

Espoon kaupungin liikuntapaikanhoitajien työnkierto - projekti

Nina Taipale

Opinnäytetyö
Vierumäen yksikkö
Liikunnan ja vapaa-ajan
koulutusohjelma
Kevät 2013



Tekijä tai tekijät Nina Taipale	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LOT10 MOMU
Raportin nimi Espoon kaupungin liikuntapaikanhoitajien työnkierto - projekti	Sivu- ja lii- tesivumäärä 56 + 10
Opettajat tai ohjaajat Päivi Sinkkonen	
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on Espoon kaupungin liikuntapaikanhoitajien työnkierto – projekti. Projektin tavoitteena on viedä läpi yhteisin säännöin toteutettu työnkierto ja sen kautta kehittää liikuntapaikanhoitajien osaamista sekä lisätä esimiesten mahdollisuuksia henkilöstöressurssien tasaamisessa. Projektin jatkokehittämisen ja erityisesti opinnäytetyön osalta tavoitteena on kerätä esimiehiltä tietoa työnkierron onnistumisesta ja kehittämistarpeista.</p> <p>Projekti lähti käyntiin vuoden 2010 syksyllä suunnitteluvaiheella ja itse työnkiertoa toteutettiin yhteisin pelisäännöin vuoden 2011 aikana. Työnkiertoon osallistui määritellyin kriteerein tuona aikana 32 liikuntapaikanhoitajaa viidestäkymmenestä, joten tältä osin tavoitteeseen päästiin. Esimieshaastatteluissa haastateltiin kaikki 9 liikuntapaikkamestaria talven 2013 aikana.</p> <p>Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työnkierto koettiin onnistuneena ja se tuotti haluttua vaikutusta henkilöstöressurssien tasaamisen mahdollisuuksiin. Esimiesten mukaan työnkierto lisäsi henkilöstön valmiuksia siirtyä liikuntapaikasta toiseen ja tätä kautta lähteä sijaistamaan toista työntekijää. Tämä antoi esimiehille avaimia henkilöstöjärjestelyiden osalta.</p> <p>Tulevaisuudessa liikuntapaikanhoitaja nähdään liikuntapaikkojen moniosaajana. Tästä syystäkin on keskeistä jatkaa työnkierron toteuttamista suunnitelmallisesti myös tästä eteenpäin. Työnkiertoa on myös syytä monipuolistaa koskemaan uusia työtehtäviä ja liikuntapaikkoja sekä jatkossa mieltä mahdollisuuksia palkitsemisen osalta.</p>	
Asiasanat Työnkierto, työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, liikuntapaikanhoitaja	

Degree Programme in Sports and Leisure Management

<p>Authors Nina Taipale</p>	<p>Group or year of entry LOT10 MOMU</p>
<p>The title of thesis JOB ROTATION FOR ESPOO CITY SPORT FACILITY CARETAKERS</p>	<p>Number of pages and appendices 56 + 10</p>
<p>Supervisor(s) Päivi Sinkkonen</p>	
<p>The aim of this study is to develop a job rotation plan for Espoo City sport facility caretakers. The purpose is to give to the employees a possibility to develop himself and deepen his expertise. Also the purpose is to give tools to immediate superiors for human resources management. Purpose of this study is also to collect information from immediate supervisors on success and development needs.</p> <p>The project started in the autumn 2010 and job rotation was carried out during the year 2011. 32 employees out of 50 switched tasks and working places above-mentioned time, so the purpose target was achieved. All 9 immediate supervisors were interviewed during the winter of 2013 and the project was finished then.</p> <p>The results showed that attitudes towards job rotation were very positive. It was also noticed that as the result of job rotation, employees were much more ready to change from one place to another and to help each other. Also, immediate supervisors have now better possibilities to arrange personnel and thus even out resources.</p> <p>In the future, sport facility caretaker will be seen as a multi-tasker. That is why it is important to make job rotation a permanent method. It is also important to expand rotation so that employees can do diverse tasks and visit new sport facilities. Also the key point is that there could be a possibility to reward an employee who deepens his expertise through job rotation.</p>	
<p>Key words Job rotation, work welfare, sport facilities caretaker</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi – työniloa ja tuloksellisuutta	3
2.1	Työhyvinvointi yksilön ja työyhteisön kannalta	3
2.2	Työhyvinvoinnista huolehtimiselle on perusteensa	6
2.3	Työhyvinvoinnin rakentamisen tekijät ja välineet	8
3	Osaava ihminen - Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen	13
4	Esimies työhyvinvoinnin takaajana ja osaamisen johtamisen keskiössä	18
4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen - Esimiestyön ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin.....	20
4.2	Osaamisen johtaminen ja esimies sen toteuttajana	23
5	Työnkierto	27
5.1	Työnkierto käytännössä.....	27
5.2	Työnkierron hyöty ja vaikutukset.....	28
5.3	Työnkierto esimiesnäkökulmasta	30
6	Espoon kaupungin Liikuntapalvelut.....	31
6.1	Espoon Liikuntapalvelut – tulosityksikön organisaatio ja tehtävä	31
6.2	Liikuntatilat palvelualueen tehtävät ja henkilöstö	32
6.3	Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen Espoon kaupungissa ja liikuntapalveluissa.....	34
7	Liikuntapaikanhoitajien työnkierto – projekti	40
7.1	Työn lähtökohta ja tavoite	40
7.2	Toteutus ja eteneminen	41
7.3	Projektin tulos.....	46
7.4	Arviointi.....	47
8	Tulevaisuus ja kehittämis ehdotukset projektin kehittämiseksi.....	50
9	Pohdinta	52
	Liite 1. Liikuntapaikanhoitajien työnkierto ohjeistus ja sopimus.....	62
	Liite 2. Kyselylomake työnkierrosta esimiehinä toimiville liikuntapaikkamestareille	66

1 Johdanto

Työ on keskeinen asia ihmisen elämässä. Se tuo toimeentulon ja parhaimmassa tapauksessa lisää ihmisen hyvinvointia antaen elämään innostusta ja energisyyttä. Työpaikalla työskennellään usein useita tunteja aamusta iltaan, unohtamatta vuorotyössä työskentelevien vuorokausirytmeyttä. Työ ja työympäristö vaikuttavat siis keskeisesti siihen, millä tavoin ihminen pääsee toteuttamaan itseään sekä omia edellytyksiään ja tätä kautta mahdollistamaan henkistä kasvuaan. Työstä ei voidakaan puhua ilman, että sen yhteydessä käsitellään työhyvinvointia ja sen vaikutusta työssä jaksamiseen ja työkykyyn. Tätä osin onkin tärkeää tunnistaa ne tekijät, jotka lisäävät ihmisen työhyvinvointia ja erityisesti kyettävä viemään niitä käytäntöön. Hyvin toimivissa organisaatioissa osataan sekä tunnistaa näitä tekijöitä että resursoida niitä hyvällä johtajuudella. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on sekä työntekijän itsensä että johdon vastuulla. Yhteisellä tahdolla toteuttaa asioita luodaan mahdollisuus sille, että toimenpiteillä aidosti saadaan aikaan positiivista kehitystä sekä yksilön että organisaation kannalta.

Tänä päivänä on lähes mahdotonta ajatella työtä, joka ei muuttuisi. Kuntasektoriin kohdistuu voimakkaita muutospaineita taloudellisesta tilanteesta johtuen. Lisäksi voimakkaasti muutospaineita aiheuttaa sekä työntekijöiden että palveluita käyttävien asiakkaiden ikääntyminen. Tästä johtuen organisaatioiden on sekä kyettävä reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin että luotava henkilöstösuunnitelmia ja – strategioita henkilöstön organisoimiseksi. Organisaatioiden on myös kyettävä reagoimaan osaamisen johtamiseen, ja niiden on myös syytä miettiä, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja millä tavoin se hankitaan, jotta kilpailukyky säilyisi. Työntekijän kannalta tämä tarkoittaa usein sitä, että työtehtävät monipuolistuvat ja laaja-alaiset, ja työtehtävistä suoriutumiseen tarvitaan entistä enemmän moniosaamista. Tämän ja teknologian nopean kehittymisen on myötä työntekijälle tärkeää ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja sen kehittäminen. Kaiken tämän keskellä hyvinvoinnista huolehtiminen nousee keskeiseen rooliin, jotta tulevaisuudessakin meillä on motivoitunutta, osaavaa ja työssään jaksavaa henkilöstöä.

Tässä opinnäytetyössä aiheena on Espoon kaupungin liikuntapaikanhoitajien työnkierto – projekti. Työnkiertoa on perinteisesti käytetty kehittämisen välineenä terveyssektorilla ja jonkin verran myös yksityisen sektorin organisaatioissa. Osaamisen kehittämisen välineenä se edistää henkilöstön valmiuksia siirtyä paikasta toiseen ja parhaimmillaan monipuolistaa heidän ammatillisia valmiuksiaan. Se toimii hyvänä väylänä jakaa hiljais-tietoa, joka liian usein niin sanotusti valuu ulos henkilökunnan jäädessä eläkkeelle tai siirtyessä toisiin tehtäviin. Työnkierto voidaankin nähdä yhtenä osana työpaikan kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on sekä osaamisen kehittäminen että työhyvinvoinnin lisääminen.

Espoon kaupungin liikuntapalveluissa on jo usean vuoden ajan tehty toiminnan arviointeja jokaisella palvelualueella ja sitä kautta nostettu esiin kehittämistarpeita. Tämän opinnäytetyön aiheeksi työnkierto nousi Espoon liikuntapalveluiden liikuntatilat palvelualueen vuoden 2010 arviointien kautta. Keskusteluissa nousi esiin tarve luoda mahdollisuuksia henkilöstön liikkumiselle liikuntapaikasta toiseen sekä näin tasata henkilöstöresursseja tarpeen mukaan. Tässä yhteydessä nousi esiin idea työnkierrosta ja sen tuomista mahdollisuuksista.

Projektin tavoitteena oli viedä läpi yhteisin säännöin toteutettu työnkierto ja sen kautta kehittää liikuntapaikanhoitajien osaamista sekä lisätä esimiesten mahdollisuuksia henkilöstöresurssien tasaamisessa. Projektin jatkokehittämisen ja erityisesti opinnäytetyön osalta tavoitteena oli kerätä esimiehiltä tietoa työnkierron onnistumisesta ja kehittämistarpeista. Tässä opinnäytetyössä käsitellään myös työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä erityisesti esimiesnäkökulmasta, sillä he ovat keskeisessä asemassa työnkierron onnistumisen kannalta. Opinnäytetyön aiheena olleen liikuntapaikanhoitajien työnkierron osalta esitellään projektin etenemistä sekä niitä lopputuloksia, joita esimieshaastatteluiden kautta saatiin esiin.

2 Työhyvinvointi – työniloa ja tuloksellisuutta

2.1 Työhyvinvointi yksilön ja työyhteisön kannalta

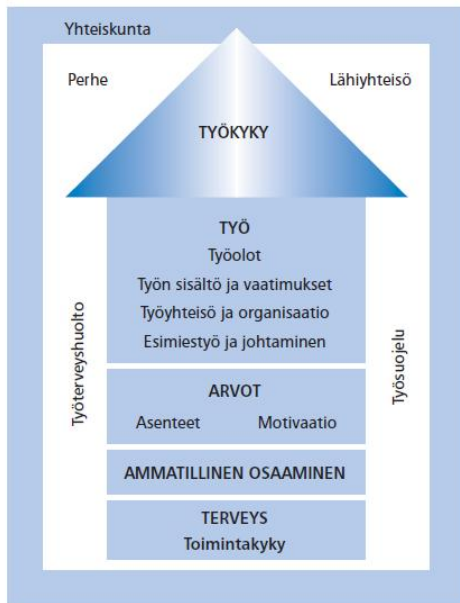
Ihmiselle työ tuo toimeentulon, mutta se ei yksin riitä. Työnteon halutaan olevan myös hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Ihmiset haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä myös työpäivän jälkeen. Työhyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena johon liittyy sekä fyysinen, psyykinen, sosiaalinen että henkinen hyvinvointi. Ihmisen hyvinvointiin vaikuttaa myös hänen persoonallisuutensa, henkilökohtaiset arvonsa, tarpeensa sekä toiminta päivittäisine valintoineen. Tärkeää onkin ymmärtää, että kaikki nämä osa-alueet liittyvät toisiinsa ja sitä kautta myös vaikuttavat kokonaisuuteen. Maslowin motivaatioteoriaan perustuvassa mallissa käsitellään ihmisen tarpeita viiden eri portaan kautta. Malli koostuu fysiologisista perustarpeista, turvallisuudesta, yhteisöllisyydestä, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Koska ihmisen hyvinvointi monista tekijöistä jotka perustuvat sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutukseen, on tärkeää että nämä tarpeet tyydyttyvät sekä yksityiselämässä kuin työssäkin. Hyvinvointi on siis aina myös yhteydessä työorganisaatioon ja siitä syystä on syytä pohtia sitä, vastaako työ omia edellytyksiä ja taitoja, voiko ihminen toteuttaa itseään työssään sekä onko työ sopivan haasteellista. Pohdittavana on myös millä tavoin johtaminen vaikuttaa ihmisen kokemuksiin työelämässä. (Rauramo 2012, 8; Tarkkanen 2012, 14; Virolainen 2012, 9, 11).

Työhyvinvointi on käsitteenä suhteellisen uusi ja sen on noussut erityisesti viime vuosien aikana yhdeksi keskeisistä puheenaiheista organisaatioissa. Siihen on alettu kiinnittää huomiota enemmän, koska on huomattu työhyvinvoinnista huolehtimisen olevan sekä työntekijän, työntekijän että koko yhteiskunnankin etu. (Virolainen 2012, 9 & Tarkkonen 2012, 13). Suomessa työhyvinvoinnin historiallinen kehitys on kulkenut 1990 luvun alun työturvallisuutta ja –terveyttä korostavasta painotuksesta työkykyä ja työssä jaksamista korostavan vaiheen kautta, kohti 2000 – luvun henkistä hyvinvointia korostavaan vaiheeseen. Työelämää on työhyvinvoinnin näkökulmasta vaivannut jonkinasteinen käsitesekamelska, johtuen juuri tuosta kehityskaaresta. Kun puhutaan joko työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, työsuojelusta, työelämän laatutoiminnasta tai työterveysasioista, on niiden välinen rajanveto on vaikeaa, ja Juhani Tarkkosen mukaan jopa tur-

haa. Työhyvinvoinnin kannalta nämä alueet ovat pitkään olleet päällekkäisiä. (Tarkkonen 2012, 16).

Työhyvinvointi on monen tekijän summa, johon vaikuttavat niin organisaatio, johtaminen kuin työympäristökin. Se on viime kädessä myös työntekijän oma tulkinta koko työyhteisöstä ja siihen vaikuttaa henkilön oma persoona sekä kotiolot. (Manka 2012, 12). Työhyvinvointi syntyy töissä töitä tekemällä ja sitä myös luodaan yhdessä. Sillä tarkoitetaan työn sisällön rikastuttamista, työolojen kehittämistä ja töiden järjestämistä. Se pohjaa osaamiseen, työn hallintaan, johtamiseen sekä osallisuuteen ja nostaa sekä innostusta että yhteisöllisyyttä. Parhaimmillaan työhyvinvointi antaa puhtia matkalla kohti määritettyjä ja yhteisesti ymmärrettyjä tavoitteita. Yksilön kannalta työhyvinvointi tarkoittaa tilannetta, jossa hän saa työssä ollessaan voimia arvostuksen, terveyden, turvallisuuden, mielekkyyden ja hallinnan kokemuksesta. Toiminnan tasolle se edellyttää, että henkilöstön henkisestä hyvinvoinnista, työturvallisuudesta ja työssä jaksamisesta sekä työkyvystä huolehditaan. Hyvinvoinnin kautta pitkällä aikavälillä tavoitteena on myös saada ihmiset pysymään pidempään työelämässä. (Kauhanen 2004, 188; Tarkkonen 2012, 22 Valtionkonttori Kaiku palvelut 2009,9).

Juhani Ilmarisen (2006) mukaan työntekijän tärkein pääoma on hänen työkykynsä, vaikka tänä päivänä hänen mukaansa voidaan puhua enemmänkin työhyvinvoinnista. Hän on kuvannut työkyvyn muodostumista talon muodossa (kuva 1), jonka neljässä eri kerroksessa nähdään työkyvyn rakentuvan ihmisten voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä sekä koulutuksesta ja osaamisesta, mutta myös arvoista ja asenteista. Työhön liitetään johtaminen ja esimiestyö ja se kattaa työympäristön, työn sisällön, työn vaatimukset sekä organisoinnin. Rakennelman pohjakerros muodostuu juuri terveydestä sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä ja Ilmarisen mukaan koko muun talon paino kohdistuu juuri tuolle pohjakerrokselle. Muutokset pohjakerroksessa vaikuttavat kokonaisuuteen. Terveyden heikkeneminen voi olla uhka koko työkyvylle ja tosinpäin ajatellen toimintakyvyn vahvistaminen taas mahdollistaa työkyvyn kehittämistä. (Ilmarinen. 2006, 79 – 80).



Kuva 1 . Työkyky rakentuu monesta tekijästä (Juhani Ilmarinen 2006)

Työkyvyn ja työn mielekkyyden lisäksi tärkeimmät työntekijän henkistä työhyvinvointia edistävät tekijät ovat työn hallinta ja ammattitaito. Työn tulisi olla sellaista, että työntekijä tuntee selviytyvänsä. Työpaikan tehtävä on kannustaa työntekijöitään ammattitaidon ylläpitämisessä ja uusien taitojen kehittymisessä (Suomen mielenterveysseura 2006, 11). Työntekijä kokee työhyvinvointia, kun hän osaa ja hallitsee työnsä. Siitä syystä työn vaatimusten ja hallinnan tulisi olla sopusoinnussa keskenään. Osaaminen lisää työhyvinvointia etenkin silloin, kun organisaatioissa ymmärretään, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on keskeinen osa organisaation perustehtävää ja tavoitteiden saavuttamista. Tällöin osaaminen nähdään yksilön osaamista laajempuna toimintana, joka tukee keskinäistä vuorovaikutusta ja työtä. Parhaassa tapauksessa se laajentaa ja myös tuulettaa koko organisaatiossa löytyviä taitoja ja tietoja. (Valtionkonttori Kaiku palvelut 2009, 3; Valtionkonttori 2009, 18)

Hyvinvoivissa työyhteisöissä ja organisaatiossa innostuneet, hyvinvoivat ja terveet työntekijät saavat aikaan tuloksia ja luovat tasapainoisuutta organisaatioon (Juuti & Vuorela. 2004, 7, 28). Lähiyöyhteisö on tavalliselle työntekijälle se ympäristö, joka on merkityksellisin ja välittömin, ja joka tarjoaa edellytykset niin työhyvinvoinnille kuin tuloksellisuudelle. Sen toiminta vaikuttaa moneen työn kannalta keskeiseen asiaan ja jokaiseen siinä työskentelevään ihmiseen. Tästä syystä on tärkeää, että työyhteisössä yhdessä kehitetään toimintoja ja parannetaan työoloja siten, että niissä säilyy sekä tuottavuus ja laa-

tu sekä näkökulmat tuloksellisuuden, eettisyyden ja inhimillisyyden osalta. Lähiyhteisöön vaikuttavat myös organisaation ylätasolla tapahtuvat ratkaisut, sillä siellä luodaan edellytykset työhyvinvoinnille. Organisaatioiden ylemmän tason tulee myös varmistaa, että käytännöt ja yhteiset tavoitteet tältä osin toteutuvat. Keskeistä onkin, että myös johtamisjärjestelmä saadaan ottamaan huomioon koko henkilöstön työhyvinvoinnin alue. (Rauramo 2012, 17; Tarkkonen 2012, 44 – 45, 151).

2.2 Työhyvinvoinnista huolehtimiselle on perusteensa

Meille on laadittu monia suosituksia terveyden osalta siitä miten voisimme pitää kehomme kunnossa, kuten suosituksia liikunnan ja ravinnon suhteen. Marja-Liisa Manka (2011, 3) peräänkuuluttaa suosituksia siitä, millä tavoin voisimme iloita ja nauttia työstä. Hyvällä työhyvinvoinnilla on todettu olevan monia myönteisiä seurauksia. Sen on todettu vaikuttavan työssä jaksamiseen ja kykyyn tehdä työtä. Lisäksi sillä on vaikutusta asiakaspalvelun laatuun, sairauspoissaolojen vähenemiseen sekä toiminnan tuloksellisuuden paranemiseen. Viimeaikaisessa työhyvinvointiin liittyvässä keskustelussa on nähtävissä taloudellisen näkökulman korostuminen ja työhyvinvoinnin paraneminen on alettu nähdä myös investointina. Lisäksi keskusteluissa on korostunut työhyvinvoinnin merkitys työssä jatkamisen ja työurien pidentämisen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin edistämiseksi on myös olemassa esteensä, jotka liittyvät usein ihmisten toimintamotivoihin ja työyhteisön toimintakulttuuriin. Esteet saattavat liittyä myös arvoihin, jotka työyhteisössä vallitsee. Terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät asiat eivät aina mene itsestään kaupaksi, vaan niiden hyväksi on työpaikoilla tehtävä työtä. (Forma 2010, 39; Kauhanen 2004, 188).

