
KOKEMUKSIA TYÖKIERROSTA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄN MATKAILU- JA RAVITSEMISLINJALLA

Taina Mustonen

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Taina Mustonen	
Työn nimi Kokemuksia työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä Osuuskauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemislinjalla	
Päiväys 18.4.2011	Sivumäärä/Liitteet 138 + 8
Ohjaaja(t) Lehtori, KM Maisa Haatainen ja lehtori, KTL Kristiina Laitinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemislinjan henkilöstön kokemuksia työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä. Työkierto on suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen työssä oppimiseen perustuva henkilöstön kehittämismenetelmä, jossa työntekijä siirtyy määräajaksi toiseen tehtävään oppiakseen ja kehittyäkseen. Tässä tutkimuksessa pidetään työkiertona myös muuta henkilöstön sisäistä liikkumista. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa työkierrosta saatavista hyödyistä ja haitoista sekä kartoittaa tekijöitä, jotka edistävät tai estävät työkierron toteutumista. Haastateltavilta pyydettiin myös kehittämissuhteita.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, ja empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla teemahaastatteluilla (n=11) erilaisessa työkierrossa olleita matkailu- ja ravitsemisalalan ammattilaisia. Työkierron tavoitteet ja työkiertoon lähtemisen syyt nousevat ennemmin henkilökohtaisista tavoitteista kuin suunnitelmallisesta henkilöstön kehittämisestä. Tutkimuksen mukaan työkierto kehittää henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa sekä tukee moniosajaksi kehittymistä. Työkierto parantaa työhyvinvointia ja jaksamista sekä tarjoaa haasteita ja vaihtelua. Mahdollisuus käyttää ammattitaitoa ja saada lisävastuuta koetaan palkitsevana. Osaamista ja hiljaista tietoa voidaan siirtää työkierrossa, jolloin myös työyhteisö voi oppia yksilön oppimisesta.</p> <p>Toimeksiantaja on tukenut implisiittisesti eli epäsuorasti työkiertoa ja sisäistä liikkumista. Tukemalla työkiertoa näkyvämmiin ja konkreettisempiin esimerkiksi tehostamalla viestintää, luomalla työ- ja urakiertomahdollisuuksia sekä kehittämällä toimintatapoja suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden lisäämiseksi, se voi vahvistaa työkierrosta saatavaa hyötyä. Työkierron tukeminen on helpompaa, jos organisaatiolla on tietoa työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä. Toimeksiantaja voi käyttää tutkimustuloksia parantaakseen henkilöstön kehittämis- ja kehittymismahdollisuuksia, jotta se saisi osaavaa, hyvinvoivaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. Innostunut ja osaava henkilöstö luo edellytykset toimivalle työyhteisölle ja kannattavalle liiketoiminnalle, sillä muuttuvassa maailmassa on oltava valmis kehittämään ja kehittymään pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa. Tuloksia voidaan käyttää myös osaamisen johtamisen suunnittelussa ja henkilöstön sitouttamisessa luomalla ja parantamalla kehittymismahdollisuuksia ja tarjoamalla uusia haasteita työkierron kautta</p>	
Avainsanat henkilöstön kehittäminen(YSA), työssä oppiminen(YSA), työkierto(YSA), osaaminen(YSA)	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author(s) Taina Mustonen			
Title of Thesis Experiences of job rotation as a method for human resource development in tourism and restaurant trade of co-operative society PeeÄssä			
Date	18.4.2011	Pages/Appendices	138 + 8
Supervisor(s) Lecturer, MA (Education) Maisa Haatainen and Senior Lecturer, Lic. Sc. (Econ. & Bus. Adm.) Kristina Laitinen			
Project/Partners Co-operative society PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to examine experiences of job rotation as a method for human resource development in tourism and restaurant trade of the co-operative society PeeÄssä. Job rotation is a developing method of human resource based on planned and goal-directed on-the-job-training, in which an employee is transferred to another unit to learn and train for a predetermined period of time. In this thesis all internal mobility is included into job rotation. The aim of this thesis was to gather information about profits and disadvantages arising from job rotation as well as to gather factors that improve or prevent job rotation to actualize.</p> <p>This thesis was carried out by utilizing qualitative research methods. The empirical data was collected with the focused interview (n=11), and interviewees were chosen among professionals in the tourism and restaurant trade, and they had a great amount of various experience of job rotation. Targets and reasons for job rotation arose rather from personal aims than from the planned and goal-directed method of human resource development. According to this thesis it becomes apparent that job rotation develops know-how and professional skills of personnel and supports development of multi-skilled personnel. Job rotation develops vocational competence, improves well-being at work and offers challenges and change. The possibility to use professional competence and gain more responsibility is experienced rewarding. The job rotation works out as a component of career rotation. Job rotation makes it possible to transfer know-how and tacit knowledge, and it enables the organization to learn through the learning of its individuals.</p> <p>The applicant has supported job rotation and internal mobility implicitly. By supporting job rotation more explicatively for example by improving information about job rotation, by creating more possibilities to job rotation and by developing policies to increase goal-directness and planning, the applicant can maximize the profits achieving from job rotation. The results of this thesis can be used to improve the development possibilities, so that the applicant can have a competent, healthy and motivated personnel. A committed and competent personnel is essential to a profitable business. In the changing world one must be ready to develop to survive in the increasing and tightening competition. These results can be used when planning competence management, and when promoting commitment by providing development possibilities and new challenges through job rotation.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Human Resources Development, Workplace Learning, Job Rotation, Knowhow</p>			

TAULUKOT JA KUVIOT

TAULUKOT

Taulukko 1. <i>Haasteltavien työkiertokokemukset</i>	72
Taulukko 2. <i>Haastateltavien taustatietoja</i>	73
Taulukko 3. <i>Työkierron syyt</i>	74
Taulukko 4. <i>Työtehtävät työkierrossa</i>	75
Taulukko 5. <i>Haastattelujen koodaukset</i>	76

KUVIOT

Kuvio 1. <i>PeeÄssän liikevaihto vuonna 2010 (Kankaanpää 2011)</i>	8
Kuvio 2. <i>Tutkimuskysymykset</i>	11
Kuvio 3. <i>Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261)</i>	12
Kuvio 4. <i>Tutkimuksen viitekehys</i>	16
Kuvio 5. <i>Työssä oppiminen Dohmen1996 mukaan (Viitala 2007, 187–188)</i>	22
Kuvio 6. <i>Oppimistulosten nelikenttä (Hall 1986 ja 1990) mukailten (Ruohotie 1997a, 62)</i> ..	23
Kuvio 7. <i>Elinikäisen oppimisen osapuolet (Ojala 2001, 22)</i>	25
Kuvio 8. <i>Oppiminen tutussa ja vieraassa ympäristössä (Ojala 1996, 148)</i>	44
Kuvio 9. <i>Oppimisprosessin perusmalli Sydänmaanlakka soveltaa Kolbin mallia (Sydänmaanlakka 2007, 38)</i>	52
Kuvio 10. <i>Kolbin oppimissykli Barnetin lisäyksellä (Ruohotie 2000, 141)</i>	54
Kuvio 11. <i>Tavoitteellinen työkierto</i>	56
Kuvio 12. <i>Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 87)</i>	60
Kuvio 13. <i>Oppimissykli (Rogers 2004, 56)</i>	62
Kuvio 14. <i>Tavoitteellisen työkierron roolit ja vastuujako</i>	121

SISÄLLYS

1	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	6
1.1	Työelämässä tapahtuvat muutokset	6
1.2	Osuuskauppa PeeÄssä.....	7
1.2.1	Osuuskauppa PeeÄssä organisaationa	7
1.2.2	Työkierto Osuuskauppa PeeÄssä.....	9
1.3	Tutkimuksen tavoitteet.....	11
2	TYÖKIERTO HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MUOTONA.....	12
2.1	Henkilöstön kehittäminen	12
2.2	Työkierron määrittely	17
2.2.1	Työkierron muotoja	19
2.2.2	Työkierto ja työssä oppiminen.....	21
2.2.3	Työkierto osana elinikäistä oppimista	24
2.2.4	Oppivan organisaation kehittäminen työkierron avulla.....	26
2.3	Työkierron tavoitteita.....	27
2.3.1	Yleisiä tavoitteita	27
2.3.2	Ammatillinen osaaminen	28
2.3.3	Monitaitoisuus	30
2.3.4	Verkostoituminen ja yhteistyö.....	32
2.3.5	Työhyvinvointi ja työilmapiiri.....	34
2.3.6	Työkierto on osaamisen siirtämistä	36
2.3.7	Hiljaisen eli kokemuseräisen tiedon siirtäminen	38
2.3.8	Työkierto ja urakehitys	40
2.4	Työkierron onnistumista edistäviä tekijöitä.....	41
2.4.1	Liikkumista ja oppimista kannustava ilmapiiri.....	41
2.4.2	Yksilön suunta: tavoite, motivaatio, tarve, halu ja vapaaehtoisuus.....	46
2.4.3	Kokemusten reflektointi	50
2.5	Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen työkierto	55
2.5.1	Suunnitelmallinen työkierto.....	55
2.5.2	Tavoitteiden asettaminen	57
2.5.3	Vastaanottavan organisaation tehtävät	58
2.5.4	Arviointi- ja palautekeskustelut.....	60
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	64
3.1	Lähestymistavan valinta ja metodologiset ratkaisut	64
3.2	Aineiston kerääminen ja sisällön analyysi	65
3.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	68

4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	72
4.1	Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot	72
4.2	Kokemuksia työkierrosta saaduista hyödyistä ja haitoista.....	76
4.2.1	Ammatillisen osaamisen kehittyminen.....	76
4.2.2	Monitaitoisuuden palkitsevuus	80
4.2.3	Verkostoituminen ja kehittyvät kontaktit	83
4.2.4	Työhyvinvoinnin ja jaksamisen paraneminen	84
4.2.5	Osaamisen siirron hyödyt	87
4.2.6	Hiljaisen tiedon siirtymisen tärkeys.....	88
4.2.7	Urakehitysmahdollisuuksien lisääntyminen	89
4.3	Työkierron onnistumista edistäviä tai estäviä tekijöitä.....	90
4.3.1	Liikkumista ja oppimista kannustava ilmapiiri.....	90
4.3.2	Yksilön suunta: asenne, oppimisen halu, motivaatio ja aktiivisuus	98
4.3.3	Reflektointi	103
4.4	Tutkimustulosten yhteenveto	106
5	POHDINTA JA JATKOTOIMENPIDESUOSITUKSET	117
	LÄHTEET	123
	LIITE 1 Kiinnostavat ja hyödylliset henkilöstön kehittämisen menetelmät	139
	LIITE 2 Uuden tiedon luomisen seci-malli mukailtuna Nonaka & Takeuchi 1995.....	140
	LIITE 3 Teemahaastattelun runko	141
	LIITE 4 Taustakysymykset	142
	LIITE 5 Viimeaikaisia tutkimuksia työkierrosta	144

1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Työelämässä tapahtuvat muutokset

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli halu selvittää, kuinka henkilöstön osaamista voi kehittää niin, että henkilöstön kehittäminen tukee sekä yrityksen kilpailukykyä että yksilöiden ammattitaitoa. Tutkimuksen kohteeksi valitsin työkierron, joka on molemminpuolista hyötyä tuottava henkilöstön kehittämismenetelmä. Työkierto (*job rotation, secondment*) on kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa henkilö siirretään uusiin työtehtäviin tai eri yksiköihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta (Viitala 2007, 170). Henkilökohtainen kiinnostukseni aiheeseen tuki myös aiheen valintaa; omakohtaiset kokemukset työkierrosta niin työntekijänä kuin esimiehenä ja kiinnostus työssä oppimiseen vahvistivat päätöstäni. Tässä tutkimuksessa halusin selvittää, miten työkiertoon vaikuttavia tekijöitä on huomioitava, jotta yritys ja työntekijät saavat työkierrosta enemmän hyötyä mm. osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen.

Henkilöstön osaamisen avulla vastataan tulevaisuuden haasteisiin nopeasti muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä; muutos koskee erityisesti osaamisvaatimuksia, työsuhteita, työnjohtamista ja työorganisaation rakenteita. Elinikäistä oppimista vaativia muutoksia ovat mm. työssäolevien työuran jatkuvuuden turvaaminen, kiristynyt kilpailu, asiakkaiden vaatimusten lisääntyminen ja joustavuus. Perinteinen koulutus on riittämätön vastaamaan näihin haasteisiin, joten työssä oppimista ja kokemuksista oppimista voidaan hyödyntää elinikäisen oppimisen tukena. Kokemuksen kautta on aina opittu, ja elinikäisen oppimisen tärkeimpiä mahdollistajia tai esteitä ovat perheet, työpaikat ja arjen sosiaaliset ympäristöt. Paras motivaatio on oppimisen ilo sekä mahdollisuudet hyödyntää uusia taitoja. (Elinikäisen oppimisen neuvosto 2010.)

Osaamisen hallinta ja henkilöstön kehittäminen ovat organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä: kiristyvässä kilpailussa tuottavuuden lisääminen on menestymisen edellytys. Kun työpanoksen määrä ei enää väestön ikääntyessä kasva, voidaan tuottavuuden kasvun edellytyksenä pitää uuden oppimista. Yrityksen oppiminen tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaation tasolla, ja kaiken lähtökohtana on yksilön oppiminen ja kehittyminen. Tässä tutkimuksessa työkiertoa tutkitaan henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmänä yksilön oppimisen näkökulmasta. Työyhteisöön ja yhteisölliseen oppimiseen viitataan, kun halutaan korostaa työkierron vaikutusta koko työorganisaatioon, tai kun se on asian ymmärtämisen kannalta välttämätöntä.

Työkierto voi parantaa työhyvinvointia ja viihtyvyyttä, sillä sopivasti haasteellinen työ ja mahdollisuus oppia uutta parantavat työssä jaksamista. Ammatillinen ura tulisi nähdä osaamisen kasvuna, jossa taidot ja asiantuntemus lisääntyvät, ja jossa vuorovaikutusverkosto laajenee. Asiantuntijaksi kypsymiseen tarvitaan kokemusta ja osaamisen siirtoa esimerkiksi työkierron avulla. Osaamista ei aina tarvitse etsiä ulkopuolelta; työkierto antaa mahdollisuuden siirtää hiljaista tietoa ja osaamista yrityksen sisällä. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen ovat entistä tärkeämpiä; työkierto antaa mahdollisuuden myös verkostojen luomiseen. (Työpolitiikan strategia 2003–2007–2010, 2003.) Työkierron avulla voidaan siirtyä tehtävästä toiseen joustavasti, jolloin organisaation piilevät voimavarat saadaan paremmin käyttöön.

Tutkimusaiheen valintaa tuki myös aiheen ajankohtaisuus. Työtä on kehitettävä niin, että ihmiset viihtyvät, kykenevät ja haluavat työskennellä pitempään. Paineet työurien pidentämiseen ovat suuria; keskusteluissa nousevat esille eläkeiän nostaminen ja työkyvyn ylläpitäminen. Keskeisiä työelämän haasteita on suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen, joka sisältää myös työn tuottavuuden parantamisen laadullisesti kestäväällä tavalla: ennenaikaisen eläköitymisen estämisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen nuoremmille. Työssä oppimisen ja ikääntyneiden osaamisen hyödyntämiseksi on etsittävä joustavia tapoja, ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja työssä jaksamisen edistäminen ovat yhä tärkeämpi osa henkilöstöjohtamista. (Työpolitiikan strategia 2003–2007–2010, 2003.) Henkilöstön ikärakenteen muutos, tuleva työvoimapula ja henkilöstön suuri vaihtuvuus lisäävät myös tutkittavan asian merkittävyyttä; osaavasta työvoimasta on kova kilpailu. Henkilöstön työtyytyväisyyteen on panostettava, sillä henkilöstö pystyy kilpailuttamaan yrityksiä kehittämällä osaamistaan ja parantamalla työmarkkinakelpoisuuttaan. Henkilöstön rooli muuttuu työvoimasta oppimisvoimaksi, ja yrityksen rooli työnantajasta henkilöstön opettajaksi. (Halonen 2001, 77; Lampikoski 2005, 119.) Työssä oppimisen ja työkierron avulla yritykset voivat kehittää henkilöstöään.

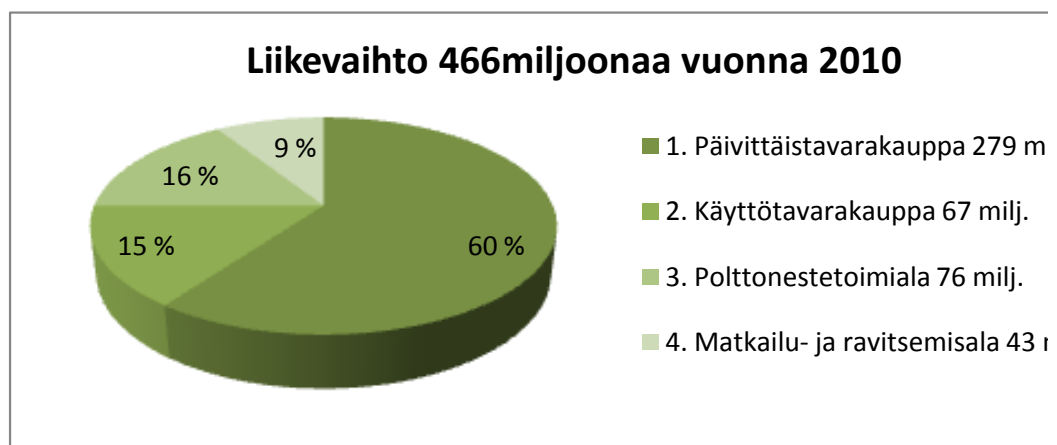
1.2 Osuuskauppa PeeÄssä

1.2.1 Osuuskauppa PeeÄssä organisaationa

Tutkimuksen toimeksiantaja on Osuuskauppa PeeÄssä, joka toimii Pohjois-Savossa 23 kunnan alueella noin 80 toimipaikassa. PeeÄssä toimii osana S-ryhmää, joka on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto; S-ryhmällä on koko maassa 1600 toimipaikkaa. S-ryhmä muodostuu 22 osuuskaupasta ja niiden omistamasta

Suomen Osuuskuntien Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu 9 paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joiden omistajat ns. asiakasomistajat ovat samalla myös asiakkaita. S-ryhmän liikevaihto vuonna 2010 oli 10 465 miljoonaa euroa, jossa kasvua edellisvuoteen oli 6,1 %. Liikevoittoa S-ryhmä teki 264 miljoonaa euroa. Asiakasomistajia S-ryhmässä oli vuoden 2010 lopussa 1,9 miljoonaa, ja toimipaikkoja oli 1636 kappaletta, joista Suomessa oli 1614, Baltiassa 13 ja Venäjällä 9. Henkilöstömäärä oli vuoden lopussa 39 646. (S-kanava 2011.)

PeeÄssän toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille, ja sen päätoimialat ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymälä- ja polttoainekauppa sekä hotelli- ja ravintolatoiminta. PeeÄssän omistaa yli 90 000 asiakasomistajataloutta: jäsenmäärä oli vuoden 2010 lopussa 95 464 taloutta. Pohjoissavolaisista kotitalouksista 74 prosentilla on S-etukortti, ja PeeÄssän myynnistä 86 prosenttia on asiakasomistajamyyniä. PeeÄssän verollinen myynti vuonna 2010 oli 565 miljoonaa euroa ja liikevaihto oli 466 miljoonaa euroa (kuvio 1). Päivittäistavarakaupan liikevaihto oli 279 miljoonaa euroa. Käyttötavarakaupan myynti oli 67 miljoonaa euroa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan myynti oli 76 miljoonaa euroa, ja matkailu- ja ravitsemisalalan myynti oli 43 miljoonaa euroa. Vuonna 2010 PeeÄssän operatiivinen tulos oli 21,5 miljoonaa euroa. PeeÄssä on velaton yritys, joka voi käyttää vuosittaisen tulokertymänsä palveluverkostonsa kehittämiseen ja oman maakunnan palvelujen parantamiseen. Vuonna 2010 PeeÄssä teki uusinvestointeja 17,3 miljoonalla ja peruskorjauksia 1,9 miljoonalla eli investointeja tehtiin yhteensä 19,2 miljoonalla eurolla. PeeÄssä on toimialueensa suurin palvelualan työnantaja, ja PeeÄssän palveluksessa oli 1806 henkilöä joulukuun 2010 lopussa. (Kankaanpää 2011.)



