertaa toimintaansa oman alansa huippuorganisaatioihin. Julkisesti saatavilla olevia tietoja, kuten pörssiyritysten vuosikertomuksia tai lehtiartikkeleita, voidaan hyödyntää, mutta todellinen benchmarking edellyttää luottamuksellista yhteistyötä ja toimintatapojen analysointia. Toiminnallinen benchmarking keskittyy vertailuun oman toimialan ulkopuolisten organisaatioiden kanssa, tavoitteena kehittää tiettyä liiketoiminnan osa-aluetta. Monet tehokkaimmat käytännöt eivät ole toimialasidonnaisia, ja parhaat mallit saattavat löytyä aivan eri alalta. Toimialan benchmarkingissa

keskitytään toimialan parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen laajemmassa yritysryhmässä. Tämä mahdollistaa laajemman tiedonkeruun pienemmällä kilpailijakonfliktin riskillä. Yritysten välisessä yhteistyössä jokainen osallistuja voi jakaa tietoa valituista menetelmistä ilman, että liian yksityiskohtaista tai arkaluontoista tietoa paljastuu. (Vuorinen & Huikkola 2023, 188–189.)

Benchmarkingin tulosten analysointi edellyttää kriittistä ja luovaa tulkintaa sekä niiden soveltamista oman organisaation toimintaympäristöön. On tärkeää tunnistaa, mitkä havainnot tarjoavat uutta oppia, mitkä käytännöt ovat suoraan hyödynnettävissä ja missä taas tarvitaan organisaatiolle sopivampia ratkaisuja. Kaikkia vertailukohteessa havaittuja hyviä käytäntöjä ei voida aina sellaisenaan omaksua, sillä esimerkiksi organisaatiokulttuurien erot voivat vaikuttaa niiden soveltavuuteen. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

5.2.2 Haastattelu

Haastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä niin tutkimus- kuin kehittämissyöissä. Se soveltuu erityisen hyvin kehittämistehtäviin, koska sen avulla voidaan nopeasti kerätä syvällistä tietoa kohteesta. Haastattelu mahdollistaa yksilön näkökulmien esiin tuomisen vapaasti, mikä korostaa tutkittavan asemaa aktiivisena subjektina. Erityisesti vähän tutkitun aiheen kohdalla haastattelu voi tarjota uusia näkökulmia ja rikastuttaa aineistoa. Kehittämissyöissä haastattelu yhdistetään usein muihin menetelmiin, sillä eri menetelmät täydentävät toisiaan. Haastattelun roolina voi olla esimerkiksi tietojen tarkentaminen tai syventäminen. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 4.2) mukaan haastattelulajeja on useita eri tyyppisiä, joilla on omat tavoitteensa ja toimintatapansa. Tutkija voi valita sopivimman menetelmän täysin strukturoidusta haastattelusta aina syvähaastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot on ennalta määritelty, kun taas syvähaastattelu on vapaamuotoisempaa keskustelua, jossa haastateltava voi ohjata keskustelun etenemistä. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että haastattelun aiheet on osittain ennalta määritelty, mutta keskustelulle jätetään joustovaraa. Teema-haastattelussa painopiste on tietyissä teemoissa, jolloin voidaan syventää haastateltavan kokemuksia ja näkemyksiä. Tämän menetelmän avulla korostetaan haastateltavan omaa elämysmaailmaa ja hänen tapansa määrittellä asioita ja tilanteita.

5.3 Työn toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Vantaalle aukeavan uuden uimahallin henkilöstösuunnitelma. Aikajanasta (kuva 9) voi tarkastella, millaisella aikataululla ja työvaiheilla opinnäytetyö on edennyt. Työn toteutuksen aikajana jäsenyi monesta eri vaiheesta, jotka sisälsivät muun muassa tarpeen tunnistamisen, haastattelun ja vertailun, kirjallisuuskatsauksen, henkilöstösuunnitelmien kehittämisen sekä lopullisen suunnitelman esittelyn toimeksiantajalle. Viimeisenä vaiheena toimeksiantaja valitsi henkilöstösuunnitelmista toimivimman vaihtoehdon.



Kuva 9. Työn toteutuksen aikajana

Työn tarve tunnistettiin keväällä 2024, jolloin Vantaan kaupunki esitti tarpeen selvitykselle liittyen uuden uimahallin henkilöstöresurssien suunnitteluun. Tämän perusteella käynnistettiin opinnäytetyö, jonka tavoitteena oli tutkia erilaisia henkilöstösuunnittelumalleja ja ehdottaa Vantaan uudelle uimahallille soveltuvaa ratkaisua. Marraskuussa 2024 työn rajaus ja tavoitteet määriteltiin tarkemmin, ja samalla laadittiin aikataulu sekä suunnitelma etenemisestä.

Joulukuusta 2024 tammikuuhun 2025 toteutettiin taustatutkimus, joka sisälsi haastatteluja, benchmarkkausta ja kirjallisuuskatsauksen. Haastattelut ja benchmarkkaus kohdistuivat Kuopioon, Poriin, Turkuun ja Helsinkiin, joissa tarkasteltiin, millaisia henkilöstösuunnittelumalleja kyseisten kaupunkien uimahalleissa on käytetty. Haastattelut ja benchmarkkaus toteutettiin puhelimitse ja sähköpostitse valmiiksi laaditun kyselyn (liite 1) pohjalta.

Kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin aiheisiin, jotka käsittelivät henkilöstöjohtamista sekä henkilöstösuunnittelua. Kirjallisuuskatsaus antoi vakaan ymmärryksen henkilöstöjohtamisesta, yksityisen ja julkisen johtamisen eroavaisuuksista, henkilöstösuunnittelusta, työhyvinvoinnista sekä liikuntalaista ja siihen liittyvistä säädöksistä.

Tammikuussa 2025 taustatutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta laadittiin erilaisia henkilöstösuunnittelumalleja, joissa tarkasteltiin muun muassa uimahallin työntekijöiden määrää, työvuorosuunnittelua ja henkilöresurssien jakautumista eri tehtäviin. Helmikuussa 2025 eri vaihtoehdot esiteltiin toimeksiantajalle, jolloin vertailtiin eri malleja ja niiden soveltuvuutta Vantaan uuteen uimahalliin. Maaliskuussa 2025 toimeksiantaja teki lopullisen valinnan esiteltyjen mallien pohjalta. Valinta perustui esitettyjen mallien toimivuuteen, tehokkuuteen ja soveltuvuuteen Vantaan uuden uimahallin tarpeisiin.

Työn eteneminen noudatti loogista vaiheistusta, jossa jokainen vaihe rakentui edellisen pohjalle. Alkuvaiheen tarpeen kartoitus ja taustatutkimus loivat perustan henkilöstösuunnittelun mallintamiselle, minkä jälkeen vaihtoehtojen arviointi ja lopullinen valinta toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

5.4 Tulokset

Benchmarkkaus toteutettiin tutkimalla valittujen uimahallien verkkosivuja sekä haastattelemalla uimahallien yhdyshenkilöitä saadaksemme kattavan kuvan henkilöstömitoituksesta, työnkuvista, työvuorosuunnittelusta ja kävijämääristä. Vertailukohteiksi valitsimme neljä kaupunkia – Porin, Kuopion, Turun ja Helsingin – joissa uimahallien vesipinta-ala ja oheisaltaat, kuten hyppytornit, liukumäet ja terapia-altaat, ovat suunnilleen samankokoisia kuin suunnitteilla olevassa Elmon uimahallissa. Verkkosivuja tutkimalla selvitettiin lisäksi uimahallien allasmäärät ja -tyypit, toiminnallisuudet sekä aukioloajat. Näiden tietojen avulla muodostettiin kokonaiskuva kunkin uimahallin palvelutarjonnasta ja sen vaikutuksesta henkilöstöresursoinnin tarpeeseen.