Tutkimusten mukaan työn sisällön mielekkyys on noussut keskeiseksi arvoksi työelämässä. Kun työntekijällä on työssä se ”oma juttu”, palkitsee se enemmän kuin rahallinen korvaus. (Suomen mielenterveysseura 2006, 11). Työtehtävillä ja työn mielekkyyden kokemisella on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin työntekijän kannalta (Virolainen 2012, 83, 85). Kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja sitä kautta hyvinvointia, on sillä positiivista vaikutusta oppimiskykyyn ja motivaatioon. Oman osaamisen ylläpitäminen on merkittävä tekijä ihmisen itsensä kannalta. Hyvä työkyky mahdollistaa pitkälti osaamisen kehittämisen, mutta keskeisessä roolissa on juuri työntekijän oma

motivaatio. Kehittämismyönteisyyttä ja sitoutumista työhön sekä koko organisaatioon lisää se, että työntekijä saa käyttää omia kykyjään ja taitojaan palkitsevassa ja kannustavassa ilmapiirissä. (Rauramo 2012, 146; Valtionkonttori 2009, 18; Valtionvaraisministeriö 2001, 10).

Tuloksellisuus on käsite, joka kuvaa toiminnan onnistuneisuutta ja sitä voidaan mitata erilaisten näkökulmien kautta. Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi tuottavuutena, vaikuttavuutena, tehokkuutena tai laatuun. Palvelujen laatu on vahvasti sidoksissa siihen, millä tavoin henkilöstä pidetään huolta. Tästä lähtökohdasta voidaankin sanoa, että vain henkilöstö joka voi pitkällä aikavälillä hyvin, kykenee toimimaan tuloksellisesti. Huonolla johtamisella, työolosuhteilla tai työyhteisöllä voi olla vaikutusta siihen, että osaavan ja aikaansaavan työntekijän tuloksellisuus putoaa lähes nolnaan. Tällaisessa tapauksessa pahoinvointi voi heijastua erittäin haitallisesti asiakasvuorovaikutukseen ja sitä kautta sen laatuun. (Tarkkonen 2012, 65 – 66).

Yksi keskeisimmistä perusteluista työhyvinvointi toiminnan edistämiseksi on taloudellisuus. Työhyvinvointiin sijoittamisen on osoitettu olevan kannattavaa sekä kansan- että liiketaloudellisesti. Yhteiskunnalle koituu kustannuksia väestön ennenaikaisen terveyden menetyksestä sekä työssä uupumisesta, joka johtuu työssäkäyvien ihmisten vähenemisestä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 22). Sairauspoissaoloista koituu työnantajalle sekä kustannuksia että käytännön hankaluuksia. Tästä syystä on syytä kiinnittää huomiota sairauspoissaolojen kehitykseen. Esimiehen vastuulle kuuluu niiden seuranta ja tarpeen vaatiessa asian puheeksi ottaminen työntekijän kanssa (Rauramo 2012, 42). Sairauspoissaoloja ei voida selittää pelkästään työntekijöiden henkilökohtaisilla tekijöillä. Organisaatioiden ilmapiirin vaikutus sairauspoissaoloihin on havaittu olevan suurempi kuin työntekijän elintavoilla. Sairauspoissaolojen lisäksi työhyvinvointi toimenpiteillä voidaan vähentää eläkkeelle siirtyvien määrää. Yleisimmiksi syiksi sille, että työntekijät jäävät varhennetulle eläkkeelle on mainittu työn henkinen raskaus sekä pitkät työurat. Vanhempien työntekijöiden työn mielekkyyden kokemista voitaisiin parantaa hyvällä ikäjohtamisella ja esimerkiksi työoloja parantamalla (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 25; Virolainen 2012, 77).

Vaikka hyvin johdetuissa organisaatioissa nähdään ja tunnustetaan taloudelliset ja työkykyyn vaikuttavat työhyvinvoinnin perusteet, on työhyvinvoinnista huolehtimiselle myös olemassa lakiin kirjatut velvoitteensa. Vastuu työhyvinvoinnin edellytysten luomisesta on organisaatioilla. Monista työelämän laeista löytyy kirjattuna tietoa sekä työhyvinvointiin liittyvistä velvollisuuksista että mahdollisuuksista. Lakiteksteihin on myös kirjattu ne sanktiot, joita näiden lakien noudattamatta jättämisestä seuraa. Tarkkonen kuvaa kirjassaan Työhyvinvointi johtamistehtävänä (2012, 50) työhyvinvoinnin juridisia perusteita. Hänen mukaansa työhyvinvointi ei tarvitsisi tuekseen juridisia normeja, sillä sen asianmukaisella johtamisella on olemassa sellaisenaankin eettiset, toiminnalliset sekä liike- ja kansantaloudelliset perustelunsa. Henkisen hyvinvoinnin tavoitteelle ei sinänsä löydy lakisääteisyttä, mutta sille voidaan löytää perustelut koska tutkimuksin on voitu löytää yhteydet sekä tuottavuuteen, tuloksellisuuteen että työturvallisuuteen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 20; Tarkkonen 2012,50).

2.3 Työhyvinvoinnin rakentamisen tekijät ja välineet

Työhyvinvoinnin portaat – malli (kuva 2) kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön. Malli on luotu hyödyntämällä Maslowin tarvehierarkian sekä olemassa olevien työhyvinvointi toiminnan mallien sisältöjä. Mallin tavoite on ollut löytää niitä tekijöitä, jotka ovat työhyvinvointi toiminnan taustalla. Tarkoituksena on myös löytää toimintatapoja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Mallin portaat; terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvotus ja osaaminen, auttavat ymmärtämään mistä työhyvinvointi rakentuu ja on nimetty siten, että ne sopivat työelämään. Koska hyvinvoiva ihminen tuottaa myös tulosta, on työpaikoilla viisasta tehdä työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. Hyviä ja erinomaisia organisaatioita työhyvinvoinnin saralla ovat ne, jotka pyrkivät mahdollistamaan työntekijöilleen terveellisen, turvallisen ja mielekkään työn sekä mahdollisuuden henkilökohtaiselle kehittymiselle ja täysipainoiselle yksityiselämälle. (Rauramo 2012, 13, 170).



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3)

Työhyvinvoinnin portaat – mallin ensimmäinen porraskäsittelee perustarpeita jotka ovat tarve hengittää, syödä ja juoda vettä. Perustarpeita ovat myös tarve säädellä elintoimintoja, ylläpitää ruumiinlämpöä, puhdistaa elimistöä aineenvaihdunnan avulla ja toteuttaa seksuaalisuuttaan. Terveiden edistämisen näkökulmasta se tarkoittaa työpaikoilla kaikkea sitä toimintaa, joka tähtää työntekijöiden toimintakyvyn ja terveyden lisäämiseen. Tämän toiminnan tavoitteena on myös työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien ja terveysongelmien sekä ennenaikaisen eläköitymisen vähentäminen. Työnantajan osalta edellytetään tältä osin esimerkiksi työterveyshuolto palveluiden järjestämisestä. Työterveyshuolto kytkeytyy lainsäädännön kautta työpaikkojen olosuhteiden hallintaan. Tästä esimerkkinä toimivat työpaikkaselvitykset, työkykyä ylläpitävä toiminta, lääkärintarkastukset sekä neuvonta. Yksilön kannalta keskeistä tässä portaassa on omaa terveydestään huolehtiminen, johon voi vaikuttaa terveellisten elintapojen avulla. Säännöllisellä liikunnalla, terveellisellä ravinnolla ja riittäväällä levolla on vaikutuksia terveyteen ja toimintakykyyn. Isommissa ja hyvin toimivissa organisaatioissa on huolehdit-

tu mahdollisuudesta liikunta-aktiivisuuden ylläpitämiseen ja ruokailuun työpäivän kuluessa. (Rauramo 2012, 26 – 30; Tarkkonen 2012, 121).

Tarve turvallisuuteen liittyy pysyvyyden ja tasapainon säilyttämiseen ja ne koskettavat meitä yksilöinä sekä työ- että yksityiselämässä. Turvallisuutta luo työsuhteen pysyvyys ja säännöllinen toimeentulo, mutta myös työntekijän mahdollisuus olla kärsimättä työtapaturmista, työperäisistä sairauksista tai epäasiallisesta kohtelusta. (Rauramo 2012, 70). Työsuojeluorganisaation muodostaa normaalisti johto, esimiehet ja työntekijät yhdessä. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö saattaa kuitenkin muodostua myös omista asiantuntijoistaan, kuten työsuojeluvaltuutetuista ja -päälliköistä. Heidän tehtävänä on johdon ja esimiesten ohella tuottaa arviointeja ja ehdotuksia työolosuhteiden parantamiseksi. (Tarkkonen 2012, 120). Viime aikoina on osoitettu olevan positiivista kehitystä työympäristön kehittämisen ja työturvallisuuden paranemisen suhteen. Suurilta osin tämä saattaa johtua työturvallisuuslaista, joka korostaa henkisen ja fyysisen kuormittavuuden aiheuttamien haittojen torjumista perinteisten laite- ja tapaturmien torjumisen ohella. (Virolainen 2012, 145; Työturvallisuuslaki 2003, 738). Yksittäisen työntekijän vastuulla tältä osin on huolehtia siitä, että hän sitoutuu käyttämään ja myös käytännössä käyttää turvallisia ja ergonomisia työ- ja toimintatapoja. Organisaatioiden ja työnantajien tehtävänä taas on mahdollistaa turvallinen työ. Työn vaarojen ja riskien tunnistamiseksi tehtävät riskienarvioinnit ovat työturvallisuuslain velvoittamaa toimintaa ja niiden tarkoituksena on ehkäistä tapaturmia ja kehittää toimintatapoja turvallisen työympäristön ylläpitämiseksi. (Rauramo 2012, 70 - 74).

Kolmannen portaan yhteisöllinen tarve liittyy sosiaalisuuteen. Sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä. Avoin vuorovaikutus vahvistaa luottamusta ja vastavuoroisuutta. Se edistää myös verkostoitumista ja on parhaassa tapauksessa sekä yksilön itsensä, mutta myös koko työyhteisön voimavara. (Manka 2011, 116). Luottamus ja vuorovaikutus edesauttavat informaation kulkua ja helpottavat ihmisten välistä yhteydenpitoa. Sosiaalinen pääoman voidaan sanoa kuvaavan tasavertaista ja ihmisten omaan ääneen perustuvaa yhteisöllisyyttä. Työyhteisöissä vuorovaikutus- ja ryhmätyötilanteissa luodaan yhteistä ajattelua sekä käsitellään työpaikan yhteisiä asioita. Näistä yleisimpinä ja tunnistettavimpina esimerkkeinä voidaan mainita työpaikan kokous- ja viestintäkäytännöt. Organisaatio- tai työilmapiiriä

voitaisiin oikeastaan luonnehtia siten, että se on siinä työskentelevien ihmisten havaintojen ja näkemysten summa, johon vaikuttaa oleellisesti tehty yhteistyö, johtaminen ja luottamus. Myös organisaation normit, arvot, asenteet ja toimintatavat ovat tekijöitä, joilla on vahva vaikutus siihen, minkälaiseksi ilmapiiri muodostuu ja minkälaiseksi se koetaan. (Rauramo 2011, 107, 111; Virolainen 2012, 184). Hyvässä työyhteisössä ymmärretään, että erilaisuus on voimavara joka tuo energiaa ja niissä autetaan ihmistä toteuttamaan itseään yksilöllisesti. Tästä syytä voidaankin todeta, että juuri erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta. Erilaisuuden ja monimuotoisuuden huomiointi sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat keskeisiä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Työpaikoilla tämä tarkoittaa esimerkiksi tasa-arvosuunnittelua sekä vastaamista työelämän monikulttuuristumiseen. (Manka 2011, 130; Rauramo 2012, 112 – 116).

Terve ihminen omaa halun tai tarpeen itsearvostukseen ja -kunnioitukseen sekä kaipaa toisalta myös arvostusta muilta. Työhyvinvoinnin portaista neljännellä käsitellään arvostuksen kokemista ja saamista. Yksilön kannalta on keskeistä se, millä tavoin hänelle läheiset ihmiset niin työ- kuin yksityiselämässä osoittavat arvostustaan. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa rakentavan palautteen antamista ja saamista, jonka perusteella työntekijän on mahdollista tehdä arviota omasta työstään ja kehittää omaa itseään. Palautteen ja tunnustuksen kautta vaikutetaan työn mielekkyyteen ja onnistumisen kokemuksiin. (Rauramo 2012, 124, 135 – 136). Rakentavan palautteen antaminen ja ongelmista keskusteleminen kuuluu hyvään vuorovaikutukseen. Esimies on tässä suhteessa tärkeässä asemassa. Työyhteisötaidot eivät synny tyhjästä, ja niihin vaikutetaan ylläpitämällä avoimuutta ja keskustelevaa kulttuuria, jossa vuorovaikutus ei ole vain jokaisen omaa puhumista vaan myös muiden kuuntelemista. (Manka 2011, 123 - 125). Työnantajan keinoista ja mahdollisuuksista vuorovaikutuksen ja palautteenannon osalta voisi mainita kehityskeskustelut, jotka ovat luonnollinen osa palautejärjestelmää, hyvinvoinnin seuraamista ja osaamisen sekä oman työn kehittämistä. Kehityskeskusteluiden tulisi perustua vuoropuheluun ja keskusteluun, jonka taustalla on tasavertaisuus ja myönteinen suhtautuminen toiseen henkilöön. Siinä tulisi olla tilaa luovalle ajattelulle ja uusille ideoille ja lomakkeiden täyttö siltä osin voisi jäädä pienempään rooliin. (Rauramo 2012, 139, 141).

Työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on myös, että organisaatioiden palkitsemis- ja palkkausjärjestelmät on rakennettu toimiviksi ja kannustaviksi sekä ihmisen voimavaro- ja tukeviksi. Työstä saa palkkaa, jonka tulisi määräytyä työn ammatillisiin vaatimuksiin ja työolosuhteisiin. Sen tulisi myös määräytyä työn tuottavuuteen. Palkitseminen onkin sekä johdon että esimiesten keskeinen työkalu, sillä se välittää viestiä työntekijälle siitä mitä on haluttua toimintaa. Työnantajan välineistä tähän voisi mainita esimerkkeinä osaamis- tai kehittämisrahan, ansiomerkit ja tulospalkkiojärjestelmät. (Rauramo 2012, 137, 143).

Tarvehierarkian ja tämän mallin viimeisellä ja ylimmällä portaalla on tarve itsensä toteuttamiseen. Maslowin mukaan ihmisellä on halu jatkuvasti tuottaa uutta tietoa, haastaa ympäristöään sekä kehittää älykkyyttään ja tarpeisiin liittyy kaipuu esteettisiin elämyksiin. Tarve perustuu siihen, että ihminen haluaa olla parempi, ylittää omia rajojaan ja löytää itsestään uusia puolia ja kykyjä. Työssä se tarkoittaa työntekijän osalta halua pitää yllä omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan sekä kykyä oppia saavuttamaan haluttuja tuloksia. Osaaminen ja sen ylläpitäminen on sekä yksilön että organisaation kannalta keskeinen tekijä, kun puhutaan kilpailukyvystä, mutta myös ihmisen hyvinvoinnin kannalta on oleellinen asia. (Rauramo 2012, 145 – 146). Osaamista ja sen edistämisen käytäntöjä kuvataan erikseen tässä opinnäytetyössä.

3 Osaava ihminen - Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

”Ihmisellä on halu täyttymykseen eli pyrkimys päästä hyödyntämään ja käyttämään koko olemassa olevaa potentiaaliaan” (Rauramo 2012, 145). Osaaminen on tärkeä osa strategiaa jonka avulla voidaan määritellä mitä osaamista tarvitaan ja millä tavoin olemassa olevaa osaamista kehitetään tavoitteiden mukaisesti (Virtainlahti 2009, 62). Jotta työtä voidaan kehittää, on oltava selvillä mikä nykyinen osaamisen taso on ja pohdittava, mitä osaamista tulevaisuudessa sekä yksilö että yksikötasolla tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa koko organisaation asettamat tavoitteet ja päämäärät. Yhdessä on mieltävä mitä asioita tulisi tehdä paremmin ja miten osaamispuutteeseen reagoidaan, jotta myös yksittäinen työntekijä ymmärtää mitä ja ketä varten kehitetään. (Rauramo 2012, 147, 152 – 153).

Yksilön kannalta osaaminen on taitoa ja tietoa sekä asennetta, joilla suoriudutaan työtehtävistä. Se on käytännön kokemuksen lisäksi kykyä solmia kumppanuussuhteita ja löytää tietoa. Osaaminen näkyikin käyttäytymisessä ja toiminnassa onnistumisena ja kehittymisenä. Se luo myös turvallisuutta muuttuvassa työelämässä ja sen avulla työntekijä saa parempia valmiuksia kohdata ympäristön haasteita ja mahdollisia muutoksia. Oppiminen taas on muuttumista, kasvua ja kehittymistä jota tapahtuu koko ajan joko suunnitellusti tai sattumanvaraisesti. Oppimista voidaankin kuvata prosessina, jossa henkilö hankkii uusia taitoja, tietoja, kokemuksia, kontakteja ja asenteita. Nämä kaikki johtavat lopulta muutoksiin henkilön toimintatavoissa ja näkyä osaamisena. (Sydänmaanlakka 2004, 33; Valtionkonttori 2009, 15).

Organisaatioissa tapahtuva yksilön oppiminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Työpaikoilla tapahtuu työssä oppimista, työnantaja järjestää koulutusta tai työntekijä kehittää osaamistaan omaehtoisesti. Järjestetyillä koulutuksilla on itse asiassa vähäisempi merkitys organisaatioiden osaamisen kehittämisessä. Tärkeämpi rooli on sillä, minkälaisin työjärjestelyin varmistetaan tiedon kulkeminen ja asiantuntijuuden kehittyminen. Muutos aloittelijasta osaajaksi edellyttää ihmiseltä jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Tuolla polulla työntekijän osaaminen kehittyy ammatillisen harjaantumisen ja pitkällisen työn harjoittamisen kautta. (Rauramo 2012, 150 – 152).

Lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi on työssä oppiminen. Työn ja työympäristön pitäisi olla sellaista, että se palkitsee työntekijän oppimista ja kehittämistä. Samoin johtamisen ja koko liittyvän ympäristön tulisi olla tätä tukevaa. Motivoivilla tehtävillä rakennetaan pohjaa sille, että halua jatkuvaa oppimiseen riittää. Ihminen tarvitseekin riittävästi haasteita sekä oppimistahdon että tarpeen ylläpitämiseksi. (Valtionkonttori 2009, 25). Organisaatioissa on olemassa paljon piilevää arvokasta tietoa ja taitoa, jota olisi syytä käyttää nykyistä paremmin ja tehokkaammin hyödykseen. Organisaatioiden ja niissä työskentelevien työntekijöiden yhteinen osaaminen, kokemukset ja kyvykkyydet ovat arvokasta pääomaa, jota tulisi kehittää kilpailukyvykin ylläpitämiseksi. Sitä tulisi tehdä siten, että huomioidaan sekä yksilöt, tiimit että koko henkilöstö, sillä juuri motivoitunut henkilöstö on organisaatioiden pysyvä kilpailuetu. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 15; Sydänmaalakka 2004, 15).

Kokemustiedon eli niin sanotun hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii rentoa ja epämuodollista ilmapiiriä ja oleellista on myös se, että koko henkilökunta osallistuu. Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja taitaja. Tätä työntekijöiden omaavaa osaamista ja tietoa tulisi jakaa järkevästi koko työyhteisölle. Tärkeänä on myös syytä pitää juuri ikääntyvien työntekijöiden kokemusten, tietojen ja taitojen jakamista, sillä työntekijöiden ikääntyessä ja eläköityessä katoaa arvokasta tietoa ja kilpailuetua. (Rauramo 2012, 145; Manka, Tammi & Vauhkonen 2012, 40). Hiljainen tieto näkyy ihmisen eri toiminnoissa käytännön työssä. Asiat, jotka osataan ja hallitaan hyvin, muuttuvat automaattisiksi ja vaikuttavat päätöksentekoon ja tapaamme toimia. Tämän tyyppisiä automatisoituneita taitoja voidaan hyvinkin kutsua hiljaiseksi tiedoksi. Työn ja osaamisen kehittämisen kannalta on keskeistä, että jaetun tiedon kautta saadaan tietoa menneistä asioista ja voidaan samalla tuoda esiin juuri tällä hetkellä olemassa olevaa tietoa ja taitoa. Erityisen tärkeää hiljaisen tiedon jakaminen on henkilöstön vaihtuessa tai työntekijän jäädessä eläkkeelle. (Virtainlahti 2009, 38 -39, 107 – 109).