Kuvio 1. PeeÄssän liikevaihto vuonna 2010 (Kankaanpää 2011).

PeeÄssän matkailu- ja ravitsemistoimialaan kuuluu kolme Sokos Hotels -ketjuun kuuluvaa hotellia ja yksi Holiday Club kylpylähotelli sekä parikymmentä ravintolayksikköä. Ravintoloista osa on hotellien ja vähittäiskauppojen yhteydessä ja osa on kivijalkakayksiköitä. Suurin osa ravintoloista on S-ryhmän ketjuravintoloiden liikeideoiden mukaisia. Lisäksi matkailu- ja ravitsemistoimiala vastaa Kuopion kansainvälisen viinijuhlan toiminnasta. Vuonna 2010 PeeÄssän matkailukaupan liikevaihto oli 10,6 miljoonaa euroa ja ravitsemistoimialan liikevaihto 32,7 miljoonaa euroa, joten yhteensä matkailu- ja ravitsemislinjan kokonaisliikevaihto oli 43,3 miljoonaa. (Kankaanpää 2011.)

1.2.2 Työkierto Osuuskauppa PeeÄssä

PeeÄssä käytetään työkiertoa tällä hetkellä henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen, uralla etenemiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Työkierto PeeÄssä on sisäistä liikkumista oman toimipaikan eri työtehtävien tai eri liikeideoiden välillä, tai työkiertoa tehdään eri tulosityksiköiden välillä omalla toimialalla tai eri toimialojen välillä. Myös sijaisuuksia ja avoimia paikkoja voidaan täyttää sisäisesti työkierron kautta. Toimeksiantajayrityksessä työkierron kautta on myös mahdollisuus saada lisää työtunteja. Isolla organisaatiolla on hyvä mahdollisuus käyttää työkiertoa urakehitykseen, ja PeeÄssä voi edetä perinteisesti uralla esimiestehtäviin tai vaihtaa halutessa uusiin samantasoisiin työtehtäviin. Projekteihin kuten esim. Kuopion kansainvälisiin viinijuhliin palkataan henkilökuntaa myös työkierron kautta.

PeeÄssän työntekijöiden työkiertoa eli liikkumista ja työskentelyä useammassa toimipaikassa edistetään oman henkilöstöpankin ns. duunipankin kautta. Duunipankki perustettiin vuonna 2006 lisäämään oman osa-aikaisen henkilöstön mahdollisuuksia saada lisätunteja ja varmistamaan asiakaspalvelun sujuvuutta esimerkiksi helpottamalla sairaslomien sijaisten löytymistä. Toimipaikkojen ja -alojen välisen ristiintyöskentelyn kautta tarjotaan jokaiselle PeeÄssäläiselle mahdollisuus saada työtunteja, niin paljon kuin itse kukin haluaa. Oman yksikön duunipankkiin pääsee ilmoittamalla omalle esimiehelle halukkuudestaan liittyä duunipankkiin. Muissa yksiköissä työskentely onnistuu, kun työntekijän esimies kertoo toivotun duunipankkipaikan esimiehelle työntekijän osaamistasosta ja halukkuudesta työskennellä siellä. Sen jälkeen työntekijä itse ottaa yleensä yhteyttä toimipaikkaan, ja hänet kutsutaan haastatteluun tai koevuoroon ennen duunipankkiin liittämistä. Koevuoro on usein myös työntekijän perehdytysvuoro. Duunipankin tarkoituksena on myös helpottaa esimiesten työtä, sillä yh-

den viestin lähettäminen tietokoneelta saavuttaa kaikki toimipaikan duunipankkiin liitetyt henkilöt. Avoimet työvuorot ilmoitetaan duunipankkiin liitetuille henkilöille duunipankin kautta tekstiviestinä. Henkilö, joka ensimmäisenä kuittaa viestin, saa työvuoron. Duunipankkiin palkataan myös osa-aikaisia työntekijöitä reserviin tasamaan ruuhkahuippuja. (Psst... PeeÄssän henkilökunnalle 2008.)

PeeÄssä työskenlee noin 350 henkilöä vähintään kahdessa tai useammassa yksikössä. Tulevaisuuden tavoitteena on lisätä henkilöstön mahdollisuuksia työskennellä eri toimialoilla. Esimerkiksi tarjoilija voisi työskennellä kaupan puolella sellaisina päivinä, kun ravintoloissa on hiljaista. Noin 50 henkilöä työskenlee tällä hetkellä sekä kaupan puolella että ravintoloissa. Ravintoloissa ja hotelleissa on myös moniosaajia, jotka voivat työskennellä eri tehtävissä esimerkiksi sekä salilla että keittiössä tai eri yksiköiden välillä. Erilaiset työtehtävät ja työn vaihtelevuus vahvistavat osaamista ja ammattitaitoa. (PeeÄssä tänään 2010.)

Arvojen mukainen toiminta ohjaa PeeÄssän toimintaa, ja arvojen tulee näkyä kaikessa toiminnassa: johtamisessa, asiakaspalvelussa sekä yhteistyössä. PeeÄssän arvot ovat

- tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja
- osaava ja innostunut henkilökunta
- laadukas ja tehokas toiminta
- avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö. (PeeÄssän Strategia 2015.)

Yksi PeeÄssän arvoista on osaava ja innostunut henkilökunta, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että PeeÄssä henkilöstöä kannustetaan itsensä kehittämiseen ja sitä, että henkilöstön ammatillista kehittymistä tuetaan. Myös henkilöstön kouluttamiseen panostetaan jatkuvasti. Henkilöstön kokonaisvaltaista työhyvinvointia edistetään PeeÄssä henkilöstön jaksamisen varmistamiseksi, sillä tulevaisuuden menestykseen tarvitaan osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä. (PeeÄssän Strategia 2015.)

Toimiessaan arvojensa mukaan PeeÄssä toimii vastuullisesti: PeeÄssän toimintaa ohjaa taloudellinen vastuu, vastuu henkilöstöstä ja vastuu ympäristöstä. PeeÄssä on vastuullinen työnantaja, sillä vastuu henkilöstöstä sisältää henkilöstön henkisen ja taloudellisen hyvinvoinnin huolehtimisen, henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen, etenemismahdollisuuksien tarjoamisen sekä työntekijän edellytyksiä vastaavien tehtävien tarjoamisen. (Kankaanpää 2011.)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemislinjan henkilöstön kokemuksia työkierrosta. Tutkimuksessa kartoitettiin työkiertoa edistäviä tai estäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työkierron toteutumiseen toimeksiantajayrityksen matkailu- ja ravitsemislinjan yksiköissä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli kerätä haastateltavien kokemuksista työkierrosta saatavia hyötyjä, haittoja ja kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä tekijöitä, joiden avulla toimeksiantaja voi tulevaisuudessa kehittää työkiertoa ja lisätä työkierrosta saatavia hyötyjä. Tutkimuksessa lähestytään työkiertoa lähinnä yksilön näkökulmasta. Teemahaastattelujen avulla etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin. (kuvio 2):

<p>Pää tutkimusongelma:</p>	<p><i>Millaisia kokemuksia haastateltavilla on työkierrosta henkilöstön kehittämismuotona?</i></p>
<p>Alatutkimusongelmat:</p>	<p><i>Mitä etuja ja hyötyä työntekijä ja työnantaja saavat työkierrosta?</i></p> <p><i>Mitkä tekijät edistävät tai estävät työkiertoa?</i></p> <p><i>Miten työkierron toteutumista voidaan lisätä ja kehittää tehokkaammaksi henkilöstön kehittämismenetelmäksi?</i></p>

Kuvio 2. Tutkimuskysymykset.

2 TYÖKIERTO HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MUOTONA

2.1 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämistä (human resource development=HRD) voidaan pitää keskeisenä osana osaamisen kehittämistä. Sen tarkoituksena on strategisen osaamisen turvaaminen, toiminnan tehostuminen, muutosten läpivieminen, toiminnan laadun nostaminen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustaminen sekä yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (Viitala 2007, 182; Järvinen 1996, 65.) Henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla organisaatiossa kehitetään ja opitaan organisaation, yksilön ja työn kannalta hyödyllisiä tietoja, taitoja ja näkemyksiä. (Helakorpi 2005, 172.) Ruohotien (1995, 237) mukaan henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on lisätä toimintavalmiutta ja parantaa suoritusastoa. Hätösen (1998, 7) mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen on tulevaisuuden osaamisen ennakkointia osaavan henkilöstön varmistamiseksi nyt ja tulevaisuudessa: yrityksellä on oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan, ja heillä on tietoa, taitoa ja valmiuksia työskennellä yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisesti.

Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan jaotella nelikenttään (Kuvio 3), jossa toisella akselilla on muodollisuuden aste eli formaalius tai epäformaalius, ja toisella akselilla on yksilö-työyhteisönäkökulma eli kehitetäänkö yksilön, ryhmän vai koko työyhteisön osaamista. (Viitala 2007, 189).



Kuvio 3. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261).

Työssä tapahtuvan yksilön osaamisen kehittämisen keinoja on perehdyttäminen, haas-

teelliset erityistehtävät, projektit, sijaisuuksien hoito, ristiinkouluttaminen, mentorointi, työnohjaus ja työkierto. Työn ulkopuolisista kehittämiskeinoista suosituin on koulutus. Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen voi olla kirjallisuuden, verkkopohjaisten menetelmien tai epävirallisen mentoroinnin kautta tapahtuvaa henkilökohtaista kehittymistä. (Viitala 2007, 189–194; Ritala & Tarvainen 1991, 25.) Ryhmän osaamisen kehittämisen muodot voivat olla kehittämisprojekteja, oppimista tukevia tilaisuuksia, ongelmanratkaisutilanteita, tiimityöskentelyä, palaveriteita, bench markingia eli parhaista käytännöistä oppimista, vierailuja ja opintokäyntejä. (Viitala 2007, 197–201.) Osaamisen kehittämisen painotus on siirtynyt ulkoisesta koulutuksesta työssä oppimiseen ja työkiertoon. (Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus 2009, 7.)

Työssä oppimisesta voidaan puhua määrätietoisena ja suunnitelmallisena henkilöstön kehittämismenetelmänä, kun työntekijä ohjataan tarkoituksellisesti tehtäviin, joihin perehtyminen ja joiden suorittaminen kehittävät hänen osaamistaan. (Ritala & Tarvainen 1990, 11.) Työssä oppiminen on yksilölähtöinen, työelämässä löyhästi kontrolloitu ja epämuodollinen elinikäisen oppimisen muoto, jossa oppiminen perustuu vapaaehtoisuuteen eikä johda tutkintoon. Oppiminen näkyy tehokkuuden nousuna ja yksilön työsuorituksen parantumisena, jota työnantaja voi palkita esimerkiksi paremmalla palkalla tai urakehityksellä. (Tulkki & Honkanen 1998, 42.)

Työkierto voidaan käsittää työn yhteydessä tapahtuvana jatkuvana työssä oppimisena, joka tarjoaa mahdollisuuden kehittää tietoja, taitoja ja pätevyyttä omassa ammatissa toimiessa. Kun opittuja asioita sovelletaan käytännön työhön, on saavutettu osaamista, ja voidaan saada parempia tuloksia toiminnassa. Osaaminen on Kielitoimiston sanakirja MOTin mukaan taitotietoa (know-how), jonka synonyymina käytetään ammattitaitoa ja perehtyneisyyttä. Otalan (2001, 24–25) mukaan osaaminen on tietoja, taitoja, kokemusta, kontakteja, verkostoja, asenteita, tahtoa, täsmätietoa ja hiljaista tietoa, ongelmanratkaisukykyä ja vuorovaikutustaitoja. Osaaminen on asioiden hallitsemista ja kyvykkyyttä, ja yksilötasolla se on ammattitaitoa, jonka arvo ja hyödyllisyys vanhenevat, ja siksi osaamisen uusimiseksi ja päivittämiseksi tarvitaan oppimista. (Ranki 1999, 11, 21.) Osaaminen ja osaamisvaatimukset vanhenevat, joten uutta osaamista on hankittava jatkuvasti. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja soveltaminen yhtyvät, ja sitä on muokattava ympäristön vaatimalla tavalla. (Virtainlahti 2009, 26.)

Osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja yhteiskunnan kilpailukyvyyn perusta, mikä edellyttää jatkuvaa uudistumista. Oppimista on korostettava ja liitettävä se päivittäiseen toimintaan, sillä työssä opitaan eniten uusia asioita. (Rauramo 2008, 160.) Työelämässä menestyminen edellyttää jatkuvaa tietojen, taitojen ja ammatillisen erityisosaamisen päivittämistä (Työturvallisuuskeskus 2010). Työelämän ja organisaatioiden kehittämisen avainsana ei ole enää koulutus vaan oppiminen, joka vaikuttaa koko eliniän ajan (Poikela, 1999). Työssä oppiminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden toteuttaa elinikäistä oppimista (Elinikäisen oppimisen neuvosto 2010).

Osaaminen on oppimisprosessin tulos. Osaamista voidaan harjoitella ja kehittää; osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Tiedostamaton osaamista ei välttämättä osata hyödyntää riittävästi. Kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää tietoisuutta omasta osaamisesta ja sen puutteista. (Sydänmaanlakka 2004, 151.) Organisaation osaaminen syntyy yksilöiden osaamisesta, ja jos sitä tuetaan johtamisella ja hyvällä työilmapiirillä, niin vuorovaikutuksessa organisaation osaaminen kehittyy suuremmaksi kuin osiensa summa. (Lankinen ym. 2004, s. 63.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle yksilön osaamisen kehittämisestä: yksilö oppii uutta, soveltaa oppimaansa käytäntöön ja jakaa osaamisensa työryhmälleen. Oppiminen voidaan esimerkiksi dokumentoida toimintaohjeeksi osaamisen hyödyntämiseksi, jolloin sitä voidaan käyttää myös muissa organisaatioissa. Yksilöllä ollut piilevä tieto on jalostettu organisaation havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2007, 154.) Koska organisaation menestyminen perustuu yksilön osaamiseen ja kehittymiseen, voidaan yksilön mielekästä työtä pitää molempien osapuolten etuna. Yksilön työmarkkina-arvon kasvattaminen kasvattaa myös organisaation arvoa. (Salminen 2005, 85; Sarala 1988, 89.)

Viitala (2007, 21) määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteeksi osaamisen tason kehittymisen, joka näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä sekä yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. Osaamisen kehittäminen on keskeinen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä, joten kustannusten sijaan pitäisi puhua investoinneista, joita tulisi suunnitella yhtä huolellisesti kuin muita investointeja (Viitala 2007, 185). Helakorven (2010, 65) mukaan osaaminen on ihmisten käyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja valmiuksia, ja osaamista on esimerkiksi tietojen soveltaminen työympäristössä. Virtainlahti (2009, 23) määrittelee osaamisen erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, jota voidaan soveltaa käytäntöön eri tilan-

teiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinta ja soveltamien käytännön työtehtäviin, on työssä osaamista.

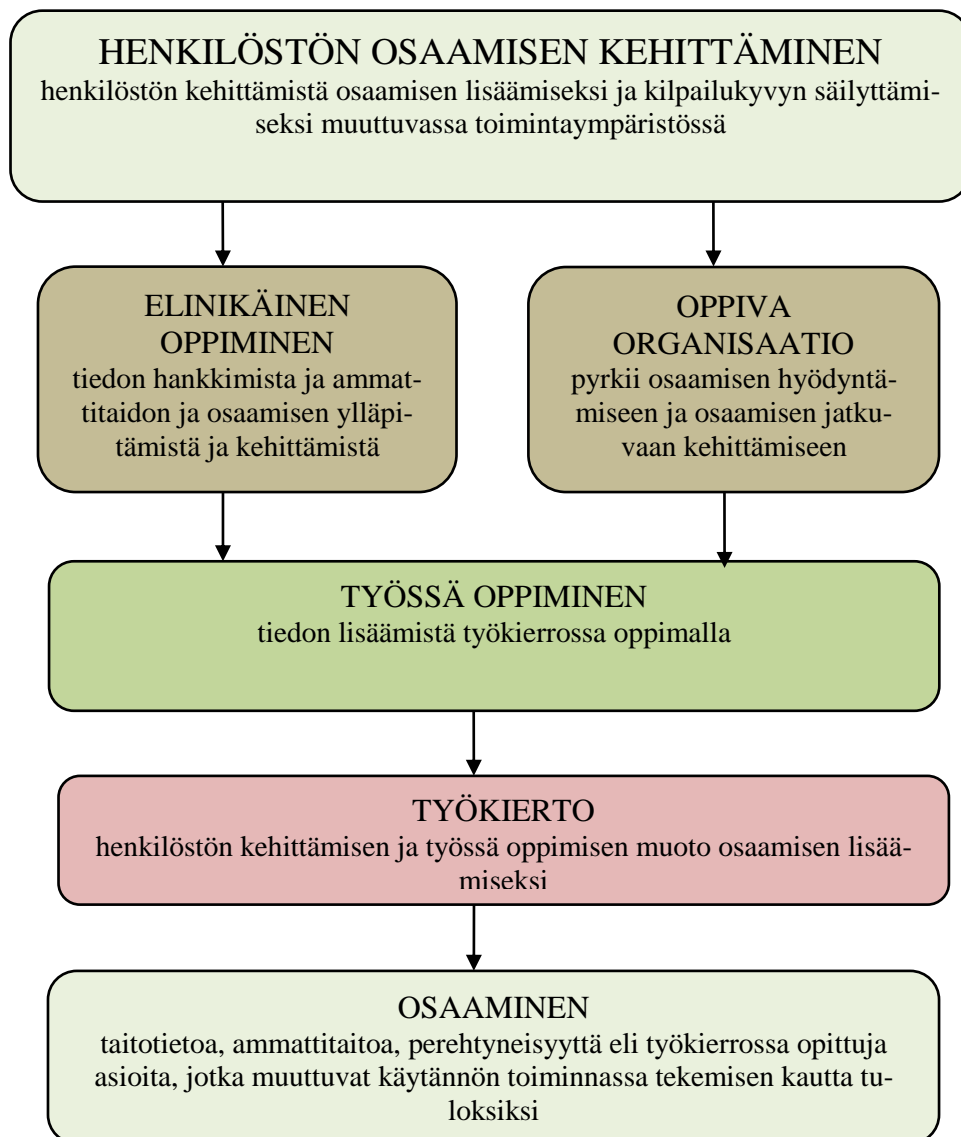
Viitalan (2007,170) mukaan osaaminen on kytkettävä yrityksen tavoitteisiin, muuten se ei kehitä organisaation toiminta- ja kilpailukykyä vaan ainoastaan työntekijän työmarkkina-arvoa. Työntekijän kehittämistä voidaan pitää osana yritysten yhteiskuntavastuuta. Virtainlahden (2009,15) mukaan kiristyvät työmarkkinat vahvistavat osaamisen merkitystä; työntekijät eivät sitoudu organisaatioon koko työuransa ajaksi eikä organisaatio sitoudu työntekijöihin kuten ennen. Osaaminen toimii vaihdannan välineenä, ja osaamista kehittämällä varmistetaan oman kilpailukyvyyn säilyminen.