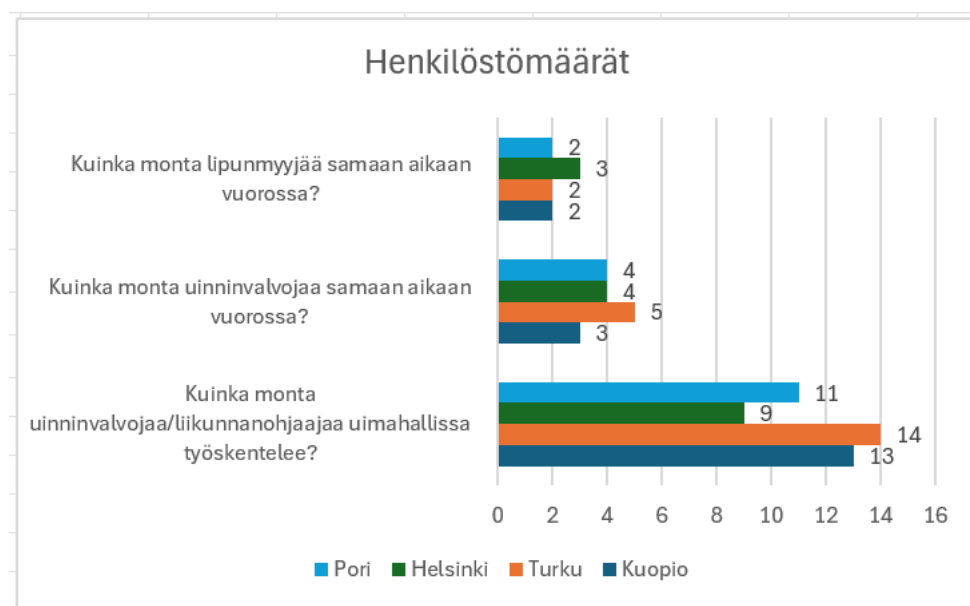
Haastatteluiden (liite 1) perusteella uimahallien henkilöstömäärä vaihtelee yhdeksästä neljääntoista työntekijään. Helsingissä kokonaismäärä on suurin, mutta se muodostuu yhdeksästä vakituisesta työntekijästä ja viidestätoista tuntityöntekijästä (taulukko 2). Sen sijaan Porissa, Kuopiossa ja Turussa henkilöstö koostuu pelkästään vakituisista työntekijöistä.

Työnkuvissa havaittiin selkeitä eroja kaupunkien välillä. Porissa, Kuopiossa ja Turussa uinninvalvojen tehtäviin kuuluu myös liikunnanohjausta niin altailla kuin muissakin tiloissa, kun taas Helsingissä uinninvalvojat keskittyvät yksinomaan valvontatehtäviin. Kaikissa uimahalleissa työvuorossa on samanaikaisesti 3–5 henkilöä (taulukko 2), mutta on tärkeää huomioida, että Helsingissä työntekijät pysyvät koko vuoron ajan valvontatehtävissä. Sen sijaan muissa kaupungeissa osa

työntekijöistä käy ohjaamassa ryhmiä vuoron aikana, mikä aiheuttaa vaihtelua uinninvalvojien määrässä altailla.

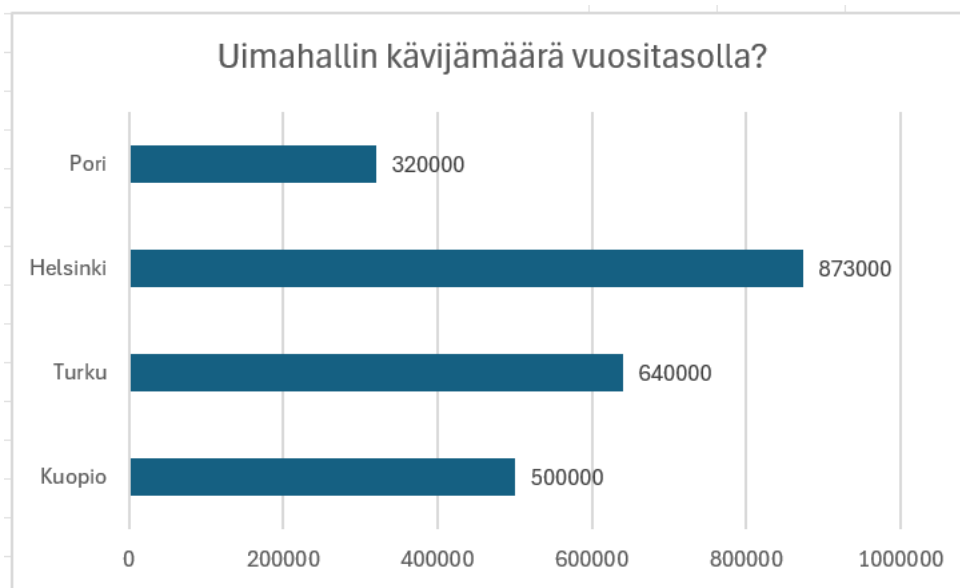
Lipunmyynnin osalta käytännöt eroavat kaupunkien välillä. Porissa ja Kuopiossa lipunmyynti on ulkoistettu, kun taas Turussa ja Helsingissä se kuuluu kaupungin vastuulle. Näissä kaupungeissa lipunmyynnistä vastaa erillinen henkilöstö, eikä uinninvalvojilla ole lipunmyyntitehtäviä. Turussa ja Helsingissä lipunmyyjiä on päivän aikana yhteensä kuusi (taulukko 2).

Taulukko 2. Vertailukuntien henkilöstömäärät



Kävijämäärissä oli merkittäviä eroja uimahallien välillä (taulukko 3), vaihteluvälin ollessa 320 000–873 000 kävijää vuodessa. Erityisesti Helsingin lukuihin vaikuttaa se, että Mäkelänrinteen kävijämäärään sisältyvät myös palloiluhallin ja muiden liikuntatilojen käyttäjät, mikä nostaa kokonaiskävijämäärää huomattavasti.

Taulukko 3. Vertailukuntien kävijämäärät vuositasolla



Aukioloajoissa oli myös eroja kaupunkien välillä. Porissa, Kuopiossa ja Turussa uimahallit ovat avoinna melko samankaltaisesti, mutta viikonloppuisin niiden aukioloajat ovat suppeammat kuin Helsingissä. Helsingissä myös arkisin uimahallit ovat avoinna hieman pidempään kuin muissa kaupungeissa.

6 Uuden uimahallin henkilöstömitoituksen laatiminen

6.1 Henkilöstön mitoitukseen vaikuttavat tekijät

Elmon uimahallin henkilöstömitoitukseen vaikuttavia tekijöitä ovat aukioloajat, uimahallin koko sekä Tukesin ohjeistukset.

Uinninvalvonnan tarvetta arvioitaessa on otettava huomioon muun muassa allasosaston koko ja asiakasmäärä, jotta valvontaa voidaan tarvittaessa tehostaa. Uimahallin tulee olla turvallinen ja valvottavissa jatkuvasti, ottaen huomioon eri käyttäjäryhmät, kuten lapset, nuoret, ikääntyneet ja liikuntarajoitteiset henkilöt, sekä heidän määränsä kullakin hetkellä. (Tukes-ohje 1/2015, 8.)