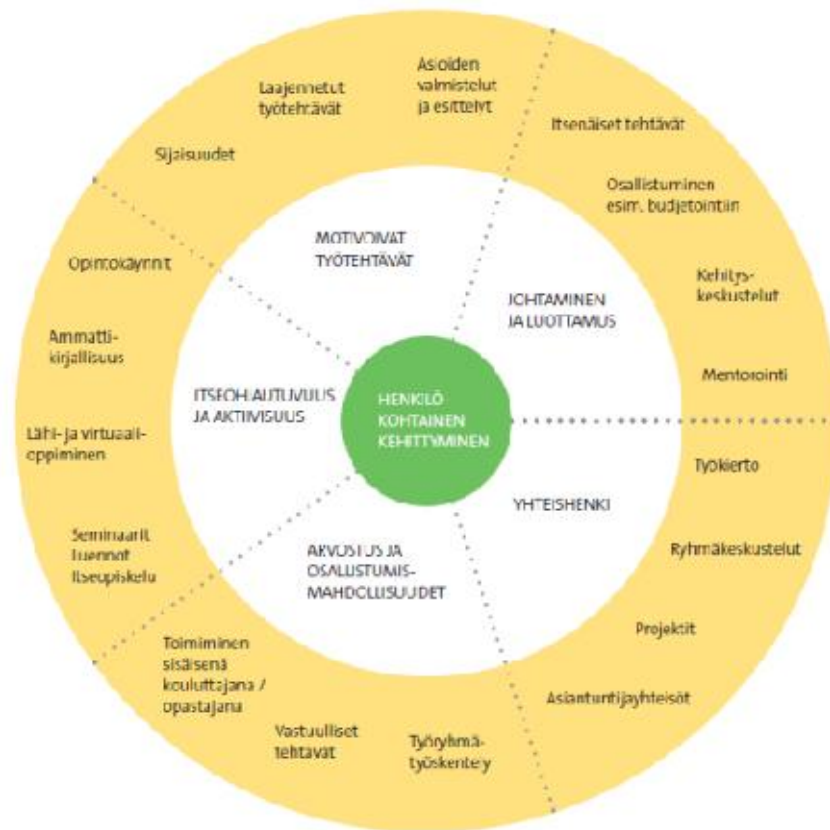
Pentti Sydänmaanlakan (2004, 51) mukaan organisaation oppiminen voitaisiin ajatella kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että organisaatioilla tulisi olla valmiutta jatkuvasti hankkia uutta osaamista. Oppivia organisaatioita voisi luonnehtia sellaisiksi, joissa sen jäsenet kehittävät jatkuvasti tietojaan ja taitojaan.

Tällaiset organisaatiot luovat myös työntekijöilleen onnistumisen edellytyksiä. Ne kannustavat ja palkitsevat jäseniään ja näin ruokkivat heidän motivaatiotaan sekä sitoutumistaan. Organisaatioiden toiminta on siirtynyt yhä enemmän tapahtuvaksi verkostoissa ja tiimeissä ja näin ollen oppimista tapahtuu myös hyvin pitkälti niiden kautta. Eritään tärkeä tiimien toiminnan kannalta on tiedon ja osaamisen jakaminen sekä se, miten hyvin tiimit pystyvät yhdistämään yksittäisten jäsentensä osaamista. (Sydänmaanlakka 2004, 51, 54; Valtionkonttori 2009, 24).

Oppivissa organisaatioissa pohja on niiden johtamis- ja organisaatiokulttuureissa ja niiden johtajat mieltävät olevansa ennen kaikkea palvelutehtävissä, jossa luodaan ihmisille innostusta ja työskentelymahdollisuuksia. Ihmisiä tulisi rohkaista osallistumaan strategioiden ja tavoitteiden muodostumiseen, sillä organisaatioiden suunnitelmiin ja toimenpiteisiin tulisi kuulua oleellisesti myös henkilöstön osaamisen ja kokemuksen laaja-alainen hyödyntäminen. Työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen ovatkin nousseet strategisesti tärkeiksi tekijöiksi, kuten myös hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen. Oppivassa organisaatiossa sekä yksilöiden ja ryhmien oppiminen pitäisi olla samansuuntaiset organisaation tavoitteiden kanssa. Tästä syystä on erityisen tärkeää määritellä se osaaminen mitä tulevaisuudessa organisaatio tulee tarvitsemaan, sillä osaamisen kehittyminen ei tapahdu hetkessä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33; Manka 2011, 84 – 85; Valtionkonttori 2009, 24).

Osaamisen keskeisiä edellytyksiä sekä kehittämisen keinoja on monia. Työntekijä voi työhön ja työyhteisöön sidottujen oppimismahdollisuuksien lisäksi kehittää itse itseään eri tavoin. Kuvassa 3 esitellään tiivistetysti niitä mahdollisuuksia ja keinoja, joita työntekijällä on henkilökohtaisen kehittymisen osalta. Itseopiskelu, opintokäynnit ja seminaarit ovat hyviä esimerkkejä itseohjautuvuuden ja oman aktiivisuuden osalta. Muista välineistä tältä osin voidaan mainita myös työnkierto, kehityskeskustelut, mentorointi ja ryhmäkeskustelut. Myös sijaisena toimiminen ja työryhmissä työskenteleminen ovat hyviä tapoja itsensä kehittämisessä. (Valtionkonttori 2009, 27). Virallisten käytäntöjen lisäksi voidaan sanoa olevan niin sanottuja epävirallisia käytänteitä tietämyksen jakamiseksi. Näistä voisi mainita esimerkkeinä kokoukset ja muut vapaamuotoiset tilanteet, kuten vaikkapa kahvitauot. Tämän tyyppiset tilanteet ovat vaikeasti hallittavia nii-

den epämuodollisuuksien vuoksi, mutta toimivat parhaassa tapauksessa todelle tehokkaasti tietämyksen jakamisen edistämiseksi (Virtainlahti 2009, 134).



Kuva 3. Keskeisiä osaamisen edellytyksiä ja kehittämisen keinoja yksilön näkökannalta (Valtionkonttori 2009, 27)

Osaamisen hallitseminen on monisäikeistä ja – tasoista ja onnistuakseen siinä, organisaatio onkin etsittävä ja käytettävä välineitä osaamisen tunnistamiseen ja jakamiseen sekä rakennettava järjestelmiä, jolla kokemustieto ja osaamisvoimavarat saadaan yhteisesti koko organisaation käyttöön. (Rauramo 2012, 152). Oppiminen ei kuitenkaan ole aina kiinni koulutusohjelmista tai järjestelmistä saati sitten rahasta. Oppimista tapahtuu koko ajan työtä tekemällä ja työyhteisössä elämällä. Siitä syystä työ ja työympäristön tulisi olla sellaista, joka palkitsee oppimista ja jatkuvaa kehittymistä. Esimiehet ja heidän tukenaan toimivat osaamisen kehittämisen ammattilaiset toimivat näiden kokonaisuuksien mahdollistajina ja koordinoijina. He luovat antavat raamit toiminnalle ja suunnittelevat toimintamalleja, jotka oikealla tavalla käytettynä ja sisäistettynä edistävät sitoutumista kehittämistoimintaan. (Valtionkonttori 2009, 23, 25). Yksittäisen työntekijän näkö-

kulmasta työkokemuksen tulisi myös vaikuttaa myönteisesti työstä saatuun korvaukseen. Oman osaamisen ylläpitäminen on olennainen osa tehtävistä suoriutumista ja edistää työn hallintaa sekä sitä kautta työntekijän työhyvinvointia. (Valtiovarainministeriö 2001, 10 & Rauramo 2012, 145).

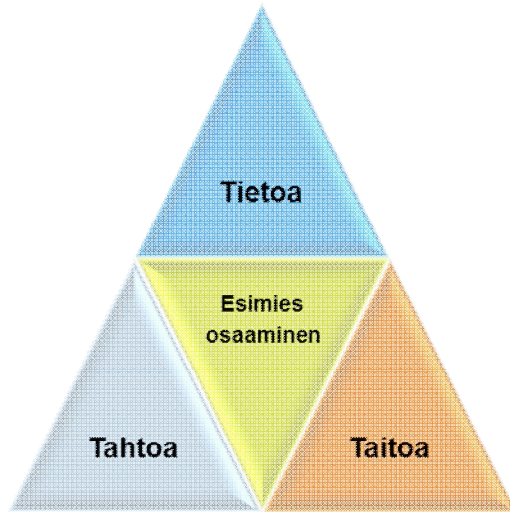
4 Esimies työhyvinvoinnin takaajana ja osaamisen johtamisen keskiössä

”Kun johdat, niin johdat sekä asioita että ihmisiä samanaikaisesti; olet sekä manageri että leaderi” (Sydänmaanlakka 2004, 16). Perinteinen johtamiskirjallisuus on jakanut esimiehen tehtäviä joko leadership- tai menegement – tehtäviin ja usein onkin käyty keskustelua siitä, kumpi osa-alue on tärkeämpää tai kummat ovat parempia johtajia. Managerit suunnittelevat, organisoivat ja valvovat kun taas leaderit painottavat visioita ja yhteistyötä. Suomen kielessä kuitenkin vain yksi sana kuvaa johtamista. Hyppäsen mukaan ei olekaan oleellista jakaa esimiestyötä edellä kuvatun lailla asioiden tai ihmisten johtamiseen, vaan hyvä esimies tekee niitä molempia. (Hyppänen 2007, 10 – 11).

Esimiesosaaminen sisältääkin monia velvollisuuksia ja osaamisen alueita. Esimiehen on hallittava laajaa kokonaisuutta, johon kuuluu hyvää henkilöstöjohtamista ja kykyä toimia sekä ryhmien että yksilöiden kanssa. Samalla esimiehen on kyettävä hallitsemaan erilaisia muutostilanteita, selviytyä lakipykäliden viidakossa ja vastata asiakassuhteista. Ja jotta työntekijät voisivat onnistua tehtävissään, on esimiehen tehtävä auttaa heitä siinä. (Hyppänen 2007, 7). Hyvin usein on kuultu johdon juhlapuheissa se, kuinka henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Kuitenkin arkisissa tilanteissa se tuntuu unohtuvan. (Kauhanen 2004, 14). Juuti ja Vuorela käsittelevät kirjassaan Johtaminen ja työhyvinvoinnin (2004, 85) esimiestyön vaikutusta hyvinvointiin. Heidän mukaansa ihminen tarvitsee toiminnalleen mielekkään sisällön ja päämäärän. Johtamisen keskeinen tehtävä onkin juuri luoda merkitystä ja mieltä toimintaan.

Esimiestyö vaatii laajaa osaamista, joka kehittyy ajan ja harjoittelun myötä. Esimiehen on hyvä myös päivittää ja kehittää omaa osaamistaan muutosten edellyttämässä tahdissa. Riitta Hyppänen (2007, 25) kuvaa esimiesosaamisen koostuvan tahdosta, tiedoista ja taidoista. Kuvassa 4 havainnollistetaan tätä esimiesosaamisen kokonaisuutta. Hyppäsen mukaan esimiehellä on oltava tahtoa toimia esimiestehtävissä ja tärkeänä osa-alueena hän pitää tunneälyä – empatiaa, joustavuutta ja optimismia. Tietoa esimies tarvitsee suhteessa roolinsa tuomiin vastuihin ja velvoitteisiin, kuten lainsäädännön vaikutuksiin. Hän tarvitsee myös tietoa ja osaamista oman organisaation strategiasta ja sen liittämisestä operatiivisen toiminnan johtamiseen. Hyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen

vaatii tietoa organisaation suuntaviivoista ja menetelmistä, mutta ennen kaikkea se vaatii esimieheltä tahtoa hyödyntää niitä arkipäivän johtamistilanteissa. (Hyppänen 2007, 22 -25).



Kuva 4. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen, R. 2007, 25)

Koska esimiestyöhön liittyy myös työlainsäädännön mukanaan tuomia vastuita ja velvoitteita on esimiehen hyvä olla perillä ja tietää perusteet esimiestyötä ohjaavista laeista. Esimerkkeinä näistä ovat työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki ja työterveyshuoltolaki. Esimiehen tärkeimpiin oikeuksiin kuuluu työnjohto-oikeus, joka tarkoittaa sitä, että esimiehellä on työnantajan edustajana oikeus päättää mitä, miten ja missä työtä tehdään. Tämä oikeus ei kuitenkaan anna oikeutta työsuhteen ehtojen muuttamiseen. Näiden lisäksi esimiehillä on myös useita velvollisuuksia, kuten se että hänen tulee huolehtia siitä, että työntekijän terveyttä ei kuormiteta liikaa. (Terävä ja Mäkelä – Pusa 2011, 7).

Tulevina vuosina tulee tapahtumaan rakennemuutoksia työmarkkinoilla ja esimiesten on myös hyvä ymmärtää mitä nämä muutokset aiheuttavat työpaikoilla. Kun pula pätevistä osaajista kasvaa, nousee tärkeäksi tekijäksi organisaation maine työnantajana. Tähän vaikuttaa johtamiskäyttäytyminen, johdon toimintatavat sekä henkilöstöjohtaminen ja hyvä esimiestyö. Kun kaikki nämä osa-alueet ovat hyvin hoidettu, houkuttelee se uusia työntekijöitä organisaation palvelukseen, mutta myös vaikuttaa olemassa olevan henkilöstön sitoutumiseen ja pysyvyyteen. Johtamisella osoitetaan ihmisille toiminnan suuntaa ja tavoitteita. Sillä on myös keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Menestykseen

ja tulosten tekemiseen vaikuttaa lopulta se, millä tavoin esimiehet onnistuvat viestimään tavoitteista alaisilleen ja seuraamaan näitä tavoitteita. Lisäksi vaikutusta on sillä miten he onnistuvat organisoimaan toimintoja mahdollisimman järkevästi, kehittämään osaamista sekä samanaikaisesti huolehtimaan motivaatiosta, palkitsemisesta ja hyvinvoinnista. Näiden lisäksi hänen on pystyttävä hankkimaan sopivaa työvoimaa ja hallitsemaan erilaisia työelämän muutostilanteita. Jotta esimies pystyy hallitsemaan näitä laaja-alaisia tehtäviä, on hänen myös opittava johtamaan itseään. (Hyppänen 2007, 16 – 17, 38; Valtionkonttori 2009, 20).

4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen - Esimiestyön ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi on monen tekijän summa ja sen johtamiseen kannalta keskeistä on nähdä se kokonaisvaltaisena ilmiönä. Työhyvinvoinnin tulisi olla osa sekä organisaation arvomaailmaa että organisaatiokulttuuria, ja siihen panostamisen olisi hyvä nähdä hyvänä investointina. Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, jolla vaikutetaan työilmapiiriin ja työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Esimies on keskeisessä asemassa kun luodaan tämän tyyppistä toimivaa ilmapiiriä kaikille työyhteisön jäsenille. Hyvän johtamisen lisäksi esimies edistää työhyvinvointia työn oikealla organisoinnilla ja vuorovaikutteisella toimintatavalla ja sillä, että hän huolehtii yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta. Työn oikeanlaisen organisoinnin mahdollistamiseksi hänen on huolehdittava siitä, että hänellä on käytössään oikeanlaisen ja riittävän osaamisen omaavia työntekijöitä. Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään vaan esimies edistää työssä jaksamista kytkemällä työhyvinvoinnin osaksi pitkäjänteistä kehittämistä. Työhyvinvoinnin rakentamisessa tarvitaan esimiehen lisäksi koko organisaation roolia, jonka lisäksi vastuu on myös jokaisella työyhteisössä työskentelevällä työntekijällä. (Terävä & Mäkelä – Pusa 2011, 7; Virolainen 2012, 105.)

Juhani Tarkkonen käsittelee kirjassaan Työhyvinvointi johtamistehtävänä (2012, 75 - 76) työhyvinvoinnin johtamista ja erottaa siinä viisi perustoimintoa. Ensinnäkin tarvitaan täsmällistä tietoa ja määrittelyä työhyvinvoinnin todellisuudesta. Tätä saadaan tilastollisten, työhyvinvointi -kyselyiden ja riskienarviointien tuottamaa tietoa. Toiseksi johtaminen luo merkitystä. Organisaatiokulttuuri ja arvomaailma kertovat sen mikä on

tärkeää ja mikä ei. Johtamisella viestitään työhyvinvointia koskevia arvoja ja merkityksiä. Lisäksi johtamisella luodaan suuntaa ja keinoja työhyvinvoinnin toteuttamiseksi. Käytännön keinot voivat olla painopisteiden ja tavoitteiden asettamista, mutta myös resurssien osoittamista työhyvinvointiin. Neljänneksi perusasiaksi Tarkkonen nostaa esiin sen, että johdon tulisi osallistua työhyvinvoinnin toteuttamiseen ja seurantaan. Sekä työntekijä että työyhteisö tarvitsee hänen mukaansa tukea ja ohjausta. He tarvitsevat myös palautetta ja arvostusta. Tässä yhteydessä Tarkkonen painottaa myös työturvallisuuden tiukkaa seurantaa ja ohjausta. Viimeisenä perusasiana oppimisen ja kehittymisen kannalta on aikaansaannosten ja työhyvinvointi tulosten arviointi, jota ilman työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu huonosti. (Tarkkonen 2012, 75 – 76).

Jotta esimiehellä on täsmällistä tietoa ja hän voisi havainnoida ollaanko työhyvinvoinnin osalta menossa haluttuun suuntaan, hänellä on hyvä olla käytössään tilastollisia lukuja ja esimerkiksi selvitysten tai tutkimusten esiin nostamia tuloksia. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta olennaista on se, että sitä mitataan ja mittareita tarkastellaan säännöllisin väliajoin (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 25; Virolainen 2012, 111). Yleisten johtamistaitojen lisäksi on tärkeää, että esimiehet koulutetaan ja perehdytetään käsittelemään myös yleisiä työhyvinvointi kysymyksiä. Isossa osassa organisaatioita toteutetaan vuosittain henkilöstötutkimuksia tai ilmapiirimittauksia, joiden kautta saadaan tärkeää tietoa henkilöstön mielipiteistä ja työhyvinvoinnin tilasta. Parhaassa tapauksessa tämän tyyppiset mittaukset ja tutkimukset toimivat myös kehittämistyökaluna mittaamisen ohella ja nostavat esiin kehittämistarpeita. (Hyppänen 2007, 173; Virolainen 2012, 105, 111).

Kerätty tieto voi kuitenkin jäädä irralliseksi ja vaille merkitystä, jos niitä ei hyödynnetä. On ryhdyttävä toimeen ja mietittävä pitkälläkin tähtäimellä kehittämisen kohteita ja yhteisiä toimintatapoja. Myös laatu – ja arviointityökalut (esimerkiksi EFQM ja CAF) sekä toiminnanohjausjärjestelmä (esimerkiksi BSC / Balanced Scorecard – tasapainoitettu tuloskortti) tuottavat paljon tietoa työhyvinvoinnista ja tukevat sen suoraan sen kehittämistä. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tuleekin olla selvästi esillä johtamisjärjestelmien eri tasoille. Näille järjestelmillä on yhteistä se, että toimintaa (kuten myös työhyvinvointi toimintaa) arvioidaan ja parannetaan kerätyn tiedon pohjalta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 27; Valtionkonttori Kaiku palvelut 2009, 20,

22). Näiden edellä mainittujen järjestelmien ja työkalujen sisältöä ja käyttöä Espoon kaupungilla esitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Organisaatiokulttuurin kannalta on ratkaisevan tärkeää, minkälaisen kuvan ja merkityksen organisaation ylin johto antaa työhyvinvoinnille. Tähän vaikuttaa se, mitä johto pitää merkityksellisenä tai minkälaisen esimerkin sen antaa työntekijöilleen. Viimeaikaisen tutkimusten mukaan suomalaiset edellyttävät johdolta hyvää moraalista, ihmisläheisyyttä ja sosiaalisuutta. (Suomen Mielenterveysseura 2006, 26). Tärkeää onkin, että johtamiskulttuuri kestää päivänvaloa. Työkulttuuri muodostaa perustan organisaation toiminnalle ja se kuvaa organisaation arvoja. Usein voidaan nähdä, että eri organisaatioissa kyllä korostetaan yhteisiä arvoja ja visioita, mutta ne eivät ole todellisia, jos ne eivät käytännössä ohjaa työpaikan johtamista tai työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta. Ylemmällä tasolla usein oletetaan että yksilöt sitoutuvat automaattisesti annettuihin arvoihin. Parhaimmillaan arvot toimivat johtamisen välineenä, eikä niitä koeta ”ylhäältä päin annetuiksi”. (Rauramo 2012, 133 – 135).

Hyvään johtamiseen kuuluu antaa työntekijälle työtä koskevaa palautetta sekä antaa tunnustusta hyvästä työsuorituksesta. Esimieheltä saadun palautteen kautta työntekijällä on mahdollisuus oman työnsä arviointiin sekä mahdollisten virheiden korjaamiseen. Usein paras myönteinen palaute on välitön ja tilannekohtainen, sitä kautta työntekijä saa onnistumisen kokemuksia ja kokee työnsä mielekkääksi. Kehityskeskustelut toimivat väylänä työhyvinvoinnin arvioimiselle ja vuoropuhelulle, mutta toimivat myös osana palautejärjestelmää. Kehityskeskusteluiden hyöty korostuu vain siinä tapauksessa, että ne perustuvat aitoon dialogiin, jolle on ominaista tasavertaisuus ja myönteinen suhteutuminen toiseen. Niiden tulisi edistää sekä työpaikan että yksilön tavoitteita, mutta tilaa tulisi olla myös ideoinnille ja luovalle ajattelulle. Oleellista on kuitenkin se, että sekä työntekijä että esimies ovat valmistautuneet kehityskeskusteluun etukäteen. Parhaassa tapauksessa kehityskeskustelu on esimiehelle työväline, jonka kautta hän tukee, valmentaa ja auttaa työntekijää kehittymisessä. (Rauramo 2012, 139 – 142).