Muutoksessa mukana pysyminen on suurimpia haasteita yrityksille. Muutoksen kohtaaminen on vaikeaa ja usein negatiivista, koska muutosvastarinta on voimakasta. Osaamisen johtamisen -kehittämishankkeen loppuraportin (2001, 11) mukaan osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen nousevat tärkeiksi muutostilanteissa ja muutoksen johtamisessa. Uudistuminen on sitä helpompaa, mitä vahvempaa osaamista on ja mitä myönteisempiä kokemuksia itsensä kehittämisestä löytyy. Otalan (1996, 72) mukaan muutos on syy oppimiseen ja oppiminen on tapa toteuttaa muutosta. Muutosvalmius syntyy oppimisvalmiuden kautta, ja muutosprosessi on yleensä myös oppimisprosessi. Muutos on läsnä jokaisen elämässä, ja muutoksista selviää, jos kykenee jatkuvasti oppimaan uusia taitoja ja tietoja. Otalan (2001, 5) mukaan elinikäisestä oppimisesta on tullut jokapäiväistä elämää. Jatkuva oppiminen on välttämätöntä, koska tieto uusiutuu nopeasti, ja osaamista on kehitettävä ammattitaidon ylläpitämiseksi.

Yrityksellä, joka suhtautuu kannustavasti osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, on hyvä mahdollisuus menestyä muuttuvissa kilpailutilanteissa. Henkilöstön laatutaso paranee ja yritys viestii olevansa vastuullinen työnantaja. Panostamalla henkilöstön kehittämiseen yritys investoi saadakseen kilpailuetua. (Lankinen ym. 2004, 36–37.) Saadakseen kilpailuedun henkilöstön osaamisesta on huolehdittava henkilöstön jatkuvasta oppimisesta ja onnistuttava muutosten hallinnassa. (Halonen 2001, 47–49.) Kilpailuetu syntyy osaamisen uusimisen tehokkuudesta eli oppimisesta, ja todellinen kilpailuetu syntyy organisaation oppiessa nopeammin kuin kilpailijat. (Ojala 1996, 24–26.)

Tämä tutkimus pohjautuu henkilöstön kehittämiseen, ja keskittyy yksilön kehittämiseen työkierron avulla työssä oppimalla. Tutkimuksen viitekehyksessä (Kuvio 4) työkierto on suhteessa henkilöstön kehittämiseen, työssä oppimiseen, elinikäiseen oppi-

miseen ja oppivaan organisaatioon. Työkierto on henkilöstön kehittämisen ja työssä oppimisen muoto, jonka avulla voidaan parantaa henkilöstön osaamista. Elinikäistä ja jatkuvaa oppimista tarvitaan, koska työmarkkinat muuttuvat jatkuvasti ja tarvitaan yhä enemmän osaamista. Tieto ja työ uudistuvat yhä nopeammin. Työn luonne muuttuu, ja tarvitaan uusia taitoja ja uudenlaista osaamista. Työtehtävistä selviytyäkseen pitäisi kehittää ammattitaitoa ja osaamista; vastuu osaamisesta on jokaisella itsellään. (Ojala 2001,11–16.) Oppiva organisaatio pyrkii käyttämään yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä luodakseen kannustavan ilmapiirin jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus kehittää itseään ja oppia uutta, ja samalla osaamista pystytään jakamaan ja lisäämään organisaation sisällä. Hyvinä oppivan organisaation kehittämisen toteuttajina voidaan pitää työkiertoa ja siihen usein liittyvää urapolkujen luomista.



Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys.

2.2 Työkierron määrittely

Työkierto on organisaation sisäisen oppimisen muoto, jossa opitaan tekemisen kautta. Työkierrosta saadaan lisäarvoa kun tulijaa kannustetaan esittämään kysymyksiä ja kommentteja toimintatavoista, ja jos niistä keskustellaan yhdessä. Palatessaan omaan yksikkönsä, työkierrossa ollut voi jakaa kokemuksiaan ja antaa oppinsa työyhteisön käyttöön. (Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2003, 32.) Ritalan ja Tarvaisen (1991, 57) mukaan työkierrolla tarkoitetaan työntekijän tilapäistä työskentelyä jossakin muussa tehtävässä kuin hänen omassaan, ja työkierto soveltuu henkilöstön kehittämiseen missä tahansa työsuhteen vaiheessa. Yleisen suomalaisen sanaston YSA:n mukaan työkierron rinnakkaisterminä käytetään osaamisen siirtoa. Kielitoimiston sanakirja MOTin mukaan työkierto on menettely, jossa työntekijä voi omasta tahdostaan siirtyä määräaikaaisesti toisiin tehtäviin tai vaihetyötä tekevien työntekijöiden siirtämistä määräjain työvaiheesta toiseen. Samasta aiheesta käytetään kirjallisuudessa rinnakkain myös termejä henkilö- ja tehtäväkierto. Tehtäväkierto määritellään MOTin sanakirjan mukaan työpaikoilla järjestettäväksi tehtävien määräaikaiseksi vaihtamiseksi ammattitaidon kehittämisen tai muun syyn takia. Tässä opinnäytetyössä käytän termiä työkierto.

Työkierto on ensisijaisesti henkilöstön kehittämisen muoto. Työkierto käsitteenä on monimuotoinen, ja usein sen määrittely lähtee tavoitteista, joihin työkierrolla pyritään vastamaan. Työkierrolla voidaan tavoitella esimerkiksi oppimista, vaihtelua, kontakteja tai uusia tehtäviä. Se on myös keino lisätä henkilöstön joustavuutta ja muutosvalmiutta. (Blixt & Uusitalo 2006, 184.) Henkilöstön kehittämisen ja työkierron tavoitteena voi olla osaamisen kehittäminen ja sopeuttaminen muuttuvaan toimintaympäristöön. Se voi olla myös työntekijän taidollisten osaamispuutteiden kehittämistä nykyisiä tai tulevia tehtäviä varten. Työkierron avulla voi myös testata valmiuksia selviytyä vaativammista ja haastavammista työtehtävistä. Työkierron tavoitteena voi olla myös motivointi, viihdyttäminen, rutiinien katkaiseminen ja verkostoituminen. Lisäksi tavoitteiden kautta voidaan saavuttaa välillistä hyötyä. Suora hyöty saavutetaan sovellettaessa opittua käytäntöön; oppijan toiminta muuttuu tällöin havainnoitavalla tavalla.

Työkierto on yksi tehokkaimmista henkilöstön kehittämismenetelmistä, kun toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista, ja kun työkiertoa osataan hyödyntää työkierron päätyttyä. Työkierron avulla voidaan huolehtia, että organisaatiolla on osaava, motivoitunut ja työkykyinen henkilöstö. Työkierto on henkilöstön kehittämismenetelmä,

joka toteutetaan työyhteisön sisällä eikä sitä osteta ulkopuolelta. Sen etuina ovat nopeus, joustavuus ja edullisuus. Työkierto lisää työyhteisön ja työntekijän muutosvalmiutta ja joustavuutta, ja se mahdollistaa verkostojen rakentamisen ja kontaktien luomisen. Lisäksi työkierto tarjoaa hyvän keinon siirtää osaamista ja piilevää tietoa. Työkierto on pitkäjänteistä kehittämistä, ja sen hyödyt näkyvät vasta myöhemmin. Puhuttaessa työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä tulisi lähtökohtana pitää suunnitelmallista ja koko työuran kestävästä työkiertoa. (Henkilökierto-opas 2001, 7-23.)

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen arvostuksesta ja vankkana pysyvistä asemasta sekä työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä kertovat Johtamistaidonopiston JTO:n ja Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry:n yhteistyössä tekemän Henkilöstöjohtamisen trendit 2007 -tutkimuksen tulokset. Kuten liitteestä 1 käy ilmi, niin työkiertoa pidetään kaikkein hyödyllisempänä, toiseksi kiinnostavampana ja potentiaalisempana henkilöstön kehittämisen menetelmänä. (Järvinen & Salojärvi, 2007, 18.) EK:n eli elinkeinon keskusliiton vuonna 2008 tekemän Henkilöstön kehittäminen yrityksissä -raportin mukaan yli kolmasosa eli 34 % kyselyyn osallistuneista käytti suunnitelmallista työkiertoa henkilöstön osaamisen kehittämiseen. 21 % vastaajista käytti sitä työntekijöiden, 11 % esimiesten ja 5 % johdon osaamisen kehittämiseen. Kaikkiaan 5 % henkilöstöstä osallistui työkiertoon. (Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008, 18.)

Työelämän muutostrendeihin työkierto vastaa hyvin. Arvot, etiikka ja yhteiskuntavastuu korostuvat yritysten toimintaperiaatteissa. Kun keskitytään ydinliiketoimintaan ja -osaamiseen, osaamisen ja tiedon merkitys kasvaa. Organisaatiot voivat kehittää ammattitaitoa ja osaamista käyttämällä työkiertoa henkilöstön kehittämiseen. Työväestön ikääntymisen takia on huolehdittava osaamisen siirrosta, joka voi myös tapahtua työkierron kautta. Yhteistyön merkitys korostuu; työkierrolla voidaan luoda verkostoja ja kontakteja. Työsuhteiden monimuotoisuus lisääntyy esimerkiksi osa-aikatyön lisääntyessä, jolloin työkierron kautta voidaan parantaa monitaitoisuutta ja tarjota lisätöitä. Organisaatioiden madaltuminen lisää myös monitaitoisuuden vaatimuksia. Kun organisaatiot madaltuvat, saadaan työkierrosta myös vaihtelua työtehtäviin. Sosiaalisten taitojen ja tunneälyn merkitykset painottuvat; niitä voi hankkia työkierron kautta, sillä uusi ympäristö kehittää persoonallisia ominaisuuksia. (Rauramo 2008, 86–87.)

Työkierrossa voi uudessa työympäristössä ja uudentyyppisissä tehtävissä tehdä työtä ja kehittyä samanaikaisesti ilman irtisanoutumiseen liittyviä riskejä. Oppiminen tapahtuu pääasiassa tiedon soveltamisen ja hiljaisen tiedon käyttöönoton kautta, mutta myös

uusia asioita voi oppia. Asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville työkierto sopii yleensä hyvin, sillä alan työt ovat samankaltaisia, ja siksi perehdyttäminen luontuu kohtuullisen vaivattomasti. (Reinboth 2008, 89.) Esimiehet taas oppivat parhaiten haasteellisista tehtävistä ja vaikeuksista. Työkierto ja vastuullisemmat tehtävät tarjoavat esimiehille parhaita kehittymisen paikkoja, koska niissä kohdataan haasteellisten tehtävien lisäksi myös vaikeuksia ja uuden tehtävän oppimismahdollisuudet. (Halonen 2001, 106.)

2.2.1 Työkierron muotoja

Työkierto on työssä oppimisen muoto, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti toiseen tehtävään oppiakseen ja kehittyäkseen. Työkierto voi tarjota erilaisia tehtäviä organisaation sisällä, samanlaisia tai erilaisia tehtäviä toisessa organisaatiossa, ja työkierto voi olla määräaikaista tai pysyvää. Työkiertoon sisältyvät tehtävät voivat olla hierarkkisesti saman- tai eritasoisia, ja usein ne liittyvät toiminnallisesti työntekijän nykyiseen tai suunniteltuun toimeen. Työkierto voi olla esimerkiksi työtehtävien vaihtoa toisen henkilön kanssa tai siirtymistä oman organisaation sisäisiin sijaisuuksiin ja projekteihin. Työsuhte säilyy yleensä omaan organisaatioon, jonne yleensä palataan entisiin tai uusiin työtehtäviin. Siirtyminen voi tapahtua myös uraputkessa eteenpäin ja uusiin yrityksiin. (Henkilökierto-opas 2001, 7; Vartiainen 1990, 39; Haasteena tuleva osaaminen 2003, 41; Reinboth 2008, 88–89.)

Sisäinen työkierto on edullinen ja hallinnollisesti helppo tapa hoitaa sijaisuuksia, saada lisää työvoimaa, etsiä moniosaamista vaativiin projekteihin, lisätä organisaation yksiköiden välistä yhteistyötä ja tarjota vaihtelua ja oppimisen mahdollisuuksia. Ulkoinen työkierto tarkoittaa työkiertopaikan järjestämistä toisesta organisaatiosta. Yksipuolisessa työkierrrossa ei kiertoon lähtevän tilalle rekrytoida ketään, ja organisaation muut työntekijät hoitavat siirtyjän työt. Vastavuoroisessa työkierrrossa kaksi henkilöä vaihtaa töitään keskenään tietyksi ajaksi. Ketjuuntuneessa työkierrrossa on monta työntekijää samassa työkiertohankkeessa: A tulee B:n tilalle ja C tulee A:n tilalle, B tulee C:n tilalle jne. Työkierto voi toteutua ketjuna organisaation sisällä tai eri organisaatioiden välillä. Organisaatiossa voi olla myös työkiertorinki, jossa siirrytään ketjumaisesti määräajoin tehtävästä toiseen. Organisaatiossa voidaan myös hoitaa jokin tehtävä työkierron avulla. (Henkilöstökierto-opas 2001, 13.)

Projektiin sidotun työkierron kautta organisaatio voi hankkia tiettyyn tehtävään tarvitsemaansa asiantuntijuutta tai lisäresursseja. Henkilöstön kehittämismielessä projektit tarjoavat mahdollisuuden vaativampiin tehtäviin ja suurempaan vastuuseen. Projektiin osallistujalla on mahdollisuus hankkia uusia tietoja ja taitoja, sekä oppia muilta projektin osaajilta. Projektissa voi hyödyntää omaa osaamistaan, kokeilla esimies- ja johtamisosaamistaan samalla kun kokonaisnäkemys kehittyy. Projekteissa työskentely innostaa ja lisää työmotivaatiota, ja projektit ovat tehokkaita koulutuspaikkoja sekä ammatillisen kasvun ja uralla etenemisen väyliä. (Ritala & Tarvainen, 1991,57; Viitala 2007, 191.)

Työkokeilussa kyvyistään epävarma henkilö voi kokeilla uusia haasteita, ja työkokeilua voidaan toteuttaa työkierron avulla. Työkokeilu madaltaa kynnystä siirtyä uuteen tehtävään, ja se on kaikkien kannalta turvallinen tapa kokeilla uusia haasteita. Työkokeilu sopii myös tilanteeseen, jossa työtehtävän soveltuvuudesta siirtyjälle ei olla täysin varmoja. Työkokeiluun voi joutua myös, jos ei pärjää enää nykyisissä tehtävissä tai jos motivaatio on kadonnut. (Ranki 1999, 136.)

Sijaisuuksien hoitoa pidetään toiminnan sujuvuuden turvaamisen lisäksi tehokkaana tapana kehittää, siirtää ja uudistaa osaamista. Henkilöstön kehittämisen toimintamallina voidaan pitää systemaattista sijaisjärjestelmän kehittämistä. Asianmukaisesti koulutetut sijaiset vähentävät organisaation osaamisriskejä. Seuraajasuunnittelu voi myös pohjautua sijaisjärjestelmään. (Ritala & Tarvainen, 1991,57; Viitala 2007, 192.) Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyillä voidaan varmistaa osaamisen säilyminen olennaisissa ja kriittisissä työtehtävissä. Sijaisuusjärjestelyn avulla välittyy myös osaamista ja hiljaisista tietämyksiä; tehtävään liittyvää tietämystä jaetaan jatkuvasti tehtävän hallitsevien kesken. (Virtainlahti 2009, 122.)

Tässä tutkimuksessa työkierto on henkilöstön sisäistä liikkumista Osuuskauppa Pee-Ässä; se voi olla joko siirtymistä oman toimipaikan sisällä eri tehtävissä tai siirtymistä toiseen toimipaikkaan samanlaisiin tai uusiin työtehtäviin pysyvästi tai määräaikaisesti. Tässä tutkimuksessa työkiertona pidetään myös samanaikaista työskentelyä eri toimipaikkojen välillä, tai työkierto voi olla myös siirtymistä eri toimipaikkaan esimerkiksi urakierron kautta, jolloin alkuperäiseen tehtävään ei palata.

2.2.2 Työkierto ja työssä oppiminen

Työssäoppiminen voidaan kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen ohjeen mukaan kirjoittaa yhteen työssäoppimisen liittyessä ammatilliseen koulutukseen, ja muissa yhteyksissä tulisi käyttää erikseen kirjoitettua muotoa työssä oppiminen. (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2010.) Työssä oppimisella erikseen kirjoitettuna tarkoitetaan työssä tapahtuvaa oppimista ja työelämässä olevan henkilön oppimista työtä tekemällä, ja työssä oppiminen (learning at work/workplace learning) määrittää oppimisen tapahtumapaikan. Yhteen kirjoitettuna työssäoppiminen (work-based/work-related/on-the-job learning) on laajemman työssä oppimisen alakäsite, joka yhdistetään ammatillisen koulutukseen ja siihen liittyvään työssäoppimiseen työpaikoilla. (Varila & Rekola 2003, 17.) On-the-job training tai on-the-job learning englanninkielisessä kirjallisuudessa merkitsevät suunnilleen samaa kuin työssäoppiminen (Pohjonen 2005, 80). Tässä tutkimuksessa työssä oppimisella viitataan henkilöstön kehittämismenetelmiin, joissa oppiminen tapahtuu työpaikoilla työtä tekemällä. Lankisen ym. (2004, 190) mukaan työssä tapahtuvaa oppimista käytetään ammatillisen perus- ja jatkokoulutuksen lisänä turvaamaan lyhyellä aikavälillä nykyinen ammattitaito ja osaaminen. Poikelan (2005a, 27) mukaan työssä oppiminen on kiinteä osa työprosesseja, jolloin oppia voi kyseenalaistamalla vanhoja käytäntöjä, kokeilemalla ja testaamalla menettelytapoja ja hankkimalla tarvittaessa uutta tietoa.

Saralan ja Saralan (2001,138) mukaan työssä oppimisella tarkoitetaan omista kokemuksista ja organisaation perinteestä oppimista. Työssä oppimisen kautta voidaan edistää monitaitoisuutta työkierron, tehtävien vaihdon tai projekteihin osallistumisen avulla. Työssä oppimisen kautta voidaan kehittää henkilöstön osaamista ja toimintakyvykkyyttä. Sarala (1988) on määritellyt työssä oppimisen olevan määrätietoinen ja suunnitelmallinen henkilöstön kehittämiseen tähtäävä menetelmä, jonka tarkoituksena on opitun välitön soveltaminen käytäntöön. Työssä oppimisessa työntekijä ohjataan tarkoituksellisesti sellaisiin tehtäviin, jotka kehittävät häntä, koska uudet tehtävät tuovat uusia haasteita ja lisäävät oppimismotivaatiota.

Työssä oppiminen on jokapäiväistä oppimista työpaikalla työtä tehdessä; arki sisältää paljon oppimisen mahdollisuuksia. Oppiminen työtilanteissa on usein satunnaista, ja oppimista tapahtuu erityisesti parannettaessa laatua sekä organisaation tai työn muuttuessa, jolloin vaaditaan pysähtymistä. Työssä oppiminen on vuorovaikutuksellista, tilannesidonnaista ja kokemuksellista. (Jyrkänne, 2006.) Työssä oppiminen voi olla

eläkeikään asti jatkuva oppimisprosessi. Ammattilaiset oppivat koko ajan työtä tekemällä erilaisista tehtävistä, projekteista ja ongelmanratkaisutilanteista.