Vantaan kaikissa uimahalleissa on tällä hetkellä samat aukioloajat, ainoastaan uimahallin huoltotöiden ajankohdat vaihtelevat. Uimahallien huoltotyöt tehdään aamuisin ja näinä aamuina uimahalli aukeaa asiakkaille klo 10.00. Aukioloajat ovat arkisin klo 6.00–21.00, huoltoamuisin klo 10.00–21.00 ja viikonloppuisin klo 10.00–18.00. Kassa sulkeutuu tuntia ennen ja uintiaika päättyy puoli tuntia ennen sulkemisaikaa.

Vantaalle on asiakkaiden taholta toivottu jo pidempään laajempia aukioloaikoja viikonloppuihin. Elmon uimahalliin suunnitellaan laajempia aukioloaikoja, jolloin työntekijöiden määrää on lisättävä.

Tässä kappaleessa käymme läpi ehdotelmia henkilöstömitoitukseen. Vertailemme vaihtoehtoja myös muiden uimahallien henkilöstömääriin. Vantaan kaupungin uimahallityöntekijöiden työnkuvaan kuuluu uinninvalvonta, kassatyöntekijöiden tauotus sekä altaiden puhtaanapitotehtäviä. Kassatyöntekijöiden työtehtäviin kuuluu lipunmyynti ja asiakaspalvelu.

6.1.1 Vaihtoehto 1

Ensimmäisessä vaihtoehdossa (taulukko 4) henkilöstömäärä on suunniteltu laajennettujen aukioloaikojen mukaisesti. Uimahallin pidennetyt aukioloajat koskisivat erityisesti viikonloppuja, jolloin Elmon uimahalli olisi avoinna esimerkiksi klo 8.00–21.00. Henkilöstömitoituksessa on huomioitu myös mahdollisesti suuret kävijämäärät, kuten uuden uimahallin kävijäpiikki.

Olemme vertailleet uinninvalvojien henkilöstömääriä Porissa, Turussa, Kuopiossa ja Helsingissä. Näissä kaupungeissa uinninvalvoja on työvuoroissa 3–5. Helsingin Mäkelänrinteen uimahallia pidettiin parhaana vertailukohteena, koska siellä uinninvalvojien työnkuvaan ei kuulunut liikunnanohjaus tai muu oheistoiminta, toisin kuin muissa vertailuhalleissa.

Ensimmäisessä suunnitelmassa uinninvalvoja on 11, mikä tarkoittaa, että työvuorossa on 3–4 henkilöä kerrallaan, enimmäkseen työntekijöitä on neljä vuorossa. Kassoilla työskentelee yhteensä

neljä henkilöä, ja jokaisessa vuorossa heistä on paikalla 1–2. Tukesin suosituksen mukaisesti al-
taalla on oltava vähintään kolme uinnivalvojaa yhtä aikaa. Uinnivalvojien tehtäviin kuuluu myös
kassan henkilökunnan tauottaminen, ja lisäksi heille tulee järjestää omat tauot, mikä tarkoittaa, että
tauojen aikana yksi valvoja on poissa allastiloista. Suunnitelmat ovat suuntaa antavia, ei vielä vii-
meisteltyjä työvuorosuunnitelmia.

Taulukko 4. Vaihtoehto 1 (A=aamuvuoro, I=iltavuoro, T=työvuoro, V=vapaa, väli=välivuoro,
IK=iltakassavuoro)

VALVOJAT							
	(Ctrl) ▾	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	V	väli	A	A	V	T	T
2.	A	A	A	V	V	T	T
3.	I	I	I	I	I	V	V
4.	V	V	A	A	A	T	T
5.	A	A	V	V	I	T	T
6.	I	I	V	V	I	T	T
7.	A	A	A	A	A	V	V
8.	I	I	I	I	väli	V	V
9.	V	V	I	I	I	T	T
10.	A	A	V	V	IK	T	T
11.	I	I	I	I	väli	V	V
KASSAT							
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	A	A	A	A	A	V	V
2.	väli	I	I	I	I	V	V
3.	V	A	A	väli	V	T	T
4.	I	I	I	V	V	T	T

6.1.2 Vaihtoehto 2

Toisessa vaihtoehdossa (taulukko 5) tarkastelemme pienempää henkilöstömäärää, mutta aukiolo-
ajat pysyvät samoina kuin ensimmäisessä ehdotelmassa. Tässä mallissa uinnivalvojia on yhdek-
sän, mikä tarkoittaa, että kussakin työvuorossa on kolme valvojaa. Kassalla työskentelee edelleen
neljä henkilöä, joista kerrallaan paikalla on 1–2.

Tämän ehdotelman mukainen henkilöstömäärä riittää kassan toiminnan sujuvuuteen, mutta uinnin-
valvonnassa syntyy haasteita. Koska uinnivalvojat tauottavat myös kassan henkilöstöä ja pitävät
omat taukonsa, syntyy tilanteita, joissa allastiloissa on samanaikaisesti vain kaksi uinnivalvojaa.
Tämä ei täytä Tukesin suosituksia uimahallin koon huomioiden, mikä voi vaikuttaa sekä turvallisuus-
teen että työkuormitukseen.

Taulukko 5. Vaihtoehto 2

VALVOJAT	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	V	V	A	I	I	T	T
2.	A	V	I	väli	V	T	T
3.	A	A	A	A	A	V	V
4.	V	V	I	I	I	T	T
5.	A	A	V	V	I	T	T
6.	I	A	A	A	A	V	V
7.	V	I	I	I	V	T	T
8.	I	I	I	V	V	T	T
9.	I	I	väli	A	A	V	V
KASSAT	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	A	A	A	A	A	V	V
2.	väli	I	I	I	I	V	V
3.	V	A	A	väli	V	T	T
4.	I	I	I	V	V	T	T

6.1.3 Vaihtoehto 3

Kolmannessa ehdotelmassa (taulukko 6) työvuorosuunnitelma on laadittu Vantaan uimahallien nykyisten aukioloaikojen mukaisesti. Suunnitelman mukaan uinninvalvoja olisi yhdeksän, jolloin työvuorossa olisi 3–4 henkilöä. Kassalla työskentelisi kolme työntekijää, joista kerrallaan paikalla olisi 1–2. Tämä henkilöstömäärä riittäisi kassan ja uinninvalvonnan sujuvaan toimintaan, mikäli viikonloppu aukioloaikoja ei laajennettaisi.

Taulukko 6. Vaihtoehto 3

VALVOJAT							
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	V	V	A	I	I	T	T
2.	A	V	I	A	V	T	T
3.	A	A	A	A	A	V	V
4.	I	I	I	I	I	V	V
5.	A	A	V	V	I	T	T
6.	I	A	A	A	A	V	V
7.	V	I	I	I	V	T	T
8.	I	I	I	I	I	V	V
9.	I	I	A	A	A	V	V
KASSAT							
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	I	I	I	I	I	V	V
2.	väli	väli	väli	V	V	T	T
3.	A	A	A	A	A	V	V

6.2 Johtopäätökset vaihtoehtoista

Esittelimme toimeksiantajalle vertailukohteidemme henkilöstömitoitukset ja työnkuvat sekä kävimme läpi haastattelujen tulokset. Keskustelimme eri kaupunkien välisistä eroista ja siitä, miten erilaiset työnkuvat ja toimintatavat vaikuttavat sekä henkilöstömäärään että työvuorojärjestelyihin. Vaikka uimahallien kävijämäärissä oli merkittäviäkin eroja, henkilöstömäärät olivat yllättävän samankaltaisia. Tämän perusteella päädyimme johtopäätökseen, että työntekijätarpeen määrittävät ensisijaisesti uimahallin koko ja turvallisuusvaatimukset.

