

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Osaamisen kehittäminen ja jakaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Työkiertomallia rakentamassa ammattiliitossa

Karoliina Kemppinen

Yhteisöpedagogi (Ylempi AMK)
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
12/2019



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (Ylempi AMK)

Tekijä: Karoliina Kemppinen
Opinnäytetyön nimi: Osaamisen kehittäminen ja jakaminen
asiantuntijaorganisaatiossa. Työkiertomallia rakentamassa ammattiliitossa.
Sivumäärä: 85 ja 10 liitesivua
Työn ohjaaja: Pia Lundbom
Työn tilaaja: Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:lle osaamisen kehittämistä ja jakamista tukeva työkiertomalli ja pelisäännöt. Työkiertomallin oli tarkoitus soveltua asiantuntijaorganisaatioon käytettäväksi ja kehittää asiantuntijuuteen liittyvää osaamista ja sen jakamista.

Työn tilaajaorganisaatio JHL on toiminut työnantajana vuodesta 2016 alkaen. Kehittämistyön aihe valikoitui työntekijänä tehtyjen havaintojeni myötä. Työkiertomallilla pyrittiin vastaamaan organisaation toimijoiden toiveisiin ja odotuksiin saada organisaation sisäisestä työkierrosta säännöllistä, tasalaatuista ja yhdenvertaista. Työkierron tavoitteiksi määriteltiin osaamisen kehittäminen ja jakaminen, työyhteisöjen välisen yhteistyön parantaminen sekä ymmärryksen lisääminen organisaation toiminnoista ja työtehtävistä.

Kehittämistyön tietoperusta rakennettiin tukemaan tilaajaorganisaation erityispiirteitä asiantuntijaorganisaationa, asiantuntijuudelle olennaisen osaamisen kehittämistä ja jakamista sekä niitä edistävien menetelmien yhdistämistä ja toteuttamista työkierron muodossa. Kehittämistyö toteutettiin hyödyntämällä etnografian ja toimintatutkimuksen lähestymistapoja. Kentältä kerättävä aineisto tuotettiin yksilöhaastatteluilla ja sähköisillä kyselyillä. Työkiertomalli ja sen pelisäännöt rakennettiin tietoperustan sekä työkiertoon osallistuneiden havaintojen ja kokemusten pohjalle.

JHL:n henkilöstöltä kerätyt havainnot ja työn tietoperusta olivat yhdenmukaisia ja tukivat organisaatiolle sopivan työkiertomallin rakentamista. Tulosten mukaan työkiertoa oli mahdollista toteuttaa onnistuneesti erilaisia työtehtäviä sisältävässä asiantuntijaorganisaatiossa. Lyhytkestoisenkin työkierron koettiin kehittävän henkilöstön osaamista ja mahdollistavan luontevasti myös sen jakamista.

Tämän kehittämistyön tuotoksena valmistunutta työkiertomallia ja pelisääntöjä on mahdollista hyödyntää ja räätälöidä myös muiden organisaatioiden osaamisen kehittämisen ja jakamisen tarpeisiin vastaavaksi.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, osaamisen jakaminen, työkierto, asiantuntijuus, asiantuntijaorganisaatio

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities, Community Educator

Author: Karoliina Kemppinen

Title: Developing and sharing know-how in a specialist organisation. Building a job rotation model in a trade union.

Number of Pages: 85 and 10 attachment pages

Supervisor: Pia Lundbom

Subscriber: The Trade Union for the Public and Welfare Sectors JHL

The aim of this development project was to build a job rotation model and establish ground rules to support developing and sharing know-how at the Trade Union for the Public and Welfare Sectors JHL. The job rotation model was designed for the needs of a specialist organisation and built to support the development of the know-how connected to one's expertise.

The commissioner organisation JHL has been my employer since 2016. The idea for this project was based on my observations how the other employees of JHL had shown interest and expectations towards job rotation. The goal of the created model was to establish job rotation within the organisation and make it regular, homogeneous and equal for all the participants. The objectives set for the job rotation were to develop and share know-how, improve co-operation among work communities as well as increase knowledge of different functions and work tasks within the organisation.

The theoretical framework of this development project was built around JHL's specific characteristics as a specialist organisation and the methods to develop and share know-how required by expertise. It also observed how to combine and execute these methods as part of job rotation. The development project was carried out by using both ethnography and action research. Individual interviews and online questionnaires were used as procedures to gather data. The job rotation model and its ground rules were built based on the theoretical framework and the observations of the employees who took part in job rotations during this project.

The gathered data from JHL's employees and the theoretical framework were in-line and supported each other. The results of this project showed that job rotation was possible in a diverse specialist organisation. Even a short-term job rotation successfully developed the employees' know-how and also made it possible to share it.

The job rotation model and ground rules resulted from this research can be utilised and tailored to fit also other organisations' needs in developing know-how.

Keywords: developing know-how, sharing know-how, job rotation, specialist organisation, expertise

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

§

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | ASiantuntijaorganisaation osaamisen kehittäminen ja jakaminen | 9 |
| 2.1 | Asiantuntijaorganisaation ominaisuudet, haasteet ja edellytykset | 9 |
| 2.2 | Osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa | 11 |
| 2.3 | Asiantuntijuuden kehittäminen työelämässä | 16 |
| 2.4 | Osaamisen jakaminen asiantuntijaorganisaatiossa | 19 |
| 2.5 | Hiljainen tieto käyttöön | 21 |
| 3 | TYÖKIERTO ASiantuntijaorganisaatiossa | 23 |
| 3.1 | Työkierto osaamisen kehittämistä ja jakamista edistävänä menetelmänä ... | 24 |
| 3.2 | Työkierron suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen | 26 |
| 3.3 | Työkierron onnistumista tukevat tekijät | 31 |
| 4 | AMMATTILIITTO ASiantuntijaorganisaationa | 33 |
| 4.1 | Opinnäytetyön toimintaympäristön ja lähtötilanteen kuvaus | 33 |
| 4.2 | Osaamisen strateginen kehittäminen ammattiliitossa | 35 |
| 5 | TYÖKIERTOMALLIA RAKENTAMASSA | 36 |
| 5.1 | Opinnäytetyön rajaus ja tutkimuskysymysten asettelu | 37 |
| 5.2 | Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta | 38 |
| 5.2.1 | Laadullinen tutkimus työkiertomallin taustalla | 38 |
| 5.2.2 | Työkiertomallia rakentamassa etnografialla ja toimintatutkimuksella . | 39 |
| 5.3 | Aineiston tuottaminen | 41 |
| 5.4 | Aineiston analysointi | 47 |
| 6 | TYÖKIERTOMALLIN RAKENNUSMATERIAALIT | 48 |
| 6.1 | Kartoittava aloituskysely | 49 |
| 6.2 | Toteutetut työkiertokokeilut ja yksilöhaastattelut | 52 |
| 6.3 | Kysely vastaanottavalle työyhteisölle, jossa oltiin työkierrossa | 60 |
| 6.4 | Kysely lähettävälle työyhteisölle, josta osallistuttiin työkiertoon | 62 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET | 63 |

| | | |
|-----|--|----|
| 7.1 | Johtopäätökset..... | 63 |
| 7.2 | Työkiertomalli asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen | 68 |
| 7.3 | Työkierron pelisäännöt ja linjattavat asiat..... | 74 |
| 8 | KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA JA POHDINTAA | 75 |
| 8.1 | Pohdintaa opinnäytetyön luotettavuudesta, pätevydestä ja eettisyydestä ... | 76 |
| 8.2 | JHL:n työkiertomallin hyödynnettävyys muissa organisaatioissa..... | 81 |
| 8.3 | Yhteisöpedagogi organisaatioiden kehittämistä edistämässä | 82 |
| 8.4 | Jatkokehittämisen ja -tutkimuksen ehdotukset | 83 |
| | LÄHTEET | 86 |
| | LIITTEET | 90 |

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on osaamisen kehittäminen ja jakaminen asiantuntijaorganisaatiossa työkiertoa hyödyntämällä. Työn tilaajaorganisaatio on Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry, joka on toiminut työnantajani vuodesta 2016 alkaen. Kehittämistyön aihe valikoitui omien työyhteisössä tehtyjen havaintojeni myötä. Työskennellessäni liiton edunvalvonnan ja järjestötoiminnan linjan johtoryhmän kokousten sihteerinä havaitsin, kuinka liiton henkilöstö oli esittänyt toiveita työkiertoon pääsystä. JHL:ssa on vuosien varrella järjestetty yksittäisiä työkiertokokeiluja, minkä ansiosta työkierto on organisaation sisällä koettu toimivaksi menetelmäksi laajentaa omaa osaamista, parantaa työyhteisöjen välistä yhteistyötä ja samalla lisätä ymmärrystä kollegoiden työstä. Työkierto on myös kirjattu liiton henkilöstön koulutussuunnitelmaan yhdeksi osaamisen kehittämismenetelmäksi. Jotta työkiertoon osallistumisesta saataisiin kuitenkin säännöllistä, tasalaatuista ja yhdenvertaista, kokivat sekä esimiehet että työntekijät, että sen ympärille on rakennettava malli ja luotava pelisääntöjä. Kun esitin liiton johdolle vuoden 2018 lopussa ideani rakentaa työkierron ympärille mallin ja pelisäännöt työkiertokokeiluja toteuttamalla, sai se tukea ja kannatusta. Aiheena työkiertomallin rakentaminen mahdollisti monipuolisesti myös yhteisöpedagogin (YAMK) osaamisalueiden ja kykyjen käytön sekä vahvistumisen työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittäjänä.

Jatkuvat muutokset työssä ja työelämässä vaativat työntekijöiltä kykyä sopeutua ja mukautua muutosten edessä. Muun muassa teknologian kehittyminen muuttaa työn tekemistä ja osaamisvaatimukset uudistuvat. Kehittyvä tietoyhteiskunta edellyttää organisaatioissa jatkuvaa tarkoituksellista muutosta ja innovaatiota. Perinteisten tuotanto- ja palveluorganisaatioiden rinnalle ovat yleistyneet erityisesti tietointensiiviset asiantuntijaorganisaatiot. Tähän on vaikuttanut muun muassa muuttunut elinkeinorakenne, joka perustuu yhä enemmän tiedolle ja osaamiselle. Myös alati kehittyvä ja yleistyvä tietoyhteiskunta asettaa vaatimuksia asiantuntevalle, koulutetulle ja kokemusrikkaalle työvoimalle. (Lönnqvist & Kujansivu & Antikainen 2006, 11; Pyöriä & Melin & Blom 2005, 13–14) Näiden muutosten seurauksena henkilöstön osaamisen

odotetaan monipuolisen toiminnan mahdollistamiseksi olevan entistä monipuolimpaa, uudistuvaa ja ajan tasalla olevaa. (Airila 2011; Hakkarainen & Paavola 2008, 61)

Jotta monipuolinen ja uudistuva osaaminen työntekijöiden keskuudessa voidaan mahdollistaa, on myös oppimisen oltava jatkuvaa. Tätä tukee esimerkiksi oppivan organisaation toimintaperiaatteet. Oppivassa organisaatiossa luodaan organisaatio ja sen erityispiirteet huomioiden toimintamalleja, jotka mahdollistavat oppimisen, kehittämisen ja uudistamisen. Käytännön tasolla oppiminen toteutuu muun muassa kokeiluilla, yhteistyön edistämällä sekä tietoa jakamalla. (Mäkisalo 2003, 48–49) Yhtenä osaamisen jakamista ja kehittämistä edistävänä toimintamallina toimii työkierto (voidaan myös käyttää nimitystä tehtäväkierto tai henkilökierto). Työkierrolla tarkoitetaan useimmiten työntekijän määräaikaista siirtymistä työyksiköstä tai työtehtävästä toiseen. Osaamisen laajentamisen ja ammattitaidon monipuolistumisen lisäksi työkierto mahdollistaa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen. (Ilmarinen 2013, 10; Mäkisalo 2003, 133–134)

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty tarkastelemaan osaamisen kehittämistä ja jakamista asiantuntijaorganisaatiossa työkiertoa hyödyntämällä. Kehittämistyönä rakennettiin työn tilaajaorganisaatio Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:lle osaamisen kehittämistä ja jakamista tukeva työkiertomalli ja sen ympärille pelisäännöt. Ammattiliitto JHL:n toiminta ja sen yli 250 työntekijää ovat fyysisesti jakautuneet Helsingissä sijaitsevan keskustoimiston lisäksi 9 paikkakunnalle ympäri Suomea aluetoimistoihin. Maantieteelliset etäisyydet työpisteiden välillä ja organisaation toimintakulttuuri ovat osaltaan tehneet organisaation henkilöstön työskentelystä hajautunutta ja yksikkökeskeistä. Yksikkökeskeisessä työskentelyssä oman työyhteisön sisällä muotoutuu omia toimintamalleja ja tapoja jakaa tietoa oman lähityöyhteisön kesken. Kun näin toimitaan, voi ymmärrys oman yksikön ulkopuolella tapahtuvista työtehtävistä ja työskentelytavoista jäädä vajaaksi ja toisinaan jopa olemattomaksi. Näihin organisaatiossa havaittuihin haasteisiin on haettu ratkaisuja tämän kehittämistyön myötä työkiertoa hyödyntämällä.

Työkiertomallin suunnittelua varten organisaatiossa toteutettiin vuoden 2019 aikana 6 työkiertokokeilua, joiden toteuttamista ja toteutumista kehittämistyön aikana seurattiin. Mallin rakentaminen on pohjautunut tietoperustan lisäksi työkiertoon osallistuneiden havaintoihin ja kokemuksiin, joita kerättiin työkiertoon osallistuneilta henkilöiltä työkiertoa ennen ja sen jälkeen. Huomioitavia tekijöitä kerättiin myös työyhteisöiltä, joissa osallistuttiin työkiertoon ja joista oltiin poissa työkierron aikana.

Opinnäytetyön tietoperusta on rakennettu tukemaan ja avaamaan tilaajaorganisaation erityispiirteitä asiantuntijaorganisaationa ja asiantuntijuuden edellyttämiä menetelmiä osaamisen kehittämisessä ja jakamisessa. Lisäksi tietoperustassa on tarkasteltu työkiertoa osaamisen kehittämistä ja jakamista edistävänä menetelmänä sekä sen vaatimia toimia ja edellytyksiä. Työkierrosta saatua hyötyä ja merkitystä on tarkasteltu sekä yksilön että organisaation näkökulmista.

Työkiertoa ja sen tarjoamia hyötyjä ja mahdollisuuksia on entuudestaan tutkittu jonkin verran erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa, joissa työkiertoa toteutetaan esimerkiksi hoitoyksiköissä. Työkierto onkin perinteisesti tarkasteltuna ideaalisinta ja yksinkertaisinta toteuttaa työyhteisössä, jossa työkiertoon osallistuvien ”perustyö” on erikoistumisesta riippumatta samankaltaista. Tässä kehittämistyössä on selvitetty hyödylliseksi ja tarpeelliseksi koetun työkierron toteutumista laajalaisessa ja monipuolisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Kehittämistyöllä on haettu vastauksia siihen, mitä tekijöitä työkiertomallin ja pelisääntöjen rakentamisessa on otettava huomioon, jotta työkiertoon osallistuminen olisi osallistujille tasalaatuista ja yhdenmukaista. Tarkastelun kohteina ovat olleet myös tilaajaorganisaation toiminta erilaisia työtehtäviä sisältävänä asiantuntijaorganisaationa ja sen mukana tuomien erityispiirteiden vaikutukset työkierron toteutumisessa. Perinteisen työkierron sijaan kehittämistyön tavoitteena on ollut rakentaa tilaajaorganisaatiolle räätälöity työkiertomalli asiantuntijaorganisaation erityispiirteet huomioiden. Mallin rakentamisessa on pyritty löytämään yhteistyössä organisaation toimijoiden kanssa huomattuihin ja todettuihin haasteisiin toimivia ja käytännönläheisiä ratkaisuja, joita on mahdollista hyödyntää myös muissa työkiertoa toteuttavissa organisaatioissa.

2 ASIANTUNTIJAORGANISAATION OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JAKAMINEN

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä ja ihmisten muodostamista ryhmistä ja niillä katsotaan olevan tiettyjä päämääriä ja tavoitteita saavutettavana. Organisaatioita on erilaisia ja erikokoisia ja niitä voidaan jaotella organisaatiotyypeittäin ominaisuuksiensa mukaan tavaroiden valmistajiin, asiantuntijaorganisaatioihin, kauppoihin ja muihin ”tavallisiin” palveluihin (Pesonen 2007, 21–22). Perinteisten tuotanto- ja palveluorganisaatioiden rinnalle ovat yleistyneet erityisesti tietointensiiviset asiantuntijaorganisaatiot. Tähän on vaikuttanut muun muassa muuttunut elinkeinorakenne, joka perustuu yhä enemmän tiedolle ja osaamiselle. Myös alati kehittyvä ja yleistyvä tietoyhteiskunta asettaa vaatimuksia asiantuntevalle, koulutetulle ja kokeneelle työvoimalle ja sen runsaalle saatavuudelle. (Lönqvist & Kujansivu & Antikainen 2006, 11; Pyöriä & Melin & Blom 2005, 13–14) Tässä luvussa tarkastellaan asiantuntijaorganisaatioiden tunnuspiirteitä, asiantuntijuutta sekä siihen liittyvän osaamisen kehittämistä ja jakamista.

2.1 Asiantuntijaorganisaation ominaisuudet, haasteet ja edellytykset

Asiantuntijaorganisaatioiden tunnuspiirteiksi kuvaillaan eri lähteissä muun muassa henkilöstön korkea koulutustaso, erityisosaamista ja kokemusta pitkältä ajalta, hajautettua päätöksentekoa, asiakaskeskeisyyttä, muutoskykyä, avoimuutta ja osallistumista. Asiantuntijaorganisaatiot tuottavat ratkaisuja ongelmiin ja kysymyksiin luoviakin menetelmiä käyttämällä. Asiantuntijoille ominaista ongelmanratkaisussa on Bereiterin ja Scardamalian (1993) mukaan asteittain eteneminen, mikä tarkoittaa sitä, että asiantuntijat ratkovat työssään yhä vaikeampia ongelmia haastamalla näin itseään ja jopa ylittämällä osaamistaan (Tynjälä 2010, 84). Asiantuntijaorganisaatiossa suoritettava työ voikin olla erityisen vaativaa ja haasteellista. Työskentely on ensisijaisesti aivotyötä, jonka pohjalta suoritetaan toisinaan vaativiakin työsuorituksia, kuten kirurgisia operaatioita. Osaamista organisaatiossa löytyy paljon ja sitä myös arvostetaan organisaation sisällä. (Kolari 2010, 19; Pesonen 2007, 21–28)

Asiantuntijaorganisaatioiden menestys riippuu monesta tekijästä. Asiantuntijoiden tuotosten ja tulosten laadulla katsotaan olevan suurempi merkitys kuin määrällä. Tuottavuuden näkökulmasta myös asiantuntijan ajankäytöllä ja -hallinnalla on vaikutusta. Rajalliset aikaresurssit tulisi voida keskittää yksinomaan varsinaiseen työtehtävään. Asiantuntijan tärkein pääoma on oma tieto ja osaaminen, jota onkin pystyttävä jatkuvasti kehittämään, päivittämään ja laajentamaan. Ollessaan motivoitunut asiantuntija antaa parhaan työpanoksen saadessaan tehdä mielenkiintoisia työtehtäviä ja työskennellessään hyvässä työilmapiirissä. Voidessaan hyödyntää myös henkilökohtaisia asiantuntijaverkostoja käytettävissä oleva tieto moninkertaistuu ja monipuolistuu, millä on hyödyllisiä vaikutuksia myös asiantuntijan ratkaisujen tuottamiseen. Osa asiantuntijoiden toiminnasta on kertaluonteista, kuten luovuutta sisältävät ratkaisut ja osa tietoisesti vakioksi tehtyä tuotteistettua toimintaa. (Lönqvist ym. 2006, 53–54; Pesonen 2007, 29; Pyöriä 2006, 55–56)

Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijoilla on yleensä vahvempi substanssiosaaminen organisaation keskeisillä toiminnan alueilla kuin johtajilla. Vahva osaaminen ja luotto omiin taitoihin ovat perinteisesti ohjanneet asiantuntijoita työskentelemään itsenäisesti, omatoimisesti ja itseohjautuvasti. Asiantuntijat tuottavat luoviakin ratkaisuja ja heiltä odotetaan vastuun ottamista. Tämänkaltaisella vakiintuneella työskentelyllä on vaikutusta myös siihen, miten asiantuntijat toimivat yhdessä ja miten he jakavat tietoa. Itsenäisen asiantuntijatyöskentelyn rinnalle on noussut ja vahvistunut tarpeet ja edellytykset yhdessä työskentelyyn. Ammattitaidon ja asiantuntijuuden lisäksi korostuvat sosiaaliset vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky, tietotekniset taidot ja asiakaspalveluhenkisyys. Esimerkiksi tiedon ja osaamisen jakamista asiantuntijoiden kesken on yritetty lisätä ja tehostaa organisaatioissa lisäämällä tiimityöskentelyä ja yhteisöllistä ”me-näkökulmaa”. Tiimityöskentelyssä eri alojen asiantuntijatemukset kohtaavat ja risteävät keskenään, mikä synnyttää kollektiivista tiedonrakentamista ja -jakamista. Tästä katsotaan olevan hyötyä sekä organisaatiolle että asiantuntijalle ja asiantuntijuudelle. Osallistumalla kollektiiviseen tiedonrakentamiseen asiantuntija laajentaa omaa osaamistaan ja näkökulmiaan käsittelyssä olevista asioista. Hän mahdollistaa myös toisten asiantuntijoiden osaamisen laajenemisen tuomalla oman asiantuntijuutensa näkyväksi. (Kolari 2010, 19; Parviainen 2006, 155–156 & 168; Pesonen 2007, 25; Pyöriä 2006, 55–56; Tynjälä 2010, 79)

2.2 Osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Osaamisen voidaan määritellä kuuluvan sekä organisaatiolle että yksilölle. Organisaation osaamiseen katsotaan kuuluvan sen ydinosaaminen eli liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittavaa kriittistä osaamista sekä arvoihin ja toimintakulttuuriin liittyvää osaamista, kuten työskentelytapoja ja verkostoja. Yksilön kohdalla osaamista voidaan jaotella ammattiosaamiseen ja työelämäosaamiseen. Ammattiosaamiseen kuuluvat muun muassa tehtävien suorittamiseen liittyvät tiedot, taidot ja asenteet. Työelämäosaaminen on vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, joita henkilö osaa käyttää ja soveltaa työssä ja sen ohella. (Ilmarinen 2013, 5)

Henkilöstön osaamisesta on tullut yhä enemmän organisaation ydin sitä mukaa, kun tietotyö ja sen merkitys organisaation menestykselle on kasvanut. Yritysten kilpailukyvyyn katsotaan olevan entistä riippuvaisempi sen osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja kyvystä oppia uutta. Osaamisen kehittämisellä katsotaan olevan suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta. Työelämän jatkuvat ja nopeat muutokset vaativat asiantuntijoilta elinikäistä oppimista sekä kykyä mukautua nopeasti ja jopa edistää muutoksia. (Tynjälä 2010, 79; Ilmarinen 2013, 3; Viitala 2013, 170)

Viitala (2013, 172) tarkastelee osaamista organisaation älyllisenä pääomana, jonka Seeman, De Long, Stucky ja Guthrie (2000) ovat jaotelleet kolmeen osatekijään: inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. Edellä käsitellyn ammattiosaamisen tavoin inhimillinen pääoma on sidoksissa tekijään ja hänen tietoihinsa, taitoihinsa ja kokemukseensa. Inhimillinen pääoma voi olla näkyvää tai näkymätöntä, ja sen arvon ylläpito edellyttää organisaatiossa oikeanlaisen osaamisen ja sen kehittämisen olemassaoloa myös tulevaisuuden varalle. Rakenteellinen pääoma on näkyvää organisaatiossa olevaa tietoa, kuten ohjeita, järjestelmiä, prosesseja, toimintatapoja, patentteja ja tekijänoikeuksia. Sosiaalinen pääoma puolestaan muodostuu organisaation suhteista sille tärkeisiin ryhmiin sekä niiden välille muotoutuneista yhteistyön tavoista ja luottamuksesta. Sosiaalisen pääoman tärkeimpiä hyötyjä katsotaan olevan esimerkiksi luottamuksesta syntyvä yhteistyön nopeus,

joustavuus sekä laadukkaampi ja avoin oppiminen. Jotta osaamista voidaan aidosti kehittää ja kanavoida se organisaation hyödyksi, on samalla kehitettävä myös organisaation järjestelmiä, johtamista ja ilmapiiriä sekä pidettävä huoli työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Viitala 2013, 172–173)

Osaamisen kehittämisen merkitys on kasvanut myös yksilön näkökulmasta katsottuna. Säilyttääkseen kyvyt ja edellytykset selvitä työstään on työntekijälle oleellista ja hyödyllistä kehittää omaa ammattitaitoaan. Sitä voi tehdä eri tavoin, myös työpaikoilla, jotka voivat toimia työn tekemisen lisäksi elinikäisen oppimisen mahdollistavina oppimisympäristöinä. Työntekijällä, jonka on osattava ylläpitää “markkina-arvoaan” kilpailluilla työmarkkinoilla, voidaan katsoa olevan vastuu oman ammattitaidon ylläpidosta ja sen kehittämisestä. Myös muuttuva työkuulttuuri on muuttanut organisaatioon ja työhön sitoutumista; työnantajan sijaan työntekijä sitoutuukin nyt oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen. (Ilmarinen 2013, 3) Sitoutumalla oman osaamisensa kehittämiseen työntekijä mahdollistaa itselleen uusia ja monipuolisia mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Vaikka työntekijän vastuun osaamisen kehittämisessä voidaan katsoa lisääntyneen, on vastuuta kohdennettava kuitenkin myös organisaatioille. Jotta työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan työpaikoilla, on työpaikan pystyttävä tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia oppimiseen. Näitä mahdollisuuksia voidaan tehdä näkyviksi esimerkiksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien avulla. Myös organisaation toteuttamilla osaamiskartoituksilla voidaan auttaa työntekijöitä hahmottamaan tarvittavia ja haluttuja koulutustarpeita. Toimimalla näin organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet saada työntekijä sitoutumaan oman osaamisen kehittämisen lisäksi myös kyseiseen organisaatioon, jossa jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen mahdollistetaan.

Organisaatiota, jota kehitetään jatkuvasti ja jossa henkilöstön osaaminen kehittyy, kutsutaan usein termillä ”oppiva organisaatio”. Vaikka organisaatio ei itsessään opi tai ole älykäs, voivat siinä työskentelevät yksilöt älykkyydellään ja osaamisellaan mahdollistaa organisaatiossa olevan kollektiivisen osaamisen. Oppivassa organisaatiossa kehittäminen on aina oppimista. Yksilön ja kollektiivisen oppimisen yhteisvaikutuksen katsotaan edistävän sekä yksilöiden ammatillista kasvua että kehittävän sa-

malla myös organisaation osaamista. Työntekijät oppivat yhdessä vuorovaikutusta hyödyntäen sekä uudistavat ja kehittävät toistuvasti yhteisiä ajattelu- ja toimintamallejaan. Yhteisöjen jaettu ymmärtäminen kehittyy ja uuden oppiminen mahdollistuu avoimen vuorovaikutuksen ja keskustelukulttuurin avulla. Oppivassa organisaatiossa on tärkeää käyttää osaamista arkipäivässä, mahdollistaa uuden kokeilu ja olla avoin muutoksille. (Kolari 2010, 20; Kupias & Peltola 2019, 188; Mäkisalo 2003, 48–49) Tämä edellyttää organisaatiokulttuurin tarkastelua ja kehittämistä niin, että vuorovaikutus eri toimijoiden välillä on mahdollista.