Ne esimiehet, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat pitkälti myös kiinnostuneita työyksikön kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvoinnista. He ovat myös yleisesti kiinnostuneita oman esimiestoimintansa kehittämistä ja heillä on halu

toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin edistämiseksi. He ovat myös kiinnostuneita ja rohkeita esimiestoimintansa arvioinnista ja valmiita kohtaamaan sekä kritiikkiä että hyvää palautetta. Organisaation johdon vastuulla viime kädessä tehdä linjauksia työhyvinvoinnin osalta ja se vastaa myös niihin liittyvien toimenpiteiden valinnasta. Vaikka apuna järjestelmien ja keinojen luomisessa voidaankin käyttää työsuojelun yhteistoimintahenkilöstöä, työterveyshuoltoa tai muita asiantuntijoita ei johdon vastuuta näiden luomisessa saa ohittaa. Tämän kaiken toteuttamiseksi tarvitaan ennen kaikkea johtamistahtoa ja – valtaa sekä riittävästi johtamisosaamista. (Tarkkonen 2012, 125; Virolainen 2012, 107).

4.2 Osaamisen johtaminen ja esimies sen toteuttajana

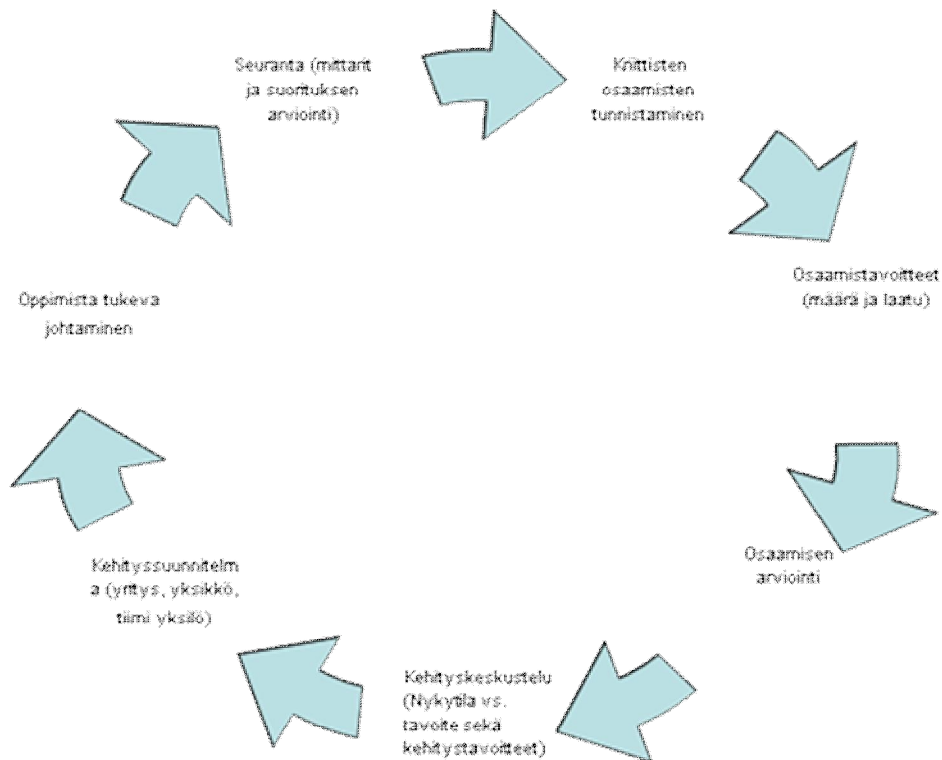
”Osaamisen johtaminen on kuin orkesterin johtamista – sitä, että orkesteri saadaan tulkitsemaan samaa kappaletta ja soimaan harmonisesti.” (Valtionkonttori 2009, 38).

Henkilöstö on jokaisen organisaation tärkein voimavara ja mikään organisaatio ei voi toimia ilman henkilöstön työpanosta. Menestykselle oleellista on se, että esimiehet tai organisaation ylin johto ymmärtää henkilöstövoimavarojen hyödyntämisen mahdollisuudet. Tämän osalta keskeistä on se, miten ja minkälaista henkilöstöä hankitaan, miten sitä ohjataan ja johdetaan päivittäin sekä se miten heitä kannustetaan itsensä kehittämiseen. Henkilöstölle on kyettävä luomaan osaamiskulttuuria, jossa työntekijä uskaltaa sekä hankkia uutta osaamista, että jakaa omaa osaamistaan. Kun toimintaympäristöt organisaatioissa muuttuvat, on samaan aikaan osaamisen sisällönkin muututtava. Tulevaisuudessa pelkkä osaaminen ei välttämättä olekaan enää se kilpailutekijä, vaan kriittiseksi menestystekijäksi nousee koko osaamisen kehittämisprosessin hallinta. Tätä kaikkea on kyettävä johtamaan siten, että johtaminen yhdistää tavoitteet, ohjauksen, arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa. (Kauhanen 2004, 214; Rauramo 2012, 147; Sydänmaanlakka 2004, 16, 18).

Pelkistetysti voidaan siis sanoa, että osaamisen johtamisessa on kyse siitä, että ollaan selvillä siitä mitä osaamista tarvitaan vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi, miten tuo tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä sitten jatkossa hallitaan ja käytetään. (Valtionvarainministeriö 2001,8). Osaamisen johtamisen lähteekin liikkeelle organisaation

strategiasta ja tavoitteista. Strategisilla valinnoilla rakennetaan se tie, joka kulkee nykyyhetkestä tulvaisuuden visioon ja sen johtaminen vaatii kykyä nähdä kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, jossa sitä suunnitellaan, toteutetaan ja kehitetään jatkuvasti, ei vain kerran vuodessa. Jotta osaamista voidaan johtaa ja suunnitella, on tiedostettava se, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee toteuttaakseen tarkoitustaan. Osaamisen johtamisen voidaan sanoa olevan vahvasti sidoksissa strategiajohtamiseen ja sen ohella, että on varmistettava osaaminen suhteessa tarkoitukseen, on varmistettava sitä suhteessa myös strategiaan tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 96; Sydänmaanlakka 2004, 134, 233). Jotta osaamisen strategiaa voidaan hahmottaa, on organisaation varsinaisen strategian oltava selkeästi ymmärretty ja viestitty (Stenvall & Virtanen 2011, 169).

Osaamisen johtaminen on johdon vastuulla ja edellyttää sekä johdolta että esimiehiltä paljon. Sitä voidaan tarkastella kokonaisuutena, jota Hyppänen kuvaa tarkemmin kirjassaan *Esimiesosaaminen* (2007) ja jonka etenemistä esitellään kuvassa 5. Hyppäsen mukaan osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle strategian pohjalta tapahtuvasta osaamisen tunnistamisesta. Osaamisalueiden pohjalta on pohdittava tavoitteet siitä, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja mihin olisi panostettava. Myös osaamisen nykytilan arviointien kautta tulisi tämän jälkeen kerätä tietoa siitä, mikä on osaamisen tilanne tällä hetkellä. Osaamisen arviointia ja kartoitusta tulisikin tehdä organisaation joka tasolla. Työhyvinvointi tiedon ohella kehityskeskusteluiden kautta esimiesten tulisi saada tietoa henkilöstön osaamistarpeista. Näiden keskusteluiden kautta heidän tulisi myös varmistaa, että sekä organisaation että henkilöstön osaamistarpeet ovat linjassa. Kehityskeskusteluiden yhteydessä on järkevää laatia työntekijälle oma kehityssuunnitelma, johon kirjataan sovitut tavoitteet ja toimenpiteet. Lopuksi Hyppänen korostaa tässä prosessissa seurantaa. Saatuja oppimistuloksia tulisi arvioida ja sitä kautta saada tietoa miten ennalta asetettuihin tavoitteisiin on päästy. (Hyppänen 2007, 96 – 97).



Kuva 5. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96)

Julkisella sektorilla voidaan todeta olevan hyviä välineitä ja prosesseja osaamisen johtamisen toteuttamiseksi. Osaamisen johtaminen - kehittämishankkeen loppuraportissa (2001, 29) todetaan, että organisaatioiden toiminnan tavoitteisiin pohjautuva osaamisen arviointi ja kehittäminen on valtion virastoissa hyvinkin käyttämätön mahdollisuus ja sen tulisi kuulua hyvää johtamiseen ja esimiestyöhön myös julkisissa organisaatioissa. Osaamisen näkökulman tulisi sisältyä kaikkeen henkilöstöhallinnon perustoiminnoista ja –suunnitteluista esimiehen päivittäiseen johtamiseen asti. Se on myös keskeinen osa muutosjohtamista ja henkilöstön uudistumista. Kaiken perustana on se, että osaamisen tulokset näkyvät loppukädessä palveluiden laatuina ja tyytyväisinä asiakkaina. (Valtionvarainministeriö 2001, 29).

Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet ovat siinä, miten kyetään ylläpitämään nykyisen henkilöstön hyvinvointia, työkykyä motivaatiota ja olemassa olevaa osaamista. Tarvitaan myös esimiesosaamista, jotta he osaavat viestittää henkilöstölleen strategioista ja tavoitteista sekä käydä keskustelua osaamisen tasosta ja tarpeista. Onkin pitkälti esimiesten taidoista kiinni, millä tavoin erilaista osaamista ja erilaisia työntekijöistä kye-

tään saamaan sitoutumaan yhteisiin työnteon käytäntöihin. Esimiehiltä edellytetään kykyä hahmottaa tulevaisuutta ja muuttaa strategiaa osaamistarpeiksi sekä luoda sellaisia olosuhteita, jotka tukevat kehittymistä. Heiltä edellytetään myös kykyä ymmärtää organisaatiokulttuuria ja sen eri prosesseja ja sitä myötä myös osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä. Esimiesten rooli osaamisen kehittämisen työkalujen käytön onnistumisessa on keskeinen ja esimerkiksi kehityskeskusteluiden onnistumisen vastuu on pitkälti esimiesten vastuulla. Hänen tulee olla aidosti kiinnostunut alaisistaan ja opittava tuntemaan heidän osaamisensa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 72; Suomen Mielenveysseura 2006, 29; Valtionvarainministeriö 2001, 11, 19).

5 Työnkierto

Nykyisessä nopeasti muuttuvassa työelämässä on entistä tärkeämpää edistää työntekijöiden liikkuvuutta ja töitä joudutaankin organisoimaan uudelleen eri syistä. Muuttuva taloustilanne on yksi syy siihen, että organisaatioiden on pohdittava uudelleen rakennetaan ja henkilöstön määrää. Liikkuvuus edistää valmiuksia siirtyä joustavasti paikasta toiseen sekä edistää ammatillisten valmiuksien monipuolistamista. Töiden uudelleen organisointi ennakoivasti onkin osa kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on osaamisen kehittämisen ohella sekä parempi työn toimivuus että työhyvinvointi. (Kauhanen 1996, 51 – 52; Valtion työmarkkinalaitos 2001,3).

Strategisten tavoitteiden merkitystä on korostettu myös aikaisemmin työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen kohdalla. Työnkierron tulisikin perustua juuri näiden näkökulmien kautta nostettuihin tavoitteisiin. Jos työnkiertoa tapahtuu oman organisaation sisällä, on helpompi mahdollistaa että se palvelee samoja kehittämien tavoitteita. Mikäli työnkierto suuntautuu oman organisaation ulkopuolelle, on syytä varmistaa että yhteydet sekä lähettävän että vastaanottavan organisaation tavoitteissa. (Valtionvarainministeriö 2012, 10).

5.1 Työnkierto käytännössä

Työnkierto on pitkään käytössä ollut henkilöstön ja työyhteisön kehittämisen väline, jota on käytetty hyväkseen erityisesti hoitotyössä. Valtionhallinnon henkilökierto op- paassa (2012, 17 - 18) käsitellään kierron toteuttamisen prosessia ja kuvataan mallia siitä, millä tavoin kierto voitaisiin esimerkinomaisesti toteuttaa. Prosessi voidaan tämän mukaan jakaa neljään eri vaiheeseen: kiertoon hakeutumiseen, suunnitteluvaiheeseen, kierron toteuttamiseen sekä työntekijän paluuseen omaan organisaatioon. Tässä yhteydessä korostettiin toki sitä, että malli toimii esimerkkinä ja jokaisen organisaation tulisi- kin arvioida omia tarpeitaan ja käyttää niitä parhaiten vastaavaa mallia. (Valtiovarainmi- nisteriö 2012, 17 – 18). Käytännössä työnkierrolla on tarkoitettu useimmiten työnteki- jän siirtymistä työyhteisöstä toiseen. Tässä yhteydessä työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi ja sovituksessa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen teh- tävään, jonka jälkeen hän palaa takaisin alkuperäiseen työtehtäväänsä. Työnkierrossa

tehtävien vaihtoväli vaihtelee työn luonteen ja organisaation mukaan ja yleensä siinä ei muuteta työtehtävien sisältöä, työolosuhteita tai työvälineitä. (Kauhanen 2004, 53; Mäkisalo 133 -134).

Työnkierrosta puhuttaessa siihen liittyvien termien käyttö riippuu organisaatioittain ja usein tässä yhteydessä puhutaan myös henkilö-, tehtävä- tai urakierrosta. Valtionhallinto on toteuttanut lukuisia erilaisia käytäntöjä henkilöstön liikkuvuuden toteuttamiseksi. Valtionhallinnon henkilökierto – oppaassa (2012) käsitellään laajasti henkilökierron menetelmiä ja toimintatapoja. Sen saatteessa Teuvo Metsäpelto kirjoittaa siitä, kuinka henkilöstön liikkuvuus parantaa valmiuksia siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Tällainen valmius onkin hänen mukaansa muuttuvassa työelämässä tärkeää. Tavoitteelliseen työnkierron lähtökohtana on yleensä yksilön oma kehittymistarve, mutta myös johto voi antaa siihen virikkeen. Sitä on käytetty perinteisesti uusien työtehtävien oppimiseen ja esimerkiksi myös työuupumuksen ehkäisemiseen. Ammatillisen osaamien kehittämisen ja piilevän tiedon hyödyntämisen lisäksi työnkierron tavoitteena voi olla myös hallintokäytäntöjen tai työkultuurin kehittäminen sekä tai jopa kaikkia näitä yhtä aikaa. Työnkierron tuloksena työntekijälle tulisikin antaa mahdollisuuksia oppia ja kehittää itseään. Lisäksi hänelle tulee antaa mahdollisuus antaa palautetta ja toimia uusilla opituilla tavoilla. Työntekijään tulee myös työnkierron jälkeen kohdistaa odotuksia ja asettaa hänelle tavoitteita tältä osin (Mäkisalo 2004, 133 – 134; Valtiovarainministeriö 2012,8).

5.2 Työnkierron hyöty ja vaikutukset

Työpaikkojen erilaiset työjärjestelyt ovat keskeisessä asemassa kun puhutaan tiedon kulkemisesta ja työhön liittyvästä oppimisesta. Työn ja koulutuksen rajapinta onkin osin katoamassa ja jatkossa koulutus liittyy tiiviisti yhteen työssäoppimisen kanssa. Organisaatioiden tuottavuus tulee rakentumaan työntekijöiden osaamiseen. Työnkierron tavoiteltavat hyödyt voivat tosin vaihdella tapauskohtaisesti tai organisaatiosta riippuen, siksi niistä on syytä keskustella avoimesti sekä johdon, esimiesten että henkilöstön kanssa. Onnistunut työkierto vahvistaa sekä yksilön kannalta työssä jaksamista ja hyvinvointia, mutta myös hyödyntää koko organisaatiota laajemminkin. Se voi olla auttava ottamaan etäisyyttä omaan työhön ja ymmärtämään toisten työntekijöiden tekemää

työtä ja työtapoja. Sanotaan että matkailu avartaa ja avaa uusia näkökulmia. Työnkierto voi toimia hyvänä keinona tämän matkailun toteuttamiseksi. (Rauramo 2012, 150; Valtionkonttori 2009, 9; Valtiovarainministeriö 2012; 3, 9 – 10)

Työntekijällä on työnkiertoon lähtiessään jo hyvinkin paljon erilaista tietoa ja taitoa. Voi olla kuitenkin niin, että hän ei välttämättä osaa soveltaa ja hyödyntää sitä työnteossa. (Valtiontyömarkkinalaitos 2001, 10). Vaatiikin rohkeutta irrottautua omasta tutusta työstään ja lähteä uuteen työpaikkaan tai työpisteeseen kokeilemaan oman osaamisen kantamista. Yksilön näkökulmasta työnkierto tukee oppimiskyvyn kehittämistä ja ylläpitämistä ja näin ollen parantaa myös hänen mahdollisuuksiaan sijoittua työelämässä. Osallistuminen työnkiertoon antaa myös usein uusia virikkeitä. Se voi myös antaa lisämotivaatiota henkilölle itsensä kehittämiseksi. Kun työnkierron myötä otetaan etäisyyttä omaan työhön, saadaan myös uutta näkökulmaa ja mahdollisuutta nähdä asioita laajemmin. Tätä myötä myös arvostus omaan työhön ja osaamisen kasvaa. Työpisteen muutos voi myös auttaa ehkäisemään pitkään työssään ollutta työntekijää leipääntymästä työhönsä ja edistää muutosvalmiutta (Partanen 2009, 56 – 57; Valtiovarainministeriö 2012, 9 – 10).

Anu Partanen on pro gradu tutkimuksessaan (2009) selvittänyt esimiesten näkemyksiä työnkierron merkityksestä. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sen merkitystä työyhteisölle ja tulosten mukaan esimiehet näkivät työnkierron vaikutukset positiivisena. Antina työyhteisölle pystyttiin nostamaan esiin useita tekijöitä kuten uuden oivallus, toimintojen kyseenalaistaminen ja yhdenmukaistaminen sekä positiivinen markkinointi. Työnkierrosta palaavien työntekijöiden mukanaan tuomat uudet ideat ja kokemukset vaikuttivat halun kehittää uusia toimintatapoja. Työnkierron jälkeen oli nähtävissä myös rohkeutta kyseenalaistaa avoimemmin rutiineiksi muodostuneita toimintoja. Kiertoon osallistumisella voi olla myös vaikutusta työyhteisön henkilösuhteisiin, jotka saattavat hyötyä kierron tuomasta katkoksesta. Työkierron vaikutuksesta puhuttaessa Anu Partanen nosti esiin myös työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin merkityksen. Työkierron koettiin edistävän työssä jaksamista itsensä kehittämisen ja ammattitaidon syventämisen ohella. On kuitenkin syytä muistaa, että työnkierto ei sinänsä ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin, sillä ongelmat ovat aina jossain määräi vuorovaikutteisia. Se mikä joskus on tun-

tunut ongelmalta omassa työyhteisössä, ei ehkä tunnu olevan ongelmallisena toisessa. (Partanen 2009, 57, 59).

5.3 Työnkierto esimiesnäkökulmasta

Lähiesimiehen rooli työnkierrossa on merkittävä. Hänen tehtävänään kierron osalta onkin huolehtia siitä, että kierto on suunnitelmallista ja sille on olemassa selkeät tavoitteet. Esimiehen rooli on myös rohkaista ja tukea työntekijää, joka on kiinnostunut työnkierron tuomista mahdollisuuksista. Työtehtäviin liittyy sekä suunnittelu-, toteutus- että raportointivaiheessa paljon yhteistyötä eri osapuolten kesken ja siksi esimiehen rooli onkin hyvin kokonaisvaltainen. Hänen tehtävänään on myös varmistaa se, että opittuja asioita hyödynnetään organisaatiossa kierron päätyttyä. (Partanen 2009, 50; Valtiovarainministeriö 2012, 19)

Myös organisaatioiden johdon rooli esimiesten tukemisessa on muistettava ja esimiehillä tuleekin olla täysimittainen tuki työnkierron toteuttamiseksi. Esimiehillä on oltava myös riittävästi tietoa ja taitoa työnkierron merkityksestä sekä niistä keinoista, joita sen toteuttamiseen tarvitaan. (Valtiovarainministeriö 2012, 9 – 10). Partasen tutkielmassa nähtiin työnkierron näkymät positiivisena esimiesnäkökulmasta, vaikka se kuvattiinkin esimiestyötä lisääväksi. Tutkimuksen mukaan työnkierron malleista on tarvetta saada lisää koulutusta sekä lähiesimiehille että työntekijöille, sillä työnkierron hyödyn ymmärtäminen vaatii vielä jonkin verran ilmapiirin muokkausta. Partasen mukaan esimiesnäkökulmasta oli nähtävissä se, että toi uusia näkökumia omaan työhön ja mahdollisuutta nähdä asioita laajemmin. (Partanen 2009, 57 – 59).