Esittelimme toimeksiantajalle useita vaihtoehtoja (liite 2) henkilöstömitoituksesta. Kävimme läpi eri vaihtoehtoja ja useamman suunnitelman kohdalla totesimme, että pienemmällä henkilöstömäärällä uimahallin turvallisuus heikkenisi, ja samalla työntekijöiden kuormitus ja vastuu kasvaisivat. Lisäksi keskustelimme toimeksiantajan kanssa eri vaihtoehtoista ja keskityimme erityisesti tarkastelemaan, missä vaihtoehtoissa riittää varmasti työntekijöitä, ottaen huomioon kaikki työntekijöiden tauot ja kassatyöntekijöiden tauotukset. Keskustelussa korostui se, että allastiloissa tulee olla riittävästi valvoja, jotta uimahallin turvallisuus voidaan taata kaikissa tilanteissa.

Useissa tarkastelluissa vaihtoehtoissa uinninvalvojen määrä jäi riittämättömäksi. Esimerkiksi kolmella uinninvalvojalla toteutettu vuoro merkitsisi käytännössä sitä, että taukojen aikana allastilassa olisi valvontavastuussa vain kaksi henkilöä. Uimahallin suunniteltu rakenne, jossa on useita altaita sekä vesiliukumäki, edellyttää kuitenkin, että valvoja on paikalla samanaikaisesti vähintään kolme. Riittävä henkilöstömäärä ei ainoastaan takaa asiakkaiden turvallisuutta, vaan tukee myös

henkilöstön työhyvinvointia. Vertailukuntien uinninvalvojen määrä samanaikaisesti vuorossa vaihteli välillä 3–5 työntekijää (taulukko 2). Toki useammassa uimahallissa oli erilainen työnkuva sisältäen esimerkiksi liikunnanohjausta, mutta Helsingissä työnkuva on sama kuin Vantaalla, eli uinninvalvoille kuuluu vain uinninvalvonta. Näin ollen voidaan katsoa, että Helsinki on tässä tapauksessa osuvin vertailukohde Vantaan uuden uimahallin henkilöstömitoituksen suunnitteluun. Helsingissä uinninvalvoja on samanaikaisesti vuorossa neljä.

Keskusteluissa nousi esiin myös tarve huomioida lyhytaikaiset poissaolot, joita ilmenee säännöllisesti. Tällä hetkellä niitä paikataan keikkatyöntekijöillä, mikä kasvattaa henkilöstökustannuksia ja tuo aina omat haasteensa löytää riittävästi lyhytaikaisia keikkalaisia. Riittäväällä vakituisella henkilöstöressurssilla voidaan joustavammin kattaa poissaoloja myös muissa kaupungin uimahalleissa, mikä tuo kustannustehokkuutta ja vakautta toimintaan.

Suosittelimme ensimmäistä vaihtoehtoa (taulukko 4), sillä laajennetut aukioloajat viikonloppuisin olivat toimeksiantajan selkeä lähtökohta, mihin pyritään. Näin ollen uinninvalvojen tarvekin on suurempi. Vertaillen muiden kuntien henkilöstömääriin, otimme huomioon uimahallien samankaltaiset koot ja näin ollen voidaan perustella ehdotettua henkilöstömäärää myös Elmon uimahalliin.

Lopulta päädyimme yhdessä toimeksiantajan kanssa siihen, että Elmon uimahallin henkilöstötarve on 15 työntekijää, 11 uinninvalvojaa ja neljä kassatyöntekijää. Toimeksiantaja esittää henkilöstötarpeen kaupunginvaltuustolle käsiteltäväksi uimahallin henkilöstöbudjettisuunnitteluun.

7 Pohdinta

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää Vantaalle avattavan uuden uimahallin henkilöstötarve ja esittää erilaisia henkilöstösuunnittelun vaihtoehtoja toimeksiantajalle. Opinnäytetyö oli prosessi, joka eteni aloittamisen jälkeen tasaisesti ilman suurempia haasteita tai vastoinkäymisiä. Toimeksiantajan selkeä kuvaus työn tarpeesta helpotti työskentelyämme, sillä tiedostimme alusta alkaen, mitä työltämme halutaan ja mikä on työn tavoite.

Työmme keskeinen tulos oli, että henkilöstömäärän suunnittelu vaikuttaa suoraan uimahallin turvallisuuteen, työntekijöiden hyvinvointiin sekä palvelun sujuvuuteen. Uinninvalvonnan resurssien mitoittaminen osoittautui keskeiseksi tekijäksi, sillä liian vähäinen henkilöstömäärä lisää työstressiä ja voi heikentää turvallisuutta, kun taas riittävä määrä työntekijöitä mahdollistaa sujuvan tauotuksen ja työtehtävien jakautumisen tasaisesti.

Riittävä ja oikein kohdennettu henkilöstömäärä on keskeinen tekijä organisaation toiminnan tehokkuuden ja sujuvuuden kannalta. Liian vähäinen henkilöstömäärä voi johtaa työkuormituksen kasvuun, ylitöihin ja prosessien toimimattomuuteen, mikä heikentää työhyvinvointia ja sitoutumista. Toisaalta myös liian suuri henkilöstömäärä voi aiheuttaa turhautumista ja lisäkustannuksia, jotka vaikuttavat negatiivisesti tuottavuuteen. (Viitala 2021, luku 2.2.)

Henkilöstön poissaolot vaikuttavat myös henkilöstötarpeeseen ja lyhytaikaisiin poissaoloihin on oltava joko tarpeeksi omaa henkilöstöresurssia tai käytettävissä tulee olla keikkalaisia. Kuten Viitala (2021, luku 3.3) kirjassaan kertoo, henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa tasapaino työvoiman tarpeen ja käytettävissä olevien resurssien välillä. Tämä voi edellyttää henkilöstömäärän sopeuttamista joko lisäämällä tai vähentämällä työntekijöitä tarpeen mukaan. Lyhytaikaisia työvoimatarpeita voidaan hallita muun muassa ylitöiden, joustavien työaikajärjestelyjen, määräaikaisten työsopimusten tai vuokratyövoiman avulla.

Työmme pohjalta suosittelimme Vantaan kaupungille ensimmäisen (taulukko 4) henkilöstösuunnitelmavaihtoehdon toteuttamista, sillä se huomioi turvallisuuden, työhyvinvoinnin sekä palvelun sujuvuuden. Mikäli henkilöstöresurssien määrä joudutaan syystä tai toisesta rajoittamaan, on tärkeää arvioida erilaisten toimintatapojen, kuten työvuorosuunnittelun optimoinnin vaikutuksia ennen päätöksentekoa.

Toimeksiantaja on tyytyväinen esitettyyn suunnitelmaan ja sen perusteella tehtyihin suosituksiin. Suunnitelma on hyvin linjassa erityisesti turvallisuuden, työhyvinvoinnin ja palvelun sujuvuuden osalta. Mikäli henkilöstöresurssien määrää joudutaan rajoittamaan, aikaisemmin esitetyt

ehdotukset toimintatapojen, kuten työvuorosuunnittelun optimoinnin, arvioimiseksi ennen päätöksentekoa ovat edelleen keskeisessä roolissa.

Työssä käytimme tiedonkeruumenetelminä haastattelua ja benchmarkkausta. Suoritimme benchmarkkauksen ja haastattelut sähköpostitse sekä puhelimitse. Kyseiset menetelmät olivat työmme kannalta sopivimmat ja saimme näillä menetelmillä parhaiten työhön tarvittavat tiedot.