Osaamista voi organisaatioissa kehittää esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla, mutta niiden ohella on myös useita epävirallisia osaamisen kehittämistapoja, jotka kasvattavat sekä yksilön että organisaation tietoja ja taitoja. Näitä tapoja ovat muun muassa erilaiset tapahtumat, työ- ja projektiryhmät, arkiset keskustelut ja muut epämuodolliset kohtaamiset työpäivän aikana, kuten käytäväkeskustelut ja yhteiset lounas- ja kahvitaukiot. Näitä tilanteita ei aina suoranaisesti mielletä osaamista kehittäväksi, joten niiden merkitys on hyvä tiedostaa, huomioida ja hyödyntää. Yhteistä näille työssä oppimisen menetelmille on vuorovaikutuksellisuus, joka on oleellista työn tekemisen yhteydessä tapahtuvaan työssä oppimiseen. Käytännön tasolla oppimista tapahtuu edistämällä erilaisia kokeiluja, uudistuksellisuutta ja yhteistyötä, reflektoida aiempia kokemuksia, oppimalla organisaation historiasta, oppimalla kokemuksista ja hyödyntämällä parhaiksi koettuja menetelmiä sekä mahdollistamalla säännöllinen, jatkuva ja sujuva tiedonkulku organisaatiossa. (Airila 2011; Mäkisalo 2003, 48; Paloniemi 2008, 261–262)

Myös työpaikka ja sen arki voivat toimia työskentelyn lisäksi oppimisympäristönä, joka mahdollistaa elinikäisen oppimisen ja osaamisen kehittämisen työnteon ohella. Työpaikalla oppia voi ihmisiltä, käytössä olevista ja havaituista toimintamalleista ja tavoista, informaatiosta ja tapahtumista. Oppimisen kannalta oleellista on tiedostaa eri oppimisen mahdollistavat lähteet ja niiden hyödyntäminen. Organisaatiossa voidaan myös kehittää käytänteitä ja rakenteita, joiden avulla oppimisesta saadaan mahdollisimman luonteva osa työtä. (Kupias & Peltola 2019, 11) Kun tarkastellaan työssä oppimisen ympäristöjä, voidaan yhtenä esimerkkinä hyödyntää 70-20-10 –

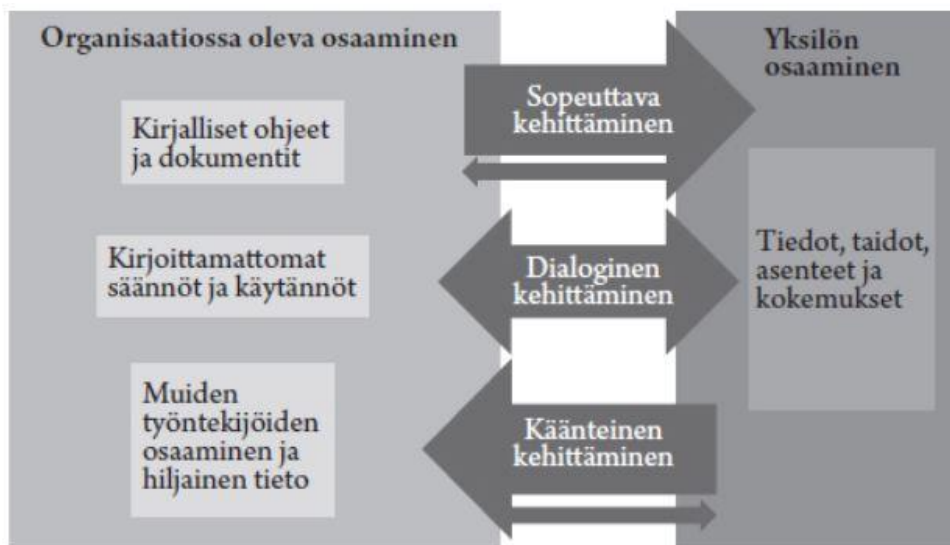
mallia (kuva 1), jonka mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, 20 prosenttia vuorovaikutustilanteissa ja 10 prosenttia opitun teorian avulla lukemalla tai koulutuksissa. Malli perustuu vuonna 1996 johtajille tehtyyn kyselyyn siitä, miten he itse kokevat oppivansa parhaiten. Malliin on usein kohdistunut kritiikkiä sen epätarkkuudesta ja sen pohjalla olevien tieteellisten tutkimustulosten puutteesta. Malli on kuitenkin laajassa käytössä erilaisissa organisaatioissa ja se tarjoaa mielenkiintoisen tarkastelulähtökohdan työpaikoilla tapahtuvaan oppimiseen. Mallin eri elementtien katsotaan tukevan toisiaan osaamisen kehittämisessä ja niitä kaikkia on syytä hyödyntää, kun työpaikoilla kehitetään oppimista tukevia käytäntöjä. (Ilmarinen 2013, 8; Kupias & Peltola 2019, 23–24)



Kuva 1 Työssä oppimisen 70-20-10 -malli (Kupias & Peltola 2019, 24)

Kun työpaikalle rakennetaan organisaation ja sen toimijoiden osaamisen kehittämistä tukevia rakenteita ja ympäristöjä, on myös mietittävä millainen kehittäminen, perehdytys ja ohjaaminen soveltuvat organisaation toimintaan ja sen tavoitteisiin. Pääosin kehittämisen voidaan katsoa olevan sopeuttavaa, dialogista tai käännteistä (kuva 2). *Sopeuttavassa kehittämisessä* työyhteisön toimintamallit määräävät tekemiseen liittyvät tavat. Työntekijä sopeutetaan ja sitoutetaan näihin sovittuihin käytössä oleviin toimintamalleihin eikä itseohjautuvuudelle jätetä tilaa. *Dialogisessa kehittämi-*

sessä itseohjautuvuudelle sen sijaan annetaan tilaa ja työyhteisössä käytössä olevien toimintamallien lisäksi halutaan hyödyntää työntekijän omaa osaamista, ideoita ja näkökulmia. Opastuksen sijaan työntekijää ohjataan dialogisesti, jolloin myös hänellä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation kehittämiseen. *Käänteisessä kehittämisessä* painopiste on yksilön osaamisessa ja näkemyksissä, joita hän jakaa muulle työyhteisölle, ja tällä tavoin valmentaa heitä. (Kupias & Peltola 2019, 28–30)



Kuva 2 Sopeuttavan, dialogisen ja käänteisen kehittämisen mallit (Kupias & Peltola 2019, 31)

Organisaatioissa tarvitaan ja hyödynnetään eri tavoin kaikkia edellä mainittuja kehittämismalleja. Sopeuttavaa kehittämistä tarvitaan esimerkiksi niissä asioissa, jotka luovat perustan koko organisaation toiminnalle, kuten strategiaan pohjautuvassa toiminnassa. Dialoginen kehittäminen edellyttää toimiakseen aitoa dialogia ja siinä annetaan enemmän vastuuta myös yksilölle. Käänteisessä kehittämisessä kaikki valta ja vastuu annetaan yksilöille, mikä ei aina ole tarkoituksenmukaista organisaation toiminnan kannalta. Eri kehittämismalleja yhdistämällä on mahdollista löytää organisaation toimintamalliin sopivat kehittämistavat ja niiden ympärille rakentuvat oppimisympäristöt. (Kupias & Peltola 2019, 31)

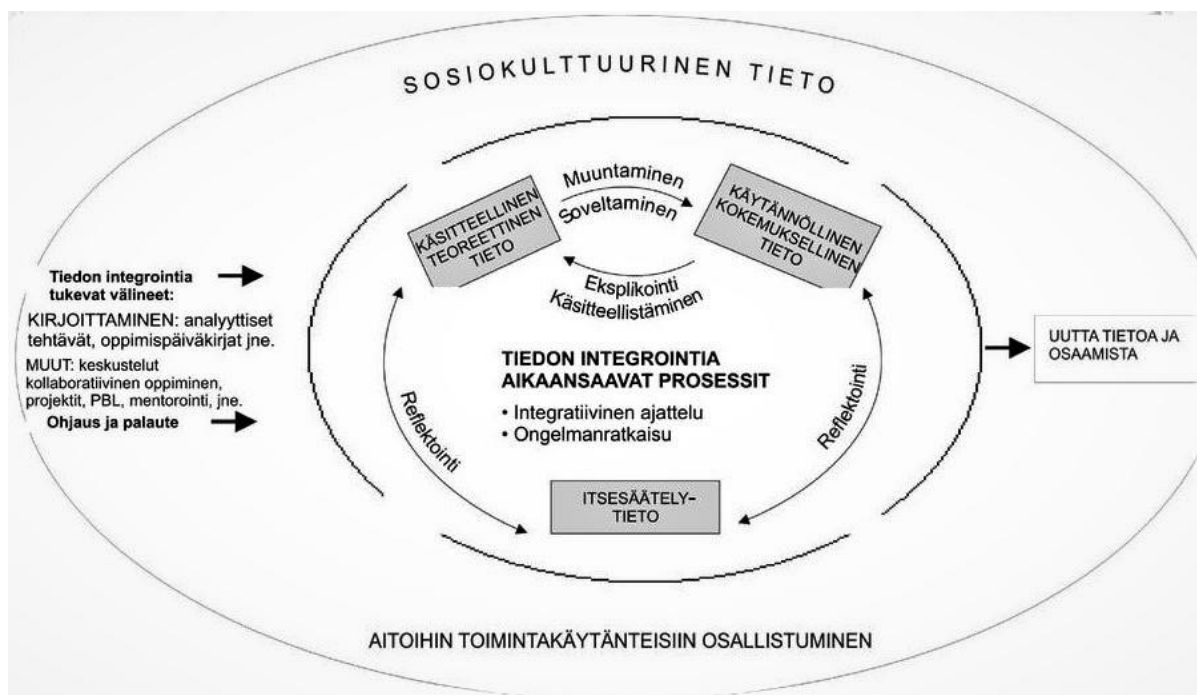
2.3 Asiantuntijuuden kehittäminen työelämässä

Tynjälä (2010, 83) katsoo asiantuntijuuden muodostuvan neljästä eri osa-alueesta: teoreettisesta tai käsitteellisestä tiedosta, käytännöllisestä tai kokemuksellisesta tiedosta, toiminnan säätelyä koskevasta tiedosta tai itsesäätelytiedosta sekä sosiokulttuurisesta tiedosta. Teoreettinen tieto on näkyvää ja yleispätevää ja sitä opitaan esimerkiksi kirjoista ja luennoilta. Käytännöllinen tieto nimensä mukaisesti karttuu käytännön kokemuksen ja tekemisen myötä. Osa siitä voi olla myös hiljaista tietoa, jota käsitellään lisää luvussa 2.5. Itsesäätelytietoa syntyy, kun tarkastellaan ja pohditaan kriittisesti omaa toimintaa. Reflektointi voi kohdistua esimerkiksi omiin työskentely- ja toimintatapoihin, ajatteluun sekä oppimiseen. Asiantuntijuuden osaaloista teoreettinen, käytännöllinen ja itsesäätelytieto ovat yksilötason tiedon muotoja. Neljäs osa-alue, sosiokulttuurinen tieto pohjautuu sen sijaan sosiaalisiin ja kulttuurisiin käytäntöihin sekä erilaisiin työvälineisiin ja -laitteisiin. Eri työyhteisöissä on esimerkiksi erilaisia toimintatapoja ja -välineitä hoitaa asioita, mitkä opitaan olemalla osa työyhteisöä ja tekemällä asioita käytännön tasolla. Osallistumalla työyhteisön toimintaan tällä tavoin voidaan lisätä sosiokulttuurista tietoa. (Tynjälä 2010, 83–84)

Asiantuntijuuden yhtenä tärkeänä osa-alueena pidetään myös erilaista älykkyyttä. Älykkyyksiä voidaan tarkastella erillisinä muotoina, joita ovat Howard Gardnerin (1993) mukaan kielellinen, loogis-matemaattinen, spatiaalinen, musikaalinen, kehollis-kinesteettinen, interpersoonallinen, intrapersoonallinen ja naturalistinen älykkyydet. Älykkyyksiä voidaan kuitenkin myös tarkastella Robert Sternbergin (2003) tavoin yhteistoiminnallisina. Sternbergin mukaan älykkyydet muotoutuu kolmesta yhdestä toimivasta osa-alueesta: analyttisestä, käytännöllisestä sekä luovasta älykkyydestä. *Analyttisellä älykkyydellä* työstetään ongelmia tai tehtäviä, jotka vaativat muun muassa analysointia, vertailua ja arviointia. *Käytännöllisellä älykkyydellä* ratkaistaan arkipäivän haasteita, kuten käytännön toimia tai erilaisten laitteiden käyttämistä. *Luovalla älykkyydellä* pyritään löytämään uutta, kun valmiita ratkaisuja tai toimintoja ei ole saatavilla. Perinteisesti koulumaailmassa opetusikäntönnöt ovat keskittyneet yksipuolisesti analyttisen älykkyyden ympärille. Sternbergin tekemien in-

terventiotutkimusten mukaan oppilaiden koulusaavutukset kuitenkin paranevat, kun kaikkien kolmen älykkyyden muodon kehittämistä tuetaan. Tämä tutkimustulos on sovellettavissa myös nykypäivän työelämään, jossa työntekijöiltä ja asiantuntijoilta edellytetään monipuolisia taitoja kaikilta kolmelta älykkyysalueelta. (Tynjälä 2010, 82)

Asiantuntijuuden muodostumista voidaan tarkastella eri osa-alueiden kautta, mutta ne ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja niiden muodostama kokonaisuus luo perustan vahvalle ja tasokkaalle osaamiselle. Asiantuntijuuden kehittämisen keskiössä on löytämään ja vakiinnuttamaan osaamisen kehittämismenetelmiä, jotka hyödyntävät jokaista asiantuntijuuden osa-aluetta ja tuovat sekä teoriaa että käytäntöä yhteen. Tynjälä (2010) kutsuu tällaista asiantuntijuuden kehittämisen mallia integratiivisen pedagogiikan malliksi (kuva 3). Voidakseen hyödyntää opittua teoriaa ammatillisessa kehittämisessä, tulisi sitä tehdä käytännön tasolla esimerkiksi autenttisissa tilanteissa, simuloituissa ympäristöissä tai vähintäänkin erilaisten harjoitustehtävien kautta. Tällä tavoin teoreettinen tieto ei jää irralliseksi vaan sitä saadaan hyödynnettyä tehokkaammin kytkemällä se tiiviisti käytännön kokemuksiin. Käytännön tekemiseen teoreettinen tieto lisää ymmärrystä käsitteellisistä välineistä, jotka auttavat analysoimaan käytäntöä paremmin ja laaja-alaisemmin. Integratiivisen pedagogiikan malli korostaa teorian ja käytännön tekemisen yhdistämisen lisäksi reflektointia. Kriittisellä reflektoinnilla on mahdollista kehittää itsesäätelyä ja oman toiminnan ohjaamista, jotka ovat keskeinen osa asiantuntijuutta. Teoreettisilla malleilla ja käsitteillä reflektoinnista saadaan analyttisempää, käsitteellisempää ja yleisluonteisempää. (Tynjälä 2010, 84–86)



Kuva 3 Integratiivisen pedagogiikan malli (Tynjälä 2010, 87)

Luomalla oppimisympäristön ja oppimistehtäviä, jotka yhdistävät teoriaa, käytäntöä ja reflektiota saadaan asiantuntijat ajattelemaan integratiivisesti ja hyödyntämään eri älykkyyden muotoja monipuolisesti. Työelämässä kauankin olleet asiantuntijat voivat kehittää osaamistaan, kun he perehtyvät teoreettisiin käsitteisiin ja malleihin esimerkiksi luentojen ja kirjallisuuden avulla ja niiden pohjalta tarkastelevat ja reflektioivat omaa työtään, osaamistaan ja toimintatapojaan. Käytännön harjoituksina voidaan työelämässä käyttää erilaisia kirjoittamistehtäviä, ryhmäkeskusteluja, mentorointia sekä näiden yhdistelmiä. (Tynjälä 2010, 88)

Työelämässä tapahtuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen ympärille on kehitetty muitakin erilaisia oppimismalleja ja -viitekehyksiä, jotka yhdistelevät Tynjälän mallin (2010, 87) tavoin teoreettista tietoa, käytäntöä ja reflektointia. Muista hyödyllisistä malleista olen valinnut mainittavaksi ongelmaperustaisen pedagogiikan, jossa oppimisen lähtökohtana ovat työelämästä lähtöisin olevat ongelmat (Poikela 2002, 9) sekä David Kolbin (1984) tunnetuksi tehneen kokemuksellisen oppimisen mallin, joka pyrkii tarkastelemaan ja vahvistamaan koulutuksen, työelämän ja henkilökohtaisen kehittymisen välisiä sidoksia (Tolonen 2006, 22). Molemmat mallit tarjoavat

perinteisen opetuksen rinnalle toiminnallisuutta ja toimintatapoja, joiden tarkoituksena on pyrkiä lähentämään ja yhdistämään koulutusta ja työtä vastaten paremmin nykypäivän tietoyhteiskunnan osaamisvaatimukseen (Poikela 2002, 9). Tämän kehittämistyön kannalta oleelliseen asiantuntijuuden kehittämiseen Tynjälän malli soveltuu kuitenkin parhaiten, minkä takia esittelen ja avaan näistä oppimismalliesimerkeistä sitä tarkemmin.

2.4 Osaamisen jakaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Osaamisen lisääminen on organisaation toiminnan kehittämisen kannalta oleellista, mutta yhtä oleellista on kyettävä jakamaan sitä organisaation sisällä laajempaan käyttöön. Organisaatiossa tapahtuva oppiminen edellyttää vuorovaikutusta ja tiedon aktiivista jakamista puolin ja toisin. Tiedon todellinen välittyminen ihmisten välillä ja aito kommunikointi uusien ideoiden ja merkitysten luomiseksi koetaan haasteellisenä. Yhteinen kokemustausta, jonka muodostuminen vaatii aikaa, on koettu vuorovaikutustilanteissa hyödyllisenä. Yhtä lailla tiedon jakamista edistävät sille varatut tilaisuudet ja mahdollisuudet. (Kupias & Peltola 2019, 190; Mäkisalo 2003, 135; Talja 2006, 63–64)

Kollektiivinen asiantuntijuus ja samalla tapahtuva osaamisen jakaminen voivat muodostua organisaatiossa eri tavoin. Koivunen (2005, 42–44) kuvaa artikkelissaan konkreettisiin etnografialla tuotettuihin esimerkkeihin pohjaten kollektiivisen asiantuntijuuden ja yhteisöllisyyden mahdollisia taustatekijöitä. Yhtenä niistä voidaan pitää säännöllisiä ja jopa yksinkertaisia rutiineja, joita asiantuntijat käyttävät jakaessaan tietoa ja osaamistaan. Näiden rutiinikäytäntöjen on kuitenkin voitava muodostua luontevasti asiantuntijoiden keskuudessa eikä esimerkiksi organisaation sanelemina, jotta kollektiivista osaamista saadaan luotua. Tätä tukee myös yhteys kollektiivisen asiantuntijuuden ja joustavan organisaatorakenteen välillä. Kun ongelmallisia hierarkkisia asetelmia ei ole, pystyvät asiantuntijat fokuusoitumaan työhönsä eri tavoin. Yhteisöllisen osaamisen rinnalla on myös oleellista säilyttää asiantuntijoiden

yksilöllisyys ja itsenäisyys, jotka koetaan hyvästä ja tiiviistä yhteistyöstä huolimatta merkittävinä ja tärkeinä. (Koivunen 2005, 42–44)

Yhtä lailla merkittäväksi tekijäksi muodostuu asiantuntijoiden halu ja kyky jakaa tietoa ja osaamista muiden kanssa. Ohjeiden, manuaalien ja kaavioiden sijaan on suositeltavaa käyttää tarinankerrontaa tiedon jakamisen menetelmänä, ja esimerkiksi jakaa tietoa omien kokemusten kautta. Organisaatiosta ja osaamisalasta riippuen myös konkreettisesti käsillä näyttäminen ja toisen käsitöiden seuraaminen kertomisen ja kuuntelemisen sijaan voi edistää tiedon jakamista. Osaamisen jakamista edistävät myös käytännöt, jotka yhdistävät ja sekoittavat erilaista osaamista, näkökulmia ja ajattelutapoja. (Koivunen 2005, 42–44; Talja 2006, 64–65)

Kollektiivinen asiantuntijuus ja osaamisen jakaminen sekä niiden edellytykset kohtaavat myös useita haasteita ja vaikeuksia organisaatiossa. Ne voivat johtua esimerkiksi teknisistä, hallinnollisista tai johtamiseen liittyvistä ongelmista. Myös asiantuntijoiden keskinäisillä asemilla, luottamuksella ja kilpailulla on väliä. Jos yhteisössä on pelko siitä, että jaettua osaamista ja tietoa voidaan väärinkäyttää tai siitä aiheutuu tiedonjakajalle harmia kuten lisääntyvää kilpailua alan töistä, ei tietoa jaeta. Asiantuntijoiden välisen tiedon jakamista haittaavia mahdollisia tekijöitä katsotaan olevan esimerkiksi myös kieli, sukupuoli, ikä, etninen tausta, omat intressit ja tunteet. Näiden tekijöiden mahdollinen haastavuus tiedon jakamisessa riippuu lähinnä siitä, kenen kanssa asiantuntija verkostoituu ja jopa ystävystyy. Perinteisesti voidaan olettaa, että työpaikoillakin ystävystytään tavallisimmin samanhenkisten, samoista intresseistä kiinnostuneiden ja saman ikäisten henkilöiden kanssa, joiden kesken myös tietoa jaetaan vapaammin, halukkaammin ja säännöllisemmin. Tiedonjakaminen onnistuu myös yleensä helpommin homogeenisessa asiantuntijakentässä, jossa asiantuntijoilla on ymmärrystä toistensa osaamisesta ja esimerkiksi käyttämästä terminologiasta. (Parviainen 2006, 167–173)

Myös organisaatiokulttuuri ja muut organisaatioon liittyvät tekijät voivat omalta osaltaan vaikuttaa tiedon ja osaamisen jakamiseen. Organisaatiokulttuuri muodostuu

vuosien varrella ja osana sitä saattaa olla hyvinkin vanhoja käytänteitä, perinteitä ja toimintatapoja, joilla menee oma aikansa kehittyä eteenpäin. Jos organisaatiossa on perinteisesti totuttu siihen, että asiantuntijuus on yksintyöskentelyä ja jatkuva toisilta kysely näyttäytyy epäpätevänä osaamisena, jää tiedon jakaminen suppeaksi. Yhtä lailla tiedon jakamista voi hankaloittaa työelämän kiire sekä organisaation tarjoamat tilaratkaisut. Asiantuntijoiden välistä välitöntä ja spontaaniakin kanssakäymistä on yritetty parantaa ja tehostaa esimerkiksi luopumalla työhuoneista ja siirtymällä avokonttoriratkaisuun. Erilaisilla järjestelyillä ja resurssejakin vaativilla ratkaisuilla sekä kyvykkäällä johtamisella on mahdollista vähentää jakamisen kohtaamia haasteita. Painoarvoltaan suurin vaikuttava tekijä on kuitenkin asiantuntijoissa itsessään sekä heidän halussaan, kyvyssään ja valmiuksissaan tiedon jakamiseen. (Parviainen 2006, 167–173)

2.5 Hiljainen tieto käyttöön

Osaamisen jakamisessa organisaatiossa on tärkeää kiinnittää huomiota myös hiljaisen tiedon merkitykseen ja sen kuuluvaksi ja näkyväksi saamiseen. Hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä pidetty Michael Polanyi perusteli käsitteen syntyä sillä, että tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Hiljainen tieto on äänetöntä, intuitiivista ja aavistuksenomaista tietoisuutta, jota on haastavaa ilmaista, mutta joka näyttäytyy ihmisten toiminnassa erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina. Sitä kertyy ihmisille toiminnan ja tekemisen kautta ja se voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Hiljainen tieto voidaan jakaa tiedolliseen ja tekniseen osaan, joista tiedollinen osa keskittyy maailman ymmärtämiseen ja määrittelyyn ja tekninen osa konkreettiseen tietotaitoon, ammattitaitoon ja kykyihin. (Hakkarainen & Paavola 2008, 59; Koskimies & Pyhäjoki & Arnkil 2012, 9; Mäkisalo 2003, 51)

Hiljainen tieto siirtyi ennen luontevasti tekijältä toiselle, mestarilta oppipojalle ja konkarilta noviisille työtä yhdessä tekemällä. Tänä päivänä työelämässä osaamisen ja kokemusten jakamiseen ei käytetä aikaa entiseen tapaan, minkä seurauksena paljon arvokasta ja hyödyllistä tietoa ja taitoa jää jakamatta ja hyödyntämättä. Se voi myös

pahimmassa tapauksessa esimerkiksi eläköitymisten myötä poistua työelämästä täysin. Hiljaista tietoa onkin siis pyrittävä säännöllisesti ja jatkuvasti tekemään näkyväksi ja hyödyntämään ottamalla sitä käyttöön. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen vaatii olosuhteet, joissa asioista avoimesti puhuminen ja osaamisen jakaminen mahdollistetaan turvallisesti. Tämä vaatii aikaa, tilaa, kasvotusten kohtaamista, erilaisia dialogisia menetelmiä sekä yksilöiltä halua jakaa tietoa ja omia kokemuksiaan. Hiljaista tietoa hyödyntämällä voidaan tulla tietoisemmiksi organisaation työkäytäntöjen toimivista puolista ja jakaa sekä kehittää niitä yhteisön sisällä yhdessä. (Ilmarinen 2013, 3–5; Koskimies ym. 2012, 9–10)

Hiljaista tietoa voidaan oppia, kehittää ja jakaa eri tavoin. Hakkarainen ja Paavola (2008) tarkastelevat hiljaista tietoa ja sen oppimista kolmen vertauskuvan kautta. *Tiedonhankintavertauskuva* on luonteeltaan mielensisäistä monologia, jossa asiantuntijuutta tarkastellaan yksilön mielensisäisenä prosessina. Ihmisen mieli nähdään säiliönä, jota täytetään tietorakenteilla ja toimintamalleilla ja joka kehittyy asiantuntijuuden myötä. *Osallistumisvertauskuvassa* pääpaino kiinnittyy sosiaaliseen dialogiin sekä yhteisön käytäntöjen, arvojen ja normien sisäistämiseen. Taitoja opitaan kokeneemmilta tahoilta käytännössä oppipoika-mestari –oppimisprosessia hyödyntämällä. Samalla muodostuu uusia verkostosuhteita. Näitä kahta vertauskuvaa ei kuitenkaan pidetä riittävinä vastaamaan nykyisen kehittyvän tietoyhteiskunnan haasteisiin, joihin kuuluu jatkuva tarkoituksellinen muutos ja innovaatio. Molempia vertauskuvan mukaisia teorioita voidaan halutessa muokata niin, että ne huomioivat innovaation ja muutokset, mutta kolmas vertauskuva *tiedonhuomisvertauskuva* soveltuu niin tähän tarkoitukseen kuin osaamisen ja kehittämisen jakamiseenkin paremmin. (Hakkarainen & Paavola 2008, 60–61)

Tiedonhuomisvertauskuvan taustalla on erityisesti Bereiterin tiedonrakentamisen teoria, Nonakan ja Takeuchin teoria tietoa luovasta organisaatiosta sekä Engeströmin ekspansiivisen oppimisen malli. Vertauskuva pohjautuu vahvasti yhteisöllisyyteen ja yhteisöllisiin prosesseihin joidenkin kohteiden kehittämiseksi. Yksittäiset toimijat luovat ja kehittävät tietoa ja käytäntöjä osana yhteisöä. Hiljaista tietoa pyritään hyödyntämään järjestelmällisesti uuden oppimisessa, innovoinnissa sekä sosiaalisten

käytäntöjen uudelleen luomisessa. Luomisen ja kehittämisen kohteet voivat olla luonteeltaan käsitteellisiä, kuten teorioita, kysymyksiä ja suunnitelmia tai materiaalisia, kuten prototyyppisiä ja konkreettisia tuotteita. Käytännössä ne voivat olla esimerkiksi tutkimusraportteja, muistioita, ohjelmia, kirjallisia suunnitelmia tai videoita. Tiedonluomisvertauskuva keskittyy tarkastelemaan pitkäaikaisia prosesseja, joissa yhteisön jäsenet järjestelmällisesti kehittävät ja tarkoituksellisesti työskentelevät tiedon kohteiden kehittämiseksi. (Hakkarainen & Paavola 2008, 61–62 & 72)

Hiljaista tietoa on tarpeellista käsitellä jonain, joka ei kehity vain ihmisen mielessä, vaan syntyy myös yhteisöllisten prosessien, havainnoinnin, osallistumisen ja tekemisen kautta. Ihmismieli on välttämätön yhteisöllisten prosessien tulkitsemiseen ja reflektointiin, mutta voidakseen rajata ja ohjata tietoisia päätelmiä ja hyödyntää käsitteellistä tietoa mielekkäästi, tarvitsee mieli myös hiljaisen tiedon varantoa. Asiantuntijuudessa hiljainen tieto on keskeinen elementti, jota karttuu ongelmanratkaisun kautta käytännölliseksi käyttötiedoksi. Aina se ei ole kuitenkaan vain hyödyllistä ja käyttökelpoista jakoon saatettavaa tietoa, koska sen joukossa voi olla myös toimimattomia käytäntöjä ja tehottomia työskentely- ja ajattelutapoja, joiden jakamisen edistäminen ei ole tarkoituksenmukaista. (Tynjälä 2010, 88–89; Hakkarainen & Paavola 2008, 76–78)

3 TYÖKIERTO ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Yhtenä osaamisen kehittämistä ja jakamista edistävänä toimintamallina organisaatioissa koulutusten ja muiden menetelmien rinnalla toimii suunnitelmallinen työkierto. Työkierrolla (voidaan myös käyttää nimitystä tehtäväkierto, urakierto tai henkilökierto) tarkoitetaan työntekijän vapaaehtoista ja määräaikaista siirtymistä työyksiköstä ja/tai työtehtävästä toiseen. Työkiertoa voidaan toteuttaa organisaation sisällä tai siirtymällä toiseen organisaatioon joko kotimaassa tai kansainvälisesti. Tässä kehittämistyössä on keskitytty organisaation sisäiseen työkiertoon. Työkierron kesto vaihtelee muun muassa sen mukaan, mitä taustatekijöitä, perusteluita ja tavoitteita työkierrolle asetetaan. Yleisimmin työkierron kesto on yhdestä viikosta jopa vuoteen.

Mäkisalo (2003, 134) suosittelee työkierron kestoksi vähintään 6 viikkoa, jotta työkierto olisi enemmän kuin vain opintokäynnin kaltainen tutustumiskäynti. Toisaalta Hätönen (2012, 99) korostaa, että työkierto voi sijoittua vain yhteenkin päivään työn rikastamistarkoituksessa. Työkiertoa suunnitellessa ei tulekaan keskittyä liikaa tuijottamaan vain sen kestoja, vaan pyrkiä rakentamaan sopiva ja toimiva työkiertomalli niin, että se palvelee parhaiten organisaation ja sen yksilöiden tarpeita. (Hätönen 2012, 98–99; Mäkisalo 2003, 133–134; Valtiovarainministeriö 2012, 7–8; Viitala 2013, 194–195). Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin työkierron toteutusta sekä siitä saatuja hyötyjä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyen, työkierron kohtamia haasteita ja työkierron onnistumista tukevia tekijöitä organisaatiossa.