Työtä ja oppimista on vaikea erottaa toisistaan työtä tehdessä. Työssä oppiminen tapahtuu usein ”vahingossa”, eikä sitä ole suunniteltu erilliseksi oppimistapahtumaksi. Arkioppiminen voi olla kuitenkin suunniteltua ja tavoitteellista. Arkioppiminen on yksilölle tietoisesta tavoitteellista oppimista, jos hän osallistuu toimintaan oppiakseen asettamansa oppimistavoitteen mukaisia asioita ja taitoja. Silloin suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ovat oppijan itse määrittelemiä, kun taas virallisessa (formaalisessa) ja epävirallisessa (non-formaalisessa) oppimisessa tavoitteellisuus tulee oppijan ulkopuolelta esimerkiksi opetussuunnitelmasta. (Opettaja.tv 2010.) Kuten kuvio 5 käy ilmi, niin työssä oppimista voidaan pitää informaalisena oppimisena, koska sitä säätelee työn tekemisen tavoitteet eikä kasvatuksen tai koulutuksen tavoitteet. (Poikela 2005b, 11–12.)

Formaali oppiminen	Nonformaali oppiminen
koulutusorganisaatioissa määrämuotoisuus tutkinnot, todistukset, diplomit, sertifikaatit yrityksessä voidaan tukea ulkopuoliseen koulutukseen osallistumista tai luoda omia sisäisiä opinto-ohjelmia diplomeineen	yrityksen itse järjestämät tai ulkopuolisen pitämät oppimistapahtumat ei muodollisia tutkintoja esim. laatukoulutus, vuorovaikutusvalmennus, kielikurssi
Informaali oppiminen	Satunnainen oppiminen
ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua tapahtuu työssä tai työympäristössä arkipäiväoppiminen sitä edistää kehittämistä painottava yrityskulttuuri (Tacit knowledge =hiljainen tieto)	suunnittelematonta vahingossa kun eteen tuleva ongelma tai haaste pakottaa oppimaan usein tiedostamatonta

Kuvio 5. Työssä oppiminen Dohmen1996 mukaan (Viitala 2007, 187–188).

Työmarkkinakelpoinen osaaja tarvitsee koulutuksen lisäksi myös kykyä soveltaa opittua oikealla tavalla, jolloin tarvitaan käytännön viisautta. Käytännön työssä tapahtuu eniten oppimista. Yksilön osaamisen perustana on tieto, taito ja tahto oppia, ja työorganisaation kannalta merkittävää on työkokemus ja yhdessä oppiminen. (Rauramo 2008, 13.) Työmarkkinakelpoinen henkilö on aktiivinen, monitaitoinen, toiminnallisesti joustava ja kykenee haasteellisiin ponnistuksiin. Organisaatiolle työmarkkinakel-

poinen henkilöstö on huomattava etu, sillä laadukkaan työn lisäksi henkilöstö omaa monipuolisen osaamisen, toiminnallisen joustavuuden sekä kyvyn kohdata muutoksia.

Kuten kuvio 6 ilmenee, niin työssä oppimista ja ammatillisten tavoitteiden kehittymistä voidaan jäsentää sen mukaan, ovatko kyseessä työhön liittyvät vai persoonallisuuden kehittämiseen liittyvät tavoitteet sekä millä ajanjaksolla niitä tavoitellaan. (Ruohotie 1997a, 62.)

	TYÖHÖN LIITTYVÄ OPPIMINEN	PERSOONALLISUUDEN KEHITTÄMINEN
LYHYEN AIKAVÄLIN OPPIMISTAVOITE	Parantaa työsuoritusta: (tiedot, taidot, kyvyt)	Kehittää uraa ja elämää koskevia asenteita
PITKÄN AIKAVÄLIN OPPIMISTAVOITE	Parantaa valmiuksia tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoitteita ajatellen	Kehittää ja laajentaa identiteettiä

Kuvio 6. *Oppimistulosten nelikenttä (Hall 1986 ja 1990) mukailten (Ruohotie 1997a, 62).*

Sydänmaanlakka (2007, 33) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia, jotka muuttavat hänen toimintaansa. Työssä oppiminen on todennäköisintä, kun kohdataan haasteellisia tilanteita kuten esimerkiksi ristiriitaisia vaatimuksia ja uusia tai epäselviä tilanteita, jotka tarjoavat oppimismahdollisuuksia ja motivoivat oppimaan. Motivaation taustalla voi olla halu parantaa työn edellyttämää kompetenssia (pätevyyttä), palkkioiden tavoittelu, huonon tuloksen, vaikean tilanteen tai negatiivisen palautteen välttäminen. (Ruohotie 1997a, 152.) Tynjälän (1999) mukaan oppiminen on oppijan oman toiminnan tulosta, ja sosiaalisesti rakentuvaa tiedonhankintaa, jäsentämistä ja arviointia, jonka tuloksena syntyy oppijalle hyödyllistä tietoa.

Oppiminen on tietojen ja taitojen omaksumista. Oppimisella on merkitystä työikäyttyymiselle: kaikki käyttäytyminen on opittua. Monia taitoja voi harjoitella vain työssä, mikä korostaa oppimisen merkitystä ja työstä ja toiminnasta oppimista. Oppimisen hyöty näkyy muuttuneessa toiminnassa. (Juuti 1989,75). Koulutuksella pyritään oppimiseen, ja se on yhteiskunnallista toimintaa. Oppiminen ja osaaminen ovat yksilön sisäisiä asioita, joihin vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Oppimista

on tapahtunut, kun koulutus saa aikaan pysyviä muutoksia osaamisessa eli tiedoissa, taidoissa, asenteissa, käyttäytymisessä ja käsityksissä. (Ojala 1996, 80.) Oppiminen koetaan useimmiten positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena. Oppimisprosessi voi olla haitallistakin kuten työpaikan nokkimisjärjestys ja epäammattillisen käytöksen mallit. Kielteisten oppimisprosessien taustalla ovat samat yksilölliset kyvyt luoda, muokata ja jakaa tietoa kuin myönteisissä oppimisprosesseissa. (Säljö 2001, 25–26.)

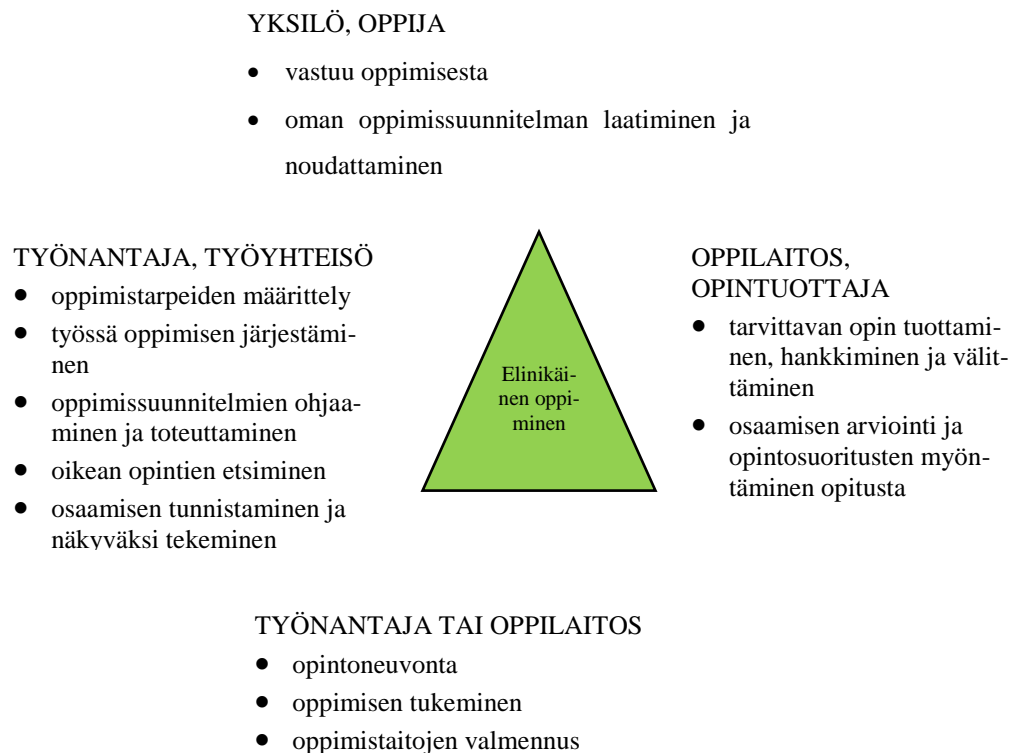
2.2.3 Työkierto osana elinikäistä oppimista

Ruohomäen (1997, 122) mukaan elinikäisessä oppimisessa oppiminen on jokapäiväistä työtä, jossa työntekijät oppivat ja opettavat toisiaan. Elinikäinen oppiminen edellyttää asennetta, joka ohjaa aktiiviseen tiedon hankkimiseen sekä oman ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Elinikäinen oppiminen on positiivista suhtautumista ja muutokseen mukaan menoa; siinä opitaan toisilta ja toisten kanssa sekä osallistumalla esimerkiksi työyhteisön kehittämiseen. Elinikäinen oppiminen on myös vastuun ottamista omasta työstä ja elämästä. Se on tavoitteellista ja jatkuvaa sekä jatkuvaa kehittymistä myös ihmisenä. (Ojala 2001,19.) Elinikäinen oppiminen (lifelong learning) korostaa yksilöiden toimintaa, ja tapahtuu erilaisissa elämäntilanteissa. (Pohjonen 2005,18). Elinikäinen oppiminen on oppimispaikasta riippumatonta yksilön oppimista, joka voi tapahtua enemmän tai vähemmän spontaanisti. (Sarala 1993, 116.)

Elinikäinen oppiminen on ajattelu- ja suhtautumistapa, jossa kaikkina ikäkausina tapahtuvan oppimisen oppimisympäristöinä voivat olla niin virallinen koulutusjärjestelmä kuin muut elämänympäristöt kuten työ, harrastukset tai vaikka kansalaistoiminta. (Hirvi 2000.) Elinikäinen oppiminen on yksilön jatkuva kehitysprosessi, joka sisältää muodollisen koulutuksen lisäksi kaiken muun oppimisen; se lisää pätevyyttä ja osaamispotentiaalia eikä vain kartuta tietoja ja taitoja. (Ojala 1996, 76.) Muuttuvassa yhteiskunnassa ei riitä pelkkä koulutusjärjestelmän tuottama muodollinen koulutus, vaan on opittava työtä tehden ja tehtävä työtä oppien. Nopeasti muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt edellyttävät haasteiden kohtaamista ja muutostarpeisiin vastaamista. Motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä pidetään merkittävämpänä kilpailuetuna. (Ruohotie 2000, 22; Sydänmaanlakka 2007,15; Hätönen 1998,7.) Organisaatioiden kriittiseksi menestystekijöiksi ovat nousseet osaaminen, nopeus, joustavuus, yksilöiden sitoutuminen työhön ja yhteisiin tavoitteisiin. (Ruohotie 2000, 22; Hätönen 1998,8-9; Ojala 1996, 24–25.)

Oman osaamisen ylläpitäminen edistää työn hallitsemista, jaksamista ja hyvinvointia, ja se toimii merkittävänä kilpailutekijänä työmarkkinoilla. Elinikäistä oppimista korostamalla pyritään työllistymisen edistämiseen, kun varmistetaan ammattitaidon vastaavan työelämän haasteita. Omasta elämästä on otettava vastuu, ja itseään on kehitettävä koko ajan. Nopeasti uusia tehtäviä oppivat ja perusvalmiudet omaavat työntekijät ovat haluttuja työntekijöitä. (Hätönen 1998, 9; Rauramo 2008, 161.)

Työssä oppimisen merkitys kasvaa, kun sitä katsotaan osana elinikäistä oppimista. Kansainvälistyvä ja turbulenttisesti muuttuva tieto- ja osaamisyhteiskunta vaatii nopeasti muuttuvaa osaamista. (Pohjonen 2005, 118–119). Muutokset ovat haaste osaamiselle, ja ne aiheuttavat osaamisvaatimuksia kaikissa tehtävissä. Oppiminen luo yksilölle ja yhteisölle keinoja selviytyä ympäristön muutoksista. Tiukentuvassa kilpailussa ei riitä olemassa oleva osaaminen, vaan yrityksen ja sen henkilöstön on sopeuduttava muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Tieto uusiutuu nopeammin, ja siksi myös työ uudistuu yhä nopeammin. Selviytyäkseen uudentlaisista työtehtävistä vaaditaan henkilöstöltä elinikäistä oppimista: pitää omaksua uudentlaisia työtehtäviä ja kehittää ammattitaitoa ja osaamista. Työllistyminen ja itsensä kehittäminen täydentävät toisiaan. (Hätönen 1998,9; Ojala 2001,11–16.) Kuvio 7 käy ilmi, miten vastuu elinikäisen oppimisesta jakautuu eri osapuolten välillä.



Kuvio 7. Elinikäisen oppimisen osapuolet (Ojala 2001, 22).

Organisaation toiminnan perustana oleva osaaminen on pohjimmiltaan organisaation ihmisten osaamista. Osaaminen tapahtuu aina ensin yksilötasolla, ja organisaation osaamista voidaan rakentaa vain kehittämällä henkilöstön osaamista. Jokainen on vastuussa omasta työmarkkina-arvostaan ja kehittymisestään sekä työyhteisönsä kehittämisestä. Yritys tukee kehittymisen prosesseja luomalla mahdollisuuksia ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittymiseen: työnantaja luo mahdollisuuksia oppimiseen, kannustaa uuden oppimiseen ja tukee taloudellisesti oppimista. Esimies huolehtii siitä, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen. Opettaja tai tutor ei ole ainoastaan tiedon asiantuntija, vaan hän ohjaa oppimista, houkuttelee uteliaisuutta ja innostaa oppijaa. (Viitala, 2007, 182–184; Ritala & Tarvainen 1991, 25–26; Ranki 1999, 87–88; Grönfors 2002, 7; Halonen 2001, 82, Kansanen 2004, 32.)

2.2.4 Oppivan organisaation kehittäminen työkierron avulla

Oppivassa organisaatiossa henkilöstön osaamisesta ja kehittymisestä pidetään huolta: toiminnan perustana on yksilön ja organisaation osaamisen hyödyntäminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Oppivassa organisaatiossa pyritään luomaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikilla oppivan organisaation jäsenillä on mahdollisuus kehittyä, oppia uutta, kyseenalaistaa toimintaa ja havaita virheitä. Virheiden ja epäkohtien korjaaminen omia toimintoja uusimalla ja kehittämällä kehittää samalla koko organisaatiota. (Ojala 2008, 79–80; Helakorpi 2005, 26; Hätönen 1998, 17.)

Oppivassa organisaatiossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja he opettelevat oppimaan yhdessä. Lisäksi siellä viriää uusia ajattelumalleja, ja ihmisillä on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saavuttaa haluamiaan tuloksia (Senge 1990, 3.) Sengen (1990) mukaan oppivassa organisaatiossa arvostetaan ja rohkaistaan ihmisten väliseen avoimuuteen, käytetään ongelmatilanteissa erilaisia lähestymistapoja, järjestetään ihmiselle osallistumismahdollisuuksia ja luodaan sellaisia rakenteita ja prosesseja, jotka sallivat samanaikaisesti kyseenalaistamisen ja hyvien käytäntöjen vahvistamisen. (Hätönen (1998, 17–19.)

Hyvinä oppivan organisaation kehittämisen toteuttajina voidaan pitää työkiertoa ja työkiertoon usein liittyvää urapolkujen luomista. Työkierto tarjoaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Samalla pystytään jakamaan osaamista ja lisäämään yhteistyötä organisaation sisällä. Työkierrossa henkilö voidaan lähettää

toiseen organisaatioon oppimaan toimintatapoja, ja kiertäjä voi tarkkailla oman organisaation toimintaa kriittisemmin etäältä. Oppivassa organisaatiossa seurataan toimintaympäristön muutoksia, ja kehitetään toimintoja vastaamaan muutoksiin. (Henkilöstökierto-opas 2001, 9.) Esimiehen tehtävä on rakentaa organisaatio oppimista tukeväksi ja sellaiseksi, että siinä oppiminen on mahdollista. Oppivalle organisaatiolle on tärkeää tiimimäinen työskentely ja systeeminen ajattelu eli tunnustetaan, että kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. (Helsilä 2009,77.) Oppiva organisaatio kannustaa yksilöitä jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen, ja se reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, sallii virheitä sekä oppii virheistään ja kyseenalaistaa jatkuvasti omaa toimintaansa. (Ruohotie & Honka, 1997, 1.)

Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportin (2001, 8) mukaan oppivalle organisaatiolle ominaisia piirteitä ovat muun muassa jatkuva oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri, asioiden kyseenalaistaminen, toimintojen korjaaminen, käyttäytymisen muuntaminen uusien tietojen ja näkemysten mukaan, kannustaminen uuden kokeilemiseen, virheiden ja epäonnistumisten salliminen, yhdessä uudistuminen, jatkuva työn kehittäminen, tiimityö, osallistuva johtaminen, päätöksenteon hajauttaminen sekä henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan.

2.3 Työkierron tavoitteita

2.3.1 Yleisiä tavoitteita

Työkierron tavoitteena voi olla henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen tai laajentaminen. Tavoitteena voi olla myös työkäyttämisen, toimintatapojen, työprosessien, työkulttuurin, työmotivaation ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Työkierto on niin ammatillisen kuin henkisen kasvun paikka, joka mahdollistaa ammattitaidon hyödyntämisen ja soveltamisen uusissa tilanteissa. Työkierto tarjoaa mahdollisuuden uudistumiseen: otetaan käyttöön piilevää kapasiteettia tai käytetään taitoja, joita omassa työssä ei ole tarvittu. Työkiertoa voidaan käyttää myös senioriohjelmassa ja työkokeiluissa. Työkierrossa voidaan luoda uusia verkostoja. Lisäksi työkiertoa voidaan käyttää niin asiantuntemuksen siirtämiseen kuin uusiin tehtäviin valmistamiseen. Työnantajalle työkierto on myös henkilöstöpoliittinen väline, jonka avulla voidaan lisätä työn ja organisaation kiinnostavuutta rekrytointimarkkinoilla. (Henkilökierto-opas 2001, 8-9; Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus 2009, 9; Haasteena tuleva osaaminen 2003, 41; Karhu & Selivuo 2004, 12–13.)

Työkierto tarjoaa tukea jaksamiseen ja kehittymiseen; se mahdollistaa vahvuuksien käyttöönottamisen, parantaa itsetuntemusta ja tuo vaihtelua sekä uusia toimintamalleja. Työyhteisölle se tuo monipuolisuutta sekä osaamisen ja joustavuuden lisääntymistä. Yksilön kehittymisenä voidaan pitää muutosalttiuden, rohkeuden, ammatillisen identiteetin ja itsearviointikyvyn vahvistumista. Työkierto tuo yksilölle ja yhteisölle myös uusia näkökulmia. Yhteisössä kehittyminen merkitsee uusia tuulia, toimintatapoja ja molemminpuolista palautetta. (Karhu & Selivuo 2004, 12–17.) Työkierto parantaa tiedonkulkua, ja lisää oman ja toisten työn ja ammattitaidon kunnioittamista. Kun epäluulot ja tietämättömyys vähenevät ja tieto ja ymmärrys lisääntyvät, niin menhenki syvenee ja avoimen vuorovaikutuksen edellytykset parantuvat. Perehtyminen laajempaan tehtäväkenttään auttaa myös tiedottamisessa ja tiedottamisen vastaanottamisessa, mikä voi lisätä työtyytyväisyyttä. Oppimisen vaikutukset näkyvät uudistumiskykyisyydessä ja muutoshalukkuudessa. (Eväitä työyhteisön työhyvinvointiin 2003, 25.)