Vertailukaupunkien (Pori, Kuopio, Turku, Helsinki) tarkastelu osoitti, että henkilöstömäärät ovat eri kaupungeissa samankaltaisia, mutta työnkuviissa oli merkittäviä eroja. Helsingissä uinnivalvonnan henkilöstö keskittyi vain valvontatehtäviin, kun taas muissa kaupungeissa työnkuvaan kuului myös liikunnanohjausta. Tämä ero vaikuttaa suoraan henkilöstömitoitukseen, sillä työtehtävien laajuus vaikuttaa valvojien työkuormaan. Lisäksi havaitsimme, että lipunmyynnin järjestäminen omana toimintana tai ulkoistettuna palveluna vaikuttaa suoraan uinnivalvojien tehtäviin ja henkilöstötarpeeseen. Lipunmyynnin ollessa kaupungin omaa toimintaa, tarkoittaa se uinnivalvojahresurssin huomiointia myös tauotustarpeisiin. Pohdimme, olisiko laajempi benchmarkkaus tuonut työmme kannalta lisää pohjaa vertailuun mutta Porin, Turun, Kuopion ja Helsingin vastaukset antoivat meille riittävän tiedon ja ymmärryksen vastaavan kokoisten uimahallien henkilöstömääristä. Myös oma pitkä työkokemuksemme kuntien liikuntapalveluista ja uimahallityöskentelystä antoi meille vahvan pohjan arvioida henkilöstömäärien sopivuutta käytännön näkökulmasta. Pystyimme peilaamaan työn toiminnallisessa osuudessa esiin nousseita henkilöstöresursseja omiin kokemuksiimme arjen työtilanteista, asiakasvirroista sekä valvontatyön vaatimuksista. Kokemuksemme perusteella suunnitellut henkilöstömäärät vaikuttivat realistisilta ja tarkoituksenmukaisilta niin turvallisuuden, kuin työn sujuvuudenkin kannalta.

Työmme tulokset ovat luotettavia siinä määrin, että ne perustuvat vertailukohteiden huolelliseen analyysiin sekä asiantuntijahaastatteluihin. On kuitenkin hyvä huomioida, että uimahallien kävijämäärät ja toiminta voivat muuttua ajan myötä, mikä voi vaikuttaa henkilöstötarpeeseen tulevaisuudessa. Huomioitavaa on myös uuden uimahallin alun mahdollinen kävijäpiikki. Uusi uimahalli tuo mahdollisesti ensimmäisen vuoden aikana paljon kävijöitä, jolloin kävijämäärät saattavat olla jonkin aikaa korkeammat ennen kävijämäärien tasaantumista, joka voi vaikuttaa henkilöstötarpeen muutokseen. Myös Vantaan kaupungin päätökset uimahallin palvelutarjonnasta ja aukioloajoista voivat muuttaa henkilöstösuunnittelun lähtökohtia.

Henkilöstöjohtamista on pyritty selkiyttämään erilaisten mallien avulla, joista tunnetuimpia ovat Harvardin ja Michiganin mallit. Harvardin malli korostaa inhimillisiä arvoja ja henkilöstön hyvinvointia, kun taas Michiganin malli painottaa tehokkuutta ja rakenteellista ohjausta. (Viitala 2014, luku 1.8; Syrjälä 04/2010.)

Vantaan kaupungin johtamismallia voi peilata Harvardin ja Michiganin johtamisen malleihin. Vantaalla johtaminen perustuu vaikuttavaan ja valmentavaan otteeseen, jossa keskeistä on työn merkityksellisyys, henkilöstön hyvinvointi ja yhdessä kehittyminen. (Vantaan kaupunki 2023.) Näitä painotuksia voi nähdä erityisesti Harvardin mallin kaltaisessa ihmiskeskeisessä lähestymistavassa. Harvardin mallissa korostuu ajatus, että henkilöstö nähdään organisaation tärkeimpänä voimavaranana, ja että panostamalla työhyvinvointiin ja osallistamiseen voidaan saavuttaa parempia tuloksia pitkällä aikavälillä. Tämä muistuttaa vahvasti Vantaan tapaa ajatella johtamista ja organisaation toimintaa.

Toisaalta Vantaan johtamisessa on nähtävissä myös piirteitä Michiganin mallista, jossa painopiste on tehokkuudessa, selkeissä rakenteissa ja vastuissa sekä tulosten mittaamisessa. Esimerkiksi Vantaan johtamisjärjestelmä ja sen kehittäminen sekä tuloskorttiajattelu tuovat mieleen Michiganin mallin rakenteellisen ja tuloskeskeisen näkökulman. Myös prosessien uudistaminen ja vastuiden selkiyttäminen sopivat hyvin Michiganin mallin logiikkaan.

Mielestämme Vantaan johtamismallissa näkyy siis sekä Harvardin että Michiganin mallien elementtejä. Vahvempana kuitenkin korostuu Harvardin malli, koska painotus on enimmäkseen ihmisissä ja arvoissa, mutta samalla ei voida unohtaa sitä, että julkisessa organisaatiossa pitää myös pystyä osoittamaan vaikuttavuutta ja toiminnan tehokkuutta, mikä taas on lähempänä Michiganin mallin ajattelua. Ehkä voisi ajatella, että Vantaa on rakentanut omanlaisensa yhdistelmän näistä malleista. On myös mielenkiintoista, että vaikka molemmat mallit ovat jo melko vanhoja, ne tuntuvat edelleen toimivilta ja sovellettavilta, kun niitä tarkastelee nykyaikaisen kunnallisen johtamisen näkökulmasta.

Uimahallit ja kylpylät ovat liikunta- ja virkistyspaikkoja, jotka palvelevat laajasti ja tasapuolisesti eri kansalaisryhmiä. Niiden merkitys korostuu erityisesti terveyden edistämisessä, työllistämässä sekä lasten ja nuorten kasvun tukemisessä ja liikuntainnostuksen herättämisessä. Uimahallien ja kylpylöiden saavutettavuus on laaja, sillä niitä voivat hyödyntää kaikenikäiset. (Hakamäki ym. 2012, 213.)

Uimataitotutkimuksessa (2022, 11) verrattiin kuudesluokkalaisten ja esikoululaisten uimataitoa vuoden 2016 tutkimukseen ja tutkimus osoitti, että uimataito on heikentynyt viidesosalla. Tämä korostaa tarvetta panostaa uimataidon opettamiseen ja ylläpitämiseen tarjoamalla siihen riittävät resurssit. Uuden uimahallin myötä Vantaalle saadaan lisää vesipinta-alaa, mikä mahdollistaa uinninopeuksen lisäämistä sekä tarjoaa entistä paremmat mahdollisuudet kaikille kuntalaisille vedessä liikumisen parissa.

Uimahalleja ja kylpylöitä voidaan pitää merkittävänä matalan kynnyksen liikuntapaikkoina, sillä ne tarjoavat monipuolisia liikuntamahdollisuuksia eri-ikäisille ja -kuntoisille ihmisille ilman suuria vaatimuksia taidoista, varusteista tai fyysisestä suorituskyvystä. Julkisen sektorin ylläpitämät uimahallit mahdollistavat edulliset pääsymaksut, mikä tekee liikunnasta taloudellisesti saavutettavampaa erityisesti niille, joilla ei ole mahdollisuuksia kalliisiin harrastuksiin. Vesiliikunta tukee fyysistä hyvinvointia ja samalla kehittää uimataitoa, joka on keskeinen kansalaistaito turvallisuuden kannalta.