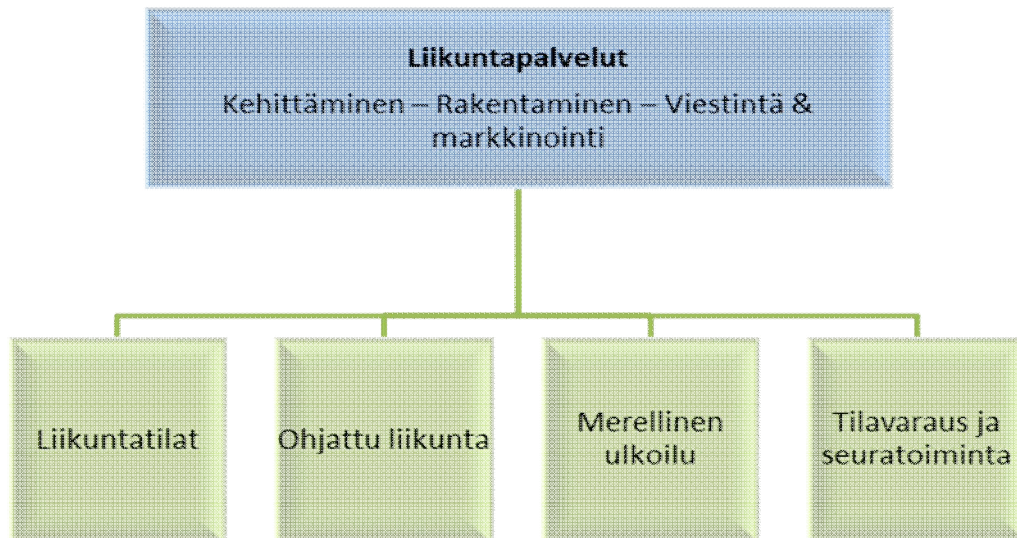
Esimiesnäkökulmasta työnkierron toteuttamisessa on omat haasteensa. Usein saattaa myös olla, että työnkiertoon lähtemiseen liittyy vääriä käsityksiä tai siihen hakeutuminen ei tunnu houkuttelevalta. Näiden epäselvyyksien ja epävarmuuden poistamisessa on esimiehellä myös keskeinen rooli. (Valtionhallinnon henkilökierto opas sivu 19). Muutospelko ja työnkuormituksen lisääntyminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat mahdolliseen työnkierron kielteiseen suhtautumiseen. On myös mahdollista, että aina työnkierto ei toteudu suunnitelmallisena ja tavoitteellisenä. Tällaisessa tapauksessa hyödyt saattavat jäädä vähäiseksi (Partanen 2009, 50, 60–61).

6 Espoon kaupungin Liikuntapalvelut

6.1 Espoon Liikuntapalvelut – tulosityksikön organisaatio ja tehtävä

Espoon kaupungin liikuntapalvelut on Sivistystoimen toimialan alaisuudessa toimiva tulosityksikkö joka jakaantuu neljään palvelualueeseen (kuva 5). Tulosityksikkönä liikuntapalvelut vastaa liikuntalain mukaisesti kunnan liikuntatoiminnasta luomalla espoolaisille liikuntaedellytyksiä tukemalla kansalaistoimintaa, edistämällä kilpa- ja huippu-urheilua sekä niihin liittyvää kansalaistoimintaa. Se myös luo edellytyksiä liikkumiselle kehittämällä terveyttä edistävää liikuntaa, ylläpitämällä liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa ottaen huomioon myös erityisryhmät ja maahanmuuttajat. Tulosityksikkö vastaa myös toimintojen kehittämisestä ja viestinnästä, osallistuu liikuntatilojen ja -alueiden suunnitteluun sekä huolehtii kaupungin satamaviranomaisen ja leirintäviranomaisen tehtävistä. (Espoon kaupunki 2012d, 1-2). Tulosityksikön johtajana toimii liikuntajohtaja. Kaiken kaikkiaan liikuntapalveluissa työskentelee 155 henkilöä eri tehtävissä.

Liikuntapalveluiden tulosityksikkö on jaettu neljään palvelualueeseen (kuva 6), jotka vastaavat liikuntaolosuhteiden ylläpidon lisäksi ohjatuista liikuntapalveluiden tuottamisesta, merellisestä ulkoilusta, tilojen käytön koordinoinnista sekä urheiluseuratoiminnan edistamisestä. Ohjatun liikunnan tehtävänä on vastata lasten ja nuorten, työikäisten, seniorien sekä erityisryhmien ja maahanmuuttajien sekä kaupungin henkilöstöliikunnan liikunnanohjauspalvelujen järjestämisestä ja kehittämisestä. Tämä palvelualue huolehtii myös peruskoulujen uinninopetuksen järjestämisestä ja yhteistyöstä eri toimijoiden välillä alueellisten liikuntapalvelujen järjestämiseksi. Merellisten ulkoilupalveluiden tehtävänä on huolehtia kaupungin merellisten ulkoilupaikkojen ja -alueiden sekä palveluiden toimintavalmiudesta sekä kunnossapidosta. Lisäksi tehtäviin kuuluu merellisten ulkoilupalveluiden kehittäminen. Liikuntatilojen varaus ja seuratoiminnan palvelualue vastaa kaupungin liikuntatilojen käyttövuoroista, koulutilojen ulkopuolisen käytön valvonnasta, koulutilojen luovuttamisesta tilapäiseen majoittumiseen sekä avustusten jakamiseen liittyvistä tehtävistä. (Espoon kaupunki 2012d, 1-2).



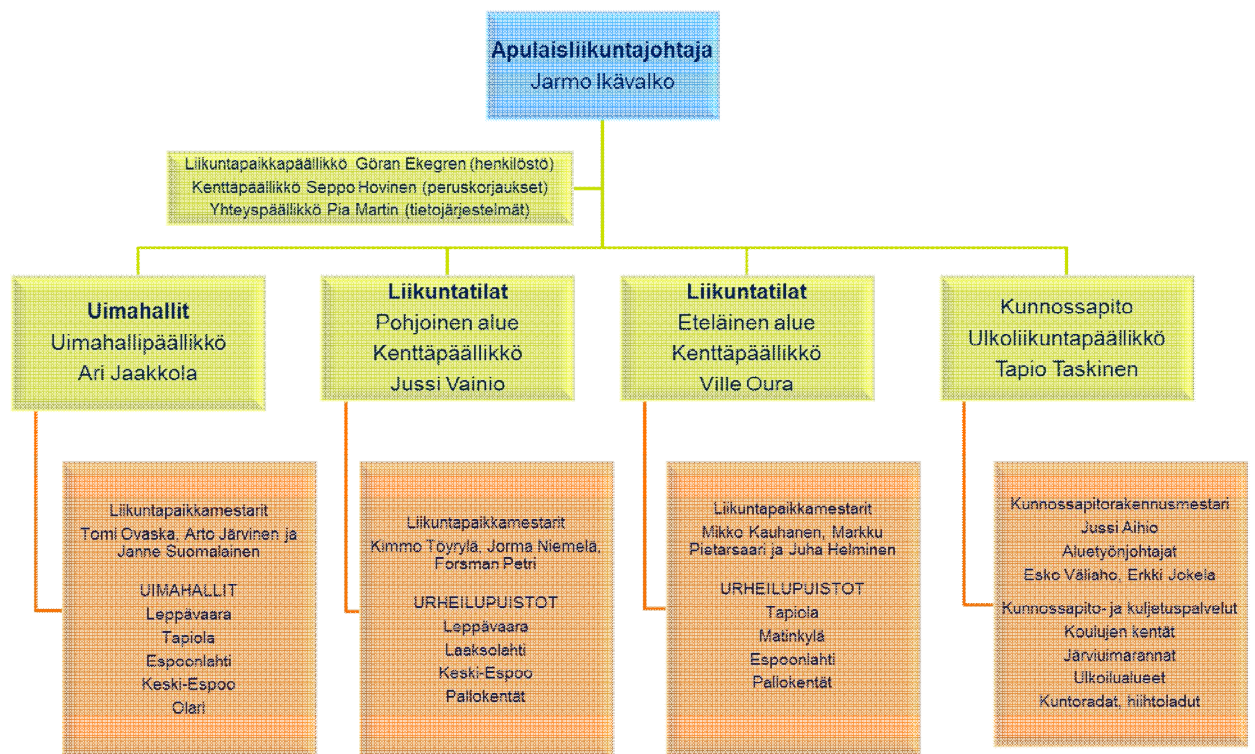
Kuva 6. Espoon kaupungin Liikuntapalveluiden tulosityksikön organisaatio

6.2 Liikuntatilat palvelualueen tehtävät ja henkilöstö

Liikuntatilat palvelualueen tehtävänä on huolehtia liikuntatilojen toimintavalmiudesta eri käyttäjäryhmien tarpeet huomioiden, huolehtia liikuntatilojen valvonnasta ja käytön ohjauksesta, tehdä liikuntapaikkakohtaiset tilastot sekä tehdä esityksiä liikuntatilojen palvelujen kehittämiseksi. Palvelualueen päällikkönä toimii apulaisliikuntajohtaja ja hänen alaisuudessaan toiminta on jakaantunut kolmeen kokonaisuuteen; uimahalleihin, kunnossapitoon sekä liikuntatiloihin. Liikuntatilat on jaettu pohjoiseen ja eteläiseen alueeseen ja niihin kuuluvat urheilupuistot, jäähallit, liikuntahallit, jalkapallohalli, pallokentät sekä lähiliikuntapaikat. Tällä palvelualueella työskentelee suurin osa koko liikuntapalveluiden henkilöstöstä eli yhteensä noin 90 työntekijää. Tämän palvelualueen organisaatiota on esitetty kuvassa 7.

Liikuntatiloissa pohjoisesta ja eteläisestä alueesta vastaavat kenttäpäälliköt ja itse liikuntapaikoilla henkilöstön esimiehinä toimivat liikuntapaikkamestarit. Uimahalleista vastaa uimahallipäällikkö ja kunnossapidosta taas ulkoliikuntapäällikkö. Uimahallien kokonaisuudessa toimii 3 uimahallia ja pohjoisella sekä eteläisellä alueella toimii yhteensä 6 ur-

heilupuistoa. Kunnossapidon tehtävänä on tuottaa rakentamis- ja korjauspalveluja sekä kuljetuspalveluja liikuntatiloille. Lisäksi he huolehtivat koulujen kenttien ja järviuimarantojen sekä kuntoratojen, ulkoilureittien ja ulkoilualueiden kunnossapidosta.



Kuva 7. Liikuntatilat palvelualueen organisaatio

Jokaisella kuudella urheilupuistolla ja kolmella uimahallilla toimii esimiehenä liikuntapaikkamestari. Liikuntapaikkamestarin keskeinen rooli on huolehtia siitä, että hänen vastuualueellaan olevat liikuntapaikat, laitteet ja koneet ovat käyttökunnossa. Hänen tehtävänä on toimia alueensa henkilökunnan esimiehenä ja huolehtia työsuunnittelusta ja työvoimajärjestelyistä yhteistyössä kenttäpäällikön kanssa. Hän myös osallistuu kausittaisten työvuorojen mukaisesti vastuualueensa liikuntapaikan hoitoon ja kunnossapitoon sekä tekee esityksiä liikuntatilojen korjauksista. Hänen vastuullaan on myös huolehtia mahdollisten korjaustöiden valvonnasta. Lisäksi hänen huolehtii siitä, että kilpailu- ja harrastustoiminta saa sovitut palvelutoiminnot ja valvoo liikuntatilojen järjestyssääntöjen ja aukioloaikojen noudattamista. Liikuntapaikkojen käytöstä kerätään

myös käyttötilastoja joiden kirjaamisesta liikuntapaikkamestarin vastaa. (Espoon kaupunki 2012d, 1-2).

6.3 Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen Espoon kaupungissa ja liikuntapalveluissa

Espoon kaupungin strategisena päämääränä on, että sen henkilöstö on osaavaa, kehittämiseen osallistuvaa ja uudistumiskykyistä ja näin parantaa työn tuottavuutta (Espoon kaupunki 2011b, 2). Lisäksi tavoitteina on, että henkilöstön työhyvinvointi on hyvä, sairauspoissaolot ovat vähentyneet ja esimiestyö on hyvällä tasolla. Espoo strategia tai kuten uutena sitä nyt kutsutaan, Espoo tarina, on pohja tulevalle valtuustokaudelle. Tulevassa Espoo tarinassa seuraavalle valtuustokaudelle nähdään kaupungin resurssit yhtenä keskeisenä näkökulmana. Tältä osin on kirjattu jo ylös, että kaupunki tarvitsee vakaan ja tasapainoisen talouden, jonka perusteella voidaan rekrytoida osaavaa henkilöstöä ja ylläpitää sen osaamista strategian ja palveluiden edellyttämällä tasolla. Tämä taas mahdollistaa laadukkaiden palveluiden tuottamisen asukkaille (Espoon kaupunki. 2013a, 1 -3).

Espoossa asetetaan vuosittain tavoitteita myös työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen osalta, jotka perustuvat kaupungin strategiaan. Ne kirjataan myös jokaisen yksikön osalta tulokortteihin. Espoo otti käyttöönsä Balanced Scorecard (BSC)- tasapainoitettu tulostulostaristo - malliin perustuvat tulokortit käyttöön 2000 – luvun puolessa välissä ja Liikuntapalveluissa strategisia tavoitteita on kirjattu tähän tulokorttiin jo viiden vuoden ajan. Tulokorttien tasapainoisuus perustuu siihen, että tavoitteita ja mittareita asetetaan eri näkökulmista, kuten talous, henkilöstö, asiakkuudet ja palveluiden järjestäminen. Tulokortit suunnitellaan vuositason ja niihin kirjataan myös ne toimenpiteet, joita tavoitteiden saavuttamiseksi on sovittu tehtäväksi. Parhaimmillaan tulokortit toimivat hyvinä välineinä strategian jalkauttamisessa ja auttavat johtoa seuraamaan ja arvioimaan strategian toteutumista. Henkilöstönäkökulman kautta on voitu asettaa vuositason tavoitteita strategisille päämäärille työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisenkin osalta. Esimerkiksi Liikuntapalveluiden osalta vuoden 2012 painopisteinä oli käytyjen kehityskeskusteluiden määrän nostaminen, sillä henkilöstötutkimuksen tu-

losten perusteella oli huomattu, että vastaajista vain hieman yli puolet olivat käyneet kehityskeskustelun esimiehensä kanssa.

Työhyvinvoinnin toteutumisen arvioimiseksi ja seurannan tueksi on Espoon kaupungilla olemassa hyviä työkaluja. Näiden työkalujen avulla on myös mahdollista nostaa esiin kehittämistarpeita ja tavoitteita. Yksi keskeinen työhyvinvoinnin mittaamisen väline on kahden vuoden välein tehtävä henkilöstön Kunta 10 työhyvinvointi - kysely. Koko henkilöstö ottaa osaa tähän Työterveyslaitoksen tekemään kyselyyn ja se liittyy laajaan työelämän vaikutuksia mittaavaan tieteelliseen tutkimukseen. Kyselyn tulokset tulisi käydä läpi jokaisella työpaikalla ja niistä tulisi nostaa kehittämiskohteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi (Espoon kaupunki 2010, 3).

Lisäksi työhyvinvoinnin toteutumista Espoossa seurataan työhyvinvointimatriisin avulla. Matriisiin on valittu kahdeksan työhyvinvointia kuvaavaa mittaria, jotka ovat sekä euromääräisiä että pelkästään työhyvinvointiin perustuvia. Näistä kolme euromääräistä mittaria koskee poissaolojen ja varhaiseläkemaksujen aiheuttamia kustannuksia ja viisi Kunta 10 - kyselyn tuloksiin perustuvaa mittaria. (Espoon kaupunki 2011b, 4).

Myös monet laatu- ja arviointityökalut sisältävät näkökulmaa työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen osalta. Espoon kaupunki on valinnut toiminnan arvioinnin välineeksi EFQM (European Foundation for Quality Management) – itsearviointi mallin. Tätä Euroopan lautupalkintomallia käyttää myös Liikuntapalvelut työpaikkojen itsearvioinnin välineenä. Liikuntapalvelut on jo usean vuoden ajan tehnyt systemaattisesti kehittämistyötä jokaisella palvelualueella ja soveltanut mallia kehittämistyön pohjana. Tämä on ollut hyvä tapa nostaa esiin kehittämiskohteita ja käydä keskustelua yhteisistä asioista. EFQM – arviointimalli auttaa sekä johtoa että henkilöstöä tarkastelemaan työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen toteutumista ja löytämään yhteistä näkemystä siitä, mitä niiden osalta voitaisiin tehdä vieläkin paremmin.

Työhyvinvoinnin havainnoimiseksi on esimiehillä käytössä myös monia muita arkisia työvälineitä. Espoossa seurataan sekä sairauspoissaoloja että työajan seurannan kautta työmäärää. Lisäksi esimiestyön perustehtäviin kuuluu ottaa esiin ja käsitellä hyvinvointikysymyksiä kehityskeskusteluissa. Henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi on Es-

poossa käytössä välineitä kuten liikuntaraha, kuntoremontit, tyhy – määrärahat sekä työsuhdematkalippu. Espoossa jokaisella työntekijällä on lisäksi mahdollisuus ilmaisiin uintikertoihin uimahalleissa. Lisäksi henkilöstön muistamiseksi ja palkitsemiseksi, jaetaan tunnustusta pitkästä työurasta ja tutkinto suorituksista. (Espoon kaupunki 2007, 1). Espoon kaupungilla on järjestetty mahdollisuus työpaikkaruokailuun myös siten, että työntekijällä on mahdollisuus käyttää joko yhteistä työpaikkaruokalaa tai vastaavasti ostaa edullisempia työpaikkaruokalan lippuja, jotka käyvät myös eri puolella Espoota sijaitsevilla sopimusruokaloissa. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus kattaviin työterveyspalveluihin jotka henkilöstölle järjestää oma Työterveyspalvelut -yksikkö. Sen puoleen voi kääntyä työtä, työoloja ja työyhteisöä koskevilla terveydellisillä kysymyksillä. (Espoon kaupunki 2012c, 13).

Työhyvinvoinnista vastaavat sekä ihminen itse, että työnantaja. Espoon kaupungilla työhyvinvointia tukevat esimiehet sekä HR- ammattilaiset, työhyvinvoinnin asiantuntijat, työterveyspalvelut ja työsuojelutoimijat, jotka on valittu tai organisoitu toimialoitain kaupungin kolmelle toimialalle. Kaupunkikeskeisesti työhyvinvointi palveluiden asiantuntijana toimii myös Palveluliiketoimen henkilöstöpalvelut, joka järjestää mm. koulutusta ja tiedotusta. Myös he konsultoivat tarvittaessa esimiehiä kaupunkiyhteisissä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Kaupunkitasoisesti työhyvinvointi toiminnan linjauksia valmistelee kaupunkitason tyhy -ryhmä, joka myös määrittelee Espoon työhyvinvoinnin painopistealueet kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Jokaisella toimialalla on lisäksi omat nimetyt yhdyshenkilönsä sekä omat tyhy – ryhmänsä, jotka taas puolestaan vastaavat kaupunkitasoisten linjausten ja painopistealueiden näkymisestä toimialojen toiminnassa ja viestittävät niistä esimiehille. (Espoon kaupunki 2012b).

Espoon Tuetaan työkykyä ajoissa – malli on kehitetty apuvälineeksi sekä esimiehille että työntekijälle auttamaan heitä asioiden käsittelyssä ja etenemisessä. Mallin ohjevihkoseen on koottu tietoa siitä, millä tavoin työkykyä ylläpidetään ja mitä keinoja on olemassa työkyvyn heikkenemisen havaitsemiseen ja heikentymisen ehkäisemiseen. Mallin perusajatuksena onkin, että monet työkykyongelmat voi välttää ennakoimalla ja tekemällä ajoissa havaintoja. Näin pystytään reagoimaan ajoissa työntekijän työkyvyn alkavaan heikkenemiseen. Työkyvyn heikkenemistä ehkäistään parhaiten huolehtimalla selkeistä työjärjestelyistä ja oikeudenmukaisesta johtamisesta. Myös yhteiset pelisäännöt

ja avoin vuorovaikutus vaikuttaa tähän. Mallissa on jäsennetty kaikki työkyvyn tukemisen vaiheet ja eteneminen puheeksiottamisesta lähtien sekä esitetty ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä kuten riskienarvioinnit ja työajanseurannan vaikutukset (Espoon kaupunki 2009, 1, 5, 9).

Espoon kaupungin työsuojelun tavoitteena on turvata työntekijöiden työkyky koko työuran ajan ja sen lähtökohtana on edistää työn turvallisuutta ja terveellisyyttä. Espoon työsuojelun toimintaohjelmaan on kaupunkitasoisesti kirjattu ne toimenpiteet, joilla turvataan työntekijöiden turvallisuus ja terveys sekä ylläpidetään työhyvinvointia ja työkykyä. Työsuojelun toimintaohjelma rakentuu järjestelmälliseen ja kattavaan riskienarviointiin. (Espoon kaupunki 2011a, 1-8). Espoon työyhteisöissä tehdään jokaisella työpaikalla riskienarviointeja, jotka tulee päivittää vuosittain. Toimivassakin työyhteisössä voi tapahtua asioita, jotka voivat olla riski työkyvyn säilymiselle ja niitä saattaa liittyä työuran eri vaiheisiin. Hyvä perehdytys ehkäisee tehokkaasti vaaroja ja riskejä sekä näihin liittyviä työkykyongelmia. (Espoon kaupunki 2009, 5).