2.3.2 Ammatillinen osaaminen

Ammattitaito ja sen ylläpitäminen edellyttävät uuden tiedon omaksumista ja aiemman tiedon kyseenalaistamista. Työelämässä vaadittavia ominaisuuksia, taitoja ja oppimishaasteista ovat esimerkiksi jatkuva ammattitaidon kehittäminen sekä muuttumis- ja kehittymistaidot. Joustavuuteen, muutoksiin ja jatkuvaan kehittymiseen painottuva näkemys ammatillisuudesta asettaa yksilöille erilaisia mahdollisuuksia mutta myös velvollisuuksia. Sydänmaanlakka (2004, 152) määrittelee ammatillisen osaamisen toimimiseksi tehtävässä, josta voi suoriutua mahdollisimman hyvin, ja jossa pystyy toteuttamaan itseään hyvin. Lisäksi työntekijän on oltava motivoitunut, hänellä on oltava selkeät tavoitteet ja riittävä osaaminen, hän saa palautetta ja kehittää itseään. Ammatillinen osaaminen vaihtelee eri tehtävissä.

Työn tai työtehtävien edellyttämiä ammatitaitovaatimuksia kutsutaan kvalifikaatioksi. Kompetenssi eli pätevyys tarkoittaa yksilön omia kykyjä ja ominaisuuksia suoriutua tietyistä tehtävistä, eli kompetenssi on henkilökohtaista osaamista. Muodollinen kompetenssi tulee koulutuksesta ja todistuksista, ja todellinen kompetenssi ilmenee tehtävästä tai työstä suoriutumisena. (Helakorpi 2010, 65; Hätönen 2007,13.) Ammatitaitoa edistää mm. systemaattinen osastojen välinen työkierto, oppimisvalmiuksien korostaminen, osaavien henkilöiden rekrytointi tai siirtäminen avaintehtäviin ja uusien

kokemusten reflektointi oppimismielessä. (Ruohotie 2000, 68.) Työkiertoa voidaan käyttää henkilöstön kehittämiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen; se parantaa ammatillisia valmiuksia ja edistää ammatillista kasvua. Kun halutaan laajentaa ja syventää asiantuntemusta sekä osaamista, hyödyntää tehokkaammin ammattitaitoa, oppia uusia taitoja tai saada uutta tietoa, voidaan käyttää henkilöstön kehittämiseen suunnitelmallista ja tavoitteellista työkiertoa. (Henkilöstökierto-opas 2001.)

Työkierto mahdollistaa työntekijän siirtymisen kokonaan uuteen tehtävään ja uuteen ympäristöön, mikä edistää työssä tapahtuvaa oppimista. Uusiin työtehtäviin perehtymällä voi laajentaa, kehittää ja monipuolistaa ammattitaitoa ja osaamista. Samalla voi oppia näkemään oman toiminnan osana laajempaa kokonaisuutta. Asiantuntijuuden parantamisessa työkierrolla voidaan saavuttaa jopa parempia tuloksia kuin koulutuksella tai kursseilla, koska työkierto kehittää yksilöä kokonaisvaltaisemmin. Hakeutumalla työkierron kautta tehtäviin, joissa opittua tietoa voi soveltaa ja kokeilla käytäntöön, voidaan syventää koulutuksessa omaksuttua tietoa. Tavoitteena voi olla erityisosaamisen laajentaminen ja ammattitaidon monipuolistaminen. Työkierrolla on positiivisia vaikutuksia oman asiantuntijuuden kehittämiseen. Työkierto tukee myös luovuutta ja innostuneisuutta, joita tarvitaan asiantuntijuuden kehittämisessä.

Työkierto voi toimia myös perehdytyskeinona tai kuulua osana henkilöstön koulutusohjelmiin. Työkierrossa olevan lisäksi vastaanottavassa organisaatiossa voidaan työkierron avulla kehittää osaamista ja lisätä ammatillista kasvua. Uuden henkilön perehdyttäminen tarjoaa perehdyttäjälle oppimismahdollisuuden. Lisäksi omaan työhön palatessa työkierrossa olleen omalla organisaatiolla on mahdollisuus hyötyä työkierrosta saadusta osaamisen siirrosta. Etäisyyden ottaminen omaan organisaatioon auttaa myös hahmottamaan ja näkemään asiat uudella tavalla, ja uudet opitut asiat mahdollistavat toiminnan kehittämisen omassa organisaatiossa. Hyvin toteutettuna työkierto palvelee oppivan organisaation kehittämistä sekä lähettävässä että vastaanottavassa organisaatiossa. (Henkilökierto-opas 2001, 8 -17.) Myös esimiesten ja johtajien valmennus ja ammatillisen osaamisen kehittäminen voivat pohjautua työkiertoon. Työkiertoa voidaan soveltaa tulevien johtajien valmennuksissa uusiin tehtäviin tai sen avulla voidaan kehittää uusia työmenetelmiä ja työprosesseja. (Henkilöstökierto-opas 2001, 9.)

2.3.3 Monitaitoisuus

Monitaitoisuus on etu työelämässä. Nopeasti muuttuvassa työelämässä monitaitoisuus sekä valmius uusiin haasteisiin lasketaan työntekijälle eduksi, ja monipuolista kokemusta pidetään etuna urakehitykselle. Moniosaaminen nostaa työntekijän arvoa työmarkkinoilla ja parantaa mahdollisuuksia toimia monipuolisemmissa työtehtävissä. Työntekijät, joilla on riittävät valmiudet työskennellä uusissa tilanteissa tai jotka oppivat nopeasti uusia taitoja, ovat haluttua työvoimaa. (Hätönen 1998, 4; Ojala 1996, 33; Henkilökierto-opas 2001,3; Viitala 2007, 192; Hätönen 1998, 18.)

Henkilöstön liikkuvuudella tarkoitetaan henkilön siirtymistä eri työtehtävien, työpaikkojen tai toimialojen välillä. Liikkuvuus voi ilmetä myös pieninä asteittaisina muutoksina työtehtävissä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen millaista liikkuvuutta organisaatiossa arvostetaan. Liikkuvuutta edistäviä työn muotoilun menetelmiä ovat muun muassa työkierto, työn rikastaminen sekä työn laajentaminen. Kun henkilön töitä laajennetaan, hänen työnsä monipuolistuu horisontaalisesti, ja hän saa hän vastuulleen useampia samaan prosessiin liittyviä työvaiheita. Työn rikastaminen lisää työn vaativuutta vertikaalisesti. Henkilökierto-opaan (2001, 3-11) mukaan henkilöstön liikkuvuutta tavoiteltaessa pyritään vuorovaikutuksen lisääntymiseen, mikä lisää joustavuutta, muutosvalmiutta ja lähentää organisaatiokulttuureja. Työntekijöiden liikkuvuuden lisääntyminen edistää ammatillisten valmiuksien monipuolistumista, ja parantaa mahdollisuuksia liikkua joustavasti eri työtehtävien välillä. Työtehtävien vaihto työkierron kautta lisää uskallusta tarttua uusiin tehtäviin, mikä edistää myös joustavuutta.

Jotta markkinoiden ja kilpailutilanteiden muutoksiin voidaan reagoida, on voitava säätää henkilöstön määrää sekä muuttaa työtehtäviä. Organisaatioiden on tasapainotettava vakauden ja joustavuuden välillä; on huomioitava lyhyen aikajänteen taloudellisuus ja pitkäaikainen tuloksentelekyky. Joustolla voidaan säädellä henkilöstön määrää, tasata ruuhkahuippuja, torjua vajaakäyttöä tai lomautusta. Joustavuuden vaatimus tarkoittaa myös osaamisen joustavuutta: uudet asiat on tarvittaessa opittava nopeasti ja ennakoiden. (Viitala 2007, 9; Ritala & Tarvainen 1991, 16–17; Ilmarinen ym. 2003, 92.)

Funktionaalinen eli toiminnallinen joustavuus toimii sekä työntekijän että työnantajan eduksi parantamalla työntekijän työmarkkinakelpoisuutta. Funktionaalinen joustavuus mahdollistaa työskentelyn erilaisissa työtehtävissä myös oman työtehtävän ulkopuo-

lella; moniammatillinen työntekijä pystyy ja voi toimia erilaisissa tehtävissä. Työntekijä voi käyttää osaamistaan laaja-alaisesti; taito paranee, työtyytyväisyys lisääntyy, urakehitysmahdollisuudet ja työmarkkinakelpoisuus parantuvat. (Nickson 2007, 80–82.) Funktionaalisesta joustosta käytetään myös nimeä tehtäväjousto. Tehtäväjouston rakentaminen parantaa organisaation kilpailukykyä: se ylläpitää työmarkkina-arvoa, työkykyisyyttä ja motivaatiota laajentamalla osaamista ja pakottamalla oppimaan toisilta. Moniosaaminen lisää tehtävästä toiseen siirtymistä joustavasti. Tehtäväjousto rikkoo työryhmien klikkiytymistä, ja pistää eri ihmiset työskentelemään keskenään ja vaihtamaan kokemuksiaan. Tehtäväjousto lisää organisaation ja yksilöiden oppimista sekä muokkaa ikäasenteita ja ryhmien välisiä suhteita parantaen myös yhteishenkeä. (Ilmarinen ym. 2003, 92.) Esimerkiksi ikääntyvät voivat jakaa kokemusperäistä osaamistaan nuoremmille toimiessaan kouluttajina ja perehdyttäjinä, ja voivat oppia uutta koulutettavilta.

Henkilöstön moniosaamista kehitetään ristiinoppimisella, mikä lisää organisaation joustavuutta, ja parantaa työn tuottavuutta (Ojala 2008, 226; Viitala 2007, 192). Ristiinoppimisessa henkilöt opettelevat toistensa työtehtävät. Kun halutaan kehittää toimintaa kahden yksikön rajapinnassa, opettelemalla tehtäviä ristiin saadaan sujuvuutta prosesseihin. Omat työt osataan tehdä paremmin, kun tiedetään mitä odotuksia on toisessa yksikössä. Ristiinosaaminen helpottaa sijaisuusjärjestelyjen ja tuurauksien suunnittelua sekä parantaa työssä viihtymistä laajentamalla henkilöstön työnkuvia.

Monitaitoisuus ja laaja-alaisuus eivät ole aina itsestään selvä tai haluttu olotila; tarvitaan kannustusta, rohkaisua ja tukea, jotta uskaltaudutaan kokeilemaan ja tekemään muitakin kuin omaan toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä. Vaikka alku saattaa olla hankalaa, ovat seuraukset kuitenkin yleensä myönteisiä. Itsetunto vahvistuu, kun yksilöt huomaavat oppivansa uusia asioita. (Moilanen 2001, 33.) Saralan (1988, 111) ja Jaben (2006, 105) mukaan työssä oppiminen lisää omatoimisuutta ja parantaa muutosjoustavuutta. Itseluottamus ja halukkuus uusiin tehtäviin kasvavat, kun yksilö huomaa selviävänsä ja kehittyvänsä työntekijänä ja ihmisenä. Parantunut kyky selvitä uusista tilanteista parantaa myös mahdollisuuksia hakeutua uusiin haasteisiin.

Työelämässä painotetaan jatkuvan oppimisen ja kehittämisen tarvetta. Työelämän nopeat muutokset vaativat työntekijöiltä vuorovaikutustaitoja, uuden oppimista ja jatkuvan muutoksen sietokykyä. Työntekijöiltä vaaditaan myös sopeutumista ja uudistumista, sillä muutos aiheuttaa aina samalla oppimispainetta. Jokaiselta työntekijältä

vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja ammatillisen osaamisen ylläpitoa; on oltava valmis muuttamaan ja muuttamaan työtään ympäristön vaatimusten mukaisesti. Yritysten on seurattava, mitä ympärillä tapahtuu, luotava uutta tietopohjaa ja kehitettävä valmiuksiaan reagoida muutoksiin. Organisaatiot tavoittelevat parempaa kustannustehokkuutta, strategista joustavuutta ja uusiutumiskykyä. Henkilöstön näkökulmasta muutos on aina haaste. Keskeisempinä henkilöstöön kohdistuvina vaatimuksina voidaan pitää tietoteknistä osaamista, kansainvälisyyttä, elinikäistä oppimista, muutoshakuisuutta ja joustavuutta unohtamatta funktionaalista osaamista. (Ilmarinen ym. 2003, 29–31.)

Jos työntekijä on sitonut oman ammattitaitonsa tiiviisti yhteen organisaatioon, hän todennäköisesti kokee kaikenlaisen muutoksen uhkana. Kun työntekijä voi kokeilla ammattitaitonsa pätevyyttä turvallisissa puitteissa, joita työkierto tarjoaa, on oletettavaa, että se edistää muutosvalmiutta. Turvallisuuden painopiste siirtyy ulkoisista rakenteista ihmisen sisälle: omaan osaamiseen eri tilanteissa. Lähteminen työkiertoon uusiin haasteisiin luo mahdollisuuden itsetuntemuksen lisäämiseen tarjoamalla mahdollisuuden arvioida itseään muutostilanteissa. (Henkilökierto-opas 2001, 10–11.) Jo pelkkä lähteminen työkiertoon lisää itsevarmuutta, kasvattaa itsetuntemusta, parantaa sosiaalista kompetenssia ja lisää muutosvalmiutta. Toisaalta voidaan ajatella, että muutosvalmiutta tarvitaan jo työkiertoon lähtemiseen. Työntekijöitä kannustetaan omaksumaan liikkuvuus tärkeäksi keinoksi parantaa omaa työllistymisturvaa, mikä voi lisätä riskiä menettää liikkumaan tottuneita henkilöitä helpommin kilpailijalle, ja siksi henkilöstön sitouttamisen merkitystä ei pidä unohtaa. (Lampikoski 2005, 12–13.)

2.3.4 Verkostoituminen ja yhteistyö

Työkierron tavoitteena voi olla koko työyhteisön kehittäminen kuten verkostojen luominen, yhteistyön lisääminen osastojen ja organisaatioiden välillä, työkuulttuurin kehittäminen ja luottamuksen lisääminen organisaatioiden ja työyhteisöjen välillä. Työkiertoon tulevan kautta voidaan rakentaa uusia verkostoja ja saada henkilökohtaisia kontakteja toiseen organisaatioon. Työkierron tavoitteena voi olla tiedon hankkiminen erilaisten käytäntöjen kehittämiseksi verkostoitumalla ja käyttämällä hyväksi kokemuksellista oppimista. (Henkilökierto-opas 2001, 7-9.)

Siirtyminen osastolta toiselle, tehtävästä toiseen tai organisaatiosta toiseen tarjoaa erityisen tilaisuuden työn kehittämiseen ja arviointiin, sillä uudet henkilöt tuovat tehtävään ja organisaatioon uutta osaamista ja uutta näkökulmaa kehittämiseen. Työkier-

ron avulla voidaan kehittää myös työtapoja sekä työkulttuuria. Kun uusissa tehtävissä tarkastellaan työtä uudesta näkökulmasta, antaa se mahdollisuuden kehittää uusia toimintatapoja. Työkierto on tehokas tapa yhteistyön luomiseen organisaatioiden välillä. Työkierto ja sisäinen liikkuvuus rakentavat organisaation yhteistyöverkkoa, koska siirtyvän henkilön mukana seuraavat yhteydet entiseen työryhmään, jonka näkökulmat heijastuvat myös uusiin tehtäviin. (Ranki 1999, 135.)

Työelämässä ja työssä oppimisessa voi olla verkostoja yksittäisten ihmisten, työryhmien tai organisaatioiden välisinä vuorovaikutusverkkoina. Verkostot ovat organisaatiorakenteita löyhempiä, mutta edellyttävät vuorovaikutusta. Hyvä verkosto lisää ymmärrystä, asiantuntijuuden jakamista, ja sitä voidaan pitää organisaation resurssina. (Korhonen 2005, 203.) Osaaminen voi olla erilaisissa verkostoissa. Osaamisen kehittämisessä voi korostaa verkostojen ja yhteistoiminnan merkitystä, ja kaikkea osaamista ei välttämättä tarvitse hankkia itselleen. Yhteistyöllä ja kumppanuuksien avulla voidaan ylläpitää ja hankkia uutta osaamista organisaatioon. Usein osaaminen voi olla kiinni kontakteista, ja jos on laaja kontaktiverkosto, niin myös osaaminen on usein laajempaa. (Sydänmaanlakka 2009, 63–64.) Turbulenttinen työelämä korostaa yhteisöllisyyden tarvetta, sillä yhdessä tiimeissä ja verkostoissa ongelmia voidaan ratkoa paremmin kuin yksin. (Helakorpi 2010, 62.)

Työyhteisöt toimivat verkostoissa, mutta myös yksilöt tarvitsevat niitä. Kontaktien voidaan sanoa olevan oleellinen osa pätevyyttä, sillä muutosten tapahtuessa niiden kautta voi saada lisä- ja vertaistietoa. Verkostot korostavat sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen merkitystä. (Ojala 1996, 77–78.) Yksilöiden osaamisen lisäksi verkostojen ja yhteisöjen välinen vuorovaikutus toimii asiantuntemuksen ja osaamisen lähteenä; on kehitettävä tehokkaita tiedon ja osaamisen vaihtoa edistäviä käytäntöjä, jotka luovat edellytyksiä kehittymiselle (Kinnunen 2004, 108–109). Onnistuneessa verkostoitumisessa kaikki hyötyvät yhteistyöstä, sillä yhteinen etu ohittaa keskinäisen kilpailun. (Vesterinen 2004, 119.) Verkostojen luominen on tapa edistää tietämyksen jakamista niin organisaation sisä- kuin ulkopuolella. Verkostossa olevat antavat oman ydinosaamisensa yhteiseen hankkeeseen. Henkilöstöllä pitäisi olla tilanteita, jossa yhteistyötä voi tehdä yli osastorajojen. (Virtainlahti 2009, 122–123.)

Työntekijä hyötyy työkierrosta oppimalla uusia tapoja työn tekemiseen: uuteen organisaatioon tutustuminen tukee toimintamallien ja hyvien työkäytäntöjen oppimista ja jakamista sekä tarjoaa mahdollisuuden saada vertaistukea ja tehdä vertaisarviointia.

Työkierron kohteen tulisi tarjota kiertoon lähtevälle uusia oppimiselämyksiä ja mahdollisuuksia verrata lähettävän ja vastaanottavan organisaation käytäntöjä toisiinsa. Työkierto auttaa näkemään oman työn ja työympäristön uudessa valossa. Työkierto tarjoaa mahdollisuuden tutustua uusiin ihmisiin ja laajentaa verkostoa samalla kun se antaa etäisyyttä omaan työhön ja työtovereihin. Uusien henkilöiden mukana yrityksen käytössä oleva tietopohja laajentuu, ja yritys saa käyttöönsä ulkopuolisia näkemyksiä ja kokemuksia. Oman työn näkeminen uudesta perspektiivistä kartuttaa tietämystä omasta työtehtävästä sekä koko organisaation toiminnasta uudella tavalla. Tietämystä välittyy molempiin suuntiin työkierrossa olevan mukana uuteen tehtävään sekä myöhemmin takaisin vanhaan tehtävään. (Henkilökierto-opas 2001, 23; Reinboth 2008, 88; Lampikoski 2005,69; Virtainlahti 2009,128.)

Työkierron avulla voidaan edistää yhteistyökykyä ja toisten työn arvostamista aikaansaamalla todellista kokonaisnäkemystä organisaation tehtävästä. Yhteistyö voi onnistua vasta, kun jokainen ymmärtää omien tekemisiensä vaikutuksen toisten työhön. Parhaiten työpaikkansa menestystä edistää se, joka näkee, minkälaisen lenkin oma työ muodostaa monien tehtävien ketjussa tai verkossa. (Hyppänen, 2007, 42.) Viitalan (2007, 191) mukaan työkierto opettaa näkemään organisaation toimintaa laajemmin; työkierrossa oleva saa mahdollisuuden arvioida ja tarkastella asioita erilaisista ja uusista näkökulmista. Mitä paremmin tuntee muiden työtä, sitä paremmin pystyy arvostamaan sitä, ja lisäksi myös eri toimintojen ja tehtävien välinen yhteistyö voi parantua.