3.1 Työkierto osaamisen kehittämistä ja jakamista edistävänä menetelmänä

Työkierto kehittää työyhteisöä ja yksilöitä eri tavoin. Työkierron katsotaan lisäävän yksilön oppimista ja ammatillista kasvua sekä koko henkilöstön pätevyyttä ja toimintavalmiutta. Sillä voidaan myös lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja ehkäistä työuupumista tarjoamalla virkistäviä ja motivoivia uusia kokemuksia. Yksilölle työkierto voi myös tarjota uusia mahdollisuuksia sijoittua työelämässä. Osaamisen laajentamisen ja ammattitaidon monipuolistumisen lisäksi työkierto mahdollistaa tietojen, kokemusten ja osaamisen jakamisen. (Hätönen 2012, 98–99; Mäkisalo 2003, 133–134; Rasi 2014, 16–19 Valtiovarainministeriö 2012, 9–10; Viitala 2013, 194–195).

Hätösen (2012, 98) mukaan työkierron ensisijaisina tavoitteina ovat ammatillisen osaamisen laaja-alaisesti kehittäminen lisäksi pätevyyden ja toimintavalmiuden lisääminen, kontaktiverkoston laajentaminen, yksilön itsetuntemuksen syventäminen ja uuden oppimisen sekä muutosvalmiuden mahdollistaminen. Työkiertoon osallistuva henkilö paitsi oppii itse uutta myös tuo mukanaan uusia ajatuksia ja uutta ammatillista näkemystä. Osaamista ja (hiljaista) tietoa välittyy sekä työkierron kohteena olevaan työyhteisöön että sieltä takaisin työkierrossa olleen henkilön palattua omiin työtehtäviinsä. Erilaisiin tehtäviin ja työntekijöihin tutustuminen lisää ymmärrystä ja arvostusta organisaation toiminnasta ja erilaisista työtavoista. Asioita pääs-

tään tarkastelemaan erilaisista näkökulmista ja nähdään eri toimintojen välillä olevien yhteyksien tärkeys ja mahdollisuudet. Oman työn tekeminen uusien keinoin mahdollistuu käytännön esimerkkeihin tutustumalla ja niitä seuraamalla. Samalla tapahtuu verkostoitumista ja syvempää tutustumista useampien tahojen kanssa, mikä madaltaa kynnystä kysyä apua tai jakaa tietoa ja kokemuksia. Myös tieto siitä, keneltä voi ja kannattaa kysyä mistäkin aiheesta, lisääntyy. (Hätönen 2012, 98; Ilmarinen 2013, 10; Viitala 2013, 194–195)

Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan (Valtiovarainministeriö 2012, 15–16) mukaan työkiertoa voidaan tarkastella ja jaotella sen mukaan, minkälaista osaamista sillä halutaan kehittää. Jos työkierrolla halutaan vahvistaa asiantuntijuutta, voi se olla tiukastikin rajattuna vain tiettyyn tehtävään tai osaamisalueeseen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi jonkin uuden menetelmän tai työkalun opettelu, kapea-alaisen mutta syvän erityisasiantuntemusalan vahvistaminen tai asiantuntijuuden jakaminen ja vertaistuki. Moniosaajuutta vahvistavan työkierron tarkoituksena on laajentaa työntekijän tehtäväkuvaa ja osaamisalueita. Tutustumalla työkierron avulla organisaation erilaisiin, toisinaan monipuolisiin ja poikkitieteellisiin työkuviin voi saada ymmärrystä ja tukea oman osaamisen uudeltaisesta yhdistelemisestä. Tavoitteina moniosaajuutta vahvistavassa työkierrossa voi olla esimerkiksi uudeltaisiin työskentelytapoihin ja käytäntöihin tutustuminen ja harjoittelu, osaamisen laajentaminen uusille osa-alueille sekä itsetunnon ja oppimiskyvyn vahvistaminen. Työkiertoa voidaan myös toteuttaa johdon ja esimiesten parissa, jolloin voidaan vahvistaa laaja-alaista ja monipuolista johtamisosaamista. Tavoitteina johtamiseen keskittyvässä työkierrossa voivat olla esimerkiksi oman johtamistyylin ja -roolin kehittäminen, erilaisiin johtamismenetelmiin ja -keinoihin perehtyminen ja niiden vertailu sekä vertaisoppiminen ja vertaistuen saaminen. (Valtiovarainministeriö 2012, 16–17)

Kun työkiertoa tarkastellaan asiantuntijuuden kehittämismenetelmänä, voidaan sen katsoa sisältävän niitä osa-alueita, joita esitettiin kappaleissa 2.2 osana 70-20-10 -mallia (Kupias & Peltola 2019, 24) ja 2.3 osana Tynjälän (2010, 88) kehittämää integroivaisen pedagogiikan mallia. Osallistumalla työkiertoon vieraassa työympäristössä asiantuntijaa perehdytetään esimerkiksi mentoroinnin avulla työyhteisön tehtäviin ja

osaamiseen. Ideaalitilanteessa perehdytyksessä ja mentoroinnissa yhdistetään sekä teoriaa että käytäntöä. Samalla yhdistyvät työn tekeminen ja vuorovaikutus. Ennen työkierron alkua on hyvä korostaa myös reflektoinnin merkityksen tärkeyttä ja ohjata työkiertoon osallistuvaa tahoa refleктоimaan työkierron aikana opittua omaan työhönsä, osaamiseensa ja toimintatapoihinsa esimerkiksi päiväkirjaa pitämällä.

Kehittyneimmillään työkierto on suunnitelmallista ja jatkuvaa kehittämistoimintaa, joka on liitettyä myös organisaation urasuunnitteluun. Osaamisen kehittämisen ja jakamisen lisäksi tavoitteena voi toimia hyvien tekijöiden sitouttaminen organisaatioon. (Viitala 2013, 195) Suunnitelmallisella työkierrolla organisaation sisällä voidaan myös edistää yksikköjen välistä yhteistyötä ja organisaation toiminnan joustavuutta. Kun työkierron myötä työntekijöiden ymmärrys organisaatiossa tehdyistä töistä ja työskentelytavoista kasvaa, lisääntyy myös organisaation ja sen toimijoiden joustavuus ja valmius mahdollisiin muutoksiin. Monitaitoisuuden ja sen myötä esimerkiksi ongelmanratkaisukyvyyn kehittäminen organisaation sisällä auttaa tunnistamaan ja korjaamaan virheitä, ennaltaehkäisemään epäonnistuneita ratkaisuja, välttämään konfliktitilanteita sekä tukemaan tiedon jakamista. Se mahdollistaa myös työvoiman liikkumisen organisaation sisällä, mikä voi lisätä organisaation suorituskykyä ja auttaa jopa rekrytoinneissa. Käytännön toimintoja kehittämällä työkierron avulla voidaan lisätä organisaation tuottavuutta ja saada aikaan kustannussäästöjä. (Rasi 2014, 16–19)

3.2 Työkierron suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen

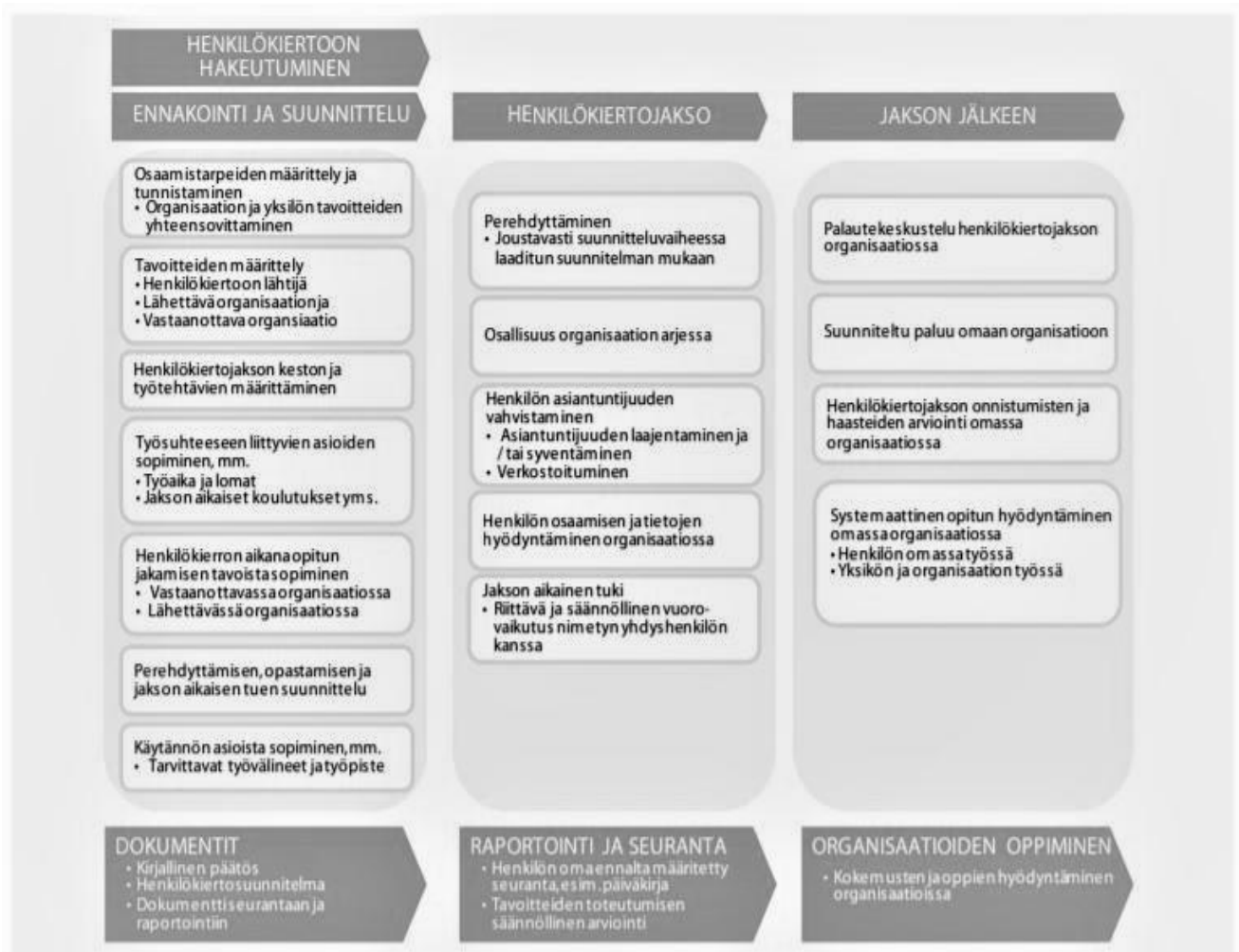
Työkierron toteuttamista ja käyttöönottoa organisaatiossa voidaan tarkastella kehittämisprosessina, joka sisältää erilaisia vaiheita. Toikko ja Rantanen (2009, 56) katsovat tällaiseen prosessiin kuuluvan perustelun, organisoinnin, toteutuksen, levittämisen ja arvioinnin. Pesonen (2007, 132) puolestaan kuvaa prosessia samankaltaisesti PDCA-ajattelumallia hyödyntämällä: PLAN (suunnittele), DO (tee), CHECK (seuraa) ja ACT (reagoi). Prosessi käynnistetään *perustelemalla* sen tarve, joka voi pohjautua esimerkiksi havaittuun ongelmaan ja visioon siitä, kuinka ongelma ratkaistaan. Or-

ganisointivaiheessa hyväksytetään ja virallistetaan kehittämisprosessin tavoitteet. Kehittämistoiminnan toteutusta hyödyttää, jos määritellyt tavoitteet on mahdollista perustella mahdollisimman konkreettisesti. Organisointiin kuuluu myös käytännön toteutuksen suunnittelu ja valmistelu sekä prosessin toimijoiden määrittely. Kehittämisprosessin toimijoiksi on hyvä pyrkiä osallistamaan kaikki, joita kehittäminen jollain tavalla koskee. *Toteutusvaiheessa* kehittämis toimintaan kuuluu ensisijaisesti ideointia, priorisointia, kokeiluja ja mallintamista. Osaa näistä, kuten ideointia, voidaan katsoa esiintyvän jo aikaisemmissa vaiheissa, mutta toteutuksessa ideointi voi laajeta ja monipuolistua, kun asetettuja tavoitteita pyritään saavuttamaan. *Arvioinnin* tehtävänä on tuottaa tietoa kehittämisen kohteena olevasta asiasta ja suunnata kehittämis toiminnan prosessia. Yksinkertaisimmillaan sen tavoitteena on tarkastella, saavutettiin asetetut tavoitteet ja miten kehittämistyö on onnistunut. (Toikko & Rantanen 2009, 56–61)

Onnistunut työkierto ja sen toteuttaminen edellyttävät hyvää suunnittelua (Hätönen 2012, 99; Valtiovarainministeriö 2012, 21). Työkierron suunnitteluun ja toteutukseen on hyvä osallistaa kaikki siihen suorasti ja epäsuorasti liittyvät tahot: työkiertoon lähtevä henkilö, lähettävä työyhteisö ja vastaanottava työyhteisö. Kaikki kolme ovat myös osallisina työkierron tavoitteiden asettamisessa sekä niiden seurannassa. (Valtiovarainministeriö 2012, 7–8) Työkiertomalleja on kehitetty erilaisia, mitkä kaikki sopivat ja toimivat eri tavoin eri organisaatioissa. Vakiintunutta ja säännöllistä työkiertoa on perinteisesti toteutettu esimerkiksi erikoissairaanhoidossa, jossa potilaat liikkuvat erikoisalojen välillä ja työntekijöiltä odotetaan laaja-alaista ammattitaitoa (Tehy-lehti 2014). Myös aiemmat löytämäni työkiertoon liittyvät tutkimukset ja kehittämistyöt liittyvät ensisijaisesti sosiaali- ja terveysalojen organisaatioihin, joten työkierron voidaan olettaa olevan kyseisellä alalla yleistä. Yhtenä syynä tähän voi olla, että työkierto on perinteisesti tarkasteltuna ideaalisinta ja yksinkertaisinta toteuttaa työyhteisössä, jossa työkiertoon osallistuvien ”perustyö” ja koulutustausta on erikoistumisesta riippumatta samankaltaista. Työkierron aikana työtehtävien yhteisten rajapintojen löytäminen on mahdollista ja niiden avulla osaamista päästään kehittämään uudenlaista työtä tekemällä. Asiantuntijaorganisaatiossa, joissa asiantuntijat ovat kukin erikoistuneet omaan substanssialaan, voi yhteisten rajapintojen löytäminen olla haastavampaa. Oli lähtötilanne organisaatiossa mikä hyvänsä, ei ole kuiten-

kaan olemassa yhtä työkiertomallia, joka sopisi kaikkiin organisaatioihin ja niiden tarpeisiin. Työkierrosta saadun hyödyn maksimoimiseksi ja jotta työkierrosta saataisiin vakiintunut sekä toimiva käytäntö, on tarpeellista rakentaa räätälöity työkiertomalli organisaation ala, rakenne, tarpeet ja erityispiirteet huomioiden.

Työkiertoprosessi voidaan jakaa neljään osaan: työkiertoon hakeutumiseen, työkierron suunnitteluun, työkierron toteutukseen ja työkierrosta paluuseen omiin työtehtäviin. Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa prosessia havainnollistetaan kuvion (kuva 4) muodossa. Suunnitteluvaiheeseen sisältyy erilaisia käytännöntoteutukseen liittyviä asioita, kuten työkiertoon lähtevän yksilön osaamistarpeiden ja tavoitteiden määrittelyä, työkierron keston ja työtehtävien määrittelyä, työsuhteeseen liittyvien asioiden sopimista, tarvittavien työvälineiden ja työpisteen määrittelyä sekä perehdyttämisen ja opastamisen suunnittelua. Työkiertojakso koostuu joustavasti suunnitellusta perehdyttämisestä, työkiertoon lähtijän asiantuntijuuden vahvistamisesta, laajentamisesta ja syventämisestä sekä jo nykyisen asiantuntijuuden hyödyntämisestä vastaanottavassa työyhteisössä. Työkierron kestosta riippuen sen aikainen tuki työkiertoon lähtevälle henkilölle voi olla tärkeää. Työkiertojakson jälkeen suunnitellaan paluu omiin työtehtäviin/omaan työyhteisöön, käydään palautekeskustelu työkierroksen onnistumisesta, arvioidaan työkierron onnistuminen ja sen haasteet sekä saatetaan työkierron aikana opittu osaaminen oman työyhteisön ja sen tahojen käyttöön ja hyödynnettäväksi. (Valtiovarainministeriö 2012, 18)



Kuva 4 Esimerkki työkiertoprosessista (Valtiovarainministeriö 2012, 18)

Kun työkierrosta halutaan saada pysyvä ja säännöllinen menetelmä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen, on kehittämistyöskentelyssä otettava huomioon suunnittelu, toteutus ja arvioinnin lisäksi myös menetelmän vakiinnuttaminen ja käyttöönotto organisaatiossa. Toikko & Rantanen (2009, 62) kutsuvat tätä kehittämistoiminnan vaihetta tulosten levittämiseksi ja juurruttamiseksi, minkä merkitystä on kehittämissuunnitelmassa alettu korostaa yhä enemmän. Yhtenä vakiinnuttamismenetelmänä toimii kehittämistyön tuotteistaminen. Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi kehittämistyön muuntamista malliksi. Kun kehitettävä työmenetelmä tai -prosessi on mallina, on se Tuomisen, Paanasen ja Virtasen (2005) mukaan helpommin ymmärrettävissä ja sitä kautta myös levitettävissä. Mallin levittämiseen liittyy Parantaisen (2007) mukaan oleellisesti myös tehokas myynti- ja markkinointityö.

Mallille annetaan kuvaava nimi ja määritellään sen sisältö ja käyttäjät. Sen lisäksi malli on voitava sanoittaa niin, että sen tausta, tarkoitus ja toivotut aikaansaadut tulokset käyvät selkeästi käyttäjille ilmi. (Toikko & Rantanen 2009, 62–63)

Mallintaminen voi toimia kehittämistyön juurruttamisessa ja käyttöönotossa, mutta se ei yksistään ratkaise niiden kohtaamia haasteita. Uusien menetelmien käyttöönotto ja vakiinnuttaminen organisaatioissa ja työyhteisöissä vaatii oman erityisen sosiaalisen prosessinsa ja sosiaalisen hyväksynnän. (Toikko & Rantanen 2009, 63) Tähän liittyy olennaisesti myös ihmisen kyky vastaanottaa muutoksia. Ihmisen älyllinen järjestelmä on potentiaalisesti joustava ja sillä on valmiudet sopeutua mitä erilaisimpiin sosiaalisiin ja kulttuuriympäristöihin. Järjestelmä on kuitenkin perustaltaan kankea ja konservatiivinen eivätkä muutokset tapahdu helposti tai nopeasti. Koulutusjärjestelmät luovat mieleemme ja kehoomme usein hyvinkin kapea-alaisen ja jäykän tavan työskennellä tiedon kanssa, mikä saa yksilön tukemaan perinteisiä käytäntöjä. Kun uusia menetelmiä yritetään ottaa käyttöön, on muutoksen aikaansaaminen tämän takia haastavaa. Tämä on nähtävillä myös työkierrossa, jossa osanottajien odotetaan ja oletetaan osallistuvan itseohjautuvaan ja yhteisölliseen tutkivaan oppimiseen pelkän tiedon vastaanottamisen ja prosessoinnin sijaan. Uudessa tilanteessa osallistujat voivat kuitenkin kokea turvattomuutta, epävarmuutta, ahdistusta, päämäärättömiä ponnisteluja ja hidasta etenemistä. Nämä tekijät purkautuvat usein uuteen kokeiluun kohdistuvana tyytymättömyytenä. Turhauttavien kokeiluponnistelujen myötä toiminta muuttuu kuitenkin vähitellen joustavammaksi ja sujuvammaksi, kun osallistujat alkavat vastata uuden toiminnan edellyttämiin vaatimuksiin. Uuteen tietoon tai uusiin prosesseihin muokkaantuminen voi vaatia viikkojen, kuukausien tai vuosienkin ponnisteluja. Samaa pitkäjaksoista harjoittelua vaatii myös taitojen kehittyminen. Systemaattinen harjoittelu käynnistää aivoissa monia rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia, jotka voivat johtaa älyllisen valmiuden venymiseen. Pitkäaikaisia muutoksia voi olla vaikea havaita nykyisessä tilassa, mutta kun pysähdytään tarkastelemaan ja analysoimaan toimintaa, voidaan havaita muutoksia tai uusia tasoja osaamisessa. (Hakkarainen & Paavola 2008, 70–72)

Vanhoista vakiintuneista käytänteistä voi olla haastavaa päästä irti, vaikka uusi menetelmä koettaisiinkin hyvänä. Uuden toimintatavan vakiinnuttamista voidaan tukea erilaisin keinoin kuten käyttäjien koulutuksilla, mutta tehokkaammin voi toimia käyttäjien osallistaminen ja sitouttaminen toimintatavan toimivuuteen ja jatkuvaan kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 63) Myös Mäkisalonen (2003, 49) mukaan organisaation toimijoita voidaan sitouttaa oppimiseen ja siitä syntyviin muutoksiin paremmin osallistamalla heidät itseään koskevaan päätöksentekoon. Tällaisella toimintatavalla voi päätöksenteko hidastua, mutta yhteisesti tehdyt päätökset mahdollistavat käyttäjien sitoutumisen niihin.

3.3 Työkierron onnistumista tukevat tekijät

Hyvästä suunnittelusta, toteutuksesta ja vakiinnuttamisen pyrkimyksistä huolimatta työkierto kohtaa erilaisia haasteita. Ne on hyvä pyrkiä tiedostamaan, jotta niihin voidaan varautua ja vastata ja näin ollen tehdä työkierrosta onnistunut ja innostava kokemus työkiertoon lähtijälle, lähettävälle työyhteisölle sekä vastaanottavalle työyhteisölle.

Työkierron käyttämisestä osaamisen kehittämistä ja jakamista tukevana menetelmänä tulee tehdä näkyvää ja kiinnostavaa organisaation sisällä. Siihen pääsyn ja osallistumisen tulee olla tasa-arvoista ja yhdenvertaista. Jotta se myös tunnustetaan organisaatiossa virallisena ja hyväksyttynä kehittämiskäytäntönä, on oleellista, että se kirjataan esimerkiksi organisaation strategiaan tai koulutussuunnitelmaan sekä liitetään osaksi kehityskeskusteluja. Organisaation koulutusstrategioilla ja -suunnitelmilla on suuri vaikutus oppimisessa ja kehittymisessä. Tämän takia onkin nostettava esiin muun muassa HR-johtamisen ja käytäntöjen merkitys sekä huomioitava organisaation oppimis- ja koulutusvalmiuksien edistäminen ja kehittäminen. Myös innovatiivisella ja yksilön uraa edistävällä organisaatiokulttuurilla on väliä. Tässä korostuu myös esimiesten rooli työkiertoa aktiivisesti tukevana, kannustavana ja mahdollistavina toimijoina. (Rasi 2014, 17; Valtiovarainministeriö 2012, 20)

Työkierron jatkuvuutta ja onnistumista tukee myös, kun sille nimetään organisaatiossa omistaja ja vastuutaho. Myös toimivan prosessikulun näkökulmasta vastuutahon määrittely on tärkeää (Pesonen 2007, 132; Toikko & Rantanen 2009, 59). Työkierto ja siitä informointi jää usein organisaatioissa yksinomaan henkilöstöpalvelujen vastuulle, mikä ei ole aina osoittautunut riittäväksi tueksi sen koordinoimiseen ja toteuttamiseen. Työkierron omistajana voi toimia yksikkö, tiimi tai yksittäinen henkilö, jonka vastuualueisiin kuuluu esimerkiksi työkierron keskitetty hallinta ja kehittäminen. Kehittämistyö sisältää käytössä olevien työkiertomenetelmien toimivuuden säännöllisen arvioinnin ja systemaattiseen palautteen keruun. (Valtiovarainministeriö 2012, 11–12)

Vaikka työkierron on tutkittu pitkällä aikavälillä myös lisäävän organisaation tuottavuutta, voi se aiheuttaa myös tilapäistä laskua. Työkiertoon osallistuvan henkilön tehokkuudessa voi ilmetä hetkellistä tehokkuuden laskua uusia asioita opetellessa. Samalla häntä perehdyttävien ja opettavien toimijoiden työaika keskittyy perustyön sijaan muuhun. Työkierron vaikutukset voivat näkyä myös lähettävässä työyhteisössä negatiivisena tuottavuuden osalta, kun työntekijöitä on yhteisössä yksi tavallista vähemmän. Tutkimusten mukaan työkierron avulla saavutetut hyödyt ovat kuitenkin haittoja suuremmat. Haasteisiin voidaan myös vastata aiemmin todetun mukaisesti hyvin ja ajoissa tehdyllä suunnittelulla. Perehdytyksen hoitavat toimijat työkierron vastaanottavassa työyhteisössä on nimettävä etukäteen ja heille tulee varata perehdyttämiseen riittävästi aikaa omien työtehtävien rinnalle. Jos työkiertoon lähettävään yksikköön ei työkierron ajaksi palkata esimerkiksi sijaista, on työkiertoon lähtevän henkilön työtehtävien hoito mietittävä ja sovittava etukäteen. Näin toimiessa työkierto ei rasita kohtuuttomasti lähettävää työyhteisöä ylimääräisillä tehtävillä eikä toisaalta työkiertoon osallistuva henkilö huolehdi työkierron aikana tehtäviensä hoitamisesta. (Rasi 2014, 115–116 & 120; Valtiovarainministeriö 2012, 23; Viitala 2013, 195)

4 AMMATTILIITTO ASIAANTUNTIJAORGANISAATIONA

Tässä luvussa avataan lyhyesti kehittämistyön tilaajaorganisaatiota Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:tä, sen ominaisuuksia asiantuntijaorganisaationa sekä sen henkilöstön osaamisen kehittämisen nykyisiä periaatteita. Ammattiliittona JHL luokitellaan järjestöksi, jonka erityispiirteenä voidaan katsoa olevan hierarkkinen rakenne. Harju (2004) kuvaa osuvasti, että palkkatyöntekijöiden lisäksi järjestöjen toiminnassa on mukana oleellisesti myös jäseniä ja luottamushenkilöitä. JHL:n toiminta perustuu muiden järjestöjen tavoin jäsenten hyväksymiin sääntöihin ja organisaatorakenteeseen. Valitut ja nimetyt luottamushenkilöt toimivat ja tekevät päätöksiä jäsenten hyväksymien sääntöjen mukaisesti. JHL:n ylimpänä toimielimenä toimii viiden vuoden välein valittava 125 henkilön muodostama edustajisto, jonka päättämiä suuria linjoja toteuttaa edustajiston järjestäytymiskokouksessa valittu yhtä lailla viisi vuotta toimiva liiton hallitus (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019d). JHL:n toimintaan liittyviin päätöksiin vaikuttavat siis sekä jäsenet että luottamushenkilöt, mutta organisaation toimivuuden ja tulosten näkökulmasta erittäin keskeinen rooli on sen palkatuilla työntekijöillä. Työntekijöiden roolin voidaan katsoa viime vuosina myös kasvaneen nykypäivän järjestömaailmassa, jossa ammatillisen osaamisen merkitys on korostunut jatkuvasti. (Patama & Tanskanen 2019, 11) Näin ollen myös tämä kehittämistyö on rajattu koskemaan JHL:n palkattua henkilöstöä ja heidän osaamisensa kehittämistä ja jakamista työkierron avulla. JHL:a koskevat tiedot ovat pohjautuneet lähdetietojen lisäksi omiin havaintoihini organisaation työntekijänä ennen tämän kehittämistyön varsinaista aloittamista.

4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristön ja lähtötilanteen kuvaus

Tämän kehittämistyön tilaajana ja kohteena toimii asiantuntijaorganisaatio Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry. JHL toimii ammattiliittona noin 200 000 jäsenelle, jotka työskentelevät kunnissa, valtiolla ja yksityisissä hyvinvointipalveluissa (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019a). Ammattiliittona JHL:n tehtävänä on puolustaa ja parantaa työntekijöiden työehtoja neuvottelemalla alakohtaisia työ- ja

virkaehtosopimuksia sekä valvoa työehtosopimusten noudattamista ja toimia ristiriitatilanteissa jäsentensä apuna ja tukena (Työelämään 2019). JHL:n tavoitteena on

”olla vahva ja osaava toimija työelämäasioiden edunvalvojana ja asiantuntijana kaikilla tasoilla” (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019b).

JHL:n tavoitteen mukaisesti ammattiliitto organisaationa kokoaa eri substanssialojen asiantuntijoita työskentelemään liiton jäsenten etujen hyväksi. JHL:ssa työskentelee noin 250 työntekijää, jotka ovat jakautuneet Helsingissä sijaitsevan keskustuomiston lisäksi 9 aluetoimistoon. Etelä-Suomen aluetoimisto sijaitsee fyysisesti keskustuomiston yhteydessä. Työnimikkeitä ja työtehtäviä on JHL:ssa useita kymmeniä erilaisia. Työtehtävät on jaettu organisaatiossa tehtävien sisällön ja vastuiden mukaan johdon tehtäviin, asiantuntijatehtäviin, toimistotyötehtäviin ja muihin tehtäviin. Eri työtehtävät muodostavat myös omia yksiköitä ja työyhteisöjä. JHL työllistää muun muassa työehtoasiantuntijoita, lakimiehiä, sihteereitä, järjestöasiantuntijoita, viestinnän ammattilaisia, henkilöstöhallintoa, tietohallintoa, toimitilahuoltajia, ravintolatyöntekijöitä sekä talousalan osaajia. Työtehtävät ovat monipuolisia ja ne eroavat toisistaan paljonkin. Työtä tehdään ensisijaisesti yksikkökeskeisesti.