Tutkimuksilla ja kartoituksilla on luonnollisesti vaikutusta vain, jos ne käsitellään yhdessä koko työyhteisön kanssa, niiden pohjalta tehdään kehittämissuunnitelmat ja niiden toteutumista seurataan yhdessä (Espoon kaupunki 2009, 6). Työhyvinvointia edistetään työpaikan arjessa parhaiten hyvällä suunnittelulla ja asioiden yhteisellä käsittelyllä ja kehittämisellä. Tämä auttaa työyhteisöä luomaan yhteisen kuvan tavoitteista ja kehittämään työn sisältöä yhdessä. Tämän tyyppisen toiminnan osalta on Espoossa annettu mahdollisuus viettää työpaikan yhteistilaisuuksia kehittämispäivien tai työhyvinvointi päivien muodossa. Myös liikuntapalveluissa järjestetään jokaisella työpaikalla säännöllisesti työhyvinvointi päiviä. Lisäksi sen jokaiselle neljälle palvelualueelle on laadittu ns. arviointisuunnitelmat toiminnan systemaattisen arvioinnin tukemiseksi. Arviointisuunnitelmiin on määritelty se, että Liikuntapalveluiden jokaisessa työyhteisössä tai työpisteessä tehdään kerran vuodessa toiminnan arviointia yhdessä.

Espoon kaupungin tavoitteena on, että sen henkilöstö on hyvinvoivaa sekä myös osaa-vaan ja kehittämiseen osallistuvaa. Osaamisen kehittäminen on organisoitu Espoon kaupungilla siten, että kullakin toimialalla on osaamisen kehittämisen erityissuunnittelijansa joiden tehtävänä on ohjata, tukea ja seurata osaamisen kehittämisen toimintaa

yhteistyössä palvelutuotannon asiantuntijoiden ja esimiesten kanssa. (Espoon kaupunki 2012c, 21). Espoon kaupungin yhteisiä osaamisen kehittämisen keinoja ja välineitä ovat koulutusohjelmat, kehityskeskustelut, perehdytyskäytännöt sekä esimies- ja johtamisosaamisen kehittäminen. Ammatillisen osaamisen kehittämisestä vastaavat pääsääntöisesti omat tulos- tai työyksiköt, jotka järjestävät koulutuksia tehtävävaatimusten mukaisesti. Kaupunki- ja toimialatasoisesti koulutuksia järjestetään koulutusohjelmittain seuraavissa kokonaisuuksissa:

- esimiestyö- ja johtaminen
- talousasiat - ja hankinta
- sähköiset työtavat ja tietotekniikka
- toiminnan ja laadun kehittäminen
- työhyvinvointi- ja työsuojelu
- uuden työntekijän perehdytys
- viestintä-, vuorovaikutus- ja kielikoulutus
- muu koulutus, tilaisuudet ja infot

Ammatillisesta koulutuksesta vastaa pääsääntöisesti aina yksikkö tai palvelualue itse. Kaupunkitasoisesti Espoossa on mahdollista saada taloudellista tukea omaehtoiseen ammatillinen jatko-, lisä- tai täydennyskoulutus / pätevyitysmiskoulutukseen stipendikukkaron muodossa. Keskeinen ja tehokas muoto oppimiselle on kuitenkin työssäoppiminen, jota tapahtuu arkityön yhteydessä lähes huomaamatta. Silti se voi olla myös tavoitteellista ja suunnitelmallista. Espoo on ottanut käyttöön muutamia järjestelmällisiä menetelmiä työssä oppimisen tukemiseksi kuten mentorointi ja varjostaminen. Varjostamisella tarkoitetaan toisen henkilön yksittäisen työtehtävän seuraamista ja siitä oppimista kun taas mentoroinnilla hankitaan ja vahvistetaan uusia tietoja ja taitoja erityisesti vaativissa tehtävissä. Näin varmistetaan työntekijän nopeampi sisäänajo uusiin työtehtäviin. (Espoon kaupunki 2013b). Liikuntapalveluissa oli ensimmäistä kertaa tämän opinnäytetyö projektin yhteydessä käytössä työnkierto uuden oppimisen välineenä.

Osaamisen kartoittamisen tueksi on Espoossa olemassa oma osaamispuunsa, jossa on määritelty yhteiseksi sellaisia osaamisalueita, jotka ovat yhteisiä Espoon kaupungin kaikille työntekijöille. Tällaisia ovat esimerkiksi tietotekniikka, viestintä, vuorovaikutus ja toimintaympäristö osaaminen. Osaamispuussa yhtenä alueena on kuitenkin ammat-

tiosaaminen ja tämän osalta työyhteisöt itse kuvaavat sen ammattiosaamisen, jota heidän työnsä vaatii. Esimiehen tulisi järjestää kerran vuodessa kehityskeskustelu oman yksikkönsä työntekijöille. Kehityskeskustelussa käsitellään mm. tehtäviin, osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita sekä käydään läpi kuluneen kauden tehtävät. Niissä sovitaan myös tulevan kauden tehtävistä sekä osaamisen kehittämisen tarpeista. Keskustelun perusteella tulisi laatia sovitusta asioista kehityssuunnitelma, joka toimii hyvänä pohjana seurannalle ja johon seuraavan vuoden kehityskeskustelu voi pohjautua. Espoon kaupungin on laatinut omat ohjeensa kehityskeskusteluiden käymiseksi sekä esimiehelle, että työntekijälle. Yksittäisen kehityskeskustelun lisäksi on mahdollista käyttää myös ryhmäkehityskeskustelumallia. (Espoon kaupunki 2012a).

Uuden työntekijän perehdyttämiseksi on laadittu useita eri apuvälineitä. Sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle on olemassa omat oppaansa ja ohjeensa tämän tueksi. Perehdytysuunnitelma toimii niin sanottuna "tsekki - listana" perehdyttäjälle ja tällä varmistetaan se, että kaikki tärkeät asiat tulee huomioitua. Tätä suunnitelmaa voi myös tarpeen mukaan muokata työyhteisön tarpeisiin. Esimiehen perehdytysohjeessa on kuvattu tarkemmin perehdytyksen toteutusta ja sitä miten perehdytysuunnitelmaa voi hyödyntää (Espoon kaupunki 2013c, 1).

7 Liikuntapaikanhoitajien työnkierto – projekti

Työnkierto käytännössä tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta siirtyä toiseen työtehtävään tai työpisteeseen ennalta sovituksi ajankohdaksi, jonka jälkeen hän palaa takaisin omiin työtehtäviinsä. Liikuntapaikanhoitajien osalta se tarkoitti mahdollisuutta siirtyä toiseen urheilupuistoon tai liikuntapaikkaan ja tätä kautta tutustua uusiin työtehtäviin. Liikuntapaikanhoitajien työnkierron tarkoituksena oli toteuttaa työnkierto yhteisin säännöin siten, että se toteutetaan ensisijaisesti liikuntalaitoksittain ja olisi kestoltaan 2 viikosta yhteen kuukauteen. Työnkierrosta tuli olla sovittuna esimiehen kanssa ja kirjallisessa sopimuksessa (liite 1) molempien allekirjoitukset. Työnkierron aikana tukihenkilönä tuli toimia liikuntapaikkamestari tai muu erikseen tehtävään nimetty henkilö. Lopuksi työnkierrosta tuli raportoida kirjaamalla tehtävät ja käynnit sopimukseen.

7.1 Työn lähtökohta ja tavoite

Projektin tavoitteena oli viedä läpi yhteisin säännöin toteutettu työnkierto ja sen kautta kehittää liikuntapaikanhoitajien osaamista sekä lisätä esimiesten mahdollisuuksia henkilöstöressurssien tasaamisessa. Projektin jatkokehittämisen ja erityisesti opinnäytetyön osalta tavoitteena oli myös esimieshaastatteluiden kautta saada tietoa työnkierron onnistumisesta ja kehittämistarpeista. Tarve työnkierrolle nousi esiin liikuntatilat palvelualueen arviointien kautta. Yhteisten keskusteluiden perusteella todettiin, että henkilöstön organisoinnin ja liikkumisen kehittämiseksi on suunniteltava yhteinen malli. Yhteistä toimintatapaa tältä osin ei ollut aikaisemmin olemassa ja siitä syystä toimenpiteenä päädyttiin hyödyntämään suunnitelmallista työnkiertoa.

Espoon strategisena tavoitteena on, että sillä on osaava ja kehittämiseen sitoutunut henkilökunta. Liikuntapalveluiden tulosityksikkö on systemaattisesti kehittänyt toimintaansa itsearviointien ja muun toiminnan arviointien kautta jo usean vuoden ajan. Liikuntapalveluiden tulosityksikkö käyttää toimintansa arviointiin kaupungin ohjeistusten mukaisesti EFQM -mallia. Liikuntatilat palvelualueella tehtyjen arviointien perusteella vuonna 2010 nousi esiin tarve saada tasata henkilöstöressursseja ja organisoiden paremmin henkilöstön liikkumista. Palvelualueella tiedostettiin, että tulevaisuudessa liikuntapaikanhoitajien vakanssimäärä ei tulisi kasvamaan. Samaan aikaan kuitenkin lii-

kuntapaikkojen määrä ja niiden ylläpitämiseen vaadittava osaaminen kasvaa, jolloin oli syytä alkaa varmistaa prosessien tuntemus sekä koko palvelualueetta koskeva osaaminen.

Tulevaisuudessa liikuntapaikanhoitaja halutaan nähdä ”liikuntapaikan moniosaajana”, joka hallitsee monipuolisesti eri toimipisteiden tehtäviä ja pystyy tarvittaessa siirtymään vaivatta liikuntapaikasta toiseen. Tämän osalta ymmärrettiin, että samaan aikaan kun henkilöstön osaamista tämän osalta halutaan kehittää, on myös annettava esimiehille keinoja ja mahdollisuuksia toteuttaa henkilöstön liikuttamista liikuntapaikkojen välillä.

7.2 Toteutus ja eteneminen

Työnkierron kohderyhmänä toimivat tässä projektissa Espoon kaupungin liikuntapaikanhoitajat, joita työnkierron piirissä oli 50 työntekijää. Opinnäytetyön ja prosessin jatkokehittämisen kehittämisen näkökulmasta haastatteluiden kohderyhmänä olivat heidän esimiehensä eli liikuntapaikkamestarit. Näitä liikuntapaikkamestareita on kaiken kaikkiaan 9 ja tavoitteena oli haastatella heidät kaikki. Lähtölaukaus Liikuntapaikanhoitajien työnkierto – projektille ammuttiin keväällä 2010. Työnkierron käynnistämiseksi ja perustettiin projektiryhmä, jonka tehtävänä oli kartoittaa mahdollisuuksia toteuttamisen osalta. Tähän projektiryhmään kuului projektin vetäjän lisäksi liikuntatilat palvelualueen päällikkö sekä 2 alueellista kenttäpäällikköä.

Liikuntatilat palvelualueen johdon kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen saman vuoden syksyllä edettiin varsinaiseen käynnistys- ja suunnitteluvaiheeseen koko projektin osalta. Käynnistysvaiheessa käytiin keskustelua siitä, mitä mahdollisuuksia tällä palvelualueella on toteuttaa työnkiertoa ja mikä olisi hyvä tapa viedä kokonaisuus läpi. Käynnistysvaiheen alkuun osallistui projektin suunnitteluryhmän lisäksi palvelualueen päällikkö kaikki 9 liikuntapaikkamestaria. Syksyn 2010 aikana projektiryhmä teki alustavan suunnitelman aikatauluista ja sen eri vaiheet täsmentyivät yhteisten keskusteluiden kautta. Koko projektin aikataulu ja eteneminen kuvattiin (taulukko 1), joskin projektiryhmä joutui tarkentamaan joitakin aikatauluja matkan varrella. Työnkierto nostettiin yhdeksi tämän palvelualueen keskeisimmäksi kehittämiskohteista, jonka haluttiin koskevan jokaista työntekijää, vaikka siihen osallistuminen perustui vapaa-ehtoisuuteen.

Taulukko 1. Liikuntapaikanhoitajien työnkierto – projektin aikataulu

Projektin aikataulu	2010	2011				2012	
	Syksy /Talvi	Kevät	Kesä	Syksy	Talvi	Kevät / Kesä	Syksy / Talvi
Käynnistys- ja suunnitteluvaihe:							
* aikataulun laatiminen							
* pelisääntöjen ja ohjeistusten laatiminen							
* työnkierto työkalujen työstäminen							
Kartoitusvaihe:							
* osaamisalueiden määrittely							
* osaamiskartoitus							
Toteutusvaihe:							
* projektin jalkautus ja työntekijöiden osallistaminen							
* työkierron toteutus							
Arviointi ja lopetusvaihe:							
* työnkierto tiedon koostaminen							
* työkierto projektiin päätös							
* loppuhaastattelut							
Opinnäytetyön raportointi							

Käynnistys- ja suunnitteluvaiheessa kerättiin myös taustatietoa eri toteutusmalleista ja menetelmistä, jotka sitten käytiin läpi projektiryhmän kokouksissa syksyn 2010 aikana. Erilaisista menetelmistä oli hyvin tietoa saatavilla erityisesti valtion organisaatioiden osalta, sillä työnkierto on ollut tällä sektorilla jo pitkään käytetty työväline. Työnkierron ohjeistusten kokoaminen tehtiin sekä projektiryhmän että liikuntapaikkamestareiden (LPM) kanssa yhteistyössä. asiat kirjattiin yhteiseen Työnkierron ohjeistukset ja materiaalit – monisteeseen (liite 1). Projektin vetäjän tehtäviin kuului etenemisen suunnittelun ja materiaalien työstämisen ohella tiedottaminen projektin etenemisestä. Syksyn 2010 aikana etenemisestä tiedotettiin sähköpostitse sekä yhteisen tapaamisen kautta. Projektin toteutumista ja etenemistä esitellään tarkemmin taulukossa 2.

Vuoden 2011 alussa toteutettiin Liikuntatilapalveluiden esimiespäivät Pajulahden urheilupuistolla. Tällöin ohjeistusten ja määritysten lisäksi työstettiin osaamisalueita osaamiskartoitusta varten, jossa painopiste oli erityisesti ammattiosaamisessa. Tämä toteutettiin ryhmätöinä, joiden koordinoimisesta vastasi projektin vetäjänä. Näiden ryhmätöiden perusteella koostettiin osaamisalueet Espoon kaupungin osaamiskartoitus pohjaan.

Taulukko 2. Työnkierto projektin eteneminen ja toteutus

Etenemisvaihe / aihe	Aika	Sisältö
Projektin käynnistämiskeskustelut ja arvioinnit	Kevät 2010	Arviointien perusteella noussut kehittämiskohde liikuntatilat palvelualueella. Keskustelut palvelualueen päällikön toimesta alkoivat työnkierron toteuttamiseksi palvelualueella.
Projektiryhmän nimeäminen ja olemassa olevien työnkierto mallien ja menetelmien kartoitus Alustavan aikataulun laatiminen	Elokuu 2010 5.8.2010 ja 14.9.2010	Projektin vetäjä Projektiryhmän kokous, jossa keskusteltiin projektin etenemisestä ja toteutustavasta
Työnkierron pelisääntöjen ja työkalujen työstäminen	12.10.2010 ja 11.1.2011 8.12.2010	Projektiryhmä tapaamiset LPM tapaaminen, jonka lisäksi projektin vetäjä työsti ja piti yhteyttä liikuntapaikkamestareihin myös sähköpostitse
Tulospalkkio tavoitteiden määrittely	2.2.2011	Liikuntapalvelualueen päällikkö yhdessä projektiryhmän kanssa
Osaamisalueiden määrittely Työnkierron pelisääntöjen, tavoitteen ja aikataulun suunnittelu ja määrittely (ohjeistus valmis 24.3.2011)	11.3.2011 23.3.2011	Liikuntatilapalvelualueen esimiespäivät Pajulahdessa Osaamisalueiden määrittely LPM (liikuntapaikkamestari) tasolla Projektiryhmä tapaaminen, jossa mukana 4 liikuntapaikkamestaria / Lopullisen pelisääntöjen ja ohjeistusten muokaus
Työnkierto projektin jalkautus työpaikoille	Maaliskuu ja huhtikuu 2011 Käynnit työpisteisiin	Liikuntapaikkamestarit käsittelivät asiaa työpistekokouksissaan Esittelykäynnit työpisteisiin: Espoonlahden up, Leppävaaran up, Keski-Espoon up, Laaksoalahden up, Matinkylän up, sekä uimahallit yhteisesti
Osaamiskartoitusten täyttäminen sekä kehityskeskustelut	Huhti – toukokuu 2011	Esimiehet kävivät työntekijöidensä kanssa kehityskeskustelun, jossa käytiin läpi työntekijän täyttämä osaamiskartoitus
Työnkierron toteuttaminen	Toukokuu - joulukuu 2011	Liikuntapaikanhoitajat toteuttivat työnkiertoa
Projektin etenemisen väliarviointi ja seuranta	30.9.2011	LPM kokous
Työnkierron toteutumistiedon keruu ja loppuarviointi, projektin päätös	Tammikuu 2012 20.2.2012	Tulospalkkio raportointi kirjallisesti sekä loppuarviointi LPM kokous ja loppuarviointi
Esimieshaastattelut	Helmi – maaliskuu 2013	Opinnäytetyötä varten esimieshaastattelut (kaikki esimiehet haastateltiin), projektin vetäjä ja opinnäytetyön kirjoittaja

Työnkierto projektille ei suunnitteluvaiheessa määritelty määrällistä tavoitetta. Vuoden 2011 alussa Liikuntapalveluiden tulosityksikkö pääsi kuitenkin mukaan Espoon kaupungin tulospalkkiokokeiluun. Kokeilun tarkoituksena oli antaa kaupungin tulosityksiköille mahdollisuus rahalliseen tulospalkkioon tavoitteiden saavuttamisen kautta. Tässä yhteydessä liikuntatilat palvelualueen keskeiseksi tavoitteeksi tulospalkkion toteutumiseksi nostettiin työnkierron toteutuminen työpaikoilla. Toteutumisen arvioimiseksi tuli määritellä mittarit, tavoitteet ja painoarvot, joiden perusteella tulospalkkion suuruus määrytyisi. Tavoitetasoja ja mittareita tältä osin esitellään taulukossa 3. Tavoitetasojen osalta ylimmällä, eli 5 tasolla on tavoitteena saada yli 25 työntekijää mukaan työnkiertoon yhteisten sääntöjen mukaisesti.

Taulukko 3. Liikuntatilat palvelualueen palveluiden järjestämisen näkökulman tulospalkkio mittarit ja tavoitetasot 2011

Arviointi-alueet	Tavoitteet	Mittari	Tavoitetasot (1-3 tai 5 -portainen)	Painoarvo	Edellisen vuoden toteutuma tai nykytila
Palvelutoiminta	Työnkierrolla on kehitetty palveluiden järkevää tuottamistapaa	työnkiertoon osallistuvien liikuntapaikanhoitajien määrä	1-taso 0 % väh. 5 henkilöä työnkierrossa määritellysti 2-taso 25 % väh. 10 3-taso 50 % väh. 15 4-taso 75 % väh. 20 5-taso 100 % väh. 25	40 %	Työnkiertoa ei aikaisempina vuosina systemaattisesti seurattu, vuonna 2010 aloitettiin projekti pelisääntöjen luomiseksi ja osaamiskartoitus tekemiseksi (liikuntapaikanhoitajia 50)

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirryttiin kartoitusvaiheeseen, jonka keskeisenä teemana oli kartoittaa liikuntapaikanhoitajien ammattikoulutustilanne sekä työn hallintaan vaadittu osaaminen. Osaamiskartoitus toteutettiin ammattiosaamisen osalta sovituin osaamisaluein loppukevään ja alkukesän aikana vuonna 2011. Kartoituspohja jaettiin paperisena kaikille 50 liikuntapaikanhoitajille ja 42 heistä täytti sen. Liikuntapaikkamestarit kävivät lähes kaikkien liikuntapaikanhoitajien kanssa osaamiskartoituksen läpi kehityskes-

kusteluissa, joissa myös keskusteltiin työnkiertoon lähtemisen mahdollisuuksista. Osaamiskartoituksista koostettiin yhteenveto syksyllä 2011, joka käytiin yhdessä liikuntapaikkamestareiden kanssa läpi.

Toteutusvaiheessa loppu keväästä 2011 aloitettiin työnkierto projektin jalkautus liikuntapaikanhoitajille. Liikuntapaikkamestarit olivat käsitelleet jo asiaa henkilöstön kanssa omissa työpistekokouksissaan, mutta tarkemmin projektin tarkoitusta ja ohjeistuksia käytiin läpi jokaiseen työpisteeseen suunnatuilla käynneillä. Näihin käynteihin osallistui projektin vetäjän lisäksi palvelualueen päällikkö sekä alueen kenttäpäällikkö. Käyntien aikana keskusteltiin työntekijöiden kanssa projektin kulusta ja kuultiin heidän näkemyksiään työnkierron toteuttamisen mahdollisuuksista. Lisäksi näiden käyntien aikana avattiin työntekijöille tulospalkkion tuomia mahdollisuuksia.