2.3.5 Työhyvinvointi ja työilmapiiri

Työkierron tavoitteena voi olla työhyvinvoinnin lisääminen ja työilmapiirin parantaminen. Työltä odotetaan oppimistilaisuuksia ja mahdollisuuksia olla tarpeellinen ja pätevä. Oppiminen itsessään luo mielihyvää ja vahvistaa omaan kyvykkyyteen luottamista. Pätevyiden kokemuksen saavuttaminen on muuttunut yhä haasteellisemmaksi jatkuvien muutosten vuoksi. Kun aiemmin kokenut työntekijä pystyi luottamaan omaan osaamiseensa ja suoritusten varmuuteen, nykyään myös kokeneen työntekijän on opeteltava jatkuvasti uusia asioita pitääkseen yllä ammattitaitoaan.(Viitala 2007, 178).

Otalan ja Ahosen (2003, 16) mukaan työhyvinvointiin kuuluu haasteiden, onnistumisten ja kehittymismahdollisuuksin tarjoaminen, turvallisuus sekä yhteisöllisyys. Työ, joka on työntekijän kannalta sopivan haastava, tarjoaa oppimiskokemuksia, oivalluk-

sia ja aikaansaamisen tunteita. Se edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja kehittymistä. (Rauramo 2008, 169; Perkka & Pohjanoksa 1988, 20; Rantamäki ym. 2006, 34; Juuti 2005, 139.) Esimiehen pitäisi herätellä ja innostaa työntekijää muutoksiin, kun esimies huomaa, että työntekijän työ ja ura alkavat olla liian turvallisia ja kaavamaisia (Salminen 2005, 77).

Työn muotoilussa huomioidaan tietoisesti ja järjestelmällisesti työntekijä, ja sen menetelmiä ovat työkierto, työn rikastaminen ja laajentaminen. Työnmuotoilua käytetään henkilöstön motivaation, viihtymisen ja kehittymisen lisäämiseksi, tietojen ja taitojen paremmaksi hyödyntämiseksi ja työn yksitoikkoisuuden vähentämiseksi. (Ruohotie 1995, 290.) Työn rikastamisessa lisätään työn pystysuoraa vaativuutta, mikä lisää työn itsenäisyyttä ja parantaa päätöksentekomahdollisuuksia. Työn laajentamisessa yhdistetään tehtäviä uusiksi, laajemmiksi kokonaisuuksiksi vaihtelevuuden lisäämiseksi. (Vartiainen 1990, 38–39.) Kun prosessit eivät mahdollista työkuvien laajentamista, voidaan Viitalan (2004, 140) mukaan käyttää työkiertoa. Työkierron avulla voidaan lisätä työn vaihtelevuutta ja luoda uusia haasteita henkilöille, joiden oma työ on muuttunut pelkäksi rutiiniksi, josta ei löydy enää kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuuksia. (Lampikoski 2005, 203; Rantamäki ym. 2006, 34.)

Kun työn vaatimukset ovat suhteessa omaan osaamistasoon, niin se luo hyvän perustan motivaatiolle sekä työtyytyväisyydelle. Niin oman osaamistason ylittävät kuin alittavat työtehtävät voivat aiheuttaa työstressiä. (Viitala 2004, 139.) Kun innostusta, uusia tuulia ja uusia henkilöitä tulee työyhteisöön, työyhteisön ilmapiiri voi parantua. Huono työilmapiiri ja tulehtuneet työyhteisön henkilösuhteet voivat hyötyä ongelmallisten henkilösuhteiden katkaisemisesta työkierron avulla. Kannattaa kuitenkin huomata, että jos mikään ei ole muuttunut työkierron aikana, kaikki palautuu ennalleen työkierron päättyttyä. (Henkilökierto-opas 2001, 12.)

Työkierto voi toimia keinona huolehtia henkilöstön työkyvystä. Työkierto tarjoaa mahdollisuuden työntekijöiden työkunnon ja motivaation ylläpitämiseen ja parantamiseen. Työkierrolla voidaan edistää myös yksilökohtaista muutosvalmiutta ja hyvinvointia. Lisäksi työkierto tukee työkyvyn ja osaamisen säilyttämistä ikääntyvillä työntekijöillä. Työkierto voi olla osana senioriohjelmaa, jolloin sen avulla voidaan esimerkiksi kartoittaa työntekijälle hänen voimavarojaan vastaavia tehtäviä. (Henkilökierto-opas 2001, 9.)

Työkiertoa voidaan käyttää työkyvyn ylläpitämiseen ja työuupumuksen torjumiseen: työkierto voi tuoda vaihtelua, haasteita ja onnistumisen iloa, mikä virkistää, innostaa ja lisää työntekijän motivaatiota. Kun työntekijä kokee työnsä olevan pelkkää rutiinia vailla kehittymisen mahdollisuuksia, voi oma työ aiheuttaa stressiä ja lisätä uupumisriskiä. Kun henkilöltä puuttuu motivaatio perinteiseen koulutukseen, voidaan työkiertoa käyttää ammattitaidon ylläpitämiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Työkierron avulla voi löytyä työtehtäviä, joista työntekijä voi suoriutua paremmin. On kuitenkin harkittava perusteellisesti, poistavatko vai lisäävätkö uudet tehtävät ja työympäristön vaihto stressaantumista. Työkierron vahvuutena voidaan pitää sitä, että yksittäisen työntekijän virkistymisen kautta voidaan tukea koko työyhteisön osaamista. (Henkilökierto-opas 2001, 8-11.)

2.3.6 Työkierto on osaamisen siirtämistä

Organisaation tietoa ja oppimista jakavia menetelmiä ovat raporttien, vierailukäyntien ja kehittämisohjelmien lisäksi työkierto, joka mahdollistaa osaamisen siirron nopeasti ja tehokkaasti muualle organisaatioon. Uusi tieto hyödyttää organisaatiota, jos se on yleisesti tiedossa. (Ruohotie1997a, 109.) Työkierto on hyvä osaamisen siirtämisen muoto: työkiertoon lähtevä saa vaihtelevaa työkokemusta sekä uusia näkemyksiä, joita voi palattuaan jakaa työpaikalla. Myös työkiertopaikan organisaatio voi omaksua uutta osaamista työkierrossa olevalta. (Haasteena tuleva osaaminen 2003, 41.)

Organisaation strategisten tavoitteiden kannalta siirrettävä osaaminen on tärkeää, sillä se varmistaa tehtävien hoitamisen tulevaisuudessa. Siirrettävä osaaminen voi olla myös palvelukyvyn tai joustavan toiminnan kannalta tarpeellista osaamista. Organisaatio-osaamista kuten myös henkilökohtaisia tietoja ja taitoja on siirrettävä kaikilla organisaation tasoilla. Osaamisen siirtyminen mahdollistaa myös uusien tehtävien haltuunoton. (Haasteena tuleva osaaminen 2003, 24; Lankinen 2004, 34–35.) Jaettu osaaminen parantaa kaikkein tietämystä, ja sen avulla voidaan lisätä moniosaamista. Tietämyksen jakaminen tekee osaamisen näkyväksi myös henkilölle itselleen, mikä auttaa kehittämään osaamista edelleen. Se helpottaa myös sijaistajajärjestelyjä, ja varmistaa reagointikykyä mahdollisiin yllättäviin tilanteisiin. (Virtainlahti 2009, 108–109.)

Palvelun laadun varmistaminen edellyttää osaamisen siirtoa, sillä työvoiman vaihtuvuus, sijaisuudet, joustavuuden varmistaminen ja ruuhkahuippuja varten palkattujen osa-aikatyöntekijöiden määrä lisääntyy (Viitala 2007, 57). Ikääntyvien työntekijöiden

tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen on tärkeä osa organisaation osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. Menestystekijät ja kilpailuedut eivät saa kadota työntekijöiden ikääntyessä tai jäädessä eläkkeelle. Työpaikat joutuvat kilpailemaan nuoresta ja osavasta työvoimasta. Samalla on huolehdittava työssä olevien jaksamisesta entistä pidempään työelämässä. (Rauramo 2008, 163; Honkola & Jounela 2000, 119–120.)

Henkilökohtaista osaamista on koulutus ja työkokemus. Toimintatapoihin, sääntöihin ja arvoihin liittyvä osaaminen kuuluvat organisaatio-osaamiseen. Yksilötason siirrettävä osaaminen on tietoa tai käytännön osaamista. Organisaatio-osaamisessa tiimi tai yksilö muodostaa osaamista, joka on näkyväksi muutettua hiljaista tietoa. Se ilmenee toiminnan kautta tai vuorovaikutuksessa, ja käsittää mm. tavan toimia ja kontaktiverkoston. Osaamisen siirtäminen on varmistettava muutostilanteissa, ja osaamisen turvaamis- ja siirtämistarve syntyy ulkoisen tai sisäisen liikkuvuuden tapahtuessa. Sisäinen liikkuvuus on horisontaalista tai vertikaalista liikkumista organisaatiossa. Ulkoiseen liikkuvuuteen kuuluvat organisaation ulkopuolelle siirtymiset: eläkkeelle siirtyminen, perhevapaat, virkavapaat, sairastuminen tai irtisanoutuminen. Entistä tehtävän haltijaa voidaan käyttää apuna sisäisen liikkuvuuden tilanteissa. Ulkopuolelta tulevien osalta korostuu organisaatio-osaamisen siirtäminen työssä tarvittavan osaamisen lisäksi. (Haasteena tuleva osaaminen 2003, 24–25.)

Osaaminen on kehittynyt kokemuksen ja onnistumisten myötä. Osaamisen siirtäminen toimintaan on tärkeää, sillä osaaminen näkyy esimerkiksi kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero; vasta kun jotakin asiaa sovelletaan käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Käytännössä osaaminen nähdään kykyä toimia ja käyttää tietoja, taitoja, asenteita kontakteja ja kokemuksia. Osaamisen siirtämistä käytännön toimintaan kutsutaan kompetenssiksi eli kyvykkyudeksi. Hyvä osaaminen johtaa hyvään suoritukseen ja hyviin tuloksiin; osaaminen pitääkin nähdä suhteessa saavutettuihin tuloksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 150–151.)

Sydänmaanlakan (2009, 42) mukaan tiedon siirtäminen käytäntöön on osaamista. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista; ne mahdollistavat hyvän suorituksen. Tieto on yksi osa osaamista, ja sen lisäksi tarvitaan taitoa osaamisen viemiseksi käytäntöön. Asenteeseen kuuluu motivaatio käyttää omia taitojaan. Syvälliseen osaamiseen tarvitaan yleensä paljon kokemusta ja kontakteja. Organisaation osaamiseen kuuluvat myös prosessit, toimintatavat ja kulttuuri (Sydän-

maanlakka 2009, 254). Otalan (2008, 224) mukaan työkierto mahdollistaa kokemuksesta saadun tiedon siirtämisen organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Lisäksi työkierto levittää institutionaalista tietoa eli yrityskulttuuria, arvoja ja asenteita. Työkierto mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen, uuden tiedon luomisen, auttaa muokkaamaan hiljaista tietoa täsmätiedoksi ja ymmärtämään hankittua tietoa.

2.3.7 Hiljaisen eli kokemusperäisen tiedon siirtäminen

Hiljaisen tiedon (tacit knowledge) käsitteen loi 1964 Michael Polanyi tutkiessaan miksi osaajat eivät osaa selittää, kuinka he osaavat taitonsa. Hiljaisen tiedon vastakohta on täsmätieto eli eksplisiittinen tieto (explicit knowledge). Se tunnetaan myös julkisena tietona, ja on objektiivista ja dokumentoitavaa. Kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa ei yleensä ole dokumentoitu; se on osaamisesta, joka on artikuloimatonta eli jota ei voi ilmaista luonnollisella kielellä. (Toivonen & Asikainen 2004, 13.)

Nonaka ja Takeuchi ovat tarkastelleet Polanyin hiljaisen tiedon käsitettä yhteisön näkökulmasta. Nonakan ja Takeuchin malli muodostuu neljästä peräkkäisestä vaiheesta, joissa jokaisessa organisaation tietopääoma muuttuu: yksilön hiljainen tieto muuttuu ulkoistetuksi ja näkyväksi tiedoksi organisaation käyttöön nelivaiheisen prosessin kautta. (liite 2.) Uuden tiedon luomisen mallista käytetään nimeä *seci*. (Honkola & Jounela 2000, 176–177; Salakari 2007, 53; Ruohotie 1998, 21.)

Suurin osa osaamisesta on hiljaista eli kokemusperäistä piilevää tietoa, jota ei voi periä eikä hankkia formaalisessa koulutuksessa. Hiljaista tietoa on niin yksilöillä kuin organisaatiolla, eikä sitä yleensä osata tehdä näkyväksi sanojen tai teorian muotoon. Hiljainen tieto on asioita, joita osataan tehdä, mutta ei selittää. Kun osaaja ei tiedä, kuinka hyvin hän osaa ja mihin osaaminen perustuu, hän ei pysty siirtämään osaamistaan tilanteesta toiseen. Jos työpaikalla kehittynyt osaaminen saadaan avattua ja siirrettyä kollegojen käyttöön, nopeutetaan oppimis- ja kehitysprosessia. Koska tiedon siirto ei aina onnistu, pitää hiljainen tieto mallintaa näkyväksi tiedon siirron parantamiseksi. (Järvinen ym. 2000, 67–74; Toivonen & Asikainen 2004, 5-13; Virtainlahti 2009, 17.)

Hiljaiseen tietämykseen liittyvä tutkimus jakautuu kahteen koulukuntaan; toinen pyrkii tuomaan hiljaista tietoa näkyväksi ja toisessa sitä pyritään jakamaan eteenpäin hiljaisena tietona. Hiljaisen tiedon jakaminen hiljaisena edellyttää jakajan ja vastaanotta-

jan yhtäaikaista läsnäoloa. (Virtainlahti 2009, 17.) Yhdessä työskenteleminen ja ajatusten jakaminen ovat parhaita tapoja jakaa hiljaista tietoa. Työtä tehdessä ja yhteistyössä toisten kanssa voi oppia monella tapaa. Virtainlahden (2009, 108) mukaan hiljaista tietämystä pitäisi jakaa, koska se varmistaa organisaation toimintakykyä, jatkuvuutta ja laatua. Jakamisen kautta osaaminen, hiljainen tietämys ja työtehtävät tulevat näkyväksi, jolloin niitä voidaan kehittää. Hiljaisen tietämyksen ja osaamisen jakaminen mahdollistaa tiedon hyödyntämisen ja hyvien käytäntöjen jakamisen kaikille. Työyhteisön jäsenten hyvinvointi voi parantua. Lisäksi voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri, ja tehdä positiivinen velvollisuus tietämyksen jakamisesta. Osaaminen hiljaisena tietona on siirrettävissä vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen kautta, eikä hiljaista tietoa välitetä automaattisesti eteenpäin. (Salminen 2005, 103.) Organisaatioiden on etsittävä jatkuvasti keinoja, saadakseen piilevät voimavarat ja kokemustieto yhteiseen käyttöön. (Rauramo 2008, 163–164.)

Otalan (2001, 25) mukaan aikuisten osaamisesta 80 % on hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on kerääntynyt työ- ja kokemusperäisestä osaamisesta. Se on arvokasta pääomaa, jolla on merkitystä yrityksen kilpailukykyyn. Suurten ikäryhmien eläköityessä on haasteellista saada siirrettyä piilevää hiljaista tietoa kehittämään organisaation toimintaa. (Ilmarinen ym. 2003, 30–31; Lankinen ym. 2004, 33; Virtainlahti 2009,9; Salminen 2005, 103.) Yksilöt ovat kehittäneet osaamistaan käytännön työssä, ja yrityksessä voi olla vuosikymmenten oppiminen automatisoituneena hiljaiseen tietoon. Ihmiset oppivat työtaidoistaan 80 % töissä ja vain 20 % työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa. Jos tämä toiminnassa syntynyt ja olemassa oleva hiljainen tieto saadaan yrityksen käyttöön, oppiminen ja kehittyminen nopeutuvat huomattavasti. (Toivonen & Asikainen 2004, 12.)

Ei-tietoista oppimista tapahtuu työtä tekemällä, kokemalla, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin ja seuraamalla kokeneempia; näin opittu siirtyy suoraan osaajansa hiljaiseen tietoon. Jotkut asiat opitaan jo oppimisvaiheessakin ei-tietoisesti ilman varsinaista opiskelua tai koulutusta; näin opitaan yleensä työssä tarvittavat yleistaidot, erilaiset ajattelutaidot, vuorovaikutustaidot, kyky motivoitua ja päätöksentekotaito. Oppimisen luonteeseen kuuluu, että opittu automatisoituu ja tulee ei-tietoiseksi nopeasti. Osaamisen tai taidon määritelmänä voidaankin pitää sitä, että asia sujuu itsestään miettimättä ja tarvitsematta kiinnittää siihen tietoista huomiota. Kun henkilö osaa, mutta ei enää tunnista osaamistaan eikä osaa jakaa sitä muille, on osaaminen tullut itsestään selväksi osaksi omaa ajattelua. Ulkoisesta tieto-aidosta on tullut

sisäistä, hiljaista tietoa, ja on opittu. (Toivonen & Asikainen 2004, 15–16.) Hiljainen tieto ei tule näkyväksi kokemuksen määrässä vaan käytännön työsuorituksessa.

2.3.8 Työkierto ja urakehitys

Työkierrosta työpaikalla voidaan MOTin kielitoimiston sanakirjan mukaan erityisesti kuvainnollisessa mielessä käyttää termiä rotaatio esimerkiksi urakehitystä tukeva rotaatio. Otalan (2001, 9) mukaan ura voidaan käsittää sarjana toisiinsa liittyviä töitä. Vanhassa merkityksessä ura tarkoittaa liikkumista organisaation hierarkiassa ylöspäin. Hierarkkisesti ylenevä urakulku on nykyään harvinaista, vaikka se on usein arvostetuinta. Urakehitys on muuttunut uraverkossa etenemiseksi: toisiinsa liittyvät työtehtävät ja vastuualueet muodostavat organisaatioissa uudenlaisia urapolkuja, joista vain muutamat vievät organisaation huipulle. Erilaiset työtehtävät tulisikin nähdä keinoina hankkia osaamista kokemuksen ja työssä oppimisen kautta.

Urakäsitys tarkoittaa Aaltion (2008, 23) mukaan uran tekemistä verkostoissa ja arvoketjuissa: ura käsitetään henkilön kokemana työkokemusten jaksottaisuutena, eikä pelkkänä ammatillisena liikkumisena hierarkiassa. Ruohotien (1997a, 72) mukaan ura on kokemusten kautta saadun tiedon kertymä. Ura on osaamisen kasvua, jossa taidot sekä asiantuntemus kasvavat ja vuorovaikutusverkosto kehittyy. Osaaminen kumuloi tuu eli kasaantuu; omaksutut tiedot ja taidot voivat kuitenkin jäsentyä uudelleen ja muuttua kasvuprosessin myötä. Ilmarinen ym. (2003, 58) määrittelevät uran jatkuvana ammatillisen kasvun prosessina. Ura ei ole vain kiipeämistä organisaatiohierarkiassa, vaan myös jatkuvaa tietojen ja taitojen syventämistä ja näkemysten laaja-alaistamista. Uralla eteenpäin ponnistelu pidetään ammatillisen kasvun haasteiden etsimistä ja työn kehittämistä mielekkäämmäksi, koska urapolkuja ei ole valmiina.