Yksikkökeskeisessä työskentelyssä oman lähityöyhteisön sisällä muotoutuu omia toimintamalleja ja tapoja jakaa tietoa oman lähityöyhteisön kesken. Näin toimiessa ymmärrys oman yksikön ulkopuolella tapahtuvista työtehtävistä ja työskentelytavoista jää helposti vajaaksi ja toisinaan jopa olemattomaksi. Isossa asiantuntijaorganisaatiossa tämä on väistämätöntä ja ymmärrettävääkin. Kaikkien työyhteisöjen toimijoiden työnteko ja sen sujuvuus ei edellytä koko organisaation toimintojen ymmärtämistä. On kuitenkin työyhteisöjä, joiden työtehtävät ja vastualueet risteävät toisiaan ja joiden työskentely hyötyisi tiiviimmästä yhteistyöstä. Tietämättömyys muiden tekemistä töistä voi pahimmassa tapauksessa johtaa resurssien virheelliseen kohdentamiseen ja päällekkäiseen tekemiseen niin, että eri yksiköt ja henkilöt valmistelevat samaa tehtävää tietämättä toisistaan.

Työyhteisöjen asiantuntijaorganisaation tunnusomaiseen itsenäiseen työskentelyyn ja niiden välisen yhteistyön haasteisiin on kiinnitetty huomiota erityisesti sopimus-

neuvottelukierroksilla, jolloin yhteistyö organisaation sisällä on erityisen tärkeää ja tarpeellista. JHL:ssa neuvotellaan noin 60 valtakunnallista työehtosopimusta koskien eri toimialoja ja yrityksiä. Useimpia sopimuksia neuvotellaan samanaikaisesti keskimäärin kahden vuoden välein sopimusneuvottelukierroksella. Sopimusneuvottelukierros työllistää organisaatiossa laajamittaisesti eri työyhteisöjen toimijoita, ja neuvottelujen sujuvuuden kannalta on äärimmäisen tärkeää, että yhteistyö ja viestintä organisaation sisällä eri toimijoiden keskuudessa on suunnitelmallista ja selkeää. Eri toimijoiden on oltava tietoisia siitä, mitä vastualueita eri työyhteisöissä ja eri toimijoilla on sekä miten työtehtävät ja vastualueet on jaettu. Myös tietoa jaettaessa on oltava selkeää, mitä, kenelle, miten ja milloin viestitään, jotta tarvittava tieto on aina kaikilla sitä tarvitsevilla.

JHL:n edellinen sopimusneuvottelukierros oli keväällä 2018. Neuvottelukierroksen jälkeen kerättiin palautetta ja arviointia liiton henkilöstöltä ja jäseniltä. Palautteen mukaan koettiin, että neuvottelukierroksen viestinnässä onnistuttiin erityisen hyvin jäsentiedottamisessa. Organisaation henkilökunnan välisestä viestinnästä ja yhteistyöstä sen sijaan löydettiin kehittämiskohteita. Todettiin, että jatkossa yhteistyötä ja tiedon jakamista on lisättävä ja kehitettävä entisestään. Toiveita yhteistyön lisäämisestä esitettiin myös Työterveyslaitoksen (2019) teettämässä vuoden 2018 Parempi työyhteisö ja työhyvinvointi-kyselyssä, jonka tarkoituksena oli kerätä tietoa organisaation toimijoilta ja sen avulla kuvata organisaation toimivuutta ja kehittämiskohteita. Tällä kehittämistyöllä ja työkierron avulla pyritään hakemaan ratkaisuja näihin haasteisiin ja toiveisiin osaamisen jakamiseen, ymmärryksen lisäämiseen ja yhteistyön kehittämiseen liittyen.

4.2 Osaamisen strateginen kehittäminen ammattiliitossa

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL seuraa henkilöstön kehittämistarpeita ja -toiveita laatimalla vuosittaisen koulutussuunnitelman, joka on osa organisaation henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstökoulutuksen suunnittelu perustuu henkilöstöohjelman tavoitteisiin ja periaatteisiin. Työn tavoitteiden ja osaamisen vastaavuutta ar-

vioidaan muun muassa vuosittaisilla kehityskeskusteluilla, joiden yhteenvedoja hyödynnetään työyhteisöjen kehittämisessä. Osaamisen kehittäminen pohjataan kartoittamalla henkilöstön nykyinen osaaminen, mutta myös ennakoimalla tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019c)

Osaamista kehitetään huomioiden organisaation eli liiton perustehtävä, visio, arvot sekä strategiset päämäärät. Myös eri yksiköiden perustehtävillä on merkitystä. Henkilöstön yksilöllinen osaaminen pyritään yhdistämään ja hyödyntämään työyhteisöjen ja koko organisaation käyttöön. Omaa osaamista ja ammattitaitoa sekä niiden jatkuvaa kehittämistä pidetään jokaisen oikeutena ja jopa velvollisuutena. JHL organisaationa tukee henkilöstön ammatillista kehittymistä erilaisilla täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutuksilla, tehtävänkuvien uudelleen määrittelyillä, monipuolistamalla työtehtäviä sekä työ-/tehtäväkierrolla. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019c) Työkierto on toistaiseksi jäänyt osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmänä vähemmälle eikä se ole ollut säännöllisenä ja tasalaatuisena menetelmänä organisaatiossa käytössä.

5 TYÖKIERTOMALLIA RAKENTAMASSA

Tässä luvussa esitellään tämän kehittämistyön toteuttamisprosessia sekä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja lähestymistapoja. Työntekijän roolissa tehtyjen havaintojeni seurauksena opinnäytetyön aiheeksi valikoitui JHL:n henkilöstön osaamisen kehittäminen ja jakaminen työkiertoa hyödyntämällä. Olen työskennellyt JHL:ssa sihteerinä vuoden 2016 alusta lähtien ja olen vajaan neljän vuoden aikana päässyt tässä roolissa monipuolisesti havainnoimaan organisaation toimintaa. Työkierron osalta olin havainnut, kuinka henkilöstö toivoi sen vakiinnuttamista organisaation sisällä. Yksittäisten työkiertokokeilujen myötä, joita organisaatiossa oli vuosien varrella järjestetty, työkierto oli koettu toimivaksi menetelmäksi oman osaamisen laajentamisessa, työyhteisöjen välisen yhteistyön parantamisessa sekä kollegoiden työhön liittyvän ymmärryksen lisäämisessä. Sekä esimiehet että työntekijät kokivat kuitenkin, että säännöllisen, tasalaatuisen ja yhdenvertaisen työkierron toteuttamisen tueksi

tarvitaan selkeä malli ja pelisääntöjä. Ideani rakentaa kehittämistehtävänä työkiertomalli ja sille pelisäännöt sai kannatusta ja hyväksynnän liiton johdolta vuoden 2018 lopussa. Tässä kohtaa roolini organisaation työntekijänä laajeni aloittaessani työskentelyn organisaation sisällä myös kehittäjänä ja tutkijana.

5.1 Opinnäytetyön rajaus ja tutkimuskysymysten asettelu

Kehittämistyön tehtäväksi rajattiin JHL:n henkilöstöä koskevan sisäisen työkiertomallin rakentaminen ja siihen liittyvien pelisääntöjen linjaaminen. Työkiertokokeilu päätettiin määritellä niin, että se on vapaaehtoista siirtymistä organisaation sisällä työyhteisöstä ja/tai -tehtävästä toiseen. Organisaation johdon, joka muodostuu liiton puheenjohtajasta ja kahdesta toimialajohtajasta, sekä henkilöstöpäällikön kanssa käytyjen keskustelujen myötä työkiertokokeilu päätettiin tutkimusta varten rajata yhden (1) viikon kestoiseksi. Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan mukaan organisaation sisäisen työkierron tavoitteina voivat olla esimerkiksi tilapäisen työkuorman helpottaminen, sijaisuuden tekeminen tai monipuolisen osaamisen vahvistaminen määräaikaisessa projektissa. Tässä kehittämistyössä on keskitytty työkiertoon osaamisen kehittämistä ja jakamista edistävänä menetelmänä ja täten korostettu valtionhallinnon henkilökierto-oppaan tavoitteista hyvien työkäytäntöjen kehittämistä ja levittämistä. (Valtiovarainministeriö 2012, 13)

Kehittämistyöllä on haettu vastauksia seuraavaan pääkysymykseen ja sen alakysymyksiin:

- Miten yksilön ja organisaation osaamista kehittävä ja sitä jakava työkierto toteutetaan asiantuntijaorganisaatiossa?
 - Millainen työkierto soveltuu asiantuntijaorganisaatioon?
 - Mitä osa-alueita on otettava huomioon onnistuneessa työkiertossa (ennen, aikana, jälkeen)?
 - Mihin aiheisiin liittyen on tehtävä linjauksia ja päätöksiä, jotta säännöllinen työkierto mahdollistuu ja on yhdenvertaista ja tasalaatuista kaikille?

- Miten asiantuntijaorganisaation erityispiirteet vaikuttavat työkierron toteutumiseen ja onnistumiseen ja miten ne huomioidaan?

5.2 Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta

Tutkijan ja erityisesti kehittäjän näkökulmasta koin tärkeäksi sen, että työkiertomallia on alusta asti rakennettu yhdessä organisaation henkilöstön, johdon ja henkilöstöhallinnon kanssa. Jotta työkierrosta on mahdollista saada vakiintunut käytäntö tiedon jakamiseen ja osaamisen kehittämiseen organisaation sisällä, on sen vastattava henkilöstön ja organisaation tarpeisiin. Mallin rakentamista ei ole haluttu pohjata pelkkään edellä esitettyyn teorian tietoon, vaikka sitä onkin hyödynnetty pitkän matkaa kehittämisprosessin tukena, vaan tärkeää on ollut myös huomioida käytännön kokemukset ja niistä syntyneet huomiot ja ideat henkilöstön kanssa yhteistyössä alusta alkaen.

Toimivan työkiertomallin rakentamiseksi tutkimuksessa on seurattu tilaajaorganisaatiossa toteutettavia työkiertokokeiluja, joiden perusteella on selvennetty esiin tulleita kysymyksiä, tehty niiden pohjalta vaadittavia päätöksiä ja linjauksia sekä koottu pelisääntöjä yhtenäisen ja vakiintuneen työkierron mahdollistamiseksi. Työkiertomallia on rakennettu osallistamalla halukkaita tahoja organisaatiosta ja heidän näkemyksiään huomioiden ja hyödyntäen. Näin ollen tutkimus ja kehittämistyö päätettiin luontevasti toteuttaa laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja käyttäen.

5.2.1 Laadullinen tutkimus työkiertomallin taustalla

Laadullinen tutkimus on prosessi, jonka etenemistä voi olla vaikeakin ennakoida etukäteen. Tutkijan on voitava pitää mielensä avoimena ja antaa näkökulmien ja tulkin-tojen kehittyä tutkimustyön edetessä. Myös tutkimuksen eri elementit, kuten teoriaosuus, aineistonkeruu ja aineiston analyysi kehittyvät joustavasti tutkimuksen edetessä. Niin on käynyt myös tämän kehittämistyön aikana. Tutkijan on hyvä tiedostaa

omien tulkintojen mahdollinen muuttuminen ja kehittyminen sekä niiden merkitys aineiston keruussa ja erityisesti sen analysoinnissa. Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin työkiertokokeilujen myötä vuoden 2019 aikana noin kuuden kuukauden sisällä, minkä aikana huomioni kiinnittyi eri asioihin ja korosti alkuun eri asioita kuin loppuvaiheessa. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä tavoitteita on inhimillisen ymmärryksen lisääminen, mikä mahdollistuu, kun tuloksia osataan tulkita oivaltavasti. Tämä syntyy empirian ja teorian yhdistämisestä ja vaatii tutkijalta aineiston perusteellista haltuunottoa ja sen pohjalta uuden tiedon ja ymmärryksen rakentamista. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aineistoa tuotetaan perehtymällä tutkimuskenttään intensiivisesti ja hyödynnetään osallistuvaa havainnointia. Tässä opinnäytetyössä aineistoa on kerätty kyselyillä, haastatteluilla ja havainnoinnilla. Kentältä saatu aineisto jäsentää myös tutkimuksen teoreettista osuutta. (Kiviniemi 2018, 73–74; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 105; Syrjäläinen & Eronen & Värri 2007, 8)

5.2.2 Työkiertomallia rakentamassa etnografialla ja toimintatutkimuksella

Kentältä eli tilaajaorganisaation sisältä kerättävä kirjallinen aineisto tuotettiin käytännössä haastatteluilla ja kyselyillä, joiden ympärillä kehittämistyössä on hyödynnetty vahvasti etnografian ja toimintatutkimuksen lähestymistapoja. Tämän mahdollisesti luontevasti kehittäjän ja tutkijan roolin rinnalla oleva roolini tilaajaorganisaation työntekijänä.

Etnografiaa voidaan soveltaa erityisesti yhteisöjen toiminnan ja toimintakulttuurien tutkimisessa sekä yleistyvämmin organisaatioissa tapahtuvan kehittämistyön tukena. Se pyrkii kuvaamaan mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja miten siinä toimivat ihmiset näkevät ja tulkitsevat toimintaa. Tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön arkeen ja toimintaan mahdollistaen näin kokemalla oppimisen, joka on tärkeä osa etnografiaa. Etnografialle tyypillistä on käyttää rinnakkaisia tutkimusaineistoja ja –menetelmiä kuten havainnointia, kenttäpäiväkirjaa, haastatteluja ja keskusteluja. Hyödyntämällä erilaisia aineistonhankintatapoja, kuten tässä opinnäytetyössä haas-

tatteluja ja havainnointia, on ollut mahdollista monipuolistaa kehittämiskohteen lähestymistapoja. Havainnoinnilla on tuotettu kuvauksia organisaation ja sen yhteisöjen toiminnasta tutkijan näkökulmasta, kun taas haastatteluilla on keskitytty kuulemaan ja kuvaamaan organisaation toimijoiden kokemuksia ja havaintoja. (Eskola & Suoranta 2001, 105–106; Paloniemi & Collin 2018, 232–234 & 240)

Etnografisessa työorganisaatiotutkimuksessa yleisimpiä haasteita ovat organisaation sisälle pääsy, ulkopuolisena havainnoijana ja tutkijana toimiminen sekä organisaation toiminnan ymmärtäminen (Paloniemi & Collin 2018, 234). Toimimalla tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työntekijänä mahdollistui myös tutkijana toimiminen ja etnografinen havainnointi luontevasti seuraamalla työkiertokokeiluista syntyneitä kahvitila- ja käytäväkeskusteluja sekä muita huomioita prosessin eri vaiheissa. Kehittämistyötä edisti myös se, että organisaation toiminta ja sen erityispiirteet olivat minulle organisaation työntekijänä entuudestaan tuttuja ja ne oli mahdollista huomioida tutkimuksen teossa ja kehittämisprosessin edetessä. Toisaalta sekä työntekijänä että tutkijana toimiminen loi omalta osaltaan myös haasteita. Vastuuleni jäi tutkija- ja työntekijäroolin erottaminen toisistaan ja samalla uskottavan ja luotettavan tutkijaroolin välittyminen työyhteisössä tutkimusprosessin edetessä ja aineiston tuottamisessa.

Tutkijan roolissa tehdyn havainnoinnin lisäksi konkreettista muutosta ja kehittämistä organisaation ja yhteisöjen toimintaan on haluttu saada aikaiseksi organisaation toimijoita osallistamalla. Näin ollen voidaan todeta, että opinnäytetyössä on etnografian rinnalla hyödynnetty toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Toimintatutkimuksessa ensisijaisena tavoitteena on saada aikaan muutosta esimerkiksi ratkaisemalla jokin työyhteisössä havaittu ongelma. Ratkaisijana toimivat tutkija ja muut yhteisön jäsenet, joita ongelma tai kehittämiskohde koskettaa. Muutoksen aikaansaaminen ja toimintamallien kehittäminen pohjautuu vahvasti osallistujien oman työn reflektointiin. Tutkija työskentelee ratkaisun parissa havainnoinnin lisäksi aktiivisesti osallistumalla yhteisön toimintaan muiden tavoin. Tässä opinnäytetyössä tämä mahdollistui luontevasti ollessani yhtäaikaisesti tutkija ja tilaajaorganisaation työntekijä. Samaten mahdollistui organisaation toimijoiden osallistuminen työkie-

tomallin rakentamiseen olemalla osana toteutettuja työkiertokokeiluja ja tekemällä niiden pohjalta havaintoja. (Eskola & Suoranta 2001, 126–128; Ojasalo ym. 2015, 58)

Toimintatutkimuksen kautta työyhteisöjen kehittämistä on mahdollista toteuttaa osallistavasti ja yhdessä. Työyhteisöjen toimijat tietävät ja tuntevat organisaation toiminnan edellytykset ja vaatimukset sekä siihen kohdistuvat haasteet käytännön kautta. Heidän tietojaan ja osaamistaan voidaan hyödyntää ongelmanratkaisuisissa, minkä tuloksena voi olla parempi ratkaisu kuin kokonaan ulkopuolisen kehittäjän toimesta. Ollessaan osana kehittämistoimintaa työyhteisön toimijat voivat myös helpommin hyväksyä siitä koituvat muutokset. Tutkijan rooliin kuuluu osallistumisen ja osallistamisen lisäksi teoreettisen osaamisen sisällyttäminen sekä sen tarjoama tuki kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2015, 59)

Etnografian haasteiden tavoin myös toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa voi koitua ongelmalliseksi tutkimuksen ja toiminnan erottaminen toisistaan. Omat haasteensa luo myös tutkijan liiallinen samaistuminen ja tuntemus tutkimuskohteeseen ja tutkittaviin. Kalliolan (1996) mukaan kehittämiskohteen tunteminen voidaan nähdä kuitenkin myös vahvuutena, koska tuntemalla organisaatio ja sen toiminta on niitä mahdollista kehittää realistisin ja toimivin tavoin. Jos osaaminen painottuu liiaksi teoreettisiin välineisiin, eivät ne välttämättä kohtaa organisaation kehittämisessä käytännön tasolla. (Eskola & Suoranta 2001, 128–129)

5.3 Aineiston tuottaminen

Työkiertomallin kehittämistyö aloitettiin keväällä 2019, kun osallistuin liiton johtoryhmän kokoukseen ja esittelin tutkimussuunnitelmani sekä suunnitelmani liittyen tuleviin käytännön toimiin työkiertokokeiluja varten. Seuraavaksi kokosimme toimintatutkimuksellista lähestymistapaa hyödyntäen organisaation henkilöstöpäällikön kanssa listan asioista, jotka mielestämme liiton johdon tulisi linjata työkiertokokeilujen pelisääntöjä varten. Henkilöstöpäällikölle on roolinsa kautta kertynyt organisaatiossa merkittävää ja hyödyllistä tietoa sekä käytännön kokemusta, jota oli tär-

keää hyödyntää työkiertoon liittyvien pelisääntöjen teossa. (Ojasalo ym. 2015, 59) Linjauksia ja ensimmäistä pelisääntöluonnosta vielä odotellessani, sain kuulla, että työkiertokokeiluideaan oli tartuttu nopeammin kuin luulinkaan ja ensimmäinen kokeilu organisaatiossa oli jo erään yksikön päällikön toimesta sovittu muutaman viikon päähän. Tämän seurauksena jouduin nopeuttamaan omaa alkuperäistä aikatauluani, unohtamaan hetkellisesti vielä johdon pohdinnassa olevat pelisäännöt ja keskittymään aineistonkeruumenetelmiin.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä erilaisia tapoja hyödyntäen. Työkiertomallin rakentamisen aineistona toimivat työkiertokokeiluissa osallisena olevien tahojen kokemukset, havainnot ja konkreettiset käytännönläheiset ideat. Niiden keräämistä ja aineiston tuottamista varten päädyin hyödyntämään tässä opinäytetyössä sekä yksilöhaastatteluja että työyhteisöille lähetettäviä sähköisiä kyselyjä:

- koko organisaatiolle lähetetyssä sähköpostiviestissä (liite 1) ollut aloituskysely (liite 2), jolla kartoitettiin henkilöstön kiinnostusta, odotuksia, tavoitteita ja ennakkoluuloja työkierron suhteen
- työkiertokokeilun jälkeen toteutettu haastattelu työkiertoon osallistuneen henkilön kanssa (liite 3)
- jälkikysely (liite 4), joka lähetettiin työkierron kohteena olevalle työyhteisölle
- jälkikysely (liite 5), joka lähetettiin työyhteisölle, josta oltiin poissa työkiertokokeilun aikana.

Sähköiset kyselyt olen tekstin ymmärrettävyyden ja selvyyden vuoksi nimennyt aloituskyselyksi (lähetettiin ennen työkiertokokeilujen käynnistämistä) ja jälkikyselyiksi (lähetettiin työkiertokokeilujen päätyttyä vastaanottavaan ja lähettävään työyhteisöön). Kyselyt toteutin JHL:ssä käytössä olevalla Lyyti-ohjelmistolla, jota käytetään sekä tapahtumanjärjestämisessä että kyselyiden teossa. Lyyti-ohjelmisto mahdollisti erilaisten kysymystyyppien, tässä tapauksessa avointen vastausten, käytön ja koosti vastauksista automaattisesti sähköisen raportin Excel-tilukkomuotoon. Haastattelulomakkeen loin Word-pohjalle. Sekä haastattelun että kyselyjen kysymykset rakennettiin ensisijaisesti avoimiksi. Kysymyksillä haettiin konkreettista tietoa työkierto-

kokeilujen toteutumisesta ja onnistumisesta työkiertomallin kehittämistä varten, joten ne muotoiltiin selkeiksi käytännönläheisestä näkökulmasta.

Sähköpostiviesti (liite 1) ja siinä ollut linkki aloituskyselyyn (liite 2) lähetettiin JHL:n kaikille noin 250 työntekijälle huhtikuun puolivälissä 2019. Sähköpostiviestissä avattiin opinnäytetyön taustoja, tavoitteita, kehittämistyön etenemistä, työkiertokokeilujen toteuttamista sekä omaa rooliani tutkijana. Aloituskyselyyn pyydettiin vastaamaan kahden viikon sisällä, jos oli kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen ja kehittämistyöhön sekä niiden myötä järjestettäviin työkiertokokeiluihin. Kyselyyn vastanneiden keskuudesta valittiin työkiertokokeiluihin osallistuvat henkilöt. Samalla kysely toimi kartoittavana aloituskyselynä työkiertokokeiluun valittujen osallistujien kohdalla. Kyselyllä kerättiin osallistujan taustatietojen, odotusten ja ennakkoluulojen lisäksi myös perusteluita työkiertoon lähtemiselle oman ja organisaation hyödyn kannalta. Tällä haluttiin saada mahdollisia osallistujia pohtimaan työkierrosta saatuja hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä miettimään tapoja, joilla oman osaamisen kehittäminen ja jakaminen sekä omassa että työkierron kohteena olevassa työyhteisössä mahdollistuvat. Yhtenä kysymyksenä tiedusteltiin myös, mitä annettavaa vastaajalla on työkierron kohteena olevalle työyhteisölle. Vaikka tällä tiedolla ei työkierron toteutumisen kannalta ollut väliä, haluttiin sillä saada vastaaja tarkastelemaan työkiertoa kaksisuuntaisena osaamisen kehittämisen menetelmänä. Vastaajien taustatiedoista tähän kehittämistyöhön oleellisiksi määrittelin vastaajan työhistorian JHL:ssa, työnimikkeen/aseman työyhteisössä, nykyisen työyhteisön sekä työyhteisön, jossa haluaisi osallistua työkiertokokeiluun. Työhistoriaa kysyttäessä voidaan tarkastella, onko sen kestolla tai monipuolisuudella mahdollisesti merkitystä työkierrosta kiinnostumiseen. Työnimikkeen tai työyhteisössä olevan aseman merkitys työkiertoon lähtemisessä on kiinnostava selvittää samasta syystä. Nykyinen työyhteisö ja työkierron kohteeksi valittu työyhteisö olivat työkiertokokeilujen toteuttamiseksi välttämättömiä kysymyksiä, mutta ne antoivat myös tietoa siitä, mistä yksiköistä organisaatiossa ollaan valmiita osallistumaan työkiertoon ja missä yksiköissä työkierrosta odotetaan saavan eniten vastinetta erinäisistä syistä.

Aloituskyselyyn sain 14 vastausta, joiden perusteella olin kesäkuun 2019 alussa yhteydessä työkierrosta kiinnostuneiden henkilöiden esimiehiin sekä työkierron kohteiksi esitettyjen työyhteisöjen esimiehiin. Ohjeistin esimiehiä suunnittelemaan yhdessä työkiertoon lähtevälle henkilölle sekä osallisille työyhteisöille sopivan ajankohdan työkiertokokeilulle ja ilmoittamaan sen minulle. Lähetin heille tässä vaiheessa tiedoksi myös johdon hyväksymät työkiertokokeiluihin liittyvät pelisäännöt, joiden kerrottiin tarkentuvan tämän kehittämistyön myötä. Pelisääntöihin oli kirjattu muun muassa työkiertokokeilun keston, työkiertoon lähtevän henkilön palkkaan ja nimikkeeseen sekä mahdollisiin matka- ja majoituskuluihin liittyviä organisaation sisäisiä linjauksia. Tietojen arkaluontoisuudesta johtuen työkiertokokeilujen pelisääntöjä ei ole liitetty tämän työn liitteeksi. Tässä vaiheessa tarkentuivat myös toteutettavat työkiertokokeilut. Kehittämistyölle asetetusta aikataulusta, työkierrosta kiinnostuneiden omasta toiveesta tai heidän työtehtäviinsä liittyneistä muutoksista johtuen kaikkien kyselyyn vastanneiden henkilöiden kohdalla ei työkiertokokeilua päätetty toteuttaa osana tätä tutkimusta ja kehittämistyötä. 14 vastanneen joukosta vuoden 2019 loka-kuuhun mennessä JHL:ssa toteutettiin 6 työkiertokokeilua.

Ennen jokaisen työkiertokokeilun sovittua ajankohtaa olin uudestaan yhteydessä työkiertoon lähtevään henkilöön ja pyysin häntä pitämään päiväkirjaa työkierron aikana. Päiväkirjaan ohjeistettiin kirjaamaan ylös työkierron aikana syntyneitä ajatuksia ja huomioita, joita tarkasteltaisiin työkiertokokeilun päätyttyä haastattelun yhteydessä. Työkiertokokeilujakson päätyttyä pidin työkiertoon osallistuneille henkilöille yksilöhaastattelut, joiden katsotaan olevan yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastatteluja varten loin haastattelulomakkeen (liite 3), jonka lähetin työkiertoon osallistuville henkilöille samassa yhteydessä kuin ohjeistukset päiväkirjan pidosta. Pyysin työkiertoon lähtijöitä tutustumaan haastattelulomakkeeseen ja halutessaan kirjaamaan myös siihen ylös syntyneitä ajatuksia, joita vielä täydennettäisiin haastattelutilaisuudessa. Haastattelulomakkeen kysymykset jaoin kolmeen teemaan koskemaan työkierron käytännön toteutusta, työkierrosta saatua osaamisen kehittämistä ja muuta hyötyä sekä työkierron onnistumista ja kehittämistä. Näin ollen haastattelun voidaan katsoa olevan teemahaastattelu, jossa käytiin haastateltavien kanssa läpi samat teema-alueet antaen heidän vastata omin sanoin. Kysymysten järjestys vaihteli keskustelun luontevan etenemisen mukaan, mutta teema-alueet pysyivät jokaisessa

haastattelussa samana. Tämän mahdollisesti tavaksi valittu haastattelu, jonka yhtenä etuna on sen joustavuus ja mahdollisuus mukautua tilanteeseen ja vastaajiin. (Eskola & Suoranta 2001, 85–86; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 205–208; Ojasalo ym. 2015, 106–107)

Haastattelutilaisuudet järjestettiin JHL:n keskustoimistolla kokoustilassa tai työhuoneessa sekä yhden osallistujan kohdalla videopuhelun välityksellä. Niiden kesto vaihteli 45 minuutista reiluun tuntiin. Olin varautunut lyhempiinkin kestoihin, mutta toisaalta Hirsjärven ym. (2009, 206) mukaan vain puolen tunnin tutkimustarkoituksessa tehdyn haastattelun voisi yhtä lailla suorittaa kyselynä. Tavallisimmin teema-haastattelun kesto on noin 1-2 tuntia. Haastattelu voi olla sekä haastattelijalle että haastateltavalle pelottava ja epämiellyttävä kokemus. Tähän kokemukseen voi vaikuttaa negatiivisesti myös tilanteen äänittäminen, joka voi saada haastateltavan arastelemaan vastaustensa suhteen. Työskenneltyäni sihteerinä useita vuosia olen tottunut kirjoittamaan kokousten aikana pikakirjoitusta hyödyntäen tarkkoja muistiinpanoja pöytäkirjojen ja muistioiden tekoa varten. Vaikka haastattelujen äänittämistä suositellaan muun muassa analysointia ja tilanteeseen palaamista varten, päädyin kirjamaan haastattelut tietokoneen avulla haastattelun aikana ilman äänittämistä. Halusin tehdä haastattelutilanteista luontevia, rentoja ja keskustelunomaisia, joten valitsin olla äänittämättä tilanteita luottaen käytännön kokemukseeni muistiinpanojen tekijänä. Koin myös, että koska aineiston tarkoituksena oli kerätä konkreettisia havaintoja, ideoita ja kokemuksia työkiertoon liittyen eikä esimerkiksi tutkia ensisijaisesti haastateltavan tunnereaktioita tai äänenpainoja, ei äänittäminen ollut tässä tilanteessa välttämätöntä. Tärkeämmäksi koin hyvän suunnittelun ja valmistautumisen haastattelutilaisuuteen, mikä edellytti myös varautumista haastateltavan motiivointiin ja keskustelun aktiiviseen ylläpitämiseen. Hyvällä valmistautumisella pyrin myös luomaan haastattelutilanteista turvallisia ja selkeitä, minkä toivoin heijastuvan osallistujien vastausten avoimuuteen ja totuudenmukaisuuteen (Kuula 2011, 101–102). Muistiinpanoja kirjasin sähköisesti haastattelujen aikana keskimäärin kolmen A4-sivun verran per haastattelu, jotka selkeytin ja litteroin haastattelutilaisuuksien jälkeen muuttamatta kuitenkaan vastaajan käyttämiä sanavalintoja ja vastaustyyliä. (Eskola & Suoranta 2001, 85–90; Hirsjärvi ym. 2009, 206–211; Ojasalo ym. 2015, 107)

Haastattelujen lisäksi keräsin aineistoa ja havaintoja työkiertoon liittyen sähköisten kyselyjen muodossa työyhteisöltä, jossa työkiertokokeilu toteutettiin (liite 4) sekä työyhteisöltä, josta oltiin poissa työkiertokokeilun ajan (liite 5). Koin tärkeäksi osallistaa tällä tavoin työkiertoon epäsuorasti osallistuneet tahot, koska halusin kerätä havaintoja ja näkemyksiä myös heiltä, joiden arkeen ja työntekoon työkierto jollain lailla mahdollisesti vaikutti. Kyselyt pyrittiin pitämään selkeinä, lyhyinä ja ytimekkäinä. Kysymykset olivat avoimia ja niitä oli toisessa kyselyssä 7 ja toisessa 8. Kyselyissä kysyttiin työkierron vaikutuksesta työyhteisön työskentelyyn, perehdytyksen hoitamisesta, läpikäydyistä asioista ja työkiertoon liittyvistä kehittämisideoista. Kyselyllä heräteltiin vastaajia myös tarkastelemaan työkiertoa sekä osaamisen että muunlaisen organisaation sisäisen kehittämisen menetelmänä. Ryhmähaastattelujen sijaan päädyin käyttämään sähköistä kyselyä, koska osa työkierron työyhteisöistä sijaitsi fyysisesti muualla, kuin JHL:n keskustuimistossa. Lisäksi koin kyselyn riittäväksi menetelmäksi toivottujen tietojen keräämiseen. Toisin kuin yksilöhaastattelut, nämä kyselyt toteutettiin anonyymisti. Yksilöhaastatteluissa minulla oli tutkijana mahdollisuus kontrolloida vastaustilannetta. Rakentamalla luottavaista ilmapiiriä pyrin rohkaisemaan vastaajia tuomaan esiin ja käsittelemään myös negatiivisia huomioita ja vastauksia. Kyselyt voivat osaltaan jäädä helposti pinnallisiksi ja vastausprosentti alhaiseksi. Ei ole myöskään tietoa siitä, ovatko vastaajat vastanneet rehellisesti ja tuoneet positiivisten huomioiden lisäksi esiin myös mahdollisia epäkohtia. Pyrin haastattelujen tavoin luomaan myös kyselyihin turvallisen ilmapiirin takaamalla vastaajille anonymiteetin ja sen kautta mahdollisuuden vastata avoimiin kysymyksiin täysin vapaasti ja avoimesti heille sopivalla hetkellä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Ojasalo ym. 2015, 121)

Kentältä tuotettua aineistoa tukivat myös työntekijän, kehittäjän ja tutkijan rooleissa tekemäni havainnot, joita tein kehittämisprosessin edetessä. Organisoidessani ja koordinooidessani työkiertojen toteutusta, pystyin seuraamaan läheltä ja käytännön tasolta niihin osallistuvien toimijoiden ja työyhteisöjen huomioita, reaktioita ja ideoita. Näitä kirjasin muistiinpanoihini ylös muun kirjallisen aineiston tueksi.