Osallistuminen tulospalkkiohankkeeseen oli Espoon ohjeistusten mukaisesti työntekijälle vapaaehtoista ja kaikkien tavoitteisiin sitoutuvien oli allekirjoitettava tulospalkkiosopimus. Ne jotka jättivät sopimuksen allekirjoittamatta, eivät myöskään osallistuneet palkkion jakamiseen. Espoon ohjeistus tämän osalta oli myös, että kaikki jotka allekirjoituksellaan sitoutuvat olemaan mukana tulospalkkiokokeilussa, saivat mahdollisen palkkion samansuuruisina huolimatta siitä, olivatko osallistuneet itse tavoitteen toteuttamiseen. Toisin sanoen tämä tarkoitti sitä, että jokainen allekirjoittanut työntekijä tuli saamaan palkkiota samansuuruisen, vaikkei olisikaan ollut mukana työnkierrossa.

Itse työnkierto projektin osalta oli sovittu, että halukkaiden työnkiertoon lähtijöiden kanssa laadittiin sopimus (liite 1), jonka allekirjoitti sekä työntekijä että hänen esimiehensä. Ensimmäiset liikuntapaikanhoitajat aloittivat työnkierron toukokuussa 2011 ja työnkiertoa toteutettiin sovituin säännöin tuon vuoden loppuun asti. Työnkierron toteutumista seurattiin koko tuona aikana siten, että liikuntapaikkamestarit raportoivat työnkierrossa kävijöistä yhteiseen verkkotyöasemalla toimineeseen taulukkoon. Työnkierrosta oli tarkoitus antaa palautetta työntekijälle ja kirjata palautetta sopimuslomakkeeseen (liite 1), joka toimisi näin ollen pohjana myös seuraavalle kehityskeskustelulle.

Vuoden 2012 alussa raportoitiin tulospalkkion toteutumisen tuloksista Espoon kaupungin toimialalle ohjeistusten mukaisesti sekä samalla vietiin päätökseen varsinainen

projekti tältä osin. Työnkierron jatkokehittämiseksi sekä opinnäytetyön näkökulmasta keskeiset esimieshaastattelut tehtiin talven 2013 aikana, jonka jälkeen varsinainen työ päästiin saattamaan loppuun.

7.3 Projektin tulos

Työnkierron piirissä tämän projektin osalta oli yhteensä 50 liikuntapaikanhoitajaa, joista 45 allekirjoituksellaan lähti mukaan ja sitoutui tulospalkkio hankkeeseen. Keskeisin tuotos tämän projektin osalta oli se, että työnkiertoon onnistuttiin määritellyin kriteerein saamaan mukaan yhteensä 32 liikuntapaikanhoitajaa. Tulospalkkiokokeilun myötä asetetuista tavoitetasoista päästiin siis 5 tasolle. Tämän perusteella voidaan todeta, että tulospalkkio hankkeen myötä asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Työnkiertoa onnistuttiin toteuttamaan yhteisin säännöin siten, että kaikkien osallistuneiden työnkierron kesto oli yli kaksi viikkoa. Esimiehet kävivät kaikkien kanssa kehityskeskustelut ja kirjalliset sopimukset allekirjoitettiin.

Projektin tarkoituksena oli myös tuottaa työkaluja työnkierron toteuttamisen tueksi. Yhteiset säännöt ja toetutustapa kirjattiin materiaalipakettiin (liite 1), joka sisälsi myös työnkierto sopimus ja – raportointipohjan. Materiaalia työstettiin yhdessä liikuntapaikamestareiden kanssa ja heidän toiveitaan ja näkemyksiään otettiin huomioon sitä koottaessa. Esimiehet kävivät materiaalin läpi työntekijöiden kanssa ja niitä esiteltiin työpisteisiin suuntautuneiden käyntien aikana.

Osaamisen kehittämisen osalta toteutettiin osaamiskartoitus, jonka myötä saatiin jonkinasteista kuvaa liikuntapaikanhoitajien ammattiosaamisesta ja sen nykytilasta. Osaamisen paranemisen toteamiseksi olisi ollut myös tarve uusia osaamiskartoitus työnkierron päätyttyä, mutta siitä luovuttiin, koska ensimmäinen kierros koettiin joko hankalaksi vastata tai siitä ei koettu olevan mitään hyötyä. Tältä osin siis ei saatu tutkittua - tai seurantatietoa siitä, oliko työnkierrolla vaikutusta suoraan osaamisen paranemiseen, vaan tieto perustuu esimieshaastatteluissa esiin tulleisiin asioihin.

7.4 Arviointi

Toteutumisen kannalta keskeisintä oli, että koko esimiestaso saatiin osallistumaan suunnitteluun ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Työnkierron onnistumisen arvioimiseksi haastateltiin kaikki 9 esimiestä talven 2013 aikana. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työnkierto koettiin onnistuneena ja se tuotti haluttua vaikutusta henkilöstöressurssien tasaamisen mahdollisuuksiin. Esimiesten mukaan työnkierto lisäsi henkilöstön valmiuksia siirtyä liikuntapaikasta toiseen ja tätä kautta lähteä sijaistamaan toista työntekijää. Tämä antoi esimiehille avaimia henkilöstöjärjestelyiden osalta. Onnistumisen arvioinnin lisäksi esimieshaastatteluissa selvitettiin esimiesten näkemyksiä kehittämistarpeista.

Teemahaastattelut valittiin tässä tapauksessa tiedon keruun menetelmäksi, koska haluttiin mahdollisimman hyvin saada käsitys kysytyistä asioista. Haastatteluiden kuluessa kävi ilmi, koettiin kirjallisen tekstin tuottaminen hankalaksi jo projektin raportoinnin aikana. Tästä syystä myös haastattelun toteuttaminen suullisesti koettiin hyvänä. Haastattelu kysymykset annettiin liikuntapaikkamestareille kirjallisina (liite 2) ja niissä selvitettiin projektin onnistumisen arvioinnin lisäksi näkemyksiä siihen, millä tavoin työnkierto vaikutti työntekijöihin erityisesti osaamisen kehittymisen sekä työhyvinvoinnin kannalta.

Kaikki haastateltavat kertoivat työntekijöidensä olleen tyytyväisiä työnkiertojaksoihinsa, vaikka aluksi työntekijän olivatkin hieman hämillään siitä, mitä työnkierto toisi tullessaan. Ennakkoluuloja ilmeni erityisesti vanhempien työntekijöiden kohdalla, kun taas nuoremmat työntekijät olivat valmiimpia osallistumaan. Esimies näkökulmasta työnkierto lisäsi työntekijöiden arvostusta omaan työhönsä ja toi työhön avarakatseisuutta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta mainittiin sen avanneen silmiä toisten työtehtäviä kohtaan sekä vähentäneen sisäisiä jännitteitä tästä syystä. Enää ei ehkä niinkään olla huomauttamassa toisten tavasta tehdä omaa työtään.

Vaikka työtehtävät olivatkin osin muissa liikuntapaikoissa samankaltaisia kuin omassa työpisteessä, koettiin hyväksi se, että nähdään tapoja tehdä sama asia eri tavoin. Myös uusia työtehtäviä päästiin kokeilemaan. Esimerkiksi Tapiolan urheilupuiston työntekijät

pääsivät hakemaan kokemusta ja oppia jäähalli osaamisen osalta. Tapiolan urheilupuistossa ei tällä hetkellä ole jäähallia tai tekojäättä, joten tämän tyyppistä osaamista ei työntekijöillä ole ollut. Tulevaisuudessa on kuitenkin suunnitelmassa saada Tapiolan alueelle tekojää sekä harjoitusjäähalli, jolloin tätä osaamista tullaan tarvitsemaan. Ammattitaidon vahvistamisen osalta hyvänä esimerkkinä voisi vielä mainita sen, kuinka työntekijät pääsivät vahvistamaan jäänajotaitojaan sitä kautta, että jäänajoa yksinkertaisesti tuli uudessa työpisteessä kolminkertainen määrä. aikaisempaan verrattuna. Esimerkkinä uuden oppimisesta voi mainita myös uimahallien osalta sen, että uimahallien työntekijät lähtivät työnkiertoon urheilupuistojen puolelle. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta tämä siis toi sekä uusia oppeja että oman ammattitaidon vahvistamista.

Työjakoon omalla työpaikalla ei työnkierrolla koettu olevan niinkään vaikutusta, sillä vuorotyössä työskennellään hyvinkin pitkälle yksin tai työpareittain ja kaikki pyrkivät jo nyt tekemään kaikkia työtehtäviä. Työnkierrossa ollessaan uusi työntekijä toimi aina työparina joko esimiehen tai toisen työntekijän kanssa. Tältä osin voidaan todeta, että tämän tyyppinen toimintatapa toimii erittäin hyvänä ns. hiljaisen tiedon siirtämisen sekä perehdyttämisen kanavana. Sen sijaan henkilöstöressurssien tasaamisen mahdollisuuksiin ja sitä kautta parempaan työnjakoon muiden liikuntapaikkojen kesken, koettiin työnkierrolla olleen selvää vaikutusta. Työnkierrossa olon jälkeen oli esimiesten mielestä selkeästi havaittavissa se, että valmius lähteä toiseen liikuntapaikkaan lisääntyi. Muutama työntekijä jopa vaihtoi pysyvästi työpisteenä toiminutta liikuntapaikkaa työnkierrossa olon jälkeen.

Tarkasteltaessa työnkierron vaikutuksista esimiestyöhön keskeiseksi nousi juuri sen vaikutus työnorganisoinnin mahdollisuuksiin. Kun työntekijöiden valmius siirtyä paikasta toiseen kasvoi ja esimiehet kokivat sen tuovan helpotusta siihen, että työntekijöitä on helpompi saada tuuraamaan toisiaan. Nyt löytyy intoa lähteä auttamaan myös toista liikuntapaikkaa, kun kynnys lähteä muualle on matalampi. Uuden työntekijän tuleminen työpisteeseen toi jonkin verran lisää työtä erityisesti esimiehelle, sillä perehdyttäminen oli pitkälti heidän kontollaan. Osa koki tämän kuitenkin erityisen positiivisena, sillä se laittoi myös miettimään itse omia työtapojaan. Toisaalta ilmeni myös, että joissakin tapauksissa esimies oli joutunut sijaistamaan työntekijää, joka oli lähtenyt työnkiertoon,

sillä muussa tapauksessa työvuoroissa olisi ollut vajausta. Tämä oli seikka, johon toivottiin myös ratkaisua jatkoa silmällä pitäen.

Itse tapaan toteuttaa työnkierto oltiin tyytyväisiä. Kaikki haastateltava toivat esiin sen, että ohjeistusten ja materiaalien tulee olla helppoja käyttää ja täyttää. Jaettu infomateriaali ja lomakkeet koettiin nyt hyväksi ja riittäväksi, joskin palautelomake voisi haastattelujen mielestä olla vieläkin yksinkertaisempi. Koska työnkiertoa toteutettiin nyt ensimmäistä kertaa, koettiin sen vapaaehtoisuus tärkeäksi ja sellaista sen haluttiin olevan myös jatkossa. Esimiesten mielestä työnkiertojakson pituus oli nyt realistinen ja sopiva. Muutamien päivien siirtymiset liikuntapaikasta toiseen haluttiin pois, mutta mahdollisuuteen jaksottaa työnkiertoa pidettiin hyvänä. Työnkierto toteutettiin haastatteluiden perusteella juuri sellaisena kuin se pitkälti suunniteltiin. Alun perin suunnitelma oli toteuttaa työnkiertoa vain laitostyypeittäin siten, että uimahalleilta siirrytään uimahalleihin ja esimerkiksi jäähalleilta toiseen jäähelliin. Uimahallien osalta tehtiin kuitenkin laajempaa yhteistyötä eri urheilupuistojen kanssa. Ajallisesti työnkierto toteutettiin haastatteluiden perusteella nopealla aikataululla (touko – joulukuun aikana), mikä toi oman haasteensa sen organisoinnille.

Projektin aikana esimiehet kokivat saaneensa osallistua ja vaikuttaa toteutuksen suunnitteluun. Kysyttäessä ohjauksen ja tuen riittävyyttä esimiehet kokivat saaneensa hyvin tietoa ja yhteisiä seurantapäiviä pidettiin riittävästi. Tiedonkulussa todettiin tosin olevan myös parannettavaa, sillä aluksi työntekijöillä oli hieman epäselvyyttä siitä, mitä tällä työnkierrolla haetaan ja tarkoitetaan. Tämän osalta olisi joissakin liikuntapaikoista ollut tarve käsitellä asiaa vielä uudemman kerran. Esimiesten mielestä onkin tärkeää varmistaa, että kaikki työntekijät ovat asioista perillä ja ymmärtäneet työnkierron tuomat mahdollisuudet. Lisäksi jatkon kannalta on erittäin tärkeä käydä vuoropuhelua myös henkilöstön kanssa kehittämistarpeista.

8 Tulevaisuus ja kehittämis ehdotukset projektin kehittämiseksi

Liikuntapaikanhoitajien työkierron jatkamiseksi ja toteuttamiseksi nousi hyviä ideoita ja ehdotuksia esiin. Esimieshaastatteluiden ohella järjestimme lyhyen arviointitilaisuuden palvelualueen esimiespäivien aikana huhtikuussa 2013. Näihin esimiespäiviin osallistuivat lähes kaikki esimiehinä toimivat liikuntapaikkamestarit sekä palvelualueen johdoto. Tämän tilaisuuden yhteydessä esiteltiin esimieshaastatteluiden tuloksia ja ideoita jatkoon kannalta.

Työnkierrolle toivottiin jatkoa ja erityisesti sen suunnitelmallisuutta painotettiin. Suunnitelmallisuudella haluttiin lisätä erityisesti jokaisen työntekijän ymmärrystä roolistaan työnkierrossa. Lisäksi nähtiin tärkeänä työnkierron monipuolistamisesta ja ulottaminen koskemaan kaikkia eri liikuntapaikkoja. Tämä tarkoittaisi sitä, että työnkiertoa suunnattaisiin vahvemmin koskemaan myös niitä alueita, joissa työntekijä ei aikaisemmin ole työskennellyt. Esimerkiksi urheilupuistossa työskentelevä työntekijä siirtyisi työnkiertoon uimahalleille tai päinvastoin. Haluttiin painottaa erityisesti laajaa osaamista.

Työnkierron laajentamisen lisäksi koettiin tärkeänä jonkinlaisen palkitsemismahdollisuuden kehittäminen. Tämä voisi motivoida työntekijää työnkiertoon oman itsensä kehittämisen ohella. Tähän saatiin hyvä ehdotuspohja eräältä haastateltavalta, jota voitaisiin jatkossa kehitellä. Ideana oli antaa pisteitä työnkiertoon osallistumisesta ja osaamisen kehittämisestä, jotka sitten toimisivat esimerkiksi henkilökohtaisten palkanlisien myöntämisperusteina. Tätä mallia voisi kehitellä siten, että esimerkiksi työnkiertoon osallistumisesta saisi yhden pisteen ja lisäpisteitä saisi siitä, että on laajentanut osaamistaan tekemällä työnkierrossa uusia työtehtäviä. Lisäksi pisteitä voisi saada kouluttautumisesta sekä esimiesten arviointien mukaan.

Työnkiertoa on aiemman toimintamallin mukaisesti jatkettu edelleen palvelualueella ja siitä halutaan tehdä systemaattinen toimintatapa jatkossakin. Uusia liikuntapaikanhoitajia rekrytoitaessa tuodaan esiin, että työpaikalla toteutetaan työnkiertoa. Lisäksi heille painotetaan sitä, että he tulevat töihin liikunnalle eivät vain ainoastaan tiettyyn liikuntapaikkaan. Tästäkin syystä työnkiertoa tullaan edelleen kehittämään ja sen tueksi on pe-

rustettu tälle palvelualueelle oma kehittämistiimensä. Tämä tiimi aloittaa nyt suunnitellut tavoitteellisen ja suunnitelmallisen työkierron jatkamiseksi sekä tämän työn mukanaan tuomien ideoiden toteuttamiseksi.

Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen ovat isoja kokonaisuuksia, joiden toteuttaminen arjessa on moninaista ja osin haasteellistakin. Työhyvinvoinnin toteuttamisen ja osaamisen kehittämisen keinoja ja käsitteitä on monia. Siksi koko organisaatiota tai työyhteisöä auttaa, että niitä käytetään suunnitelmallisesti. Tärkeää on saada sekä esimiehet että työntekijät ymmärtämään näiden asioiden tärkeys ja luoda sellaista kehittämisen kulttuuria, johon kaikki haluavat sitoutua. Niin työkierron kuin muidenkin kehittämisvälineiden ei tulisi jäädä vain keinoksi, vaan tulisi käydä jatkuvaa keskustelua hyödyistä ja arviointia kehittämistarpeista. Sitoutunut ja osaava henkilöstö ovat todellakin organisaatioiden paras voimavara, kuten monissa eri alan kirjoissa todetaan.

9 Pohdinta

Kaiken kaikkiaan kokonaisuutena työnkierto koettiin positiivisena ja onnistuneena projektina. Haastatteluiden kautta saatiin nostettua esiin kehittämistarpeita ja hyviä uusia ideoita siitä, miten jatkossa voitaisiin toimia. Kaikki haastateltavat toivoivat jatkoa työnkierrolle ja sitä haluttiin jatkaa nimenomaan suunnitellusti. Johto ja esimiehet vastaavat sekä työhyvinvoinnin että osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien luomisesta työyhteisöissä. Espoon liikuntapalveluissa on ymmärretty toiminnan kehittämisen tärkeys sekä se, että henkilöstöä osallistetaan toiminnan arviointeihin. Johdon tuen merkitys on ollut keskeistä myös tämän projektin läpiviemisen kannalta ja heidän roolinsa on ollut keskeinen onnistumisen kannalta. Esimiehet toimivat esimerkkeinä ja heidän roolinsa on merkittävä siinä, minkälaista toimintakulttuuria työpaikoille luodaan.

Haasteet liikuntapaikkojen kunnossapitohenkilöstön liikkumiseksi paikasta toiseen olivat siinä, miten saadaan heidät innostumaan ja aktivoitumaan lähtemään mukaan työnkiertoon. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka osaa henkilöstöstä motivoi oman ammatillisen osaamisen kehittäminen, tarvitaan myös muita keinoja palkita työntekijöitä työnkiertoon osallistumisesta. Työnantajan kannalta keskeistä on myös, että työnkierrosta tehdään systemaattinen ja suunnitelmallinen toimintatapa, johon uudet työntekijät heti rekrytointivaiheessa perehdytetään.

Sekä tulospalkkio mittarein että esimies haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että projektin osalta asetettuihin tavoitteisiin päästiin hyvin. Etukäteen uskalsimme odottaa, että saisimme työnkiertoon vain alle puolet liikuntapaikanhoitajista. Tätä pidimme jo lähtökohtaisesti hyvänä, sillä työnkiertoon lähtemisen haluttiin perustuvan vapaaehtoisuuteen. Tältä osin voidaan tosin todeta, että suurin motivaatio työnkiertoon lähtemiselle oli suurelle osalle juuri tulospalkkio ja sen mukanaan tuoma rahallinen palkkio. On vaikea arvioida, kuinka olisimme onnistuneet aktivoimaan liikuntapaikanhoitajia, mikäli tulospalkkiota ei olisi ollut saatavilla. Tulospalkkiokokeilu on Espoon kaupunki vetoinen ja koko liikuntapalveluiden tulosityksikkö pääsi kokeiluun mukaan ns. pilotti yksikkönä. Tältä osin aikataulut ja prosessin eteneminen tuli keskushallinnosta annettuna. Parhaimmillaan palkitsemisjärjestelmät tukevat työntekijöiden työhyvinvointia, erityisesti silloin, kun ne on rakennettu toimiviksi ja kannustaviksi. Myös työnkier-

ron osalta voitaisiin jatkossa miettiä mahdollisen palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa ja ideaa tähän tuotiin esiin myös esimieshaastatteluissa.