Tämän opinnäytetyön merkityksellisyys korostuu erityisesti siitä näkökulmasta, että hyvin suunnitellut henkilöstöresurssit ovat keskeisessä roolissa näiden palveluiden turvallisuuden, toimivuuden ja asiakaskokemuksen varmistamisessa. Uusien uimahallien rakentaminen on paitsi investointi terveyteen ja hyvinvointiin, myös mahdollisuus lisätä työpaikkoja ja vahvistaa alueellista elinvoimaa. Laadukas henkilöstösuunnittelu on avainasemassa, jotta nämä tavoitteet voidaan saavuttaa kestäväällä ja vastuullisella tavalla. Tämä opinnäytetyö tukee tätä kokonaisuutta konkreettisesti tarjoamalla huolellisesti perustellun ja käytännönläheisen mallin Elmon uimahallin henkilöstömitoitukselle.

Lisäksi työn vastuullisuus ilmenee siinä, että henkilöstösuunnittelussa on pyritty huomioimaan sekä toiminnan tehokkuus että henkilökunnan työhyvinvointi. Realistinen ja perusteltu henkilöstömitoitus tukee turvallista ja laadukasta palvelua asiakkaille sekä edistää henkilöstön jaksamista ja työssä viihtymistä. Hyvin suunniteltu henkilöstöresursointi luo pohjan kestäväälle ja vastuulliselle toiminnalle nyt ja tulevaisuudessa.

Työn arvioinnin osalta on tärkeää huomioida, että tarkempaa arviointia työn vaikutuksista ei voida vielä suorittaa, sillä Elmon uimahalli avataan vasta vuonna 2027. Tällä hetkellä arviointi rajoittuu teoreettisiin ja ennakoiviin tarkasteluihin, jotka perustuvat nykyisiin tietolähteisiin ja asiantuntija-arvioihin. Suunnitellut henkilöstöresurssit ja ehdotetut toimenpiteet voivat osoittautua toimiviksi käytännössä, mutta lopullinen arviointi voidaan tehdä vasta sen jälkeen, kun uimahallin toiminta on käynnistynyt ja ensimmäiset käytännön kokemukset on saatu. Tällöin voidaan tarkastella, kuinka hyvin suunniteltu henkilöstöresursointi tukee palvelun sujuvuutta, asiakaskokemusta ja henkilökunnan hyvinvointia. On myös mahdollista, että joitakin osa-alueita joudutaan hienosäätämään käytännön kokemusten pohjalta, jotta saavutetaan optimaalinen tasapaino resurssien, turvallisuuden ja palvelun laadun välillä.

Opinnäytetyössämme ilmeni myös mahdollisuuksia henkilöstösuunnittelun kehittämiseksi. Pohdimme, olisiko uinninvalvonnan yhteyteen mahdollista lisätä esimerkiksi liikunnanohjausta tai uinninopetusta, niin kuin vertailukaupungeissa Porissa, Turussa ja Kuopiossa. Näin työnkuva monipuolistuisi, laajenisi ja toisi vaihtelevuutta sekä haastetta uinninvalvonnan oheen. Kuten Manka (2023, 109) kirjassaan kertoo, työssä viihtyminen on yksi vitamiinimallinen (kuva 2.) osa-alueista ja

siinä pyritään tuomaan sopivassa suhteessa haastetta työnkuvaan, koska liiallinen mukavuus ilman haasteita voi tuntua pitkästytävältä. Työnkuva laajentamisella voisi olla positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon, työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Tällainen muutos vaatisi organisaation päivittämistä, sillä nyt liikunnanohjaajat kuuluvat toiminnallisen yksikön alle, kun taas uimahalli ja sen henkilökunta kuuluvat käyttö ja kunnossapidon yksikköön. Tulevaisuudessa voisi olla hyödyllistä selvittää työntekijöiden kokemuksia, miten valittu henkilöstörakenne vaikuttaa päivittäiseen toimintaan. Tämä auttaisi kehittämään uimahallin henkilöstöresursseja vielä tarkemmin todellisten tarpeiden pohjalta.

Työskentely tämän opinnäytetyön parissa on syventänyt ymmärrystämme henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta sekä niiden roolista julkisessa organisaatiossa. Työn aikana olemme tarkastelleet monipuolisesti sitä, miten henkilöstösuunnittelu, työhyvinvoinnin edistäminen ja johtamisen rakenteet kytkeytyvät toisiinsa erityisesti kunnallisella puolella. Kirjallisuuskatsauksessa käsittelemämme teemat, henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja julkinen johtaminen, loivat vahvan teoreettisen pohjan, jonka kautta pystyimme lähestymään myös työn toiminnallista osuutta melko analyttisesti.

Olemme oppineet, että henkilöstösuunnittelu on huomattavasti moniulotteisempaa ja laajempaa kuin pelkkä työntekijämäärien mitoitus. Erityisesti turvallisuuskriittisessä työssä, kuten uinninvalvonnassa, suunnitteluun liittyy useita tavoitteita, jotka voivat olla esimerkiksi asiakkaiden turvallisuuden varmistaminen, henkilöstön riittävä läsnäolo ja osaaminen, työn kuormittavuuden hallinta sekä työntekijöiden jaksamisen ja työmotivaation tukeminen. Näiden elementtien yhteensovittaminen vaatii sekä strategista ajattelua että realistista ymmärrystä työnkuvasta.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta opimme, että julkisessa johtamisessa korostuvat erityisesti vastuu, avoimuus ja resurssien tehokas käyttö. Tämä asettaa henkilöstösuunnittelulle paineita tehdä päätöksiä, jotka eivät ole ainoastaan kustannustehokkaita, vaan myös inhimillisesti ja eettisesti kestäviä. Näkemyksemme vahvistui siitä, että työhyvinvointi ei ole vain yksilön oma asia, vaan osa organisaation strategista vastuuta. Työntekijöiden jaksaminen, työssä viihtyminen ja mahdollisuus kehittyä työssään vaikuttavat suoraan myös palvelun laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja työyhteisön pysyvyyteen.

Käytännön näkökulmasta opimme, kuinka vaativaa henkilöstösuunnittelu voi olla toimintaympäristössä, jossa turvallisuus, nopea reagointi ja asiakaspalvelu yhdistyvät. Samalla huomasimme, kuinka tärkeää on tarkastella henkilöstösuunnittelua kokonaisvaltaisena prosessina, jossa yksittäisten työvuorojen tai resurssien lisäksi huomioon otetaan myös työn organisointi, työntekijöiden osaaminen, työtehtävien mielekkyys sekä palautumismahdollisuudet.