5.4 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin teko on perinteisesti koettu tutkimuksen haastavimpana osuutena. Laadullisen aineiston analyysitapoja, samoin kuin keräilytapoja, on useita, eikä niitä koskevia tarkkoja sääntöjä ole. Laadullisen aineiston analyysissä tärkeintä on löytää sopivaksi koettu menetelmä, jolla parhaiten löydetään vastaus tutkimuksen ongelmaan tai kehittämistehtävään. Analyysilla hajanainen ja sekavakin aineisto selkeytyy ja saatavilla on uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2001, 137; Hirsjärvi ym. 2009, 224–225)

Laadullisen tutkimuksen analyysi kehittyy muun tutkimuksen vaiheiden tavoin vähitellen ja korostaa prosessiluonteisuuden merkitystä myös aineiston analyysissä. Aineistoa on suositeltavaa käsitellä vaiheittain jo keräilyvaiheessa eikä vasta koko aineiston ollessa kerättyinä. Näin toimittuna aineiston analyysi voi täsmentää kehittämistyötä, luoda uusia linjauksia tulevalle aineistonkeruulle ja kohdentaa tutkimusta tarkempaan ja haluttuun suuntaan. Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin noin 6 kuukauden ajan, minkä vuoksi koin luontevaksi tarkastella aineistoa vähitellen sen kertyessä. Haastattelut kirjoitin puhtaaksi haastattelutilaisuuksien jälkeen, minkä lisäksi kävin tietyin väliajoin tarkastelemassa sähköisten kyselyjen kautta annettuja vastauksia ja kirjoitin niistä syntyneitä ensiajatuksia ylös tutkimuksen edetessä. Kehittämistyön aikana koin, että saamani vastaukset antoivat oikeansuuntaista tietoa työkiertomallin rakentamista varten, joten en kokenut tarpeelliseksi tehdä muutoksia aineistonkeruuseen. (Kiviniemi 2018, 81–82; Ojasalo ym. 2015, 110–111)

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa keinoja ja tapoja on useita, mutta keskeisenä toimintona aineiston selkeyttämisessä on sen jäsentely ja koodaus, joka voidaan haastattelun kohdalla toteuttaa esimerkiksi sen teemoja hyödyntämällä. Kyselyn jäsentämisellä teemarungon mukaisesti keskitytään teoriansikin kannalta oleelliseen ja saadaan esiin kyseisiin asioihin liittyviä havaintoja. Purkamalla ja jäsentämällä aineistoa pienempiin kategorioihin on siitä syntyvät tulkinnat ja johtopäätökset yksinkertaisempi hahmottaa. Ennen jäsentelyn aloittamista on tutkijan kuitenkin tärkeä

sisäistä aineisto, jotta sen käsittely säilyy kokonaisvaltaisena eikä jäsentely tee aineistosta liian sirpaleista. (Eskola & Suoranta 2001, 150–152; Kiviniemi 2018, 83)

Tässä kehittämistyössä on sekä haastattelujen että sähköisten kyselyjen analysoinnissa hyödynnetty teemoittelua, jonka katsotaan olevan suositeltava analysointitapa ratkaista käytännöllisiä ongelmia. Teemoittelulla on mahdollista keskittää huomio aineiston osiin, jotka tarjoavat käytännölliseen ongelmaan olennaista ja valaisevaa tietoa sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemoittelun tukena käytetään tiivistä vuorovaikutusta tutkimuksen teorian, empirian ja aineiston välillä. (Eskola ja Suoranta 2001, 174–179) Haastattelujen teemoittelua tuki kehittämisprosessin aikana ylös kirjaamieni havaintojeni lisäksi haastattelun teemarunko, jonka avulla nostin aineistosta tietoisesti esiin työkierron käytännön toteutukseen, työkierrosta saadun osaamisen kehittämiseen ja työkierron onnistumiseen sekä kehittämiseen liittyviä havaintoja. Näin toimittuani oli loogista toimia samoin myös sähköisten jälkikyselyjen teemoittelun kohdalla, vaikka niillä ei varsinaista teemarunkoa ollutkaan. Kysymykset keskittyivät kuitenkin samoihin teemoihin, joten jäsentely onnistui sujuvasti. Sähköisen aloituskyselyn kohdalla teemoittelu noudatti kyselyn ennalta määriteltyä rakennetta. Oman tukensa teemoitteluun toivat etnografian ja toimintatutkimuksen lähestymistavat ja niiden avulla tehdyt havainnot. Kehittämisprosessin aikana ylöskirjaamani huomiot ja ideat selkeyttivät teemoittelua ja auttoivat hahmottamaan työkierron onnistuneen toteutumisen kannalta oleellimmat tekijät.

6 TYÖKIERTOMALLIN RAKENNUSMATERIAALIT

Opinnäytetyössä on seurattu työkiertomallin suunnittelua ja rakentamista, johon organisaation henkilöstö sai halutessaan osallistua toteutettujen työkiertokokeilujen muodossa. Asiantuntijaorganisaatiolle soveltuvan työkiertomallin rakentamista varten organisaatiossa toteutettiin vuoden 2019 aikana kuusi (6) työkiertokokeilua. Mallin rakentaminen on pohjautunut teoriatiedon lisäksi työkiertoon osallistuneiden havaintojen, ideoiden ja kokemusten pohjalle, joita on kerätty työkiertoon osallistuneilta henkilöiltä työkiertoa ennen ja sen jälkeen. Huomioitavia asioita kerättiin myös

työyhteisöiltä, joissa oltiin työkierrossa ja joista oltiin poissa työkierron aikana. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineiston eli kyselyjen ja haastattelujen analysoinnin tuloksia ja niistä tekemiäni tulkintoja. Tulokset esitellään osissa kyselymetodin mukaan lajiteltuna, vaikka niitä onkin kehittämisprosessin aikana käsitelty laajempaa kokonaisuutena ja ne ovat väistämättä yhteydessä toisiinsa.

6.1 Kartoittava aloituskysely

Kartoittava aloituskysely (liite 2) lähetettiin tilaajaorganisaatio JHL:n henkilöstölle huhtikuussa 2019. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jonka aikana työkiertokokeilusta kiinnostuneita vastasi kyselyyn 14. Aloituskyselyn analysoinnissa hyödynnettiin kyselyn jakamista seuraaviin osa-alueisiin:

- Taustatiedot (työhistoria, asema työyhteisössä, nykyinen työyhteisö ja työyhteisö, jossa haluaisi osallistua työkiertokokeiluun)
- odotukset, tavoitteet ja toiveet työkierrolle
- työkierron avulla saavutettu hyöty ja mahdollisuudet
- kysymykset ja ennakkoluulot työkiertoon liittyen.
- Muut huomiot

Taustatiedot

Työkiertokokeilusta kiinnostuneista kahdeksan (8) työskenteli asiantuntijatehtävissä ja kuusi (6) toimistotyötehtävissä. Heistä 10 oli JHL:n keskustoimistolta Helsingistä ja neljä (4) kolmesta eri aluetoimistosta. Työhistoriaa JHL:ssa kolmella (3) henkilöllä oli alle viisi vuotta, viidellä (5) henkilöllä 5-10 vuotta, neljällä (4) henkilöllä 10–15 vuotta ja kahdella (2) henkilöllä yli 15 vuotta. Osalla vastanneista oli työhistoriansa aikana ollut useitakin eri työnimikkeitä ja vastuualueita organisaatiossa, osa oli työskennellyt vain yhdellä työnimikkeellä. Työkierron kohteiksi henkilöt esittivät perustelujen kera edunvalvonnan yksikköä, aluetoimistoja, viestinnän yksikköä, talousyksikköä ja järjestöyksikköä. Muutama henkilö luetteli vastauksessaan useamman yksikön, jossa haluaisi osallistua työkiertoon. Pyysin heitä tarkentamaan vastauksiaan ja pe-

rustelujaan niin, että ne koskisivat tässä pilotointivaiheessa vain yhtä yksikköä, jotta työkierto saataisiin toteutettua.

Odotukset, toiveet, tavoitteet ja perustelut työkierrolle

Kyselyssä kysyttiin erillisinä kysymyksinä perusteluita siihen, miksi haluaisi osallistua työkiertoon ja mitä odotuksia, toiveita ja tavoitteita työkierrolle on. Näihin kysymyksiin annettiin samoihin teemoihin liittyviä vastauksia, paikoitellen jopa samoin sanoin, joten olen valinnut esitellä ne yhtenä ja samana kohtana. Päällimmäisenä perusteluna ja odotuksena työkierrolle vastauksissa nimettiin oman osaamisen kehittäminen ja laajentaminen. Vastauksista kävi ilmi, että tällä tarkoitettiin Hätösen (2012, 98) tekemien havaintojen mukaisesti uusien asioiden ja aihealueiden oppimisen ja syventämisen lisäksi ymmärryksen lisäämistä oman yksikön ulkopuolisista työtehtävistä, työtavoista sekä organisaation toiminnasta ja prosesseista. Uutta opittua toivottiin vietäväksi takaisin omaan työyhteisöön. Työkierron toivottiin myös lisäävän ja kehittävän luontevaa yhteistyötä eri yksiköiden välillä eri tahojen ja heidän vastuualueidensa tullessa tutummiksi. Yksi vastaaja kiteytti vastauksensa tähän liittyen mielestäni hyvin toteamalla työkierron tavoitteeksi ja toiveeksi:

“Ymmärtää paremmin miten aluetoiminta meillä on järjestetty, jolloin voin itse jatkossa paremmin tukea sitä ja toisaalta asettaa omat odotukset suhteessa aluetoimintaan oikealle tasolle.”

Samankaltaisia vastauksia saivat myös Anttila ja Uusitalo (2017, 41–43) kerätessään opinnäytetyötään varten tietoa työkiertoon liittyvistä toiveista ja tavoitteista. Sekä learning cafe –menetelmällä että kyselyllä kerättyjen vastausten perusteella työkierron toivottiin laajentavan työntekijöiden näkökulmia, kasvattavan ammattitaitoa ja lisäävän verkostoitumista organisaation sisällä. (Anttila & Uusitalo 2017, 41–43)

Työkierron avulla saavutettu hyöty ja mahdollisuudet

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että työkierrolla uskottiin saavutettavan osaamisen kehittämistä syventymällä ja perehtymällä erityisesti tiettyihin organisaation osa-alueisiin ja substanssialoihin. Osaamista näin laajentamalla uskottiin, että omia työtehtäviä voidaan hoitaa sujuvammin ja tehokkaammin muilta työyhteisöiltä saamalla

opeilla. Vastaajat uskoivat myös voivansa olevan organisaation käytettävissä laajemmin oman osaamisen monipuolistumisen myötä. Työkierron uskottiin myös tuovan pitkälle uralle uutta haastetta ja motivoivaa vaihtelua sekä oppimisen iloa, mikä tukee sekä tietoperustassa esitettyjä väitteitä (Hätönen 2012, 98–99; Mäkisalo 2003, 133–134; Rasi 2014, 16–19 Valtiovarainministeriö 2012, 9–10; Viitala 2013, 194–195) että Anttilan ja Uusitalon (2017, 41–42) opinnäytetyössään tekemiä havaintoja työkierron hyödyistä. Käytännönläheisenä hyötynä nostettiin esiin työkierron mahdollisuus kehittää myös uusien työntekijöiden perehdytystä:

“...uuden työntekijän perehdytyksessä voidaan ottaa paremmin huomioon muiden yksiköiden rooli ja heidän prosessit...”

Kun tiedusteltiin, mitä annettavaa vastaajalla olisi työkierron kohteena olevalle työyhteisölle, voitiin vastaukset jäsentää koskemaan oman osaamisen (sekä yleisen että syvemmän substanssiedon) jakamista, oman työpanoksen antamista sekä uuden innon ja innostuksen tuomista.

Työkiertoon liittyvät kysymykset ja ennakkoluulot

Suurin osa työkiertoon liittyvistä kysymyksistä koski omien työtehtävien hoitoa ja järjestämistä työkierron aikana, mikä huomioitiin Valtionhallinnon henkilökiertooppaassakin (Valtiovarainministeriö 2012, 23). Vaikka työkiertokokeilu linjattiin pilotointivaiheen aikana vain yhden viikon pituiseksi, olivat vastaajat huolissaan siitä, miten oma poissaolo voisi mahdollisesti kuormittaa työkiertoon lähettävän työyhteisön toimijoita. Lisäksi vastauksissa korostettiin tietoperustan (Hätönen 2012, 99; Valtiovarainministeriö 2012, 21) sekä Anttilan ja Uusitalon (2017, 42) opinnäytetyön aineiston tavoin työkierron merkityksen ja suunnitelmallisuuden tärkeyttä. Jotta työkierrosta saataisiin onnistunut kokemus, kokivat vastaajat, että se tulisi ottaa vastaanottavissa työyhteisöissä vakavasti ja suunnitella esimerkiksi perehdytys, työkierron ajankohta ja työtehtävät hyvissä ajoin. Niihin tulisi vastaanottavalta yksiköltä ja sen toimijoilta varata myös aikaa. Suunnitelmallisuutta toivottiin myös koko työkiertoprosessin ympärille:

“Työnkiertoon pitäisi laatia suunnitelma, tavoite ja aikataulu jonka mukaan se toteutetaan. Yhteisiä tapaamisia vastaanottavan yksikön kanssa

ennen, työkierron aikana ja varsinkin sen jälkeen jossa käydään läpi mitä hyötyjä ollaan havaittu ja mitä jatkossa voidaan tehdä.”

Käytännön asioiden kohdalla vastaajia mietityttivät mahdolliset matka- ja majoituskulut sekä niistä sopiminen.

Muut huomiot

Kyselyn lopussa pyydettiin kertomaan vielä muita mahdollisia huomioita. Huomioissa kiiteltiin työkierron mahdollistamista ja ne olivat ennen kaikkea positiivisia ja innostuneita. Vastauksissa työkiertoa kuvailtiin seuraavanlaisesti:

“Hieno ja hyödyllinen mahdollisuus”

“Toivottavasti tämä toteutetaan.”

“Hienoa, että tällainen mahdollisuus on avattu. Ihmisiä pitäisi kannustaa lähtemään työkiertoon, koska uskon, että tästä voisi löytyä uutta työniloa ja tekemisen tasoa. Meidän monen on opeteltava tekemään asioita uudella ja tehokkaammalla tavalla.”

“Erittäin hyvä idea ottaa tällainen mahdollisuus taloon käyttöön.”

Nämä vastaukset tukivat osaltaan havainnointiani siitä, että työkierto on organisaation sisällä koettu toimivana menetelmänä kehittää ja jakaa osaamista.

6.2 Toteutetut työkiertokokeilut ja yksilöhaastattelut

Oltuani aloituskyselyn jälkeen yhteydessä työkierrosta kiinnostuneiden ja työkierto-kohteiden esimiehiin, saatiin tutkimuksen aikataululle sopivaksi lokakuuhun 2019 mennessä sovittua kuusi (6) työkiertokokeilua (taulukko 1). Nämä kuusi työkiertokokeilua olivat yhden viikon pituisia ja ne sijoittuivat organisaatiossa seuraavanlaisesti:

| Lähtävä työyhteisö | Vastaanottava työyhteisö | Ajankohta |
|------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Itä-Suomen aluetoimisto | Edunvalvonnan yksikkö | Maaliskuu 2019 |
| Yhteiset palvelut | Viestinnän ja markkinoinnin yksikkö | Kesäkuu 2019 |
| Etelä-Suomen aluetoimisto | Edunvalvonnan yksikkö | Syyskuu 2019 |
| Koulutuksen toimialue | Viestinnän ja markkinoinnin yksikkö | Syyskuu 2019 |
| Työelämän laadun yksikkö | Pohjanmaan aluetoimisto | Syyskuu & lokakuu 2019 |
| Kaakkois-Suomen aluetoimisto | Edunvalvonnan yksikkö | Lokakuu 2019 |

Taulukko 1 Työkiertokokeilut JHL:ssa vuonna 2019

Kuudesta (6) työkiertokokeiluun lähteneistä neljä (4) toimi asiantuntijatehtävissä ja kaksi (2) toimistotyötehtävissä. Työkierroista kolme (3) toteutettiin edunvalvonnan yksikössä, kaksi (2) viestinnän ja markkinoinnin yksikössä ja yksi (1) aluetoimistossa. Aluetoimistossa toteutettu työkiertokokeilu oli muiden työkiertojen kestojen tapaan yhden viikon, mutta se jaettiin aikataulullisista haasteista johtuen kahteen osaan puolikkaiksi viikoiksi. Työkiertoon lähtijät olivat kaikki eri työyhteisöistä, mikä mahdollisti aineiston tietynlaisen monipuolisuuden. Kuuden (6) työkiertokokeilun kohdalla työkiertoa toteutettiin kolmessa (3) eri työyhteisössä. Työyhteisöjen osalta näyte olisi voinut olla monipuolisempi, mutta koin, että työkiertomallin rakentamista varten työkierron lähtävällä tai vastaanottavalla työyhteisöillä tai työkiertoon lähtijän työnimikkeellä/työyhteisössä olevalla asemalla ei ollut suurta merkitystä. Tärkeämmäksi määrittelin sen, mitä havaintoja ja huomiota työkierron aikana tehtiin sen toteutukseen liittyen. Osa työkierroista toteutettiin jopa 2–3 kertaa samassa työyhteisössä tutkimuksen aikana. Tämä mahdollisti mielenkiintoisen tarkastelunäkökulman sille, että kehittykö työkierron toteutus tutkimuksen aikana niiden tullessa tutummiksi ja koettiinko työkierto vastaanottavassa yksikössä eri tavoin eri kerroilla.

Yksilöhaastattelujen tulokset analysoin teemoittelulla hyödyntäen haastattelulomakkeen (liite 3) teemarunkoa. Tätä tutkimusta ja kehittämistyötä tehdessäni olen pyrkinyt pitämään alusta lähtien käytännönläheisyyden vahvasti mukana sen eri osissa kehittämistyön lopputuotosta eli työkiertomallia varten. Myös haastattelun ensisijaisena tarkoituksena oli tuottaa konkreettisia havaintoja ja kehittämisideoita työkiertomallin rakentamista varten. Ensimmäisen teemoittelun tehtyäni tarkensin vielä hakemaani suuntaa tulosten jaottelua varten, jotta ne tukisivat työkiertomallin rakentamisen kannalta oleellisia tekijöitä. Tulokset olen tämän takia valinnut esitellä jakamalla ne seuraaviin osa-alueisiin:

- Työkierron toteutus ja sen kehittäminen
- Työkierron sisältö ja sen suunnittelu
- Osaamisen kehittäminen ja jakaminen työkierron avulla
- Työkierto kokemuksena

Työkierron toteutus ja sen kehittäminen

Työkiertokokeilujen toteutusta varten liiton johto linjasi pelisäännöissä niiden kestoksi yhden (1) viikon. Haastatteluista kävi ilmi, että suurin osa vastaajista koki tämän liian lyhyeksi ajaksi työkierrosta saadun hyödyn kannalta. Vastaajat kuvailivat, että yhden viikon aikana he ehtivät tutustua työyhteisön työtehtäviin työelämään tutustumisjakson eli tet-jakson tavoin, mutta varsinainen työskentely jäi vähäisemmäksi. Tätä havaintoa tukee myös Mäkisalo (2003, 134), joka suosittelee työkierron kestoksi vähintään kuusi viikkoa, jotta työkierto olisi enemmän kuin vain opintokäynnin kaltainen tutustumiskäynti. Ensimmäisen viikon aikana oli kuitenkin mahdollista huomata ja ideoida työtä seuraamalla työtehtäviä, joita työkierron aikana omalla osaamisella voisi tehdä. Vastanottavan ja lähettävän työyhteisön työtehtävien rajapintojen löytäminen siis mahdollistui työkierron avulla. Mitä enemmän työkiertoja eri yksiköiden välillä toteutetaan, tarkentuvat myös nämä työkiertoon soveltuvat, osaamista kehittävät työtehtävät, joita voidaan vastaisuudessa liittää osaksi työkiertoa jo suunnitteluvaiheessa.

Vastaajista kaksi (2) koki, että omaan työtilanteeseen peilaten työkierron yhden viikon kesto oli pilotointivaiheessa oikein hyvä. Siihen oli helpompi sitoutua ja osallistua, kuin pidempikestoiseen työkiertoon, joka vaatisi vielä enemmän suunnittelua ja valmisteluja. Toinen vastaajista osallistui työkiertoon yksikössä, jossa oli jo kertaalleen tämän tutkimuksen yhteydessä toteutettu työkiertokokeilu ja havaittu työkiertokokeiluun soveltuvia työtehtäviä. Vastaaja kertoi, että perehdytyksen jälkeen hän teki etukäteen suunniteltuja työtehtäviä ja pääsi tällä tavoin työtä tekemällä osalliseksi työyhteisöä. Muissa yksiköissä tekeminen jäi suunnittelusta huolimatta vähäiselle ja keskittyi enemmän perehdytykseen ja opastukseen sekä sitä kautta oppimiseen. Eri yksiköissä työtehtävien tekoon osallistuminen työkierron aikana riippuu paljolti yksikön luonteesta ja sille kuuluvista perustehtävistä. Kaikki työkiertoon osallistuneet henkilöt kokivat kuitenkin havainneensa työkierron aikana työtehtäviä, joita olisi pidemmän työkierron aikana voinut työyhteisössä tehdä. Asiantuntijaorganisaatiossa osa tehtävistä vaatii syvempää substanssiosaamista tehtävän tekemisen mahdollistamiseksi. Tehtäviin käytetty perehdytysaika riippuukin tehtävien luonteesta ja vaativuustasosta. Sopivaksi työkierron kestoksi vastaajat ehdottivat vähintään kahta (2) viikkoa. Työkierron keston lisäksi vastaajat korostivat sille oikean ajankohdan löytymisen merkitystä. Jos sovittuna ajankohtana vastaanottavalla työyhteisöllä on liian kiire, jää perehdyttäminen vähäiselle. Jos taas työkierron aikana on paljon poissaoloja esimerkiksi lomista johtuen, ei työkierrossa pääse tutustumaan ja näkemään yksikön toimintaa sellaisena, kun se tavanomaisesti on. Tästäkin näkökulmasta katsottuna yhden viikon työkierto koettiin liian lyhyeksi ja kestopa takia haavoittuvaksi, koska yllättävien muutosten tai poissaolojen takia voi työkierrosta saatu hyöty jäädä vähäiseksi ja puutteelliseksi.

Työkierron onnistumisen kannalta oleellista on omien työtehtävien hoidon suunnittelu ja toteutus työkierron aikana (Rasi 2014, 115–116 & 120; Valtiovarainministeriö 2012, 23). Lähettävään työyhteisöön tai omaan esimieheen ei haastattelujen vastausten mukaan koettu tarvetta olla työkierron aikana yhteydessä, mutta vastaajista kaikki kertoivat tehneensä työkiertoviikon aikana myös omia töitä. Organisaatiossa työntekijöillä on käytössään omia kannettavia tietokoneita tai mahdollisuus kirjautua omalle tilille myös toisen kannettavan kautta omilla tunnuksilla. Tämä mahdollisti sen, että esimerkiksi omaan sähköpostiin oli aina halutessa pääsy. Omia työtehtäviä

tehtiin silloin, kun työkiertokokeilun suunnitelma sen mahdollisti ja vapaata aikaa löytyi. Osa vastaajista teki omia työtehtäviä esimerkiksi heti aamusta tai päivän päätteeksi. Vastaajat kokivat omien työtehtävien teon työkierron aikana hyväksi ja toimivaksi järjestelyksi. Tekemällä omia työtehtäviä viikon aikana ne eivät päässeet kertymään, mikä olisi työllistänyt enemmän työkierron päätyttyä tai lisännyt lähettävän työyhteisön työmäärää tehtävien jäädessä heidän vastuulleen. Omien työtehtävien tekoa ei siis koettu työkierron toteutumisen kannalta häiritsevänä, päinvastoin. Jotta omia työtehtäviä ei kuitenkaan kerry työkierron ajalle liikaa, oli suositeltavaa suunnitella niiden tekoa mahdollisimman hyvin ennen työkierron alkua ja sen jälkeen. Työtehtävien teon suunnittelua voidaan myös pitää tärkeänä työntekijän jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Niistä huolehtimalla tuetaan osaamisen aitoa kehittymistä ja sen kanavoimista organisaation hyödyksi (Viitala 2013, 173).

Kolmen (3) vastaajan kohdalla työkiertokokeiluista ei koitunut ylimääräiseksi katsottuja matkustus- tai majoituskorvauksia. Kolmella (3) vastaajalla työkierron toteutus edellytti kuitenkin sekä matka- että majoituskorvauksia, joiden osalta toivottiin lisää tarkennuksia pelisääntöihin. Vastaajista kaksi (2) oli selvittänyt ja varannut oman majoituksen paikallisesta hotellista työnantajan luottokortilla. Kustannukset maksettiin pelisääntöjen mukaisesti lähettävän työyhteisön kustannuspaikalta. Yksi (1) vastaajista päätti yöpyä työkiertokohteen läheisyydessä asuvien sukulaisten luona, mikä oli organisaatiolle esimerkiksi hotellia halvempi vaihtoehto, mutta aiheutti vastaajalle pidemmän työmatkan ja enemmän päivittäisiä lähiliikenteestä aiheutuvia kuluja. Itse järjestetty majoitus esimerkiksi sukulaisten luona oli työkiertokokeilujen pelisääntöihin kirjattu vaihtoehto, mutta siitä aiheutuvia lisäkustannuksia työkiertoon osallistuvalla henkilöllä ei ollut linjattu erikseen. Yksi vastaaja esitti oman työkiertokokemuksensa pohjalta mahdollisuutta yömatkarahaan, jota voisi olla oikeus hakea, jos majoitus ei ole työnantajan korvaama. Yömatkaraha olisi organisaatiolle edullisempi vaihtoehto kuin esimerkiksi hotelli, mutta korvaisi osallistujalle yöpymisestä ja matkustamisesta johtuvia lisäkuluja.