Perinteisessä eli vertikaalisessa urakehityksessä siirrytään vähitellen vaativampiin työtehtäviin, jotka asiakaspalvelutehtävissä ovat yleensä esimiestehtäviä. Urakehitys perustuu työntekijän osaamiseen, ominaisuuksiin, urakehitystavoitteisiin sekä työnantajan tarpeeseen. Työntekijöille pitäisi tarjota myös muita urakehitysmahdollisuuksia, sillä kaikista ei ole esimiehiksi eikä kaikista niitä voi tulla. Työuralla eteneminen voi olla myös horisontaalista: henkilö siirtyy samantasoisesta tehtävästä toiseen samantasoiseen tehtävään. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus kehittymiseen, sillä työn mielekkyys heijastuu työntekijän asenteisiin, mikä heijastuu taas suoraan asiakaspalveluun. (Reinboth 2008, 88–89.) Isoissa organisaatioissa on paremmat mahdollisuudet

liikkuvuuteen, mutta yksiköiden ja toimintojen rajat ovat jäykempiä. Pienissä organisaatioissa työntekijän vastuualue on laajempi sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti.

Monimuotoinen ura (protean career) kuvaa jatkuvalla oppimiselle rakentuvaa ammatissa kehittymistä. Se korostaa horisontaalista eli vaakasuoraa kasvua, jossa osaamisen jatkuva laajeneminen tai monipuolistuminen sekä työhön liittyvä vuorovaikutus ovat olennaisessa osassa. Kokemuksista saatu tieto, kertyneet taidot ja asiantuntemus lisääntyvät ja vuorovaikutusverkosto kehittyy. Yksilön kasvun odotetaan jatkuvan läpi koko työiän, sillä muuttuva maailma tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia jatkuvasti. (Ruohotie ym. 1997b, 43; Ruohotie 1998, 7–8; Ruohotie 2000, 205.) Rauramon (2008, 157) mukaan työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden ja kiinnostuksen kartoittaminen parantaa ura- ja tehtäväsuunnittelun tuloksia. Henkilöstön sijoittuminen osaamisprofiilinsa mukaisesti tehtäviin edistää myös motivaatiota. Kehittyneimmillään työkierto on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun. Yksilön osaamista voidaan kehittää pitkällä tähtäimellä seuraaja- ja urasuunnittelulla. Sydänmaanlakan (2007, 170–171) mukaan yksilö kantaa itse vastuun osaamisensa kehittymisestä, kun taas organisaatiot toimivat oppimisympäristöinä ja tukevat ammatillisessa kasvussa.

Viitalan (2007, 191) mukaan työkierron tavoitteena on osaamisen kehittämisen lisäksi sitouttaa hyviä osaajia yritykseen. Työkierto tukee hyvin ura-ajattelua sekä yksilön että organisaation kannalta: organisaatio voi hankkia tarvittavaa asiantuntemusta sekä saada määräaikaisiin hankkeisiin osaamista samalla kun työkierrossa oleva hankkii itselleen tietoa, osaamista ja kokemuksia organisaation tavoista toimia. Lisäksi lähetävä organisaatio voi hyötyä kiertäjän palattua. Yksilön urakehityksen kannalta työkierto on omiaan rakentamaan uraverkkoa ja kehittämään henkilön valmiutta tehdä projektimuotoista työtä. (Henkilöstökierto-opas 2001, 11.)

2.4 Työkierron onnistumista edistäviä tekijöitä

2.4.1 Liikkumista ja oppimista kannustava ilmapiiri

Vaikka elinikäinen oppiminen on yleisesti hyväksyttävää, tutkimusten mukaan kaikilla työpaikoilla ei tueta oppimista. Oppimista edistävässä työpaikassa voi esimerkiksi vaihtaa työtehtäviä, jakaa tietoa, työskennellä tiimeissä ja siellä kannustetaan etenevän uralla. Esimiehet toimivat työntekijöiden tukijoina eikä valvojina, ja työntekijöi-

tä kannustetaan esittämään uusia ajatuksia sekä uudistamaan toimintatapoja. (Työsuojelurahasto 2010.) Työssä oppiminen edellyttää onnistunutta oppimisympäristön, työtehtäväkokonaisuuksien ja oppijan välistä vuorovaikutusta. (Majuri 2010, 128.) Onnistuneen työkierron edellytyksiä ovat työorganisaation tuki, työkierron ottaminen osaksi henkilöstöpolitiikkaa ja esimiehen taito hyödyntää oppimisen mahdollisuuksia työssä. (Henkilökierto-opas 2001,10; Hirvikorpi 2007, 32.) Onnistuminen edellyttää sitoutumista, ja kehittämiseen on osallistuttava niin ylimmän johdon, keskijohdon, esimiesten kuin koko henkilöstön. Myös tavallisten työntekijöiden on oltava sitoutuneita tavoitteisiin ja osallistuttava kehitystyöhön. (Sarala 2000, 19–22 ; Kauhanen 2007, 150.) Työkierron ongelmiksi ja haasteiksi voivat muodostua henkilöstön ja/tai johdon vastahakoisuus sekä yleinen muutosvastarinta kuten myös asenteet ja osapuolten sitoutuminen työkiertoon.

Esimiesten odotetaan luovan oppimismahdollisuuksia, tukevan alaistensa kehittymistä, ja auttavan heitä soveltamaan oppimistaan työhön. Kehittyminen on oppimista, joten kehittäjän on toimittava opettajana. (Lindström & Leppänen 2002, 73.) Osaamisen turvaaminen on osa päivittäisjohtamista; esimies päättää osaamisen siirtämisen keinoista ja vastaa osaamisen siirtämiselle myönteisen ilmapiirin ja asenteen luomisesta. Jokainen vastaa oman ammattitaitonsa ylläpitämisen lisäksi omalta osaltaan tiedon jakamisesta organisaatiossa ja osaamisen siirtymistä edistävästä toiminnasta. (Haasteena tuleva osaaminen 2003, 26.)

Osaajaksi ei tulla pelkän koulutuksen avulla vaan tarvitaan myös kokemusta. Osa tiedosta syntyy käytännön kautta; työtehtävissä toimiessa on arvioitava, pohdittava ja kehitettävä työtä ja toimintaa. Työnantaja voi panostaa koulutukseen ja osaamiseen luomalla hyvät mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. (Rauramo 2008, 162–163; Järvinen ym. 2000, 72–73.) Työpaikalla tai työssä tapahtuva oppiminen on tehokkaampaa kuin työn ulkopuolella järjestetyt kehittämistoimenpiteet. Oppiminen edellyttää toimivaa tukijärjestelmää ns. oppimisen infrastruktuuria; uuden osaamisen soveltamista, rohkaisua kokeilemaan, tulosten seuranta, kehittävää vuorovaikutusta ja tiedon vaihtamista. (Ruohotie 1997a, 103–105.)

Oppimiseen vaikuttaa oleellisesti myös yrityskulttuuri ja siihen liittyvät arvot. Oppiminen on sidoksissa tiettyyn aikaan, paikkaan, ja tilanteeseen, ja se voidaan vain osittain irrottaa asiayhteydestään. Kontekstuaalisen oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen on tilannesidonnaista, ja sidoksissa kontekstiin ja toimintaan, jossa tietoa opitaan

ja käytetään. Oppimisen tulisi tapahtua siellä, missä osaamista suunnitellaan käytettävän, sillä se ei transferoidu eli siirry automaattisesti toisiin konteksteihin eli oppimisympäristöihin. Kontekstista riippuu mitä pidetään tavoitteena ja mikä hahmotetaan ongelmaksi, mitä keinoa käytetään, ja mikä hyväksytään ratkaisuksi. (Rauste-von Wright ym. 1994, 33–37; Rauramo 2008, 169; Salakari 2007, 51.) Kontekstuaalisuus muodostuu oppijan omasta toiminnasta, kokemuksista, kokemusta muokkaavasta toimintaympäristöstä, tilanteista ja taustoista (Järvinen ym. 2000, 67). Kärkkäisen (2005, 61) mukaan oppiminen on sekä tilanteeseen sidottua että sosiaalista.

Mahdollisimman paljon todellisia työolosuhteita muistuttavat kehittämismuodot, joihin työntekijät voivat osallistua aktiivisesti, ovat tutkimusten mukaan tuloksellisuuden, kehittävyuden ja motivaation kannalta parhaita. Niitä on esimerkiksi toimiminen ryhmässä ja projekteissa, työn monipuolistaminen, tehtävien delegointi, perehdyttäminen, neuvonta ja ohjaus, työn opastus, sijaisen toimiminen ja työkierto. (Ruohotie 1995, 237.)

Tutussa työssä ja ympäristössä toimitaan totutulla tavalla. Kun tehtävä tai työpaikka vaihtuu, ihmisen oppiminen lisääntyy. Kuten kuviosta 10 käy ilmi, niin eniten oppimista tapahtuu, kun työympäristö ja -tehtävä ovat uudet kuten uuden työn alkuvaiheessa. Jonkin verran oppimista tapahtuu myös vieraassa ympäristössä tutun työtehtävän parissa ja tutussa ympäristössä uudessa tehtävässä. (Ojala 1996, 148; Jalava & Virtanen 1998, 39–40; Sarala 1988, 112.) Oppimista voidaan nopeuttaa esimerkiksi opettelemalla tai harjoittelemalla uutta työtä tai uusia tehtäviä esimerkiksi toisessa yksikössä tai yrityksessä. Uudessa ympäristössä tai työssä aivot joutuvat hakemaan uusia reittejä, ja samalla uusi asia rekisteröidään helpommin. (Ojala 2003, 40–41.) Ihminen muuttaa toimintaansa vallitsevan ympäristön ja sosiaalisen tilanteen mukaan hyödyntäen tietojaan ja kokemuksiaan, ja siten voidaan ajatella ihmisen olevan joustava oppija. On paljon tilanteita, joissa ihminen voi käyttää totuttuja rutiineja, jolloin hän tietää, miten tilanteessa tulee toimia. Uusissa tilanteissa oppija tarvitsee herkkyyttä tilanteen ehdoille ja edellytyksille. (Säljö 2001, 129–130.)

Y M P Ä R I S T Ö	v i e r a s	+	+++
	t u t t u	-	+
		tuttu	vieras
		TEHTÄVÄ	

Kuvio 8. Oppiminen tutussa ja vieraassa ympäristössä (Ojala 1996, 148).

Uusien asioiden oppimistarve saattaa tilapäisesti laskea työkierrossa olevien henkilöiden toiminnan tehokkuutta. Samalla työyhteisön jäseniä kuormitetaan perehdyttämiseen ja opettamiseen kuuluvilla lisätöillä. (Viitala 2007, 171.) Työkierrossa oleva ei vielä alussa hallitse kaikkia työtehtäviä, joten työyhteisöltä vaaditaan joustavuutta. Työtoverit voivat saada lisävastuuta joutuessaan hoitamaan osan tehtävistä, jolloin heidän ammattitaito saattaa kehittyä. Tiukat henkilöstöresurssit vähentävät kuitenkin halukkuutta lähteä työkiertoon: ei haluta kuormittaa kollegoita, eikä käyttää omaa aikaa toisten perehdyttämiseen. (Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus 2009, 10.)

Alun jännitys ja tuen puute voi viedä oppimismahdollisuuksia, vaikka oppimiskyky on uudessa ympäristössä herkimmillään. Työkierto olisi suunniteltava niin, että osaaminen ja tehtävät ovat hallinnassa esimerkiksi huolehtimalla riittävästä tukitoimista kuten perehdytyksestä, suosimalla työparityöskentelyä ja tutorointia. (Ranki 1999, 92–93.) Voidaan käyttää myös ns. ketjutusmallia, joka tarkoittaa sitä, että siirrytään uusiin mahdollisimman lähellä oleviin tehtäviin sovitun mukaisesti. Myös vastavuoroisuuden periaate sisäisessä liikkuvuudessa edesauttaa myönteisen ilmapiirin saavuttamista.

Kiire on suurin oppimisen este työpaikoilla, sillä uuteen harjaantuminen vaatii aikaa myös työpaikalla. Kiire estää myös hiljaisen tiedon siirtymistä, ja vähentää reflektoinnin mahdollisuuksia. (Paloniemi 2008, 268–269; Ranki 1999, 92.) Kiire ja huoli työssä selviytymisestä ja tulevaisuudesta ei jätä paljon aikaa eikä energiaa itsensä kehittämiseen ja kouluttamiseen. Lisäksi johto voi määritellä kehittämistarpeet ja työurat

tiukkojen tulostavoitteiden perusteella, jolloin jää liian vähän aikaa henkiseen kasvuun ja luovaan ajatteluun. (Lankinen ym. 2004, 191.) Tikkamäki (2006, 338–339) toteaa, että työssä oppimisen tulokset ovat varsin paradoksaalisia: organisaatiomuutokset koetaan yhtä aikaa kiinnostaviksi ja rasittaviksi, uuden oppiminen vaatii aikaa ja kuitenkin aina on kiire, ja organisaatioissa on suuri oppimisen potentiaali, mutta käytännön mahdollisuudet rajalliset.

Työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä vaikutus oppimiseen; ilmapiiri vaikuttaa siihen, kuinka tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisön jäseneltä toiselle. Myönteinen ilmapiiri ja turvallisuuden tunne edistävät oppimista. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittämiseen kuuluu esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin kehittäminen parantamalla työyhteisön keskinäistä yhteistyötä, kehittämällä esimiehen ja alaisten välisiä vuorovaikutussuhteita ja luomalla myönteisiä kokemuksia luottamuksen lisäämiseksi. Kielteisessä, varautuneessa ja vihamielisessä ilmapiirissä ei voi käsitellä epäonnistumisia eikä oppia niistä. Itseään ja osaamistaan muiden epäilyksiltä ja syytöksiltä puolustamaan joutuva henkilö ei uskalla paljastaa osaamattomuuttaan vaan piilottaa sitä. (Viitala 2005, 316–318; Myyry 2008, 8.) Oppijan, työyhteisön sekä esimiesten myönteinen asenne oppimiseen, vuorovaikutus ja asioiden pohtiminen yhdessä on tärkeintä oppimisen kannalta (Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2003, 28).

Suurin osa oppimisesta tapahtuu muiden kanssa vuorovaikutuksessa, ja ympäristö voi joko tukea tai rajoittaa oppimista. Sosiaalisella tuella ja vuorovaikutuksella on merkitystä oppimiseen. Keskustelun ja yhdessä tekemisen kautta yksilön ajattelu tulee näkyväksi, ja asioita voi reflektoida niin itsensä kuin muiden kanssa. Toisten käsitysten ja ratkaisujen perustelut mahdollistavat muilta oppimisen ja saavat pohtimaan ja arvostelemaan itsestään selviä asioita. (Rauste-von Wright ym. 1994, 37.) Hyvä oppimisympäristö virittää oppijan havainnoimaan monipuolisesti ja syvällisesti toimintaympäristöään ja kyseenalaistamaan aikaisempia toimintatapojaan ja oletuksiaan. Se edellyttää myös niin oppijalta kuin ohjaajalta kykyä neuvotella asioista ja tekemisistä ilman, että hyväksytään valmiiksi määritellyt tavat. (Vaherva 1999, 98.)

Suurin osa työhön liittyvästä oppimisesta tapahtuu työpaikoilla. Työssä tarvittavan osaamisen kehittämiseen vaikuttaa koulutuksen lisäksi työntekijöiden kyky jakaa tietojaan, taitojaan ja kokemuksellista oppimistaan yhteiseen käyttöön. Töitä on tehtävä yhdessä, jotta yksilön ammatillinen ja organisaation osaaminen tavoittavat toisensa. (Rauramo 2008, 162.) Yhdessä oppiminen keskustelujen ja kokemusten jakamisen

kautta on hyvää oppimista, koska siinä jokaisen tietoinen ymmärrys tulee kaikkien käyttöön. Oppimista edistää näkökulmien monipuolisuus, jolloin oppija saa helpommin uusia ideoita, ja pääsee näin eteenpäin. (Toivonen & Asikainen 2004, 36.) Mitä enemmän oppijat saavat osallistua ja tuoda esiin omaa kokemustaan, sitä todennäköisemmin heidän oppimisensa nopeutuu. Oppimisen kannalta ovat tärkeitä oppijan omat kokemukset ja kokemusten hyödyntäminen; ne helpottavat opittavien asioiden hyväksymistä. Oppijalle on annettava myös mahdollisuus kommentoida, jotta käsiteltävästä asiasta syntyy moniulotteisempi ja laajempi kokonaiskuva. (Rogers 2004, 47.)

Sisäinen rekrytointi tukee oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Se lisää myös yrityksen sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. Oman osaamisen ja työsuorituksen parantamiseen panostetaan, jos sen tiedetään parantavan urakehitystä. Arvokas tietopääoma säilyy organisaatiossa, kun sitoutuneet työntekijät eivät siirry helposti kilpailijoille. Sisäinen rekrytointi on henkilöstön kannalta motivoivaa, ja se kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään. Lisäksi se lisää sitoutumista organisaatioon. (Viitala 2007, 106.) Työkierto voidaan linkittää henkilöstön palkitsemiseen motivoinnin lisäämiseksi: palkitsemisena voidaan kokea mahdollisuus kehittyä ja oppia, vaikuttamismahdollisuudet, arvostuksen tunne, palautteen saaminen työstä, työsuhteen turvaaminen sekä työajan järjestelyt. (Salminen 2005, 157.) Palkitsevuuden kannalta on tärkeää, että asiantuntijuuden kehittymisestä ja syventämisestä saa tunnustusta: eräs tunnustuksen merkki on esimerkiksi asiantuntijanimike.

2.4.2 Yksilön suunta: tavoite, motivaatio, tarve, halu ja vapaaehtoisuus

Yksilön suunta ohjaa oppimista ja kehittymistä. Suunta saa innostumaan uuden oppimisesta, ja se auttaa viemään oppimistavoitteet päätökseen. Suunta voi olla halu, tarve, tavoite, motiivi tai joku muu vastaava tekijä. Oppivassa organisaatiossa on tärkeää, että yksilön ja organisaation suunta pystytään yhdistämään, ja että ne tukevat toisiaan. (Moilanen 2001, 126.) Onnistumisen kannalta on tärkeää, että työkierto perustuu vapaaehtoisuuteen, ja työkiertoon lähtijällä on oma halu tai tarve kehittyä. Työntekijän oma motivaatio ja työkierron toimimisen tuloksena syntyvä uuden oppiminen ovat keskeisiä tekijöitä hyvien työtulosten saavuttamisessa ja ammatillisessa kehittymisessä. Työkiertoon suhtaudutaan myönteisesti, jos työkierto ymmärretään tarkoituksenmukaisena oman ammatillisen kehittymisen kannalta. (Sarala 1998, 112.)

Jalavan (2001, 89) mukaan ihminen on tavoitehakuinen: asetettuaan ensin toiminnalle tavoitteita ihminen pyrkii sitten toteuttamaan ne. Tavoitteet ovat eräs toiminnan ohjaamisen keino; tavoitteiden kautta saatavan suunnan lisäksi on tavoitteiden tehtävänä tuoda itsekritiikkiä. Yksilö kehittyy tavoitteiden ja niihin liittyvän palautekytkennän kautta. Keskustelemalla tavoitteiden toteutumisesta saadaan peilipinta, johon tavoitteita ja oman toiminnan laatua voidaan verrata. Otalan (1996, 89) mukaan tavoitteen ohjaamassa toiminnassa yksilö kykenee tehokkaasti hakemaan tavoitteen saavuttamiseksi tarvitsemiaan tietoja, käsittelemään ne ja pääsevän lopputulokseen. Uuden oppimista voi nopeuttaa tekemällä osaamista näkyväksi. Kun kirjoittaa ylös etukäteen mitä haluaa oppia, niin aivot ottavat paremmin vastaan haluttuja asioita, ja lisäksi tärkeät asiat erottuvat paremmin muusta tiedosta. (Ojala 2003, 41.) Vauraan ja Kinnusen (1985, 37) mukaan oppija pyrkii saavuttamaan tavoitteet omalla toiminnallaan tarkoituksellisesti ja enemmän tai vähemmän tietoisesti.