Tavoitteena oli myös osaamisen kehittämisen näkökulma. Osaamisen johtaminen on johdon vastuulla ja edellyttää myös esimiehiltä paljon. Hyppänen (2007, 96) on kuvannut osaamisen johtamisprosessia, jonka mukaan hyvin johdettuna siinä edetään strategian pohjalta tapahtuneesta osaamisen tunnistamisesta kartoituksiin ja kehityskeskusteluihin, ja siitä eteenpäin kehityssuunnitelmien laatimiseen. Hyvällä osaamisen johtamisella luodaan edellytyksiä kehittymiselle ja kaiken lisäksi seurataan mahdollisia vaikutuksia. (Hyppänen 2007, 96). Tältä osin voidaan todeta, että vaikka yhdessä määriteltiin osaamisalueet, olisi syytä ollut peilata niitä mahdollisiin strategisiin tavoitteisiin ja tehdä laajempaa pohdintaa tulevaisuuden osaamisesta. Liikuntatilat palvelualueella nähdään tulevaisuuden liikuntapaikanhoitaja moniosaajana, mutta olisimme voineet tarkemmin määritellä mitä se kokonaisuudessaan tarkoittaa. Tämä olisi helpottanut ehkä esimiehiäkin käymään kehityskeskusteluissa läpi osaamistarpeita. Espoossa tapahtuu tulevaisuudessa myös liikuntapaikoilla paljon muutoksia, sillä urheilupuistoja kehitetään monipuolisiksi liikuntapaikoiksi ja niiden lähialueita taas lähiliikuntapaikoiksi. Jatkon kannalta onkin keskeistä, että liikuntapaikanhoitajien osalta mietitään tarkemmin tulevaisuuden osaamistarpeita ja tehdään suunnitelmat siihen perustuen.

Projektin myötä liikuntapaikanhoitajat täyttivät osaamiskartoituslomakkeet ja suurin osa kävi sen myös läpi kehityskeskusteluissa. Osaamiskartoituksiin vastaamisen ja niiden käsittely kehityskeskusteluissa koettiin kuitenkin hankalaksi ja vaikeaksi. Vaikka lähes kaikki liikuntapaikanhoitajat täyttivät osaamiskartoituksen, ei heillä ollut joko osaamista tai halua sen analyttisempään käsittelyyn. Muutamien osalta jopa suhtauduttiin huumorilla sen täyttämiseen. Osa henkilöstöstä oli myös esimiesten mukaan selkeästi joko yli- tai aliarvioinut omaa osaamistaan, eikä esimiehillä ollut keinoja tämän tasaamiseksi. Näin jälkikäteen arvioiden osaamiskartoituksen tekeminen ja läpivieminen olisi vaatinut vielä parempaa suunnittelua ja paneutumista asiaan. Nyt se toteutettiin pikaisesti hieman koko projektin sivutuotteena. Myös kehityskeskusteluiden käymisen osalta voitiin todeta, että osa liikuntapaikanhoitajista suhtautui siihen negatiivisesti ja koki sen hyödyttömäksi. Esimiesten vastuulla on ensisijaisesti kehityskeskustelun onnistuminen ja molempien osapuolten on hyvä valmistautua siihen huolella. Keskustelun

tarkoituksena on antaa palautetta sekä auttaa ja tukea henkilöä suoriutumaan tehtävistään. (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004, 72, 80).

Hyvän kehityskeskustelun pitäminen vaatii esimiehiltä sekä osaamista että uskallusta. Palautteen antaminen ei ole aina helppoa ja vaatii sen, että tuntee arvioitavan henkilön riittävän hyvin. Viime vuosina on liikuntapalveluissa haluttu painottaa erityisesti kehityskeskusteluiden käymisen tärkeyttä ja esimiesten roolia niiden toteuttamisessa. Työntekijät ovat osin osaltaan kokeneet niiden käymisen hyödyttömäksi. On tärkeää viestiä niiden käymisestä ja merkityksestä oikealla tavalla. Mikäli esimies kokee koko kehityskeskustelukäytännön hyödyttämäksi, heijastuu se helposti koko keskusteluun ja sillä hän viestii henkilöstölle omaa asennettaan. Sama pätee myös siihen millä tavoin esimies innostaa ja kannustaa yleisesti kehittämistyökalujen käyttöön. Liikuntapalveluissa onkin syytä miettiä, miten parhaalla mahdollisella tavalla sovelletaan eri välineitä hyödyllisellä tavalla.

Tämän projektin osalta oli myös tarkoitus laatia kehityskeskusteluiden perusteella henkilökohtainen kehityssuunnitelma Espoon kaupungin mallien mukaisesti. Suurimaksi osaksi tätä ei täytetty. Syytä tähän tiedusteltiin osin haastatteluiden kautta, mutta tietoa siitä saatiin myös projektin aikana suoraan esimiehiltä. Kirjallisten dokumenttien täyttäminen ja käyttäminen koettiin vieraaksi, koska ei ole totuttu kirjaamaan asioita tai tuottamaan kirjallista materiaalia. Liikuntapaikoilla työskennellään olosuhteiden ylläpidon parissa ja tietokoneella ollaan harvakseltaan. Tästä syystä kaikenlainen kirjallisen dokumentoinnin käyttö tämän projektin osalta jäi vähäiseksi tai projektin vetäjä vastasi sen tuottamisesta. Esimieshaastatteluiden perusteella pidettiin tärkeänä, että materiaalit ovat helppoja käyttää ja säännöt helppoja muistaa. Siitä syystä ohjeistukset haluttiin pitää suhteellisen lyhyinä ja lomakkeet helppoina täyttää. Saadun palautteen perusteella tässä onnistuttiin hyvin. Osin tästä johtuen päädyttiin myös haastattelemaan esimiehiä suullisesti, sillä kirjalliseen kyselyyn ei olisi saatu kattavasti vastauksia. Tästä johtuen myös haastattelut kohdennettiin esimiehiin, sillä liikuntapaikanhoitajien haastatteluihin suullisesti ei olisi ollut resursseja, eikä kirjallista tuotosta myöskään heiltä ollut odotettavissa.

Esimiehet kokivat päässeensä osallistumaan sekä suunnitteluun että vaikuttamaan työkierron toteutukseen. Esimiestaso pyrittiin saamaan jo heti alkuvaiheessa mukaan suunnitteluun ja yhteistyössä saatiin määriteltyä raamit, tehtyä ohjeistukset ja matkan varrella muuttamaan suunnitelmia tarpeen mukaan. Esimerkiksi kun tieto tulospalkkio mahdollisuudesta tuli, pystyttiin reagoimaan nopeasti ja istumaan alas tavoitekeskusteluihin sen osalta. Projektin etenemisen osalta haasteellisin hetki oli juuri tuo vaihe, sillä tavoitetasojen määrittelyssä ja perusteluissa tuli käydä keskusteluita keskushallinnon henkilöstöryhmän kanssa, joka koordinoi koko kaupungin tulospalkkiokokeilua. Alkuvaiheiden jälkeen itse työkierto toteutettiin suhteellisen nopealla aikataululla vuoden 2011 aikana.

Projektin esittelyn ohella on tässä opinnäytetyössä käsitelty työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä esimiestyön kannalta. Aikaisessa vaiheessa oli todettavissa, että arviointitiedon saaminen kirjallisesti liikuntapaikanhoitajilta tulisi olemaan haasteellista. Tästä syystä aiheeseen sukelletaan juuri esimiestyön ja johtamisen kautta. Esimieshaastatteluiden kautta saatiin kattavasti tietoa projektin onnistumisesta ja sen vaikutuksista. Oppivassa organisaatiossa johtajat ja esimiehet ovat siinä asemassa, että he luovat innostavaa ja arvostavaa organisaatiokulttuuria sekä tukevat työntekijöitä tavoitteiden toteutumisessa. Ihmisillä on tarve itsensä toteuttamiselle ja arvostuksen saamiselle ja siihen tarvitaan sekä hyvää johtamista että hyvää työilmapiiriä. Esimiehen tulee olla aina aidosti kiinnostunut alaisensa työstä ja antaa palautetta tehdystä työstä. Palautetta tulisi antaa sekä onnistumisista että parantamisalueistakin.

Jatkossa olisi kuitenkin tärkeää saada myös liikuntapaikanhoitajat osallistumaan työkierron kehittämiseen. Kevään 2013 aikana on liikuntapalveluissa otettu tällä palvelualueella käyttöön ryhmäkehityskeskustelumalli, jonka yhteydessä on juuri liikuntapaikanhoitajilta kerätty suullisesti tietoa työkierron onnistumisesta. Ryhmäkehityskeskustelut on pidetty nyt kolmessa työpisteessä ja niihin osallistuivat lähes kaikki työpisteen työntekijät. Näiden keskusteluiden perusteella voidaan todeta, että työkiertoa on pidetty hyvänä tapana laajentaa osaamistaan. Ja kuten esimieshaastatteluissakin kävi ilmi, kynnys siirtyä toiseen työpisteeseen on madaltunut.

Amerikkalaisessa sananlaskussa todetaan, että et koskaan saa taltutettua hevosta, jos jätät aidalle istumaan. Esimiestyön kannalta tarvitaan tahtoa, tietoa ja taitoja toteuttaa toimenpiteitä, joilla mahdollistetaan henkilöstön työhyvinvointi ja osaamisen kehittyminen. Ritva Hyppänen kuvaa kirjassaan (2007,22) sitä, kuinka esimiesosaaminen on sekä ihmisten johtamista että asioiden johtamista, ja keskeistä onkin luoda tasapainoa tehokkuus- ja hyvinvointivaatimusten välille. Tärkeänä voidaan myös pitää sitä, että työyhteisöissä ja työpaikoilla on halua kehittää toimintaansa ja se nähdään kaikkien yhteisenä asiana. Kehittämistarpeiden nostaminen esiin ei aina tarkoita sitä, että työpaikalla olisi asiat huonosti, vaan sitä, että on halua tehdä asiat vieläkin paremmin tai toisin. Työelämässä tapahtuu muutoksia, ja meidän ei pidä tuudittautua siihen, että mitään ei tarvitse muuttaa tai ei ole resursseja tehdä muutoksia. Aina muutosten läpiviemiseen ei tarvitse tehdä isoja projekteja. Merja Mäkisalonen (2004, 7) sanoin voisikin todeta, että joskus voisi olla parempi lähteä liikkeelle pienistä asioista. Ja tärkeää on tehdä ne yhdessä

LÄHTEET

Espoon kaupunki. 2007. Talous- ja henkilöstöyksikkö. Henkilöstön taloudellinen tukeminen ja muistaminen v. 2007.

Espoon kaupunki. 2009. Konserniesikunta. Tuetaan työkykyä ajoissa - Opas työkyvyn ylläpitoon ja varhaiseen tukemiseen.

Espoon kaupunki. 2010. Kunta 10 käyttöön - Ohjeita esimiehille ja työyhteisöille Kunta 10-tulosten käsittelyyn.

Espoon kaupunki Henkilöstötoimikunta. 2011a. Henkilöstötoimikunta. Espoon kaupungin työsuojelun toimintaohjelma 2011 – 2014.

Espoon kaupunki Konserniesikunta. 2011b. Ohje työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla.

Espoon kaupunki. 2012a. Kehityskeskustelut. Essi Intranet. Palvelut. Henkilöstö. Koulutus ja osaaminen. Kehityskeskustelu. Luettavissa: <http://essi/fi-FI>. Luettu: 22.2.2013.

Espoon kaupunki. 2012.b. Työhyvinvointi. Essi Intranet. Palvelut. Henkilöstö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://essi/fi-FI>. Luettu: 22.2.2013

Espoon kaupunki Henkilöstöpalvelut. 2012c. Uuden työntekijän perehdytysopas.

Espoon kaupunki Konsernihallinto. 2012d. Liikuntapalveluiden tulosityksikön toimintaohje. Luettavissa: <http://www.espoo.fi/download/noname/%7BA432CC30-9F15-4F6A-85A9-1EFB03E6CA84%7D/26229>. Luettu: 22.2.2013.

Espoon kaupunki. 2013a. Espoon Strategiamalli 2013.

Espoon kaupunki. 2013b. Työssä oppiminen. Essi intranet. Palvelut. Henkilöstö. Koulutus ja osaaminen. Työssä oppiminen. Luettavissa: <http://essi/fi-FI>. Luettu: 22.2.2013.

Espoon kaupunki. 2013c. Uuden työntekijän perehdytysohje esimiehelle.

Forma, P., Kaartinen, R., Pekka, T & Väänänen, J. 2010. Jaksako jatkaa?. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala

Hakanen, J. & Työterveyslaitos. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf Luettu: 11.2.2013.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa, Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. Luettavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf Luettu: 2.3.2013.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. PS-Kustannus. Juva.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. painos. WSOY. Helsinki.

Kuntien eläkevakuutus. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Luettavissa: <http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatskompetens/Alaistaidot.pdf> Luettu: 11.2.2013.

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Manka M-L. 2011. Työn ilo. 1.-2. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Manka, M-L, Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tampere. Luettavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> Luettu: 30.3.2013.

Manka M-L, Hakala, L. Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy, Tampere. Luettavissa:

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf Luettu: 30.3.2013.

Manka. M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tammerprint Oy, Tampere Luettavissa:

http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf Luettu: 30.3.2013.

Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme, Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere

Partanen, A. 2009. Työnkierto tavoitteelliseksi. Terveyskasvatuksen Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN_NBN_fi_jyu-200912154525.pdf?sequence=1. Luettu: 30.3.2013.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. Työmarkkinlaitos. Edita Prima Oy. Luettavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Luettu: 13.5.2013.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2., uudistettu painos. Bookwell Oy. Porvoo

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2011. Julkinen johtaminen. 2. painos. Tietosanoma Oy. Helsinki

Suomen Mielenterveysseura. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikoilla. Klemelä, R. Painoprisma Oy, Lieto. Luettavissa:

http://www.mielenterveysseura.fi/files/66/Henkinen_hyvinvointi_tyopaikalla.pdf

Luettu: 31.3.2013.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa. UNIPress.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveysministeriö. . Tammerprint Oy, Tampere 2011 Luettavissa:

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. Luettu

15.1.2013.

Työpyramidi – loppuraportti 2009. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=79961&GUID={6915F6AD-EA52-4B29-82A8-FAFFA14D1C42}> Luettu: 15.1.2013.

Valtionkonttori. 2009. Osaaminen muutoksessa - Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839> Luettu: 26.1.2013.

Valtiokonttorin Kaiku-palvelut. 2009. Strategia ja työhyvinvointi. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BE3247B26-F20A-40C5-AF55-55A7CA91DAF3%7D/72565> Luettu: 26.1.2013.

Valtionvarainministeriö. 2001. Osaamisen johtaminen – hankkeen työryhmä / Osaamisen johtaminen - Kehittämishankkeen loppuraportti. Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf Luettu: 26.1.2013.

Valtionvarainministeriö. 2012. Valtionhallinnon henkilökierro – opas. Luettavissa: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Valtionhallinnon_henkilokierro-opas.pdf . Luettu: 26.1.2013.

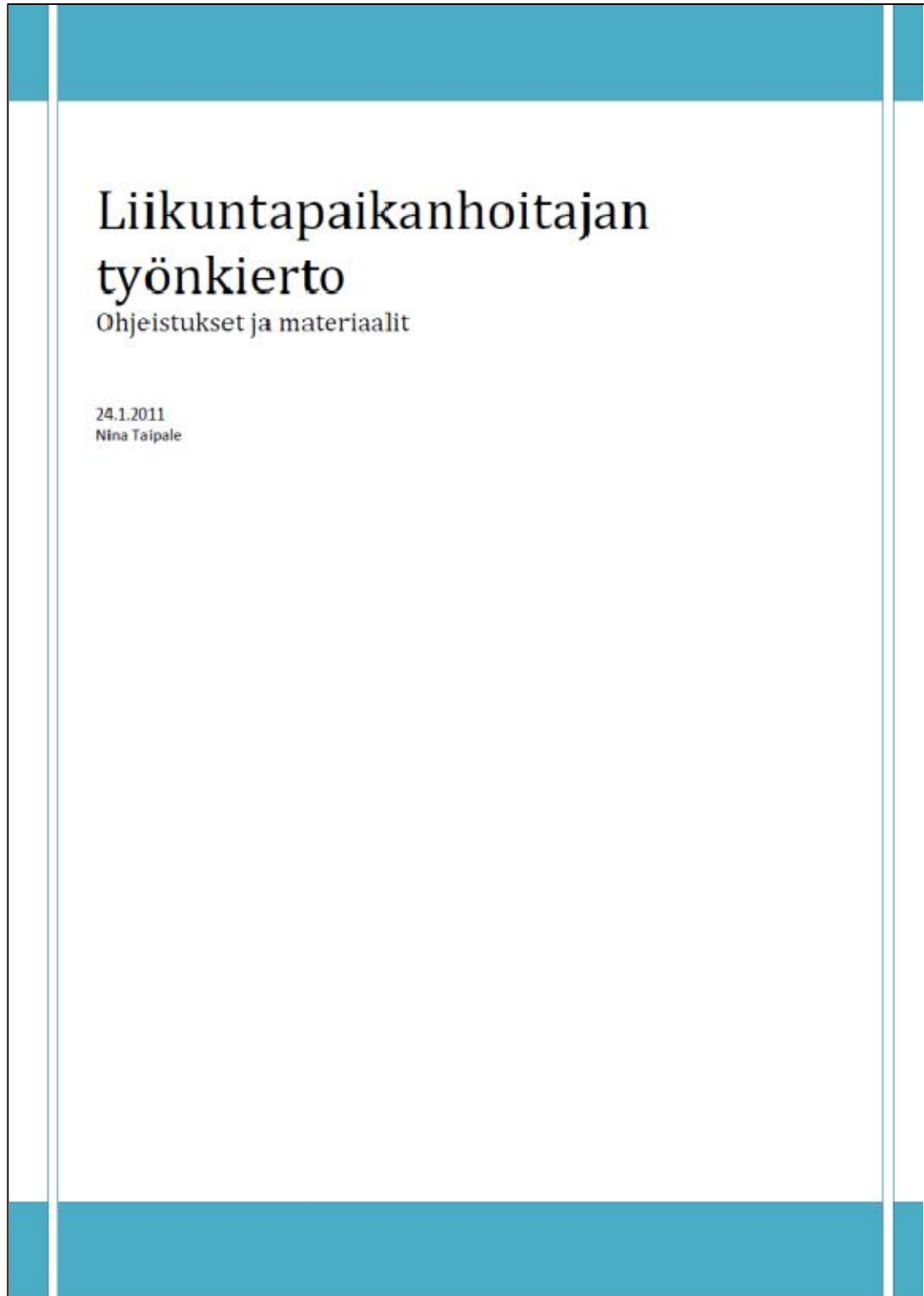
Valtion työmarkkinalaitos. 2011. Henkilökierro – opas. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Luettavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/36358_fi.pdf . Luettu: 26.1.2013.

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD –Books on Demand. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki

Liitteet

Liite 1. Liikuntapaikanhoitajien työnkierto ohjeistus ja sopimus



Pelissäännöt työnkierrossa:

- ensisijaisesti liikuntalaitoksittain
 - o jäähallit
 - o urheilupuistot
 - o uimahallit
 - o pallokentät
- osaamiskartoitus pohjana (myös kehittämissuunnitelma tehty)
- työnkierron kesto **2 viikkoa** - 1 kk
- työnkierrosta sovitaan esimiehen kanssa (kirjallinen sopimus liitteenä)
- työnkierron aikana työntekijän tukihenkilönä toimii liikuntapaikan liikuntapaikkamestari tai erikseen tehtävään nimetty henkilö
- työnkierrosta raportoidaan täyttämällä tehtävän suorittamislista ja kirjataan käynnit sopimukseen
- työnkierron materiaalit löytyvät verkkotyöasemalta yhteisestä kansioista



Työnkiertosopimus ja seurantalomake

Liikuntapalvelut

Liikuntapaikanhoitajan työkiertosopimus

Nimi _____

Oma esimies: _____

Kohteen esimies: _____

Oma työpiste: _____

Työnkierron
kohde / kohteet:

Työnkiertoa
koskevat asiat:

Täytettynä on ennen työkiertoa:

- Osaamiskartoitus
- Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma
- Kehityskeskustelu on käyty (ajankohta: _____)

Työnkierron ajankohdat:

aika / h _____ paikka _____

aika / h _____ paikka _____

aika / h _____ paikka _____

aika / h _____ paikka _____

aika / h _____ paikka _____

aika / h _____ paikka _____

aika / h _____ paikka _____

aika / h _____ paikka _____

Työnkiertoon käytetty yhteisaika: _____ h

Työtehtävät työnkierrossa

Esimiehen palaute

Työntekijän palaute

Työntekijän
allekirjoitus

Pvm:

Esimiehen allekirjoitus

Pvm:

Työnohjaaja:

Liikuntapaikkamestareiden haastattelu kysymykset työnkierrosta 2013

1. Millä tavoin työkierto vaikutti työntekijöihin tai työyhteisöön?
 - a. työhyvinvointiin
 - b. osaamisen kehittämiseen
 - c. työnjakoon

- oliko työnkierrolla jotain muuta vaikutusta ,mitä ja millä tavoin?
2. Mitä vaikutusta esimiesnäkökulmasta työnkierrosta oli omaan työhösi ja miten koit työkierron esimiehenä?
 - a. työhyvinvoinnin näkökulmasta
 - b. osaamisen kehittämisen näkökulmasta
 - c. työn organisoinnin näkökulmasta
3. Onko työnkierrossa jotain kehitettävää? Miten sitä pitäisi mielestäsi kehittää?
4. Miten koit ohjauksen, tuen ja tiedonkulun tässä projektissa?
5. Minkälaisia olivat käytössä olleet materiaalit? Olisiko niissä parannettavaa?
6. Miten työkierto onnistui mielestäsi kokonaisuudessaan ja anna kehittämissuhteita itse prosessiin?