Työkierron sisältö ja sen suunnittelu

Työkierron suunnittelun tärkeyttä on korostettu toistuvasti tämän opinnäytetyön aikana sekä teorian (Hätönen 2012, 99; Valtiovarainministeriö 2012, 21) että empirian kautta. Yhtä lailla sen kokivat tärkeäksi työkiertoon osallistuvat henkilöt. Ennen työkiertokokeiluja, vastaanottavan työyhteisön esimiestä pyydettiin suunnittelemaan työkierron sisältö joko yhdessä työkiertoon lähtevän henkilön kanssa tai hänen aloituskyselynsä vastausten perusteella. Vastaajilta selvisi, että osa heistä oli vielä tarkentanut työkiertoon liittyviä toiveitaan vastaanottavan työyhteisön esimiehen kanssa puhelimitse tai sähköpostitse, kun työkierron aikataulu oli vahvistunut. Kaikkien vastaajien kohdalla työkierron sisältöä oli mietitty ainakin jonkin verran etukäteen. Osalle suunnitelma annettiin suullisena työkierron alussa, osalle oli tehty kirjallinen aikataulu koko viikolle. Olin etukäteen ohjeistanut toimijoita, että suunnitelmiin on mahdollista ja suotavaakin tehdä työkierron aikana muutoksia tai lisäyksiä tilanteista riippuen. Vastaajien mukaan näin toimittiinkin. Etenkin ensimmäisten työkiertokokeilujen aikana saatiin työkierron aikana ideoita siitä, mihin kaikkeen toimintaan työkierrossa oleva henkilö voisi viikon aikana osallistua. Nämä ideat huomioitiin myös myöhemmissä työkiertokokeiluissa, minkä ansiosta työkiertojen sisällöt kehittivät ja tarkentuivat käytännön kokeilujen ja kokemusten myötä.

Työkierron suunnitelman sisällöt pyrittiin räätälöimään työkiertoon lähtevän henkilön toiveiden mukaisesti, minkä takia ne eivät olleet missään vaiheessa täysin samantaisia, vaikka työkierron vastaanottava työyhteisö olisi ollut sama. Työkiertomallin tarkoituksena ei olekaan ohjata liikaa työkierron sisältöjä, koska jokaisen yksilön tarpeet on työkierron hyödyn maksimoimiseksi voitava huomioida ominaan. Vastaajien mukaan vastaanottavissa työyhteisöissä rakennettiin vastaajan toiveet huomioiden koko työyhteisön toimintaa ja työtehtäviä avaavia perehdytystilanteita. Tämä mahdollisti eri työyhteisöjen toimintatapoihin tutustumisen olemalla osana työyhteisöä ja tekemällä asioita käytännön tasolla, jota Tynjälä (2010, 83–84) esitti toimivana tapana lisätä asiantuntijuudelle olennaista sosiokulttuurista tietoa.

Työkierron aikana toteutettu perehdytys oli jaettu vastaanottavissa työyhteisöissä usean eri henkilön vastuulle. Tällä mahdollistettiin työkierrossa olevan henkilön monipuolinen ja kattava perehdytys, mutta pidettiin huoli myös siitä, että työkierto ei

kuormittanut liikaa vastaanottavan työyhteisön yksittäisiä toimijoita. Vastaajat kokivat perehdytyksen toimivaksi ja selkeäksi. Uusia asioita päästiin seuraamaan, kuuntelemaan ja tekemäänkin. Muutaman vastaajan kohdalla suunnitellut perehdytystilanteet muuttuivat yllättävien poissaolojen takia, mutta tällöin tehtiin aikatauluun yhteisvoimin muutoksia ja järjestettiin toinen perehdyttävä tilalle.

Osaamisen kehittäminen ja jakaminen työkiertoa hyödyntämällä

Ennen työkiertokokeiluja vastaajat kertoivat aloituskyselyssä pitävänsä työkiertoa hyvänä menetelmänä osaamisen kehittämisessä ja jakamisessa. Myös käytännössä työkierto vastasi osallistujien odotuksiin ja oletuksiin. Vastaajat kokivat osaamisensa kehittyneen työkierron aikana tietoperustassa esitettyjen esimerkkien mukaisesti. Osaamisen lisääntymisen katsottiin koskevan erityisesti substanssialojen ja asiantuntijuuden syventymistä, erilaisten ohjelmistojen ja järjestelmien parempaa ja monipuolisempaa käyttöä, eri yksiköiden työtehtävien ja tehtäväkokonaisuuksien parempaa ymmärtämistä sekä omiin työtehtäviin liittyvien organisaatioprosessien laajempaa hahmottamista. Lisäksi työkierto mahdollisti organisaation sisäisen verkostoitumisen, työyhteisön toimijoihin tutustumisen ja koko työyhteisön toiminnan seuraamisen. Tämän katsottiin edistävän yhteistyötä ja omaa työskentelyä, kun osaa olla tarpeen tullessa oikeaan henkilöön yhteydessä. (Hätönen 2012, 98; Ilmarinen 2013, 10; Viitala 2013, 194–195)

Vastaajien mukaan osaamista kehitettiin työkierron aikana eri tavoin oppivan organisaation toimintaperiaatteita hyödyntäen. Osa vastaajista pääsi perehdytyksen ja siitä seuranneen lisääntyneen ymmärryksen avulla tekemään varsinaisia työtehtäviä, joiden kautta osaaminen kehittyi käytännössä. Osa vastaajista sai kuuntelun ja toiminnan seuraamisen myötä lisää tietoa ja oppi uusia toimintatapoja, joita aikoi hyödyntää omissa työtehtävissään. Oppivan organisaation tavoin osaamista kehitettiin yhdessä, uutta kokeillen sekä keskusteluja ja vuorovaikutusta hyödyntäen. (Kolari 2010, 20; Kupias & Peltola 2019, 119; Mäkisalo 2003, 48–49) Tässä työkiertokokeilujen pilotointivaiheessa työkierron sisältöä ja oppimisen keinoja ei ollut tarkennettu eikä myöskään työkiertoihin osallistuneilla henkilöillä ollut tarkempaa tietoa työkierron varsinaisesta sisällöstä. Osa vastaajista oletti ja toivoi pääsevänsä tekemään varsinaisi-

sia työtehtäviä enemmän kuin yhden viikon aikana ehti. Osa oli kokenut, että yksi viikko oli liian lyhyt aika sekä perehdyttämiseen että tekemiseen, joten he olivat valmiiksi asennoituneet siihen, että työkiertokokeilusta saatu osaamisen kehittyminen painottuisi enemmän työn seurannasta ja perehdytyksen kuuntelusta saatuun oppiin. Yhden vastaajan vastauksesta korostui, kuinka hän oli toivonut työkierron olevan eri työyhteisöjen yhteisten rajapintojen ja yhteisten tehtävien löytämistä keskustelemalla. Tämä toive ei työkierron aikana toteutunut oletusten mukaan, sillä keskustelujen sijaan yhteisiä rajapintoja löydettiin työtehtäviä tekemällä.

Omaa osaamistaan vastaajat kokivat jakaneensa työkierron aikana vastaanottavassa työyhteisössä vaihtelevasti. Oman osaamisen jakamista tehostettiin varaamalla sille erillistä tilaa ja aikaa (Mäkisalo 2003, 135; Talja 2006, 63–64). Käytännössä sitä jaettiin perehdytystilaisuuksien ja työyhteisöjen kokousten yhteydessä. Jakamisen keinoina hyödynnettiin tietoperustankin mukaan hyväksi koettua tarinankerrontaa ja omien kokemusten jakamista (Koivunen 2005, 42–44; Talja 2006, 64–65). Perehdytystilaisuuksissa keskusteltiin puolin ja toisin oman työyhteisön prosesseista ja toimintoista. Tällä tavoin lisääntyi myös perehdyttäjän ymmärrys eri prosessien ja toimintojen välisistä yhteyksistä, kun asiaa tarkasteltiin työkiertoon lähteneen henkilön avulla uudesta näkökulmasta. Samalla tuotiin ilmi perusteluja sille, miksi ja mitä asioita eri työyhteisöt kokevat tärkeinä prosessin eri vaiheissa. Eri työyhteisöjen toimintatapojen ja tarpeiden selkeytyessä pystyttiin myös pohtimaan, miten oman työyhteisön toimintaa saataisiin kehitettyä niin, että se vastaisi paremmin muiden työyhteisöjen ja koko organisaation toiminnan tarpeisiin. Yksilöiden ja työyhteisöjen lisäksi vastaajat katsoivat koko organisaation hyötyvän tällaisesta osaamisen kehittämisestä ja jakamisesta. Näitä vastaajien huomioita tukevat myös tietoperustan väitteet työkierron tarjoamista mahdollisuuksista tarkastella organisaation toimintaa erilaisista näkökulmista ja nähdä eri toimintojen välillä olevat yhteydet ja niiden tarjoamat mahdollisuudet (Hätönen 2012, 98; Ilmarinen 2013, 10; Viitala 2013, 194–195).

Työkierto kokemuksena

Vastaajat kokivat saavuttaneensa työkierrolle asettamansa tavoitteet erittäin hyvin. Vaikka työkiertoon liittyvät osaamisen kehittämismenetelmät eivät kaikissa työkierr-

tokokeiluissa vastanneet työkiertoon lähtijän olettamuksia tai odotuksia esimerkiksi työn tekemisen tai ajankeston kannalta, koettiin työkierrosta saatu oppi ja uusi tieto silti hyödyllisenä ja kehittävänä. Osa työkiertokokeilujen sisällöistä toteutui suunnitelmien mukaan, osan kohdalla sisältöön tuli muutoksia enemmänkin.

Työkierto koettiin positiivisena kokemuksena, joka osaamisen kehittämisen lisäksi sai työkiertoon osallistuneita tarkastelemaan organisaatiota uudenlaisista näkökulmista ja miettimään omaa urakehitystään. Samanlaisia havaintoja teki myös Mustonen (2011, 76–87), joka opinnäytetyössään kertoo työkierrolla olleen positiivia vaikutuksia muun muassa ammatilliseen kasvuun, moniosaamiseen, verkostoitumiseen ja työhyvinvointiin. Oppiessaan lisää organisaation eri työtehtävistä ja työympäristöistä kokivat vastaajat sen vaikuttavan myös omaan urasuunnitteluun. Ymmärrystä lisäämällä yksilölle voi vastaajien mielestä avautua vaihtoehtoja sille, mitä organisaatiossa voisi tehdä, jos haluaisi omiin työtehtäviin pysyviä tai tilapäisiä muutoksia. Lyhytkestoinen työkierto mahdollisti matalalla kynnyksellä ja kokeilunomaisesti erilaisten työtehtävien tekemisen ja avasi syvemmin työtehtävien sisältöä, mikä osoitti, että oma osaaminen ja taidot riittävät myös muihin työtehtäviin. Tämä lisäsi vastaajien itsevarmuutta ja luottamusta omiin kykyihin ja antoi rohkeutta sille, että tulevaisuudessa voisi tilaisuuden tullen hakea muihinkin työtehtäviin organisaation sisällä.

6.3 Kysely vastaanottavalle työyhteisölle, jossa oltiin työkierrossa

Kysely (liite 4) lähetettiin työkierron kohteena olevalle työyhteisölle, kun yksilöhaastattelu työkierrossa olleen henkilön kanssa oli toteutettu. Työkierron kohteena olevien työyhteisöjen koko vaihteli 5–17 henkilön välillä. Vastauksia tuli vaihtelevasti eri työkiertoihin liittyen 2–3 henkilöltä. Työkierron vastaanottavien työyhteisöjen näytteen ei voida katsoa olleen kovin laaja, mutta toisaalta perehdytys ja sen kautta työkiertoon aktiivinen osallistuminen jaettiin työyhteisöissä vain muutamalle toimijalle. Tämän ja vastausten sisällön mukaisesti voidaan olettaa, että vain työkierrossa jollain lailla aktiivisesti mukana olleet toimijat ovat käyneet vastaamassa kyselyyn.

Vastaajien mukaan työkierron ei katsottu vaikuttavan häiritsevästi omaan työskenteleeseen. Päinvastoin, se koettiin hyödyllisenä ja opettavaisena kokemuksena. Vastaukset heijastelivat yksilöhaastatteluista esiin nostettuja havaintoja osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyen. Vastauksissa korostui myös työyhteisöön ja sen toimijoihin liittyvän ymmärryksen lisääntyminen. Työkierron laajempaa käyttöönottoa organisaatiossa tuettiin. Osa vastaajista kertoi olevansa itsekin kiinnostunut työkiertoon osallistumisesta työkiertokokeilun seurauksena.

”Tuntui mukavalta että joku oli kiinnostunut tulemaan nimenomaan meille. Mielestäni joku muukin voi aivan hyvin tulla meille katsomaan miten meillä asiat hoidetaan. Silloin saamme myös tietää miltä meidän työyhteisö ja työtehtävät vaikuttavat ulkopuolisin silmin. Samalla voimme myös hyödyntää henkilön tietotaitoa. Eli kaikki saavat siitä jotakin.”

”Ei millään tavalla häiritsevästi. Tuntui luonnolliselta.”

”Tietoa muiden yksiköiden toimintatavoista. Mahdollisuus tutustua toisten yksiköiden henkilöihin, koska hyvin paljon tehdään työtä ilman suoria kontakteja muihin.”

”Olisi hyvä, jos itsekin ehtisi vastaavanlaiseen sessioon aluetoimistoon.”

Työkiertoihin liittyvät kehittämisideat koskivat ensisijaisesti sen pituutta ja suunnitelmallisuutta. Vastaajat kokivat yhden viikon liian lyhyeksi ajaksi kaikkien oleellisten työnsisältöjen läpikäyntiin. Perehdyttäjän roolissa toimineet henkilöt toivoivat parempaa ja ajoissa aloitettua suunnittelua, jotta työkiertoon voidaan varata tarpeeksi aikaa omilta töiltä. Vastauksissa ehdotettiin myös jonkinlaisen ennakkokyselyn tekoa sekä työkiertoon lähtijälle että vastaanottavalle työyhteisölle, jotta työkiertoon liittyvät toiveet, tehtävät ja perehdytykset saataisiin suunniteltua ja sovittua yhteen paremmin.

”Viikko on hyvin lyhyt aika työkiertoon. Viikossa ei ehdi edes tutustua kaikkiin toimialueen töihin vaan on pakko tehdä valintoja.”

”Työkiertoon tulevasta olisi hyvä olla enemmän pohjatietoja työtehtävien suunnittelua varten. Ennakkokysely odotuksista sekä kierrossa olevalle ettei vastaanottavalle yksikölle voisi auttaa tehtävien suunnittelussa.”

”suunnittelu huolellisemmin, tuli vähän kiire asian kanssa.”

6.4 Kysely lähettävälle työyhteisölle, josta osallistuttiin työkiertoon

Kysely (liite 5) lähetettiin työkiertoon lähettävälle työyhteisölle, kun yksilöhaastattelu työkierrossa olleen henkilön kanssa oli toteutettu. Työkierron kohteena olevien työyhteisöjen koko vaihteli 3–18 henkilön välillä. Vastauksia tuli vaihtelevasti eri työkiertoihin liittyen 1–6 henkilöltä. Edellisen sähköisen jälkikyselyn tapaan näyte oli pienehkö, vaikkakin osittain laajempi. Eniten vastauksia annettiin viimeiseksi toteutettuun työkiertoon liittyen.

Vastaanottavasta työyhteisöstä poiketen työkiertoon lähettävässä työyhteisössä koettiin työkierron lisänneen jonkin verran omaa työmäärää. Sitä ei kuitenkaan koettu liian häiritsevänä asiana, ja työkiertoon lähtijää ymmärrettiin ja tuettiin. Aiempien vastausten mukaan myös tämän kyselyn vastauksista kävi ilmi työkiertoon kohdistuva positiivinen suhtautuminen ja toive niiden jatkumisesta. Myös omaan työyhteisöön toivottiin jatkossa työkiertoon tulijoita.

”Kun yksi on poissa, niin muut joutuvat ainakin osan hänen töistään tekemään tuona aikana.”

”Jotakin asioita jäi selvittämättä, muuten ei suurempaa vaikutusta

”Oma suppea näkemys avartuu ja osaa ymmärtää paremmin mitä omalla tekemisellä voi olla merkitystä toisen työpisteen työskentelyyn - tiedon kulku”

”olisi hyvä, jos joku tulee tänne meillekin”

Kehittämisideat koskivat työkierron pituutta ja työkierron jälkitoimia. Yhden viikon koettiin muiden vastaajien tavoin olevan liian lyhyt aika työkierrolle. Lisäksi vastaajat pohtivat työkierrosta saatua hyötyä osaamisen kehittämiseen ja erityisesti sen jakamiseen liittyen. Työkierrosta saadun osaamisen jakamista ei ollut määritelty työkiertokokeiluvaiheessa tarkemmin. Vastaajat kokivat, että jotta jakaminen ei jää työkiertoon osallistuvan henkilön sattumanvaraiseen harkintaan, tulisi osaamisen jakamisesta tehdä suunniteltua ja systemaattista.

”ajatus on hyvä, mutta ei viikossa juuri ehdi tutustumaan kunnolla toisen yksikön töihin”

”Jotain tavoitteita pitäisi olla. Nyt mentiin niin, että ilmoitettiin, että henkilö on viikon pois ja ketään ei tule tilalle. Eli kokemus varmaan kiertoon osallistuvalla on hyvä, mutta mitä se antaa toimistolle jääville? Tämä jää puhtaasti siihen mitä kierrossa oleva haluaa kertoa viikostaan!”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tällä opinnäytetyöllä on haettu vastauksia siihen, miten osaamista voidaan kehittää ja jakaa asiantuntijaorganisaatiossa työkierron avulla, ja mitä tekijöitä on työkiertomallin ja pelisääntöjen rakentamisessa otettava huomioon, jotta työkiertoon osallistuminen olisi osallistujille toistuvaa ja tasalaatuista. Tarkastelun kohteena on myös ollut ammattiliiton toiminta asiantuntijaorganisaationa ja sen mukana tuomien erityispiirteiden vaikutukset henkilöstön työkierron toteutumiseen. Perinteisen työkierron sijaan kehittämistyön tavoitteena on ollut rakentaa monialaiseen asiantuntijaorganisaatioon soveltuva innovatiivinen työkiertomalli. Mallin rakentamisessa on pyritty löytämään huomattuihin ja todettuihin haasteisiin toimivia ja käytännönläheisiä ratkaisuja. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja kehittämideoita sekä organisaatioon niiden avulla rakennettu työkiertomalli ja pelisäännöt.

7.1 Johtopäätökset

Toteuttamalla organisaatiossa työkiertokokeiluja päästiin seuraamaan työkierron toteutusta käytännönläheisesti vaihe vaiheelta. Työkiertokokeilujen pilotointivaiheen avulla mahdollistettiin havainnointi nykyisen työkiertotoimintamallin ja pelisääntöjen onnistumisesta, mutta myös mahdollisista puutteista ja kehittämiskohteista.

Ennen kehittämiskohtiin siirtymistä haluan korostaa työkierron havaittua toimivuutta osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmänä asiantuntijaorganisaatiossa. Tietoperustassa esiteltiin erilaisia osaamisen kehittämisen malleja, joita on kehitetty työssä oppimisen tukemiseksi. Niistä erityisesti asiantuntijuuden kehittämiseen kehitetyn ja soveltuvan integratiivisen pedagogiikan mallin (Tynjälä 2010, 88) sekä 70-20-10 –mallin (Kupias & Peltola 2019, 24) perimmäisenä ajatuksena on osaamisen kehittäminen teoriaa, käytäntöä ja reflektointia yhdistämällä. Työkierron on mahdollista oikein suunnitteleamalla ja räätälöimällä sisältää näitä kaikkia ominaisuuksia ja näin ollen tukea asiantuntijuuden kehittämistä halutulla tavalla. Tietoperustassa avattiin lisäksi, minkälaista hyötyä työkierrosta todettiin olevan yksilölle ja yhteisölle. Sen katsottiin olevan luonteva ja käytännönläheinen menetelmä kehittää osaamista ja lisätä ymmärrystä erilaisista työtehtävistä ja organisaation toiminnasta kuuntelemalla, oppimalla ja perehtymällä muiden työyhteisöjen työtehtäviin ja tekemällä niitä myös itse - yhdistäen siis integratiivisen pedagogiikan mallin ja 70-20-10 –mallin mukaisesti teoriaa ja käytäntöä. Samaan lopputulokseen päästiin myös tämän kehittämistyön työkiertokokeilujen myötä. Työkiertoihin osallistuneet henkilöt tukivat teorian avulla esitettyjä väitteitä kertoessaan osaamisensa syventymisestä sekä uusien toimintamallien ja työn tapojen oppimisesta. Työkierron aikana oli avoimesti keskusteltu organisaation eri työyhteisöjen toimintatavoista ja jaettu omassa työyhteisössä hyväksi koettuja toimintatapoja, joita oli mahdollista reflektoida omaan työskentelyyn ja toimintaan. Työkiertoon osallistuvalla henkilöllä reflektointi korostui entisestään oppimispäiväkirjan avulla. Osaamisen jakaminen mahdollistui työkierron aikana puolin ja toisin. Työkiertoon osallistuva henkilö sai kehitettyä osaamistaan, mutta koki myös saaneensa tuotua sitä työkierron kohteena olevaan yksikköön. (Hätönen 2012, 98; Ilmarinen 2013, 10; Viitala 2013, 194–195)

Osaamisen jakamiseen vaikuttaa merkittävästi sille luodut tilanteet ja mahdollisuudet, mutta yhtä lailla myös asiantuntijoiden halu ja kyky jakaa tietoa. Tehokkaaksi osaamisen jakamisen menetelmäksi nostettiin tietoperustassa muun muassa tarinankerronta ja toisen työn seuraaminen. Hyvänä menetelmänä pidettiin myös käytäntöjä, jotka yhdistävät erilaista osaamista, näkökulmia ja ajattelutapoja. (Koivunen 2005, 42–44; Parviainen 2006, 168; Talja 2006, 64–65) Työkierron perimmäinen tarkoitus on kehittää yksilön ja yhteisön osaamista, jolloin rakennetaan luontevasti

eri osaamisen jakamisen käytäntöjä yhdistävä ympäristö tiedonjakamista varten. Työkiertokokeiluihin osallistuneet henkilöt kokivat tiedon jakamisen toimineen käytännössä hyvin osana työkiertoa. Tietoa jaettiin teoriaa, tarinoita ja käytäntöä hyödyntäen. Osaamisen jakaminen keskittyi tässä kehittämistyössä työkierrossa olevan henkilön ja työkierron kohteena olevan työyhteisön toimintaan jakaa tietoa työkierron aikana. Tämän katsottiin tulosten mukaan onnistuneen, mutta tiedon jakamista ja siihen liittyvää kehittämistyötä olisi seuraavaksi jatkettava koskemaan myös työkierron jälkeistä aikaa. Kun laaditaan suunnitelma sille, miten työkierrosta palaava henkilö voi tehokkaasti ja systemaattisesti jakaa oppimaansa omassa työyhteisössään, voidaan varmistaa osaamisen jakaminen organisaatiossa laajemmin. Näin myös työkierto osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmänä paranee ja siitä saadut hyödyt sekä yksilölle että organisaatiolle lisääntyvät ja monipuolistuvat.

Työkiertoa on perinteisesti toteutettu ja tutkittu enemmän aloilla, joissa työntekijöiden osaaminen on perusluonteeltaan ja koulutustaustaltaan samanlaista, kuten sosi-aali- ja terveysalalla erikoissairaanhoidossa (Tehy-lehti 2014). Työkierron toteutus asiantuntijaorganisaatiossa, jossa asiantuntijoilla ja heidän työyhteisössään on omat taustansa ja erityislaatuista substanssialaosaamista, voi osoittautua erityisesti alkuvaiheessa haasteelliseksi. Tämän opinnäytetyön perusteella työkierron toteutus osaamisen kehittämistä ja jakamista edistävänä menetelmänä asiantuntijaorganisaatiossa on kuitenkin mahdollista. Lisäksi kun mahdollistetaan eri asiantuntemusten kohtaaminen ja risteäminen, synnytetään asiantuntijoille ja asiantuntijuudelle hyödyllistä kollektiivista tiedonrakentamista ja –jakamista (Kolari 2010, 19; Parviainen 2006, 155–156 & 168; Pesonen 2007, 25; Pyöriä 2006, 55–56; Tynjälä 2010, 79). Vaikka asiantuntijoilla on omaa erityisosaamista, on organisaatiossa yhteisiä toimintoja, jotka koskevat eri työyhteisöitä eri näkökulmista katsottuna. Tulosten mukaan työkierto mahdollisti näiden yhteisten rajapintojen löytämisen myös silloin, kun niitä ei luultu tai tiedostettu enakkoon olevan. Perehtymällä vieraan työyhteisön toimintaan ja tekemällä uusia työtehtäviä oli työkiertokokeilun aikana mahdollista havaita myös omaan työhön ja työyhteisöön soveltuvia toimintamalleja ja työskentelytapoja. Työkiertokokeilun aikana löydettiin lisäksi työtehtäviä, joita perehdytyksen avulla olisi mahdollista tehdä työkierron aikana. Mitä enemmän työkiertoja eri työyhteisöjen välillä toteutetaan, tarkentuvat ja lisääntyvät nämä työkiertoon soveltuvat työteh-

tävät, joita voidaan vastaisuudessa liittää osaksi työkiertoa jo suunnitteluvaiheessa. Näin voidaan vahvistaa työkierron aikana tapahtuvaa varsinaista työn tekemistä ja sen kautta syntyvää osaamisen kehittämistä.

Ensisijaisena työkiertoon liittyvänä kehittämiskohteena voidaan tulosten perusteella pitää työkierron pituutta. Vaikka työkiertoja voidaan työn rikastamistarkoituksessa järjestää lyhytkestoisinakin (Hätönen 2012, 99), suosittelee Mäkisalo (2003, 134) sen kestoksi vähintään 6 viikkoa, jotta työkierto olisi enemmän kuin vain opintokäynnin kaltainen tutustumiskäynti. Työkiertokokeiluihin osallistuneet henkilöt kokivat, että työkiertoon oli helppo lähteä ja sitoutua yhdeksi viikoksi. Toisaalta he kokivat, että itse tekeminen jäi paikoitellen vähemmälle, koska aikaa ei ollut perehdyttämisen lisäksi muuhun. Jotta työkiertoon lähtemisen kynnyks ei organisaatiossa nousisi liian korkeaksi tai suunnittelu ja sopivan ajankohdan löytäminen liian haasteelliseksi, voitaisiin organisaatiossa harkita työkierron toteuttamista osissa yksi viikko kerrallaan. Osia voitaisiin sopia olevan esimerkiksi kahdesta neljään, jolloin työkierron kestoksi muodostuisi 2-4 viikkoa. Työkierron pidentäminen mahdollistaisi perehdytyksen lisäksi aikaa myös työn tekemiselle. Ensimmäinen ja toinen viikko voitaisiin käyttää perehdytykseen ja työkierron osassa olevalle henkilölle sopivien työtehtävien tunnistamiseen. Seuraavat viikot voitaisiin käyttää jatkuvan perehdytyksen lisäksi työn tekemiseen. Työkierron viikot tulisi ajoittaa lähelle toisiaan, jotta perehdytyksestä saatu oppi ja tieto säilyvät mielessä tuoreina. Yhtenä vaihtoehtona on toteuttaa työkierron osat kerran kuukaudessa peräkkäisinä kuukausina. Työkierron pituuden lisääminen voisi siis tehostaa työkiertoa osaamisen ja kehittämisen menetelmänä, mutta sen tekeminen osissa auttaisi työkiertoon lähtijää sekä lähettävää työyhteisöä työkierron aikana tehtyjen tehtävien hoidossa. Kun työkierto on yhtämittäisesti vain viikon kerrallaan, ei töitä pääse kertymään merkittävästi eivätkä ne kuormita lähettävää työyhteisöä liikaa.

Työkierron suunnittelu on sekä tietoperustaan (Hätönen 2012, 99; Valtiovarainministeriö 2012, 21) että tämän kehittämistyön käytännön kokemuksiin pohjaten työkierron onnistuneessa toteutumisessa tärkeää. Työkierron sisältöä voi olla haastavaa sopia kattavasti etukäteen ja olettaa sen pysyvän muuttumattomana. Sopivia muu-

toksia tai lisäyksiä voi työkierron sisältöön tulla vielä työkierron aikanakin. Jotta työkiertoon liittyvä suunnitelmallisuus kuitenkin säilyy ja tehostuu, olisi suositeltavaa luoda työkierron sisällön suunnittelua varten kirjallinen pohja, joka olisi sekä työkiertoon lähtevän henkilön että työkierron vastaanottavan työyhteisön nähtävissä ja käytettävissä. Pohja voi olla esimerkiksi viikkokalenterinäkömää, johon täydennetään työkierron ajalle sovittuja perehdytystilanteita ja perehdyttäjiä. Joidenkin tämän kehittämistyön työkiertokokeiluissa hyödynnettiin tällaista kirjallista suunnitelmaa ja se koettiin hyvänä ratkaisuna. Kun organisaation käyttöön luodaan virallinen ja yhtenäinen työkierron suunnitelmapohja, voidaan se ottaa käyttöön kaikissa tulevilla työkiertoissa. Kirjallista suunnitelmaa on mahdollista seurata ja siihen voidaan tarvittaessa palata myöhemminkin. Kun suunnitelma on kirjallinen, voidaan sen täyttö sopivilla perehdytystilaisuuksilla aloittaa ajoissa heti, kun työkierron ajankohta on sovittuna. Näin toimimalla saadaan näkyvä varmistus sille, että suunnitelma on tehty ja sen tekemiseen voidaan osallistaa useampi tekijä.