Olemme molemmat työskennelleet kuntien liikuntapalveluissa jo yli kymmenen vuoden ajan, ja kummankin työnkuvaan ovat kuuluneet vahvasti uimahallit sekä niiden palvelut. Uimahallit toimintaympäristönä olivat meille siis jo entuudestaan hyvin tuttuja ennen opinnäytetyön aloittamista. Toinen meistä työskentelee Vantaan kaupungilla ja toinen Ulvilan kaupungilla, mikä mahdollisti mielenkiintoisen ja opettavaisen vertailun suuren ja pienen kaupungin liikuntapalveluiden välillä. Ulvilassa liikuntapalvelut muodostavat yhden ja ainoan liikuntayksikön, ja kaikkien liikunnanohjaajien työnkuvaan kuuluu monipuolisesti uinninvalvonta, liikuntaneuvonta, uinninopetus, liikunnanohjaus sekä leiritoiminta. Työnkuva on siten hyvin laaja, ja pohdimme, että tämä monipuolisuus on todennäköisesti vaikuttanut myönteisesti työssä viihtymiseen ja siihen, että työntekijöiden vaihtuvuus on ollut erittäin vähäistä. Olikin mielenkiintoista vertailla miten erilainen organisaatorakenne isossa ja pienessä kunnassa on ja miten se vaikuttaa käytännötasolla liikuntapalveluihin. On ymmärrettävää, että suuremmassa kunnassa, kuten Vantaalla, organisaatorakenne on monimutkaisempi ja selkeämmin jaoteltu pienempiin, tarkasti rajattuihin yksiköihin. Tämä mahdollistaa vastualueiden tehokkaan hallinnan ja työnjaon selkeyttämisen. Työtä tehdessämme nousi kuitenkin useaan otteeseen esiin ajatus siitä, miten työn monipuolisuus ja vaihtelevuus voivat osaltaan edistää työssä viihtymistä. Pohdimme, voisiko tulevaisuudessa olla mahdollista laajentaa uinninvalvojen työnkuvaa myös Vantaan kaupungilla siten, että työ olisi sisällöltään monipuolisempaa ja vaihtelevampaa.

Lähteet

- Airaksinen, T., Kostamo, P. & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi – opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.3.2025.
- Armstrong, M. 2020. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Kogan Page. Iso-Britannia. E-kirja. Luettu: 15.3.2025.
- Chaudhuri, K. K. 2010. Human resource management: Principles and practices. Himalaya Publishing House. Mumbai. E-kirja. Luettu: 18.3.2025.
- Fombrun, C., Tichy N. & Devanna M. 1984. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley. New York.
- Hakala, S. 2019. Uimahallit Suomessa. Uimahalli- ja kylpylätekninen yhdistys ry. Keuruu.
- Hakamäki, J., Hotti, K., Keskinen, I., Lauritsalo, K., Liinpää, S., Läärä, J. & Pantzar, T. 2012. Uimaopetuksen käsikirja. Docendo Sport. Jyväskylä.
- Helsilä, M. & S. Salojärvi. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Talentum Oyj. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.3.2025.
- Holopainen, A., Koskimies, E. & Stenvall. 2022. Julkinen johtaminen, julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Valtiovarainministeriön julkaisuja – 2022:10. Helsinki.
- Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2013. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Työsuojelurahasto. Tampere. Luettavissa: <https://oma.tsr.fi/api/projects/475514cb-d741-417b-acc2-f1d3b44af5f1/attachment/ec42b055-60ac-4788-88cb-2769c6f712a4>. Luettu: 20.4.2025.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.3.2025.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövarojen johtaminen. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.1.2025.

Kondelin, A. & Peltomäki, T. 2022. Palkkahallinnon säädökset 2022. Alma Talent. 16. uudistettu painos. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.3.2025

Kuntaliitto 2021. Nuoriso ja liikunta. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/hyvinvointi-ja-sivisyys/nuoriso-ja-liikunta>. Luettu: 26.1.2025.

Liikuntalaki 10.4.2015/390. Kunnan vastuu. Finlex. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150390#L1P5>. Luettu 26.1.2025.

Manka, M-L & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.2.2025.

Männistö, E. 18.10.2017. Henkilöstöhallinto -oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>. Luettu: 20.1.2025

NCC s.a. Elmon uimahalli. Luettavissa: <https://www.ncc.fi/projektit/elmon-uimahalli-vantaa/>. Luettu: 22.2.2025.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1. painos. WSOY pro Oy. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö s.a. a. Liikunta. Linjaukset ja kehittäminen. Luettavissa: <https://okm.fi/liikunta/linjaukset>. Luettu: 26.1.2025.

Opetus- ja kulttuuriministeriö s.a. b. Liikunta. Liikunnallinen elämäntapa. Luettavissa: <https://okm.fi/liikunnan-edistaminen>. Luettu: 26.1.2025.

Randall, J. 21.9.2020. Short Term vs Long Term HR Strategy: The Most Important Difference. Luettavissa: <https://blog.questco.net/short-term-vs-long-term-hr-strategy>. Luettu: 12.2.2025.

Suomen Uimaopetus- ja Hengenpelastusliitto s.a. Turvallisuuskäytäntöjä uimahalleihin. Luettavissa: <https://suh.fi/toiminta/allasturvallisuus/turvallisuuskaytantoja-uimahalleihin/>. Luettu: 15.3.2025.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.2.2025.

Syrjälä, J. 04/2010. Henkilöstöjohtaminen kriittisessä valossa -Tarinoita eri todellisuuksista. Liiketaloudellinen aikakauskirja. Luettavissa: https://lta.lib.aalto.fi/2010/4/lta_2010_04_a6.pdf. Luettu: 1.3.2025.

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto. Tukes-ohje 1/2015. Uimahallien ja kylpylöiden turvallisuuden edistäminen. Luettavissa: <https://tukes.fi/documents/5470659/6372871/Tukes-ohje%20-%20Uimahallien%20ja%20kylpyl%C3%B6iden%20turvallisuuden%20edist%C3%A4minen/d3159630-d077-4fa0-8938-5832709f8de5/Tukes-ohje%20-%20Uimahallien%20ja%20kylpyl%C3%B6iden%20turvallisuuden%20edist%C3%A4minen.pdf>. Luettu: 7.3.2025.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työaikalaki. TEM oppaat ja muut julkaisut 2020:1. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162353/TEM_oppaat_1_2020_FI_Tyoaikalaki_27062020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 23.3.2025.

Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Työsopimus ja työsuhde. Luettavissa: <https://tem.fi/tyosopimus-ja-tyosuhde>. Luettu: 23.3.2025.

Työterveyslaitos s.a. a. Henkilöstöhallinto työkykyjohtamisen tukena. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/henkilostohallinto-tyokykyjohtamisen-tukena>. Luettu: 19.1.2025.

Työterveyslaitos s.a. b. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 19.2.2025.

Työterveyslaitos s.a. c. Työ2030-ohjelma. Luettavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>. Luettu: 23.3.2025.

Uimataitotutkimus 2022. Selvitys kuudesluokkalaisten ja esikoululaisten uimataidosta sekä koronapandemian vaikutuksista koulujen uinninopetukseen. Luettavissa: https://suh.fi/wp-content/uploads/2023/06/Uimataitotutkimus_2022_Selvitys_kuudesluokkalaisten_ja_esikoululaisten_uimataidosta_seka_koronapandemian_vaikutuksista_koulujen_uinninopetukseen.pdf. Luettu: 2.4.2025.

Valtiovarainministeriö s.a. Julkinen johtaminen. Luettavissa: <https://vm.fi/julkinen-johtaminen>. Luettu: 17.2.2025.

Vantaan kaupunki s.a. a. Innovaatioiden Vantaa -strategia. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatöksenteko/talous-ja-strategia/innovaatioiden-vantaa-strategia>. Luettu: 10.1.2025.

Vantaan kaupunki s.a. b. Henkilöstökertomus 2023: Vuoden tunnuslukuja. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatöksenteko/henkilostokertomus/henkilostokertomus-2023-vuoden-tunnuslukuja>. Luettu: 25.1.2025.

Vantaan kaupunki s.a. c. Organisaatio. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksen-teko/organisaatio>. Luettu: 26.1.2025.

Vantaan kaupunki s.a. d. Uimahallit. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/palveluhakemisto/palvelu/uimahallit>. Luettu: 16.2.2025.