JHL:n johdon linjaamia työkiertokokeilun pelisääntöjä tullaan tarkentamaan yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa työkiertokokeiluissa tehtyjen havaintojen perusteella. Matka- ja majoituskuluihin liittyviin pelisääntöihin esitän lisättäväksi kohdan yömatkarahasta tai sitä vastaavasta korvauksesta. Verohallinnon (2019) mukaan yömatkarahaa maksetaan yleensä päivärahojen yhteydessä silloin, kun matkavuorokaudesta vähintään neljä tuntia on kello 21.00–7.00 välisenä aikana ja työnantaja ei järjestä palkansaajalle ilmaista majoitusta tai suorita korvausta majoittumisesta. Yömatkarahan kaltaista korvausta voitaisiin maksaa niille työkiertoon osallistuville henkilöille, jotka järjestävät majoituksensa esimerkiksi sukulaisten luota ja joilla tästä johtuen lisääntyvät päivittäiseen työmatkaan käytetty matka-aika tai lähiliikenteen kulut esimerkiksi hotelliin verrattuna. Korvauksen ehtona on myös, että työnantaja ei korvaa majoituksesta aiheutuvia kuluja. Esitän lisäksi pelisääntöihin tarkennusta majoitusten varaamisen osalta. Jatkossa työkiertoon osallistuvalla henkilöllä olisi mahdollisuus varata majoituksensa keskitetysti hyödyntämällä organisaation omia matkapalveluita, jotta voidaan hyödyntää olemassa olevia yrityssopimuksia majoitusta tarjoavien tahojen kanssa.

Kehittämistyön alkaessa organisaation henkilöstön toiveena oli saada työkierrosta vakiintunut, yhdenmukainen ja tasa-arvoinen menetelmä. Tämän toteuttamiseksi siitä on tehtävä mahdollisimman näkyvä ja tunnistettu osa organisaation osaamisen kehittämistä. Työkierto on jo mainittu JHL:n henkilöstön koulutussuunnitelmassa (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019c) yhtenä osaamisen kehittämistä tukevana menetelmänä, mutta nyt sen ympärille rakennettu työkiertomalli edistää työkierron tuotteistamista ja sitä kautta sen leviämistä (Toikko & Rantanen 2009, 62–63). Työkierron roolia organisaation vakiintuneena menetelmänä vahvistaa myös sen liittäminen osaksi kehityskeskusteluja. (Rasi 2014, 17; Valtiovarainministeriö 2012, 20) Kun työkiertoihin osallistumista käsitellään osana kehityskeskusteluja, voidaan varmistaa, että kaikille organisaation työntekijöille tarjotaan työkiertoon osallistumismahdollisuutta säännöllisesti. Työkiertomalli ja siihen liittyvät pelisäännöt julkaistaan organisaation kaikkien työntekijöiden nähtäväksi. Avoimesti näkyvillä olevan työkiertomallin ja pelisääntöjen avulla avataan työkiertoprosessia niin, että organisaation toimijat ymmärtävät sen etenemisen ja toteutuksen eri vaiheet. Kun työkierron eri vaiheiden sisältöjä avataan tarkemmin, madalletaan myös kynnystä osallistua työkiertoon.

Kaiken kaikkiaan työkiertoihin suorasti tai epäsuorasti osallistuneiden henkilöiden mielestä organisaation työkiertokokeilut olivat onnistuneita ja innostavia kokemuksia. Niiden laajemman ja säännöllisemmän käyttöönoton voidaan katsoa kehittävän organisaation toimijoiden osaamista ja lisäävän luontevasti myös sen jakamista. Työkiertoja toteuttamalla voidaan niitä kehittää entisestään jatkamalla niihin liittyvien havaintojen seuraamista ja huomioimista.

7.2 Työkiertomalli asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen

Työkiertomalli (kuva 5) asiantuntijaorganisaatioon on rakennettu tilaajaorganisaation toimintaan soveltuvaksi. Sen tarkoituksena on mahdollistaa organisaation sisäinen työkierto osaamisen kehittämistä ja jakamista tukevana menetelmänä. Työkier-

tomalli on rakennettu ohjeeksi, josta näkyy tiivistetysti työkiertoprosessin eteneminen vaihe vaiheelta ja työkiertoon eri tavoin osallistuvien henkilöiden ja yksiköiden roolit ja vastuut. JHL:n organisaatorakenteen vuoksi on työkiertomallin esittelyn yhteydessä päätetty käyttää kehittämistyössä muuten käytetyn ”työyhteisö” –termin sijaan termiä ”yksikkö”. Eri vaiheet ja eri tahojen vastualueet on avattu seuraavissa kappaleissa tarkemmin.



Kuva 5 JHL:n työkiertomalli osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen organisaatiossa

Työkierron käynnistys

Työkierto lisätään vakituiseksi osaksi organisaation kehityskeskusteluja, joita käydään työyhteisöistä ja esimiehistä riippuen 1–2 kertaa vuodessa. Näin varmistetaan, että työkiertoon osallistumista tarjotaan siitä kiinnostuneille työntekijöille säännöllisesti. Samalla työkierrosta tulee näkyvä ja vakituinen menetelmä organisaation sisällä. Työkiertojen käynnistys ei kuitenkaan ole sidottuna vain kehityskeskusteluihin, eli kiinnostuksen voi ilmoittaa esimiehelle myös muuna ajankohtana. Työkiertoihin osallistuminen pohjautuu työkiertokokeilujen tapaan osallistujien vapaaehtoisuuteen. Työkiertojen ja työvoiman liikkuvuuden vapaaehtoisuudella pyritään välttämään yksilöjen ja organisaation mahdollisia negatiivisia oireita ja lamaantumista (Rasi 2014, 115). Kehityskeskusteluja varten luodaan työkiertoja koskeva kyselylomake tämän kehittämistyön kartoittavan aloituskyselyn pohjalta. Lomakkeella tiedustellaan kartoittavan aloituskyselyn tapaan työkierrosta kiinnostuneiden henkilöiden taustatietoja, mahdolliset aiemmat työkiertokokemukset, työkiertoon liittyvät odotukset, toiveet ja tavoitteet sekä perustelut työkiertoon lähtemiselle. Työkierrosta kiinnostunutta henkilöä ohjeistetaan täyttämään kyselylomake ennen kehityskeskusteluja, minkä jälkeen lomake käydään yhdessä esimiehen kanssa läpi esimerkiksi kehityskeskustelun aikana. Täytetty lomake lähetetään tiedoksi työkiertojen omistajalle.

Työkiertojen omistaja

Työkiertojen toteutuksen suunnittelua ja koordinointia varten organisaatiossa nimitetään työkierroille omistaja. Vastuutahon nimeäminen tukee työkierron jatkuvuutta ja onnistumista, myös prosessikulun näkökulmasta (Pesonen 2007, 132; Toikko & Rantanen 2009, 59; Valtiovarainministeriö 2012, 11–12). Työkiertojen omistaja tukee työkiertoon lähtijöitä, heidän esimiehiään sekä työkierron lähettävää ja vastaanottavaa yksikköä työkierron onnistuneessa toteutuksessa. Kun omistaja vastaanottaa täytetyn aloituskyselyn, hän voi aloittaa työkierron toteutuksen valmistelut olemalla yhteydessä lähettävän ja vastaanottavan yksikön esimiehiin ja ohjeistamalla heitä prosessin kulusta. Omistaja vastaa lisäksi muun muassa työkiertoon liittyvien aloitus- ja palautelomakkeiden teosta ja niiden kehittämisestä, pitää kirjaa toteutuneista työkiirroista sekä kehittää jatkuvasti palautteen ja havaintojen avulla työkiertomallia ja

työkiertoa prosessina tukemaan paremmin osaamisen kehittämistä ja jakamista organisaatiossa.

Työkierron lähettävien ja vastaanottavien yksiköiden esimiehet

Lähettävän yksikön ja vastaanottavan yksikön esimiehillä on työkierron toteutumisessa tärkeä rooli. Heidän tehtävänä on toimia työkiertoa aktiivisesti tukevin, kannustavin ja mahdollistavin toimijoina. (Valtiovarainministeriö 2012, 20) Kun esimiehet saavat työkierron omistajalta tiedon suunnitellusta työkierrosta, on heidän vastuullaan löytää työkierrolle sopiva ajankohta sekä työkiertoon lähtevän henkilön että molempien yksiköiden aikataulut huomioiden. Samalla vahvistetaan työkierron pituus ja se, toteutetaanko se yhdessä vai useammassa osassa. Työkiertoon lähtevää henkilöä ohjeistetaan olemaan yhteydessä vastaanottavaan yksikköön ja lähettämään heille tiedoksi tarkemmat tavoitteensa työkierron sisällöstä.

Organisaation johto

JHL:n johto koostuu liiton puheenjohtajasta ja kahdesta toimialajohtajasta. Heidän tehtäviinsä ja vastuihinsa kuuluu muun muassa organisaation eri yksiköiden muodostamien kokonaisuuksien ohjausta ja johtamista, ja näin ollen myös työkiertoihin ja sen pelisääntöihin liittyvä hyväksyntä. Kun työkierron toteutuksesta on sovittu, esitellään se johdolle, joka tekee siitä koskevat viralliset päätökset.

Työkierron lähettävä yksikkö

Kun työkierrosta on sovittu, keskustellaan siitä avoimesti työkierron lähettävässä yksikössä. Yksikössä huomioidaan työkierrosta aiheutuvien poissaolojen ajankohdat ja suunnitellaan työkiertoon osallistuvan henkilön työtehtäviin liittyvät mahdolliset toimet kyseisinä ajankohtina. Osan omista työtehtävistään työkiertoon lähtijä voi halutessaan ja ehtiessään hoitaa myös työkierron aikana sopivaksi katsomallaan tavalla. Osaamisen jakamisen tehostamiseksi lähettävän yksikön sisällä sovitaan myös käytäntöjä siitä, miten työkiertoon lähtevä henkilö jakaa työkierron aikana oppimaansa tietoa ja toimintatapoja työkierron päätyttyä yksikön keskuudessa. Yksikkö voi myös keskustella siitä, mitä asioita se haluaisi työkierron päätyttyä jaettavan yksikön toimi-

joille. Työkierron aikana opittua voi olla mahdotonta ennakoida etukäteen, mutta jaettavien asioiden sisällöistä voidaan sopia etukäteen hyödyntämällä työkiertoon lähtijälle tehtyä työkiertosuunnitelmaa.

Työkierron vastaanottava yksikkö

Kun työkierrosta on sovittu, tekee vastaanottavan yksikön esimies yhdessä yksikön toimijoiden kanssa kirjallisen suunnitelman ja aikataulun koskemaan työkierron sisältöä. Suunnitelman teossa huomioidaan työkiertoon lähtevän henkilön omat toiveet ja tavoitteet. Suositeltavaa on, että hänet osallistetaan suunnitteluun mukaan. Suunnitelman mukaista perehdytystä varten nimetään yksikön sisällä perehdyttäjät hyvässä ajoin. Perehdyttäjät varaavat kalentereistaan aikaa perehdytykselle ja suunnittelevat sopivia tilaisuuksia, joihin työkiertoon lähtijä työkierron aikana osallistuu. Perehdytykseen pyritään yhdistämään kuuntelun ja havainnoinnin lisäksi työn tekemistä mahdollisuuksien mukaan. Jos aikaisemmissa työkiertoissa on havaittu yksiköiden välisiä rajapintoja ja hyväksi koettuja työtehtäviä, joita työkierrossa oleva henkilö voi ja haluaa tehdä, pyritään niitä hyödyntämään jatkossakin. Työkierron päätteeksi vastaanottavan yksikön esimies ja perehdyttäjät täyttävät työkiertojen omistajan tekemän palautelomakkeen, jonka avulla seurataan ja kehitetään työkiertojen toteutumista ja onnistumista.

Työkiertoon lähtevä henkilö

Kun työkierron ajankohta on sovittu ja työkierron toteutus vahvistettu, on työkiertoon lähtevä henkilö yhteydessä vastaanottavaan yksikköön ja lähettää heille tiedoksi tarkemmat tavoitteensa työkierron sisältöön liittyen esimerkiksi aloitekyselyä hyödyntämällä. Hän voi myös osallistua työkierron sisällön suunnittelun vastaanottavan yksikön kanssa. Työkierron aikana hän pitää oppimispäiväkirjaa, johon hän merkitsee työkierron aikana tehtyjä havaintoja ja opittuja asioita. Oppimispäiväkirjan avulla työkiertoon lähtevällä henkilöllä on mahdollista tehdä muistiinpanoja, kerrata ja analysoida oppimaansa, merkitä ylös haasteellisiksi koettuja asioita ja reflektoida omaa osaamistaan ja työtapojaan (Nikander 2008). Oppimispäiväkirjaan voidaan myös merkitä hyödylliseksi koettuja asioita, havaintoja ja toimintatapoja, joita jaetaan sovi-

tulla tavalla omassa työyhteisössä työkierron päätyttyä. Työkierron päätteeksi työkiertoon lähtevä henkilö täyttää myös työkiertojen omistajan tekemän palautelomakkeen, joiden avulla seurataan ja kehitetään työkiertojen toteutumista ja onnistumista.

7.3 Työkierron pelisäännöt ja linjattavat asiat

Työkiertokokeilujen pelisäännöt ja työkiertojen toteutusta koskevat linjaukset olen koonnut yhdessä tilaajaorganisaation henkilöstöpäällikön kanssa tämän kehittämistyön alkaessa noudattaen toimintatutkimukselle olennaista tapaa osallistaa organisaation toimijat ongelmanratkaisuun (Ojasalo ym. 2015, 59). Sen jälkeen olen muokannut yhdessä tekemiämme ja liiton johdon hyväksymiä pelisääntöjä kehittämissä edetessä työkiertokokeilujen yhteydessä tehtyjen havaintojen perusteella. Pelisäännöt koostuvat työkierron toteutukseen liittyvistä sovitusta asioista, ja niiden tarkempi sisältö on päätetty pitää arkaluontoisten tietojen takia organisaation sisäisinä ohjeina ja linjauksina. Tässä kehittämistyössä esitellään yleisesti, mitä asioita pelisäännöissä päätettiin linjata. Näin toimittaessa työkiertomallia on mahdollista soveltaa myös muissa organisaatioissa, joissa pelisäännöt ja linjattavat asiat voidaan räätälöidä oman organisaation toimintaan sopivaksi.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n työkiertojen pelisäännöissä päätettiin linjata seuraavien asioiden toteutuminen:

- Työkierron perustuminen vapaaehtoisuuteen
- Työkierron käynnistys
 - Miten ja milloin haetaan työkiertoon
 - Miten kartoitetaan ja kerätään työkierron sovitut tavoitteet ja peruste-
lut
- Työkierron koordinointi
 - Työkiertojen omistaja organisaatiossa
 - Miten seurataan toteutuneita työkiertoja
 - Miten tuetaan ja kehitetään työkiertomallia

- Työkiertoon osallistuminen
 - Miten kirjataan työkiertoon liittyvät päätökset
 - Kuka tekee päätökset
 - Miten varataan mahdolliset matkaliput ja majoitukset
- Työkierron toteutus ja sisältö
 - Kuka tekee suunnitelmat
 - Milloin suunnitelmat tehdään
 - Missä muodossa suunnitelmat tehdään
 - Miten työkierron onnistumista seurataan
- Työkierron kesto ja ajankohdan sopiminen
 - Kuinka pitkä työkierto on
 - Toteutetaanko työkierto yhtenä pätjänä vai osissa
 - Toteutetaanko työkierto yhtenä vai useampana ajankohtana
- Työkierron vaikutus työsuhteeseen
 - Vaikutus palkkaan
 - Vaikutus työnimikkeeseen
 - Vaikutus työ- ja matka-aikaan
- Työkierrosta aiheutuvien kustannusten korvaaminen
 - Majoituskulut
 - Matkakulut
 - Päivärahat
 - Yömatkarahat

8 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA JA POHDINTAA

Tässä luvussa arvioidaan ja pohditaan kehittämistyön toteuttamista, sen suhteen tehtyjä valintoja sekä kehittämistyön luotettavuutta, pätevyyttä ja hyödynnettävyyttä. Lisäksi luvussa tarkastellaan yhteisöpedagogin roolia vastaavien kehittämistöiden toteuttamisessa ja esitellään mahdollisia jatkotutkimus- ja kehittämisideoita.

8.1 Pohdintaa opinnäytetyön luotettavuudesta, pätevydestä ja eettisyydestä

Tieteellisissä tutkimuksissa tiedon luotettavuuden osoittaminen on oleellista ja tärkeää. Kvantitatiivissa tutkimuksissa luotettavuutta on yleisimmin havainnollistettu validiteetin eli pätevyyden ja reliabiliteetin eli luotettavuuden käsitteillä. Validiteetilla tarkoitetaan valittujen tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Reliabiliteetissa korostuu tulosten mahdollinen toistettavuus ja täten niiden reliaabelius. Näillä käsitteillä on läheinen yhteys perinteisesti tilastotieteisiin ja mitaamiseen, minkä takia niiden ei katsota aina soveltuvan laadullisiin tutkimuksiin sellaisinaan. Esimerkiksi tulosten toistettavuus voi laadullisessa tapaustutkimuksessa olla mahdotonta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Toikko & Rantanen 2009, 121) Kvalitatiivisissa tutkimuksissa luotettavuutta voidaan tarkastella sen sijaan vakuuttavuuskäsitteen näkökulmasta (Toikko & Rantanen 2009, 123). Jotta laadullista tutkimusta voidaan pitää vakuuttavana ja pätevänä, on tutkijan avattava kehittämistyöhönsä liittyviä valintoja, ratkaisuja, päätöksiä ja tulkintoja mahdollisimman läpinäkyvästi ja tarkasti, jotta lukija saa selkeän käsityksen siitä, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päästy. Tässä kehittämistyössä olen pyrkinyt kuvailemaan prosessin etenemistä tarinanomaisesti vaihe vaiheelta ja perustellut tekemiäni valintoja, käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineiston keruussa käytettyjä kysymyksiä esimerkiksi tietoperustaan pohjautuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233; Toikko & Rantanen 2009, 122–124)

Opinnäytetyön aihe valikoitui tilaajaorganisaatiossa tehtyjen havaintojeni perusteella. Aiheena se on kuitenkin ajankohtainen myös muille organisaatioille. Jatkuvat muutokset työn tekemisessä ja niiden kautta uudistuvat osaamisvaatimukset edellyttävät organisaatioissa jatkuvaa tarkoituksellista monipuolisen osaamisen kehittämistä (Airila 2011; Hakkarainen & Paavola 2008, 61). Tässä kehittämistyössä on tarkasteltu työkiertoa yhtenä soveltuvana menetelmänä kehittää ja jakaa osaamista säännöllisesti ja tehokkaasti organisaatiossa. Työkiertoa hyödyntäen on pyritty vastaamaan muuttuvan työelämän asettamiin haasteisiin. Kehittämistyön tavoitteiksi asetettiin sen alkamisvaiheessa asiantuntijaorganisaatioon soveltuvan osaamisen kehittämistä ja jakamista tukevan työkiertomallin ja sen pelisääntöjen suunnittelu ja ra-

kennus. Tavoite ja aiheen rajaus olivat selkeät eikä niitä tarvinnut muuttaa tai tarkentaa opinnäytetyön edetessä. Tilaajaorganisaatiossa toteutettiin vuoden 2019 aikana 6 työkiertokokeilua, joiden aikana tehtyjen havaintojen pohjalta luotiin organisaation käyttöön soveltuva työkiertomalli ja pelisäännöt. Havaintoja kerättiin noin kuuden kuukauden aikana työkiirroista kiinnostuneilta, työkiertoihin osallistuneilta henkilöiltä, työkierron lähettävästä työyhteisöstä ja työkierron vastaanottavasta työyhteisöstä. Rakennusaineiksina toimivat myös omat havaintoni tutkijan ja työntekijän rooleissa.

Opinnäytetyön tietoperusta on rakennettu tukemaan tilaajaorganisaation erityispiirteitä asiantuntijaorganisaationa, asiantuntijuuden edellyttämiä menetelmiä osaamisen kehittämisessä ja jakamisessa sekä näiden menetelmien yhdistämistä ja toteuttamista työkierron muodossa. Tietoperustaan on koottu laadullisia ja kriittisesti valittuja lähteitä hyödyntäen kehittämistyötä tukeva yhdistelmä sekä teoriaa että käytännönläheistä tietoa. Tietoperustasta löytyy myös työkaluja onnistuneen työkierron mahdollistamiseksi asiantuntijaorganisaatiossa. Tietoperustan sisältö on muokkaantunut luontevasti kehittämisprosessin edetessä ja se on edennyt käsi kädessä yhdessä työn empirian kanssa. Kehittämistyön tuloksia ja niiden analysointia on peilattu työn tietoperustaan, minkä avulla on tehty tulkintoja ja johtopäätöksiä. Kattavasta tietoperustasta on haettu myös vastauksia ja tukea työn aikana heränneisiin kysymyksiin ja siihen, millainen työkiertomalli tilaajaorganisaatioon luotiin. Koen, että teorian ja empirian yhtenäinen vuoropuhelu mahdollistui kehittämisprosessin aikana ja näin tehden tuki työn etenemistä ja sen tavoitteiden saavuttamista.

Kun arvioidaan kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa ja sen kattavuutta, viitataan yleensä aineiston koon, analyysin, tulkinnan onnistuneisuuden ja tutkimustekstin kirjoittamisen muodostamaan kokonaisuuteen. Kvalitatiivinen tutkimus on useimmiten tapaustutkimus, jonka aineisto koostuu suhteellisen pienestä tapausmäärästä. Tällöin aineiston voidaan katsoa olevan otoksen sijaan harkinnanvarainen näyte. Aineiston kokoon ei laadullisessa tutkimuksessa ole suoranaisia sääntöjä, koska aineistot tuotetaan tapauskohtaisesti. Tärkeintä on pystyä rakentamaan aineiston avulla tietoperustan tukemia näkökulmia. (Eskola & Suoranta 2001, 60–62) Tässä opinnäy-

tetyössä aineistoa tuotettiin toteuttamalla organisaation sisällä työkiertokokeiluja, joiden pohjalta kerättiin aineistoa eri menetelmiä hyödyntäen. Työkiertokokeilujen toteutus vaati suunnittelua ja sopivan ajankohdan löytymistä, minkä takia tiedostin tutkimuksen alkaessa, että kaikkia kehittämistyön aikana ehdotettuja työkiertoja ei välttämättä saada sijoitettua kehittämisprosessin aikaraamiin. Aloituskyselyn perusteella työkierrosta kiinnostuneita oli 14, joiden joukosta kuuden (6) kohdalla saatiin työkierrat sovittua, suunniteltua ja toteutettua vuoden 2019 aikana. Kehittämistyön alkaessa olin asettanut aineiston minimivaatimukseksi viisi (5) työkiertokokeilua, joten koen aineiston olevan siltä osin ja kehittämistyön tavoitteisiin nähden tarpeeksi kattava. Työkiertokokeiluihin osallistui henkilöitä eri työyhteisöistä, eri asemista ja niitä toteutettiin eri työyhteisöissä. Nämä taustatekijöiden eroavuudet lisäsivät yhtenä vaikuttavana tekijänä kerättävien havaintojen monipuolisuutta ja näin ollen myös tutkimuksen tulosten vakuuttavuutta.

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä eli triangulaatiota. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty triangulaation eri tyypeistä aineistotriangulaatiota eli käytetty useita eri aineistoa samojen tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 233; Ojasalo ym. 2015, 105; Toikko & Rantanen 2009, 124) Keräämällä aineistoa kehittämisprosessin eri vaiheissa eri menetelmiä käyttämällä ja sen jälkeen yhdistämällä sähköisten kyselyjen tulokset haastattelujen tuloksiin lähestyttiin kehittämistyön aihetta monipuolisesti useista näkökulmista halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Eri menetelmillä kerätyt tulokset tukivat myös toisiaan vahvistaen niiden luotettavuutta.

Aineiston tuottamisessa olen alkanut kyseenalaistaa päätöstäni olla äänittämättä haastatteluja ja pohtia olisinko sen kohdalla voinut toimia mahdollisesti toisin. Vaikka haastattelujen ja muistiinpanojen kirjaaminen ilman äänitystä sujui ongelmitta ja koin saaneeni kattavasti analysoitavaa aineistoa, olisin analysointivaiheessa toivonut voivani palata tilanteeseen sitä kuuntelemalla, erityisesti ennen kesää tehtyjen haastattelujen kohdalla. Tässä kohtaa työskentelyäni onneksi tuki se, että olin selkeyttänyt ja litteroinut haastattelut tilanteen jälkeen muuttamatta kuitenkaan vastaajan sanavalintoja tai vastaustyyliä. Aineiston pohjalta tehtyjä tulkintoja olen yrittänyt

avata lukijalle entisestään lisäämällä tekstiin suoria otteita kyselyistä ja haastatteluisista. Koin myös, että haastateltavien henkilöiden läheinen tunteminen kollegana auttoi tilanteeseen palaamista muistin avulla.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tieteellinen tutkimus ja sen tulokset ovat eettisesti hyväksyttäviä, uskottavia ja luotettavia, kun tutkimuksen teossa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön edellyttämää tapaa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa rehellisyys ja tarkkuus tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa ja lähdeviittauksissa. Ennen tutkimuksen tai kehittämistyön aloittamista on myös kerrottava siihen osallistuville tahoille heidän oikeuksistaan, vastuistaan ja velvollisuuksistaan. Tässä opinnäytetyössä on kerrottu sen etenemisestä ja eri vaiheiden toteutuksesta avoimesti ja läpinäkyvästi. Kehittämistyöhön osallistuville henkilöille ja samalla koko tilaajaorganisaatiolle avattiin työn taustat, tavoitteet ja etenemisvaiheet sähköpostiviestillä (liite 1). Samassa viestissä kerrottiin kehittämistyön tekijä ja määriteltiin tulevien etenemisvaiheiden kautta roolini tutkijana ja kehittäjänä. Koin roolini määrittelyn selkeäksi, koska tiedostin jo ennen kehittämistyön aloittamista mahdolliset haasteet toimiessa sekä tutkijana että tilaajaorganisaation työntekijänä. Kehittämisprosessin edetessä koin, että roolini tutkijana ja kehittäjänä otettiin organisaation sisällä vakavasti eikä sitä yhdistetty tai sekoitettu työntekijän rooliini. Tätä saattoi edesauttaa se, että nykyisiin työtehtäviini ei ole kuulunut vastaavanlainen koko organisaatiota koskeva kehittämistyö. Haastatteluissa, joissa minulla oli työkiertoihin osallistuviin henkilöihin välitön kontakti, pyrin tietoisesti kohtelemaan osallistujia niin, että he kokivat tutkimukseen osallistumisen turvallisena, oikeudenmukaisena ja tasalaatuisena.

Näin kehittämisprosessin loppua kohden olen pohtinut erityisesti opinnäytetyöni prosessiin liittyvää viestintää organisaation sisällä. Koen avanneeni riittävästi opinnäytetyön taustoja, sen edellyttämiä toimia ja tulevia vaiheita tutkimuksen alkuvaiheessa. Sen lisäksi olisin voinut raportoida enemmän ja säännöllisemmin kehittämistyön etenemisestä koko tilaajaorganisaatiolle tai ainakin siihen eri tavoin osallistuville tahoille. Toteuttaessani haastatteluja avasin kehittämistyön sen aikaista tilannetta haastateltaville, mutta koska haastattelut sijoittuivat kuuden kuukauden kestoiselle

ajanjaksolle, olivat nämä väliraportoinnit hyvinkin poikkeavia toisistaan. Osalle organisaation esimiehistä kerroin työn etenemisvaiheesta saatua aineiston keräyksen päätökseen. Samaten kävin analysoidut tulokset ja niistä tekemäni johtopäätökset läpi organisaation henkilöstöpäällikön kanssa. Kehittämistyöhön kuuluu kuitenkin usein systemaattinen raportointi kehittämisprosessin aikana esimerkiksi organisaation sisäisillä kanavilla. Raportoinnin tarkoituksena on jakaa organisaation tietoon oppimismielessä kehittämyksen eri vaiheita ja kokemuksia. (Ojasalo ym. 2015, 46) Kehittämisprosessin edetessä havaitsin tekemieni päätelmien muuttuvan ja kehittyvän, joten pidin tärkeänä kehittämyksen viimeistelyä ja loppuunsaattamista ennen tulosten jakamista organisaatiossa. Toisaalta koen nyt, että olisin voinut jakaa organisaation sisäisillä viestintäkanavilla tarkempaa tietoa prosessin yleisestä etenemisestä ja esimerkiksi sen eri toteutusvaiheiden aikataulusta.

Kehittämistoiminnan katsotaan olevan sosiaalinen prosessi, joka vaatii toteutuakseen aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta (Toikko & Rantanen 2009, 89). Tässä kehittämyksessä tavoiteltiin konkreettista muutosta ja toimintamallien kehittämistä osallistamalla kehittämisprosessiin kehittäjän lisäksi työyhteisön jäsenet, joita kehittämiskohde kosketti. Osallistuminen kehittämistoimintaan ja työkiertoihin pidettiin tietoisesti vapaaehtoisena, jotta välttyttäisiin passiiviselta osallistumiselta sekä yksilön ja organisaation mahdollisilta negatiivisilta oireilta (Rasi 2014, 115). Kehittämisprosessi toteutettiin laadullisia menetelmiä sekä etnografiaa ja toimintatutkimuksen lähestymistapoja hyödyntämällä. Valitsemani tutkimuksen menetelmät koin prosessin edetessä sopiviksi kehittämyksen tavoitteet saavuttaakseni. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa mahdollisti organisaatiossa yhteistoiminnallisen käytänteiden kehittämisen organisaation eri toimijoita osallistaen. Työkierrosta kiinnostuneet henkilöt osallistuivat aktiivisesti kehittämisprosessin toteutuksen eri vaiheisiin. Työkiertokokeiluihin suorasti tai epäsuorasti osallistuneilta tahoilta kerättiin eri menetelmillä havaintoja useista näkökulmista työkiertokokeiluja ennen ja niiden jälkeen. Aiheesta ja sen ympäriltä pyrittiin keräämään monipuolisesti tietoa, havaintoja ja kokemuksia, ja koen onnistuneeni tässä tavoitteessa. Samaten koen valittujen laadullisten menetelmien ja lähestymistapojen mahdollistaneen onnistuneesti organisaatioon soveltuvan työkiertomallin ja pelisääntöjen luomisen. Käytännössä toteutettujen työkiertokokeilujen avulla saatiin kerättyä ideoita ja huomioita niiltä toimijoilta, jot-

ka tietävät ja tuntevat käytännön kautta organisaation edellytykset, vaatimukset ja haasteet. Näitä huomioita hyödyntäen saatiin aikaiseksi organisaatioon mukautettu ja käytännössä toimiva työkiertomalli (Eskola & Suoranta 2001, 126–129; Ojasalo ym. 2015, 58–59)

8.2 JHL:n työkiertomallin hyödynnettävyys muissa organisaatioissa

Tämä opinnäytetyö ja sen tuotoksena rakennettu työkiertomalli tehtiin vastaamaan tilaajaorganisaatio JHL:n tarpeisiin ja tukemaan asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämistä ja jakamista. Uskon kuitenkin, että sen tuotoksena valmistunutta työkiertomallia on mahdollista räätälöidä myös muiden organisaatioiden tarpeisiin vastaavaksi. Työkiertoja on perinteisesti toteutettu aloilla, joissa se on mahdollistunut selkeästi ja yksinkertaisesti työntekijöiden samankaltaisen perustyön ja koulutustaustan vuoksi. Tämä kehittämistyö osoittaa kuitenkin, että työkiertoa on mahdollista toteuttaa onnistuneesti myös useita erilaisia työtehtäviä sisältävissä asiantuntijaorganisaatioissa. Työkierrosta saadut hyödyt ovat yhtä lailla oleellisia sekä organisaatiolle että sen toimijoille riippumatta siitä, minkälaisia ja minkä tason työtehtäviä työkiertoon osallistuu. Vaikka työtehtävien osalta homogeenisessa työkierrossa voidaan katsoa olevan helpompaa päästä oppimaan varsinaisia työtehtäviä tekemällä, on niitä hyvän suunnittelun ja toteutuksen avulla mahdollista tehdä myös monialaisessa heterogeenisessä työympäristössä. Työkierron aikana havaittiin yhteisiä rajapintoja eri työyhteisöjen välillä ja sitä kautta työkierron ajaksi soveltuvia työtehtäviä. Tämän kehittämistyön lopuksi voitiin myös todeta, että osaamista kehitettiin onnistuneesti varsinaisen työn tekemisen lisäksi havainnoimalla, kuuntelemalla ja refleктоimalla. Samalla lisättiin toimijoiden ymmärrystä koko organisaatiota koskevien toimintojen ja niiden välisten yhteyksien osalta.

Työkiertoa voi ja kannattaakin siis toteuttaa myös monipuolisia ja sisällöltään eroavia työtehtäviä sisältävissä organisaatioissa. Osaamisen kehittämisen ja jakamisen lisäksi säännöllinen työkierto voi osaltaan lisätä organisaation sisällä tapahtuvaa verkostoitumista ja lähentää erillään työskenteleviä työyhteisöjä. Tässä opinnäytetyössä

on koottu työkiertoa puoltavien tekijöiden ja siitä saatujen hyötyjen lisäksi käytännönläheistä tietoa työkierron suunnittelun ja toteuttamisen kannalta. Sopivan työkiertomallin rakentaminen monialaiseen organisaatioon vaatii resursseja ja valmiutta kokeilla uusia toimintamalleja. Ennen työkierron vakiintumista organisaatiossa myös jatkuva kehittämistyö työkiertomallin ympärillä on oleellista. Kehittämistyön yleisen hyödynnettävyyden näkökulmasta voivat tämän opinnäytetyön tietoperustan osuudet työkierrosta tukea työkiertomallin rakentamista myös muissa organisaatioissa. Jos tavoitteena on kehittää asiantuntemusta, hyödyttää työkiertomallin rakentamista myös asiantuntijuutta koskevat tietoperustan osiot. Sen lisäksi on suositeltavaa perehtyä oman organisaation alan erityispiirteisiin ja pohtia niiden mahdollista vaikutusta työkiertomalliin, sen pelisääntöihin sekä työkierrolle asetettuihin tavoitteisiin.

8.3 Yhteisöpedagogi organisaatioiden kehittämistä edistämässä

Pian valmistuvana yhteisöpedagogina (YAMK) olen tämän kehittämistyön aikana pohtinut tämän koulutuksen tarjoamia mahdollisuuksia ja valmiuksia laajempaankin kehittämiseen organisaatioissa. Pidän yhteisöpedagogin erityisinä vahvuuksina muun muassa organisaation ja työyhteisöjen kehittämisprosessien toteuttamista. Yhteisöpedagogeilla on valmiudet kehittää organisaation toimintaa yhteisöllisesti, avoimesti ja eri toimijoita osallistaen. Kehittämistyö tehdään näkyväksi esimerkiksi tuotteistamalla yhteisöpedagogin tukemana ja fasilitoimana luotu prosessi tai palvelu tämän opinnäytetyön työkiertomallin tavoin.

Omalla kohdallani yhteisöpedagogin tutkinto on vahvistanut juurikin näitä tärkeäksi ja mielekkäiksi kokemiani työyhteisön kehittämisen edellyttämiä osaamisalueita ja kykyjä. Onnekseni pääsin hakeutumaan yhteisöpedagogin (YAMK) koulutukseen, koska aiempi koulutustaustani oli hieman poikkeuksellisesti ja kyseiseen koulutukseen tuoreesti soveltuva tradenomi (AMK). Selvittäessäni hakuvaatimuksia vuoden 2017 lopussa, minulle selvisi, että yhteisöpedagogin (YAMK) tutkinnon hakukelpoisuusvaatimuksia oli päivitetty ja laajennettu koskemaan myös joitakin kaupallisen alan tutkintoja. Pidän tradenomin tutkinnon lisäämistä muiden hyväksytyjen tutkin-

tojen rinnalle erittäin mielenkiintoisena mahdollisuutena vertaisoppimisen merkityksen kannalta. Kun eritaustaiset ja eri-ikäiset eri alojen asiantuntijat kokoontuvat yhteen oppimaan ja jakamaan osaamistaan, on käytettävissä laaja ja monipuolinen osaamispooli yksilöllisen ja yhteisen kehittymisen tueksi. Olenkin opiskelujen aikana kokenut, että tradenomeilta ja muilta kaupallisen alan tutkinnon suorittaneilta on saatu humanististen ja pedagogisten tutkintojen rinnalle uutta ajattelutapaa ja erilaisia kokemuksia jaettavaksi, mikä on monipuolistanut oppimisyhteisöä entisestään. Samalla ovat monipuolistuneet koulutuksesta saadut opit ja valmiudet, joita hyödynnetään työelämässä erilaisissa organisaatioissa.

Uskon, että monipuolisina osaajina ja eri näkökulmia asioihin tuovina asiantuntijoina yhteisöpedagogit osaavat työssään kiinnittää huomiota sellaisiin yksityiskohtiin, jotka saattavat muuten jäädä huomaamatta. Asiantuntijat erikoistuvat työtehtävissään eri asioihin ja aloihin. Henkilön substanssiosaaminen erottaa hänet muista ja hänen asiantuntijuuttaan arvostetaan. Vuosien saatossa asian tarkastelu eri näkökulmista voi kuitenkin jäädä vähemmälle. Vaikka yhteisöpedagogitkin erikoistuvat ajan myötä, uskon, että heille ominaista asiantuntijuudessa on ”ison kuvan” hahmottaminen ja ymmärtäminen. Muutoksista huolimatta yhteisöpedagogit säilyttävät kyvyn mukautua, uudistua ja tarkastella asiaa monipuolisesti ja empaattisesti huomioiden samalla eri toimijat ja osallistujat. Siinä missä jonkun asiantuntijan substanssiosaaminen keskittyy tarkastelemaan yhtä kokonaisuutta, yhteisöpedagogin substanssiosaamisena toimii koko (työ)yhteisö ja sen toimivuus. Väitänkin, että vaikka arvopohjansa myötä yhteisöpedagogien paikka on perinteisesti katsottu olevan nuoriso- ja järjestöpuolella, on heille yhtä lailla tarvetta ja hyötyä myös muilla sektoreilla. Työhyvinvoinnin ja työskentelytapojen kehityksen merkitykseen yritysten tuottavuudessa on jo alettu kiinnittää enemmän huomiota. Kun tämä trendi toivon mukaan vain yleistyy ja vahvistuu, kasvaa yhteisöpedagogien tunnettuus, merkitys ja tarve työelämässä entisestään.

8.4 Jatkokehittämisen ja -tutkimuksen ehdotukset

Tässä kehittämistyössä rakennettiin tilaajaorganisaatio Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:lle osaamisen kehittämistä ja jakamista tukeva työkiertomalli ja työkiertoa linjaavat pelisäännöt. Mallin rakentamista varten organisaatiossa toteutettiin vuoden 2019 aikana 6 työkiertokokeilua. Tämän opinnäytetyön päätyttyä organisaatiossa on tarkoitus ottaa työkiertomalli käyttöön ja siirtyä työkiertokokeiluista varsinaisiin työkiertoihin. Kehittämisprosessi ei kuitenkaan pääty tähän. Työkierron käyttöönottoa ja vakiinnuttamista säännöllisenä menetelmänä edistää sen tuotteistaminen mallinnuksen avulla. Uusien menetelmien käyttöönotto vaatii kuitenkin oman erityisen sosiaalisen prosessinsa ja sosiaalisen hyväksynnän organisaation sisällä. Työkierron tarkoitusta ja sen tavoitteita on avattava organisaation toimijoille, jotta sillä tavoiteltu hyöty on selkeästi eri toimijoiden tiedossa. (Toikko & Rantanen 2009, 62–63) Voi kuitenkin viedä oman aikansa, ennen kuin työkierto on vakiintunut sekä yleisesti tiedossa ja käytössä oleva osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmä. Käyttöönoton onnistumista ja siitä seuranneita hyötyjä ei tässä opinnäytetyössä ole mahdollista arvioida, vaan sitä tulisi tehdä jatkotutkimuksen muodossa. Kehittämistyössä voitaisiin seurata esimerkiksi ensimmäisen vuoden ajan työkiertomallin käyttöönottoa, toteutuneita työkiertoja ja niiden jatkuvaa arviointia. Tehtyjen havaintojen perusteella voitaisiin työkiertomallia kehittää entisestään.

Kun muodostin tämän kehittämistyön tulosten analysoinnin kautta johtopäätöksiä, pohdin myös mahdollisuutta suunnitella työkiertoa erilaiseksi eri työyhteisöille ja toimijoille organisaation sisällä. Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda yhtenäinen työkiertomalli asiantuntijaorganisaatiolle, mutta halutessa voitaisiin jatkotutkia sitä, miten työkiertoa toteutettaisiin huomioiden eri toimijoiden työtehtävät ja organisaatiossa oleva asema. Asiantuntijaorganisaatiossa työtehtäviä ja osaamista voi olla hyvinkin monipuolisesti, joten on harkittava sitä, sopiiko kaikille toimijoille samanlainen työkiertomalli. Työkiertoa voitaisiin räätälöidä esimerkiksi niin, että organisaation sisällä muodostetaan valmiita työkiertosapluunoita tiiviissä yhteistyössä olevien työyhteisöjen välille tai samanlaisten työtehtävien, kuten eri yksiköiden sihteerien, välille. Tällaisen valmiin sapluunan luominen voi kuitenkin rajata liikaa työkiertoon lähtevän yksilön omia osaamisen kehittämisen tavoitteita. On myös pohdittava sitä, millainen vaikutus organisaation sisäisillä erilaisilla työkiertomalleilla on. Jos organisaatiossa on käytössä erilaisia työkiertomalleja, voidaanko työkierron kat-

soa olevan enää tasalaatuista ja yhdenmukaista kaikille osallistujille omasta asemasta tai työyhteisöstä riippumatta?

Yhdeksi jatkotutkimuksen aiheeksi soveltuisi myös työkierrosta seuranneen mahdollisen hyödyn tarkastelu. Kehittämistyölle on tavanomaista, että sen vaikutukset voidaan havaita vasta pidemmällä aikavälillä. Silloinkin ne voivat tulla esille vähitellen ja vaikeasti havaittavina. Kehittämistilanteissa toiminnan suoritustaso voi myös usein alkuun heiketä, kunnes se palautuu ja kohoaa kehittämisen vaikutuksesta myöhemmin. Yhtenä tapana tarkastella kehittämistoimenpiteiden tuloksia ja vaikuttavuutta voidaan hyödyntää realistista evaluaatiota. Se pohjautuu siihen, että

“tietynlainen vaikutusmekanismi tietynlaisessa kontekstissa tuottaa tietynlaisen tuloksen.”

Realistisen evaluaation mukaan yhteisesti käytössä oleva menetelmä voi toimia erilaisissa olosuhteissa ja erilaisilla ihmisillä eri tavoin, mikä näkyy myös tuloksissa ja vaikutuksissa. Realistisen evaluaation tärkeimpänä tavoitteena on selvittää mikä toimii kenelle ja minkälaisissa olosuhteissa. Toisena esimerkkinä mahdollisten hyötyjen tarkastelusta ja arvioinnissa toimii laadullisen tiedon seuranta. Tällöin tarkastellaan, ovatko valitut muutokset ja uudet menetelmät vieneet toimintaa toivottuun suuntaan eli saavuttaneet sille asetettuja tavoitteita ja visiota. Laadullista tietoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla ja keskustelemalla. Oleellista on selvittää, miten kehittämistyön myötä tulleet muutokset on koettu ja millaista merkitystä ja vaikutusta niillä on organisaatiossa ollut. (Seppänen-Järvelä 2004, 39) Pitkäaikaisia muutoksia ja kehittämistyön vaikutuksia voi siis olla vaikea havaita, mutta kun pysähdytään tarkastelemaan ja analysoimaan organisaation toimintaa, voidaan havaita suuriakin muutoksia tai uusia tasoja sekä organisaation että sen toimijoiden osaamisessa. (Hakkarainen & Paavola 2008, 72)

LÄHTEET

Airila, Auli 2018. Osaamisen kehittäminen edellyttää yhteistyötä. Pelastusalan ammattilainen. Viitattu 8.11.2019. <https://ammattilainen.fi/osaamisen-kehittaminen-edellyttaa-yhteistyota/>.

Anttila, Tanja & Uusitalo, Satu 2017. Oppimista ja uusia näkökulmia. Työkiertomalli sisäisille työmarkkinoille. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Opin näytetyö (YAMK). Viitattu 5.12.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129132/Uusitalo_Satu.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen (5. painos). Jyväskylä: Vastapaino.

Hakkarainen, Kai & Paavola, Sami 2008. Asiantuntijuuden kehittäminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Auli Toom & Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta (1.-2. painos). Helsinki: Kansanvalistusseura, 59–82.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita (15. uudistettu painos). Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Ilmarinen 2013. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Viitattu 8.11.2019. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019a. JHL lukuina. Viitattu 8.11.2019. <https://www.jhl.fi/jhl/organisaatio/jhl-lukuina/>.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019b. Toiminnan tavoitteet ja strategia. Viitattu 8.11.2019. <https://www.jhl.fi/jhl/organisaatio/toiminnan-tavoitteet/>.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019c. Henkilöstö- ja koulutus suunnitelma 2019 – 2020. Julkaistu organisaation sisäiseen käyttöön.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry 2019d. Päätöksenteko ja organisaatio. Viitattu 5.12.2019. <https://www.jhl.fi/jhl/organisaatio/jhln-organisaatio/>.

Kiviniemi, Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5.painos). Jyväskylä: Ps-kustannus, 62-75.

Koivunen, Niina 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Artikkel. Tampere: Hallinnon Tutkimuksen seura. Viitattu 8.11.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1342928>.

Kolari, Pirjo 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Kasvatustieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 8.11.2019. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Koskimies, Mimosa & Pyhäjoki, Jukka & Arnkil, Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 8.11.2019.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mustonen, Taina 2011. Kokemuksia työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä Osuuskauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemislinjalla. Savonia ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 5.12.2019.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30512/Mustonen_Taina.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nikander, Sami 2008. Vinkkejä oppimispäiväkirjan kirjoittamiseen. Helsingin yliopisto. Viitattu 6.11.2019. <https://www.cs.helsinki.fi/u/nikander/opk.html>.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-4. painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paloniemi, Susanna & Collin, Kaija 2018. Etnografi työssä – kokemuksia organisaatiotutkimuksesta. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5.painos). Jyväskylä: Ps-kustannus, 201-215.
- Paloniemi, Susanna 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä –työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Auli Toom & Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta (1.-2. painos). Helsinki: Kansanvalistusseura, 255-274.
- Parviainen, Jaana 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Jaana Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University Press, 155-187. Viitattu 8.11.2019.
http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Patanen, Minna & Tanskanen Sirja 2019. Järjestöjen palkkatyöntekijöiden osaaminen ja järjestötyön vaatimukset. Filosofinen tiedekunta, Itä-Suomen yliopisto. Pro Gradu –tutkielma. Viitattu 5.12.2019.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20190399/urn_nbn_fi_uef-20190399.pdf.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.
- Poikela, Esa 2002. Johdanto. Teoksessa Esa Poikela (toim.) Ongelmaperustainen pedagogiikka. Teoriaa ja käytäntöä. Tampere University Press, 7-19. Viitattu

4.12.2019.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65475/ongelmaperustainen_pedagogiikka_2002.pdf?sequence

Pyöriä, Pasi 2006. Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. . Teoksessa Jaana Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University Press, 55-81.

Viitattu 14.10.2019.

http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pyöriä, Pasi & Melin, Harri & Blom, Raimo 2005. Knowledge Workers in the Information Society. Evidence from Finland. Tampere University Press. Viitattu 8.11.2019.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68142/knowledge_workers_in_the_information_society_2005.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Rasi, Merja 2014. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Hallintotiede, Tampereen yliopisto. Pro gradu – tutkielma. Viitattu 8.11.2019.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95917/GRADU-1404913404.pdf>.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmissa. Opas käytäntöihin. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES.

Viitattu: 8.11.2019.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?s.

Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Veli-Matti, Värri 2007. Johdanto. Teoksessa Eija Syrjäläinen & Ari Eronen & Veli-Matti Värri (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampereen yliopistopaino Oy, 7-12.

Talja, Heli 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Espoo: VTT. Viitattu: 8.11.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P620.pdf>.

Tehy-lehti 2014. Työkierto vaatii suunnitelman. Viitattu 8.11.2019.

<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyokierto-vaatii-suunnitelman>.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampereen yliopisto.

Tolonen, Pertti 2006. Perusteita palofysiikan opetuksen kehittämiseksi. Opiskelijoiden kokema hyöty palofysiikasta työelämässä. Ammatillinen opettajakorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulu. Opettajankoulutuksen kehittämishanke.

Toom, Auli & Onnismaa, Jussi 2008. Johdanto. Teoksessa Auli Toom & Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta (1.-2. painos). Helsinki: Kansanvalistusseura, 9-30.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 8.11.2019.

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Tynjälä, Päivi 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa Kaija Collin & Susanna Paloniemi & Helena Rasku-Puttonen & Päivi Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus (1. painos). Helsinki: WSOYpro Oy, 79–95.

Työelämään 2019. Ammattiliitto. Viitattu 8.11.2019. <https://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/ammattiliitto/>.

Työterveyslaitos 2019. Parempi työyhteisö PARTY-kysely. Viitattu 4.12.2019. <https://www.ttl.fi/palvelu/parempi-tyoyhteiso-party-kysely/>.

Valtiovarainministeriö 2012. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Juvens Print. Viitattu 8.11.2019.

<https://vm.fi/documents/10623/1169858/Valtionhallinnon%20henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-eed7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>.

Verohallinto 2019. Verohallinnon päätös verovapaista matkakustannusten korvauksista vuonna 2019. Viitattu 8.11.2019. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47405/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-verovapaista-matkakustannusten-korvauksista-vuonna-2019/#yomatkaraha>.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1 Sähköpostiviesti koko organisaatiolle

Hei,

olemme käynnistämässä mahdollisuutta työntekijöille osallistua vapaaehtoisuuteen perustuvaan 1 tai 2 viikon kestoiseen työkiertokokeiluun. Työkiertokokeilussa pääset työyksiköiden mahdollisuuksi-
en mukaan tutustumaan itsellesi uuteen ja erilaiseen toimenkuvaan sekä samalla lisäämään ymmär-
rystäsi toimialueesi tai yksikkösi ulkopuolella tapahtuvista töistä. Työkiertokokeilun tarkoituksena on rikastuttaa omaa työtä, laajentaa osaamista sekä samalla jakaa osaamista muille.

Työkiertokokeilun ympärille lähdetään rakentamaan yhdessä henkilöstöpalveluiden ja johdon kanssa ensimmäisten osallistujien kokemusten perusteella pelisääntöjä ja mallia, jotka tekevät työkiertoon osallistumisesta selkeää ja yhdenmukaista kaikille osallistujille. Mallin rakentaminen toimii edunval-
vonta- ja järjestötoiminnan linjan sihteerin Karoliina Kempin opinnäytetyöaiheena (yhteisöpeda-
gogi, YAMK-tutkinto). Kempinen toteuttaa tutkimuksensa ja kehittämistyönsä vuoden 2019 aikana haastatteleamalla työkiertokokeiluun osallistuneita ja kirjaamalla ylös heidän kokemuksiaan ja tunte-
muksiaan työkiertokokeilun eri vaiheissa.

Työkiertokokeiluun osallistuminen sekä siitä syntyvä ammatillinen kehitys ja hyöty JHL-
organisaatiolle tulee olla perusteltu. Ennen työkiertokokeilun aloittamista tehdään suunnitelma työ-
kierron sisällöstä yhdessä työkiertokokeiluun osallistuvan henkilön sekä työkierron kohteena olevan
yksikön kanssa. Työkiertokokeilun aikana oma työnimike ei vaihdu eikä sillä ole vaikutusta palkkauk-
seen, koska kyseessä on vapaaehtoisuuteen perustuva ja tilapäinen toisiin työtehtäviin tutustumi-
nen.

Työkiertokokeilusta kiinnostuneiden toivotaan vastaavan [tähän kyselyyn](#), jonka tarkoituksena on alustavasti kartoittaa henkilökunnan kiinnostusta ja odotuksia työkiertokokeiluun liittyen. Kyselyyn vastaamalla et vielä sitoudu osallistumaan työkiertokokeiluun ja Kempin tutkimukseen eikä se takaa kokeiluun osallistumista, mutta voit siihen vastaamalla ilmaista halukkuutesi työkiertokokei-
luun osallistumisesta. Ilmoita kyselyn lisäksi kiinnostuksestasi myös esimiehellesi.

Kyselyyn pyydetään vastaamaan **29.4.2019 mennessä**. Vastausten perusteella aloitetaan vuoden 2019 työkiertokokeilujen toteuttamisen suunnittelu yhdessä esimiesten ja johdon kanssa.

Yhteistyöterveisin

Karoliina Kemppinen

Sihteeri

Liite 2 Aloituskysely



Attention by Lyyti

Etunimi *

Sukunimi *

Sähköposti *

Toimialue/yksikkö *

Nykyinen työnimike *

Työkokemus JHL:ssä lyhyesti (vuodet + tehtävät) *


Olen kiinnostunut osallistumaan *

- Yhden viikon työkiertokokeiluun
- Kahden viikon työkiertokokeiluun

Miksi olet kiinnostunut osallistumaan työkiertokokeiluun? *



Mihin tehtäviin haluaisit perehtyä lisää ja missä toimialueessa/yksikössä? *



Oletko osallistunut aikaisemmin työkiertoon? (JHL:ssä tai jossain muualla) *

- Kyllä
- Ei

Mitä odotuksia/toiveita/tavoitteita sinulla on työkiertokokeilulle? *



Mitä hyötyä uskot saavasi työkiertokokeilusta / mitä työkiertokokeilu voisi mahdollistaa sinulle? *

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom.

Mitä annettavaa sinulla olisi kierron kohteena olevalle työyhteisölle? *

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom.

Mitä kysymyksiä, esteitä tai ennakkoluuloja työkierto aiheuttaa? (esim. käytännön järjestelyt) *

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom.

Mitä muuta haluaisit tuoda esille?

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom.

LÄHETÄ VASTAUKSET

Liite 3 Työkierron jälkeinen haastattelu

Työkierto – haastattelu työkiertoon lähteneen henkilön kanssa

Nimi, omat työtehtävät, työkierron pituus, kohteena ollut toimialue/tehtävä

Työkierron toteutus

1. Mihin perehdyit - mihin tehtävään, mihin aihealueisiin?
2. Kuka perehdytti – sama/eri henkilöt?
3. Oliko tehty etukäteen suunnitelma työkiertoon liittyen (kuka tehnyt), pysyttiinkö siinä, tehtiinkö muutoksia?
4. Mikä oli oman esimiehen rooli työkierron toteutumisessa?
5. Teitkö viikon aikana ”omia töitä” / olitko omaan esimieheen / yksikköön yhteydessä / pystyitkö keskittymään vain työkiertoon?
6. Miten käytännön järjestelyt hoituivat? (majoitus, matkakustannukset, muut kysymykset? Jäikö olo että kaikki järjestyi hyvin?)
7. Mitä työkiertoon osallistumisessa oli otettava huomioon? (omien tehtävien hoito poissaolon aikana ym. Osasiko etukäteen huomioida kaikki relevantit asiat? Mitä aikana, jälkikäteen?)

Osaamisen lisääminen / työkierron hyödyt

8. Mitä työkierrosta jäi käteen?
9. Mitä uutta opit työkierron aikana?
10. Mitä hyötyä sait työkierron aikana?
11. Mitä muut oppivat sinulta? Miten sait omaa osaamistasi tuotua esille?
12. Miten koet, että JHL organisaatio hyötyi työkierrosta?

Työkierron onnistuminen & kehittäminen

13. Millaisia tavoitteita sinulla oli työkierrolle? Mitä toivoit saavuttavasi? Toteutuivatko tavoitteet?
14. Mikä onnistui työkierrossa (erityisen) hyvin?
15. Mitä haluaisit kehittää / tehdä eri tavalla työkiertoon liittyen?
16. Millaisia tuntemuksia / ajatuksia / ideoita työkierron aikana heräsi?
17. Mitä jatkossa olisi otettava huomioon?
18. Lähtisitkö uudestaan / suosittelisitko työkaverillesi?
19. Mitä muuta haluaisit kertoa /sanoa?

Liite 4 Jälkikysely työyhteisölle, jossa oltiin työkiertokokeilussa



Attention by Lyyti

Työkiertokokeilun jälkikysely (toimialue/yksikkö, jossa oltiin työkierrossa)

1. Miten työkierrossa olleen henkilön perehdytys hoidettiin? Olitko perehdytyksessä mukana?


2. Miten työskentelit työkierrossa olevan henkilön kanssa? Mitä teit / teitte?

3. Miten työkierto näkyi toimialueen työssä – vaikuttiko työskentelyyn?

4. Mitä ideoita / tuntemuksia / ajatuksia työkiertokokeilu herätti?



5. Mitä työkiertoon liittyen olisi voitu tehdä eri tavoin?



6. Millainen kokemus työkierto oli?



7. Mitä työkierto voisi (parhaimmillaan) antaa/tuoda työyhteisölle?



8. Heräsikö kiinnostus osallistua itse työkiertoon?



LÄHETÄ VASTAUKSET

Liite 5 Jälkikysely työyhteisölle, josta oltiin poissa työkiertokokeilun ajan



Attention by Lyyti

Työkiertokokeilun jälkikysely (toimialue/yksikkö, josta osallistuttu työkiertoon)

1. Miten kollegan osallistuminen työkiertoon näkyi toimialueen/yksikön työskentelyssä?

A rectangular text input field with a light gray border and a white background. It contains no text. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons with upward-pointing arrows. On the bottom side, there are three small, horizontally arranged square buttons with left, right, and center-pointing arrows.

2. Miten kollegan osallistuminen työkiertoon vaikutti omaan työhön?

A rectangular text input field with a light gray border and a white background. It contains no text. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons with upward-pointing arrows. On the bottom side, there are three small, horizontally arranged square buttons with left, right, and center-pointing arrows.

3. Mitä ideoita / tuntemuksia / ajatuksia työkiertokokeilu herätti?

A rectangular text input field with a light gray border and a white background. It contains no text. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons with upward-pointing arrows. On the bottom side, there are three small, horizontally arranged square buttons with left, right, and center-pointing arrows.

4. Mitä työkiertoon liittyen olisi voitu tehdä eri tavoin?

An empty text input field with a light gray background. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. Navigation buttons (back, forward, and search) are visible at the bottom left and right corners.

5. Millainen kokemus työkierto oli?

An empty text input field with a light gray background. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. Navigation buttons (back, forward, and search) are visible at the bottom left and right corners.

6. Mitä työkierto voisi (parhaimmillaan) antaa/tuoda työyhteisölle?

An empty text input field with a light gray background. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. Navigation buttons (back, forward, and search) are visible at the bottom left and right corners.

7. Heräsikö kiinnostus osallistua itse työkiertoon?

An empty text input field with a light gray background. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom. Navigation buttons (back, forward, and search) are visible at the bottom left and right corners.

LÄHETÄ VASTAUKSET