Vantaan kaupunki s.a. e. Elmon urheilupuisto ja uimahalli. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/hankkeet/hanke/elmon-urheilupuisto-ja-uimahalli>. Luettu: 16.2.2025.

Vantaan kaupunki 2023. Vantaan kaupungin intranet. Merkityksellistä työtä – vaikuttavalla johtamisella. Luettu: 20.2.2025.

Vantaan kaupunki ja Ramboll Finland Oy. 2021. Elmon urheilupuiston yleissuunnitelman raportti. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Elmon-urheilupuisto-yleissuunnitelmaraportti-ramboll-finland-oy-2121067.pdf>. Luettu: 22.2.2025

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.1.2025.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.3.2025.

Virtanen, P., Stenvall, J. 2019. 2. uudistettu laitos. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Vuori, J. 2020. Julkisen ja yksityisen johtamisen ja toiminnan erot: Myyttien palvontaa, näytön etsintää vai ideologian kylmää sotaa?. Hallinnon tutkimus, 35, 2, s. 91–93.

Vuorinen T. & Huikkola T. Strategiakirja: 25 työkalua. 2023. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.3.2025.

Ylitepsa J. 2019. Vuosilomalaki. TEM esitteet 1/2019. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2918981/Vuosilomalaki/84908985-cf6b-40da-950a-d47f988ad3f2/Vuosilomalaki.pdf?t=1558605723000>. Luettu: 23.3.2025.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko vertailukaupungeille

Kuinka paljon liikuntapalveluiden työntekijöitä työskentelee uimahallilla yhteensä?

Kuinka monta uinninvalvojaa uimahallilla työskentelee?

Kuinka monta uinninvalvojaa on keskimäärin samanaikaisesti työvuorossa?

Sisältyykö uinninvalvontatehtäviin muita työtehtäviä, kuten esimerkiksi liikunnanohjausta?

Onko uimahallin lipunmyynti ulkoistettu?

Jos lipunmyynti ei ole ulkoistettu:

a. Kuinka monta työntekijää työskentelee lipunmyynnissä?

b. Kuinka monta heistä on yhtäaikaisesti työvuorossa?

Mikä on uimahallin keskimääräinen kävijämäärä kuukausi- ja vuositasolla?

Millaista työvuorosuunnittelua uimahallilla käytetään? (esim. työvuorojärjestelmät, suunnitteluperiaatteet)

Vaikuttaako uimaseurojen tai muiden käyttäjäryhmien toiminta uimahallin työntekijöiden työvuoroihin tai tehtäviin?

Mikä työaikamuoto on käytössä uimahallin henkilöstöllä? (esim. yleistyöaika, keskeytymätön kaksivuorotyö)

Liite 2. Henkilöstömitoitusvaihtoehtoja

Aukioloajoilla: ma-to klo 6.00–21.00, pe klo 10.00–21.00, la-su klo 8.00–21.00

arkisin 3+3-4, vklp 3+3 (huom. Vklp työt)

	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	V	V	A	I	I	T	T
2.	A	V	I	väli	V	T	T
3.	A	A	A	A	A	V	V
4.	V	V	I	I	I	T	T
5.	A	A	V	V	I	T	T
6.	I	A	A	A	A	V	V
7.	V	I	I	I	V	T	T
8.	I	I	I	V	V	T	T
9.	I	I	väli	A	A	V	V

arkisin 4+4, vklp 5

	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	A	A	A	V	V	T	T
2.	A	A	A	V	V	T	T
3.	A	A	A	A	A	V	V
4.	A	A	A	A	A	V	V
5.	V	V	I	I	I	T	T
6.	I	I	V	V	A	T	T
7.	I	I	I	I	I	V	V
8.	I	I	I	I	I	V	V
9.	I	I	I	I	I	V	V
10.	V	V	väli	A	A	T	T

arkisin 3+4, vklp 3+3

	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	V	V	I	I	I	T	T
2.	A	V	väli	A	V	T	T
3.	A	A	A	A	A	V	V
4.	V	V	I	I	I	T	T
5.	I	I	V	V	I	T	T
6.	A	A	A	A	A	V	V
7.	I	I	I	I	I	V	V
8.	V	I	I	I	V	T	T
9.	väli	A	A	V	V	T	T
10.	I	I	väli	väli	A	V	V

arkisin 3+4, vklp 3+3							
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	V	V	I	I	I	T	T
2.	A	V	väli	A	V	T	T
3.	A	A	A	A	A	V	V
4.	V	V	I	I	I	T	T
5.	I	I	V	V	I	T	T
6.	A	A	A	A	A	V	V
7.	I	I	I	I	I	V	V
8.	V	I	I	I	V	T	T
9.	väli	A	A	V	V	T	T
10.	I	I	väli	väli	A	V	V

arkisin 4+4-5, vklp 3+3							
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	V	väli	A	A	V	T	T
2.	A	A	A	V	V	T	T
3.	I	I	I	I	I	V	V
4.	A	A	A	A	A	V	V
5.	V	V	I	I	I	T	T
6.	I	I	V	V	I	T	T
7.	A	A	A	A	A	V	V
8.	I	I	I	I	väli	V	V
9.	V	V	I	I	I	T	T
10.	A	A	V	V	IK	T	T
11.	I	I	väli	IK	väli	V	V

KASSAT							
arkisin 1-2, vklp 1+1							
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	A	A	A	A	A	V	V
2.	väli	I	I	I	I	V	V
3.	V	A	A	väli	V	T	T
4.	I	I	I	V	V	T	T

Aukioloajoilla: ma-to klo 6.00–21.00, pe klo 10.00–21.00, la-su klo 10.00–18.00

arkisin 2-3, vklp 3

	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	I	I	väli	A	A	V	V
2.	A	A	A	V	V	T	T
3.	I	I	I	I	väli	V	V
4.	A	A	A	A	A	V	V
5.	V	V	I	I	I	T	T
6.	väli	väli	V	V	I	T	T

arkisin 3+3, vklp 3

	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	I	I	I	väli	A	V	V
2.	I	I	A	A	A	V	V
3.	A	A	A	V	V	T	T
4.	I	I	I	I	I	V	V
5.	A	A	A	A	A	V	V
6.	V	V	I	I	I	T	T
7.	väli	väli	V	V	I	T	T

arkisin 2-3, vklp 4

	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	I	I	I	I	väli	V	V
2.	väli	I	I	väli	A	V	V
3.	A	A	A	V	V	T	T
4.	I	I	V	V	I	T	T
5.	A	A	A	A	A	V	V
6.	V	V	I	I	I	T	T
7.	V	A	A	A	V	T	T

arkisin 3+3-4, vklp 4

	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	A	A	väli	I	väli	V	V
2.	I	I	I	väli	A	V	V
3.	V	I	A	A	V	T	T
4.	A	A	A	V	V	T	T
5.	I	I	I	I	I	V	V
6.	A	A	A	A	A	V	V
7.	V	V	I	I	I	T	T
8.	I	väli	V	V	I	T	T

arkisin 3-4, vklp 4							
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	V	V	A	I	I	T	T
2.	A	V	I	A	V	T	T
3.	A	A	A	A	A	V	V
4.	I	I	I	I	I	V	V
5.	A	A	V	V	I	T	T
6.	I	A	A	A	A	V	V
7.	V	I	I	I	V	T	T
8.	I	I	I	I	I	V	V
9.	I	I	A	A	A	V	V

KASSAT							
	MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
1.	I	I	I	I	I	V	V
2.	väli	väli	väli	V	V	T	T
3.	A	A	A	A	A	V	V