Oppimisen kannalta on tärkeää palautteen antaminen, kritisointi, kehuminen ja kommentointi. Aikuisten oppimista vaikeuttaa tasavertaisten kritisoinnin vaikeus. Aikuisoppiminen voi epäonnistua, jos oppija ei saa määrällisesti tai laadullisesti oikeanlaista palautetta. Jos suoritus ei parane eikä aikuisoppija saa kannustavaa palautetta, menettää hän nopeasti mielenkiintonsa. Häneltä loppuu motivaatio, ja ilman motivaatiota oppiminen on mahdotonta. (Rogers 2004, 54- 56.) Palautteen antamista ja vastaanottamista voidaan pitää oppimisen avaimina; esimies tukee työntekijän kehittymistä ja asettaa samalla haasteita omien esimiestaitojensa kehittämiseksi. (Poikela 2005a, 27; Juuti 2005,138.)

Motivaatiota voidaan pitää käyttövoimana, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Työmotivaation kannalta on tärkeintä, että työssä voi kehittyä jatkuvasti ja että työ tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisia ja aikaansaamisen tunteita. Yksilön ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita vastaava ja elämäntilanteeseen sopiva työ edistää myös oppimista. Rantamäen ym. (2005, 2006) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua sekä pyrkimystä organisaation kannalta oikeiden asioiden tekemiseen. Motivoinut yksilö tietää, mitä häneltä odotetaan ja ponnistelee saavuttaakseen tavoitteet.

Motivaatio ilmenee käytännössä useimmiten siinä, mihin valikoiva tarkkaavaisuus kohdistuu. Motivaation rooli oppimisessa liittyy tavoitteisiin, todelliseen tekemiseen ja toiminnasta saatuun palautteeseen. Motivaatio kuvastuu toiminnan tietoisissa ja tiedostamattomissa tavoitteissa, jotka ohjaavat yksilön tekemistä. Yksilön tekeminen

ja toiminta sekä niistä saatu palaute säätelevät oppimista. Oppimisen tavoitteet ja keinot ovat tärkeitä oppimisen kannalta. (Rauste-von Wright ym. 1994, 35–36.) Motivaatio on kytkeyty odotuksiin työstä ja palkkioista: tehtävää työtä, saatavaa palkkiota sekä palkkion arvoa ja houkuttelevuutta arvioidaan. Yleensä tehdään kiinnostavaksi koettuja asioita tai asioita, joista voi saada arvokkaita palkintoja. (Rantamäki ym. 2006, 21.) Sisäistä motivaatiota voidaan pitää perustana, sillä se mahdollistaa onnistumisen ja pätevyyden tuntemisen. Se mahdollistaa myös tehtäviin sitoutumisen ja kokonaisuuksien paremman ymmärtämisen. Tekeminen ja osallistuminen saavat suuremman arvon kuin itse lopputulos. Yksilöiden omaa sisäistä motivaatiota tarvitaan, kun tavoitellaan yksilön sitoutumista, uuden oppimista, uusien toimintamallien kehittämistä tai hyviä tuloksia. (Moilanen 2001, 127; Peltonen & Ruohotie 1987, 25–26.)

Salakarin (2007, 189) ja Virtainlahden (2009, 231) mukaan oppiminen on tehokkainta, kun käytännön tarve esimerkiksi ongelman ratkaiseminen vaatii oppimista. Irrallinen faktatieto ei jää mieleen yhtä hyvin kuin koettuihin asioihin liittyvät opitut tiedot ja taidot. Rogersin (2004, 50) mukaan oppiminen on tehokkainta, kun oppija haluaa tai tarvitsee tiedon, tietää miten soveltaa sitä käytäntöön, saa käyttää pohjana omia kokemuksiaan ja voi oppia omaan tahtiinsa omalla tyyllillään. Oppiminen on myös tehokasta, jos oppija joutuu kyseenalaistetuksi tai koetukselle, saa kannustusta, häntä kohdellaan yksilönä ja jos hänet palkitaan opittavan asian hallitsemisesta.

Vuorisen (1997, 25–28) mukaan jokainen on valmis tavoittelemaan palkintoa, joka on henkilökohtaisesti arvokas. Opiskelumotivaation paras lähde on itse opiskelusta tai sen tuloksista saatavat palkinnot. Kun sisäinen motivaatio ei riitä, niin tarvitaan myös ulkoista motivaatiota. Palkkioilla, rangaistuksilla ja houkuttelemalla aikaan saatu motivaatio johtaa yleensä pinnallisempaan ja lyhytjänteisempään oppimiseen. Ulkoisen paineen voi synnyttää esimerkiksi työnantaja, ja palkkiona voi olla työpaikan säilyttäminen tai ylennys.

Motivaation lisääntyessä suoritus paranee. Tyytyväisyyden ja suorituksen välillä ei ole selkeää syy-seuraussuhdetta, vaikka ne kietoutuvat yhteen; tyytyväisyys tulee suorituksen palkitsemisesta, kun taas motivaatioon vaikuttavat palkkioihin kohdistuvat odotukset. Sisäisillä palkkioilla on suurempi merkitys suoritukseen ja tyytyväisyyteen kuin ulkoisilla; työt tulisi kokea niin haasteellisiksi, että niiden suorittaminen johtaa sisäisiin palkkioihin kuten onnistumiseen, edistymiseen tai vastuun ottamiseen. Myös

ulkoisia palkkioita odotetaan, ja toimintaa suunnataan niiden toivossa, ja siksi palkkiot pitäisi sitoa suorituksiin. (Ruohotie 1998, 46–47.)

Oppimismotivaation ylläpitäminen on tärkeää oppimisessa ja työssä oppimisessa. Muutokset edellyttävät sopeutumista ja uudistumista, ja muutos käynnistää tarpeen uuden oppimiseen. Oppimista voidaan pitää tapana toteuttaa muutos. (Rauramo 2008, 162–164.) Oppiminen edellyttää muuttumista, altistumista uusille asioille ja uskaltautumista kokeilla uusia asioita. Puolustautuva ja suojautuva (defensiivinen) asenne toimii oppimisen esteenä, eikä edes tavoitteeseen sitoutuminen voi poistaa defensiivisyyttä. Defensiivisenä käyttäytymisenä pidetään toiminnan suunnittelemista tilanteen hallitsemiseksi, uskollisuutta omille perusteluille sekä niiden objektiivisen testaamisen välttämistä. Lisäksi defensiivisyyttä on pyrkiminen voiton maksimoimiseen eli häviön, hankalien tilanteiden ja vaikeiden tunteiden kuten uhan, kiusaantumisen, epäpätevyyden ja haavoittuvuuden välttäminen. (Ruohotie 1997b, 63; Ruohotie 1998, 138.)

Sisäinen työkierto puhumattakaan vaihdosta toisen organisaation kanssa edellyttää aina muutosta ja siten myös muutoshalukkuutta. Avoin asenne ja halu oppia ovat tärkeitä oppimisen kannalta ja kuuluvat oppimiseen. (Ojala 1996, 33, 78.) Moilasen (2001, 130) mukaan asenne ratkaisee, selviääkö yksilö muutoksesta, ja onko hän halukas panostamaan omaan osaamiseensa. Ruohotien (1998, 7) mukaan oppijan motivaatio, tahdonalainen kontrolli ja oman toiminnan arviointi ovat tärkeitä niin suunnitelmallisen ja organisoidun koulutuksen kuin myös arkielämän tilanteissa tapahtuvassa osaamisen kehittämisessä.

Muuttuva maailma ja työelämä asettavat koko ajan uusia haasteita oppimiselle, ja osaamista on päivitettävä jatkuvasti kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Aikuisoppijan keskeiseksi tavoitteeksi on tullut oppimaan oppiminen. (Rauramo 2008, 167; Rauste-von Wright ym., 1994, 18; Ojala 1996, 33.) Sydänmaanlakan (2007, 50) mukaan oppimistaito eli opiskelutaito koostuu opiskeluasenteesta, suunnitelmallisuudesta sekä opiskelutekniikasta, mutta myös yleinen lahjakkuus sekä aikaisemmat tiedot vaikuttavat oppimiseen. Parantamalla näitä oppimistaidon tekijöitä voidaan tutkimusten mukaan parantaa oppimistaitoa 10–50 %. Oppimaan oppimistaitoon kuuluu mm. kyky asettaa tavoitteita ja motivoida itseään, kyky hahmottaa tulevaa ja esittää kysymyksiä, ongelmanratkaisutaito, kriittinen ajattelu, kyky pohtia asioita, muisti-, muistamis- ja muistiinpanotaidot, opiskelutekniikoiden tunteminen, osaamistarpeiden ja oman oppimis-

profiilin tunnistaminen sekä niiden hyödyntäminen oppimistapaa valittaessa. Keskeistä on myös oma halu, motivaatio ja omat sisäiset mallit. (Ojala 2001, 30.)

Työkiertoon lähtijä tarvitsee rohkeutta irtautua tutusta työympäristöstä, työtehtävistä ja työkavereista lähtiessään kokeilemaan miten ammattitaito ja oma osaaminen kantavat. Työkierto vaatii epävarmuuden ja stressin sietämistä, sinnikkyyttä sekä sosiaalista joustavuutta, mutta tarjoaa mahdollisuuden oppia uutta, saada uusia kontakteja ja rakentaa uusia verkostoja. (Henkilökierto-opas 2001, 10–11.) Jotta osaamista pystytään kehittämään tehokkaasti, tarvitaan riittävästi itseluottamusta, sillä silloin voidaan mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, ottaa riskejä ja kokeilla uutta. Itseluottamusta parantamalla on mahdollista päästä onnistumisen positiiviseen kierteeseen. (Sydänmaanlakka (2004, 160–161.)

Itseensä luottavalle oppijalle uudistava kokemus voi olla positiivinen. Muutokseen lähteminen ja muutoksen toteuttaminen on helppoa itsensä kykeneväksi tuntevalle (empowered) ihmiselle, kun taas itsensä kykenemättömäksi tunteva ihminen (disempowered) on voimaton lähtemään muutokseen. Uudistavaan oppimiseen voi liittyä ahdistuneisuuden kokemus, sillä luopuminen totutusta voi olla vaikeaa. (Ruohotie 1997a, 78.) Oppijan itsearvostuksen on oltava niin hyvä, että hän uskaltautuu kokeilemaan uutta, ja että hän pystyy kokemaan haasteet myönteisinä sekä ottamaan vastaan negatiivista ja positiivista palautetta. (Rauste-von Wright ym. 1994, 74.) Kokenut työntekijä joutuu uudessa tilanteessa asettautumaan vasta-alkajan asemaan: hänen pitää kohdata ja sietää omaa epävarmuuttaan informaatiotulvan keskellä oudossa ympäristössä. Työkierto tarjoaa myönteisiä ja kielteisiä tunteita ja kokemuksia läpikäyneelle mahdollisuuden kasvaa ihmisenä ja kehittää ammatillista osaamistaan.

2.4.3 Kokemusten reflektointi

Kokemukset ovat työpaikalla tärkeä ja ensisijainen voimavara osaamisen kehittämiseen. Kehittyminen ja oppiminen pohjautuvat olettamuksiin, että ihmiset oppivat tekemällä, ja että uusista haasteista opitaan kokemuksen kautta. Erilaisten kokemusten kuten uusien työtehtävien, työryhmissä toimimisen ja työkierron kautta voi kartoittaa taitojaan ja oppia uutta. (Ulrich, 2007, 182.) Kokemuksellisessa oppimisessä oppiminen perustuu käytännössä koettuihin kokemuksiin. Varsinkin alussa tekemällä oppimisessa opitaan havaintoihin perustuen ottamalla mallia ja jäljittelemällä, kun taas myöhemmin itsenäisen toiminnan ja reflektoinnin merkitys kasvaa. (Salakari 2007,

15.) Reflektointi tarkoittaa uusien opittujen asioiden miettimistä, arviointia ja läpikäymistä, ja se kuuluu oleellisesti niin oppimiseen kuin työssä oppimiseen. (Vaherva 1999, 97; Kärkkäinen 2005, 60.)

Oppimisessa muodostetaan ammatillista tieto-taitokokonaisuutta refleктоimalla omaa sekä muiden työskentelyä. Reflektointi voidaan ymmärtää toiminnan, sen perusteiden ja seurausten kriittiseksi analysoinniksi ja pohdinnaksi, ja se edellyttää syvällistä paneutumista asioihin sekä asioiden sisäistämistä. Osaamisen elementtejä kuten tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia on refleктоitava. Reflektio on toimintaa, jossa jäsenetään ja kuvataan tietoa uudelleen kokemusten kautta. (Sydänmaanlakka 2004, 231–233; Pohjonen 2005, 91.) Grönforsin (2002, 34) mukaan refleктоitaessa järjestetään tietoa, jäsenetään kokemuksia, annetaan asioille merkityksiä sekä tehdään päätelmiä ja johtopäätöksiä. Oppimisen kannalta on tärkeää varata aikaa asioiden ajattelemiseen ja miettimiseen. Ojanen (2006, 19) toteaa, että oppiminen ei synny suoraan kokemuksesta vaan tarvitaan työstämistä; kokemus käännetään reflektion avulla oppimiseksi. Kasvun ja kehittymisen edellytyksinä voidaan pitää pysymistä avoimena uusille kokemuksille, ja kokemuksen muokkaamista uusiksi oppimiskokemuksiksi.

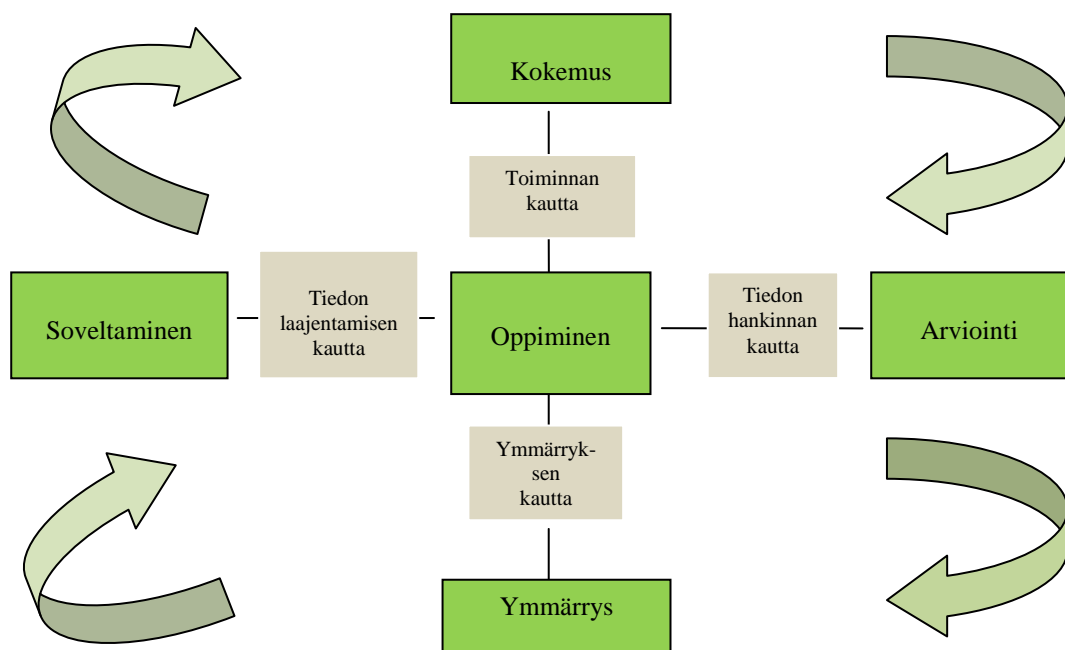
Poikelan (2005b, 14) mukaan refleктоimaton työtoiminta tai tavoitteiden reflektointi ilman oppimiseen johtavan yhteyden tiedostamista tuottaa lähinnä satunnaista oppimista. Jos refleктоidaan toiminnasta saatua kokemusta, on tuloksena toiminnan parantamista, mutta ei välttämättä työprosessien kehittämistä. Kun refleктоidaan tulevaa toimintaa, niin uuden tiedon ja uusien kokemusten kautta saadaan näkökulmaa myös työprosessien, työyhteisön ja työorganisaation kehittämiseen.

Oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten pohdintaa ja kriittistä analysointia voidaan pitää refleктоintina (Sydänmaanlakka 2004, 173). Kent Seibertin mukaan (Sydänmaanlakka 2004, 173; Ruohotie 2000, 216) refleктоintia voidaan edistää kyseenalaistamalla asioita, pitämällä asioita ei itsestäänselvyyksinä ja ymmärtämällä, että kokemus itsessään ei opeta vaan vasta kokemuksen reflektointi. Lankisen ym. (2004, 185) mukaan reflektiivinen asiantuntija pystyy hahmottamaan olennaisia ongelmia, osaa kyseenalaistaa itsestäänselvyudet ja omaa valmiudet tutkia omia kokemuksia ja motiiveja vastaanottamalla ja antamalla palautetta. Ojasen (2006, 71–72) mukaan oppiminen voidaan nähdä muutostapahtumana. Uusi tieto ei suoraan muuta toimintaa ja käyttäytymistä, ja vasta kun ajattelu on muuttunut, voi myös toiminta

muuttua. Reflektoimalla selvitetään omakohtaisia kokemuksia, ja reflektio vapauttaa mielen voimavaroja, ja ihminen alkaa nähdä asiat eri tavoin.

Deweyn (1938) teorian mukaan aito oppiminen tapahtuu vain kokemusten kautta, vaikka kaikki kokemus ei kasvata. Kokemuksesta on hyötyä oppimisessa, koska uuden oppiminen rakentuu aiemmin opitun pohjalle. Aiemmat kokemukset vaikuttavat myös tuleviin kokemuksiin, sillä kokemus lisää valmiuksia käyttää opittuja asioita uusissa yhteyksissä. Työssä oppimiseen sovellettaessa se tarkoittaa, että aiemmat kokemukset, tekemiset ja työt vaikuttavat siihen mitä osaamme, ja ovat sovellettavissa esimerkiksi uusien työtehtävien oppimiseen. (Ruohotie 2000, 138; Salakari 2007, 184; Rauste-Von Wright ym.1994, 45, 64.) Kokemusta voidaan pitää viitekehysenä, joka on sitä laajempi, mitä kauemmin ja mitä laajempaa kokemusta on kerätty. Voidaan sanoa, että ihmisen oppimiskyky lisääntyy iän myötä. (Ojala 1996, 77.)

Aikuisten oppimiseen voidaan soveltaa erityisesti Kolbin mallia, jossa oppiminen on vahvasti yhteydessä käytännön kokemuksiin, ja jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. (kuvio 9.) Mallin mukaan oppija on motivoitunut, hänellä on kokemusta asiasta ja hän pystyy arvioimaan toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2007, 37–38, Rauste-von Wright ym. 1994, 140; Salakari 2007, 39–41.)



Kuvio 9. Oppimisprosessin perusmalli Sydänmaanlakka soveltaa Kolbin mallia (Sydänmaanlakka 2007, 38).

Kaikki oppiminen lähtee kokemuksesta, ja halusta oppia kokemuksista. Oppimisen raaka-aineena pidetään oppimisen halua ja uteliaisuutta. Kokemusta on refleктоitava eli kokemusta on arvioitava ja hankittava tarvittaessa lisää tietoa. Reflektionissa kokemusta käsitellään ja siitä muodostetaan uusia käsitteitä ja yleistyksiä, mikä vaatii aikaa. Seuraavaksi tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään, jolloin syntyy ahaa-elämys eli oivallus. Viimeisenä vaiheena on soveltaminen, jolloin sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja eri tilanteisiin. Kun ajattelun tuloksena syntynyttä uutta tietoa käytetään kokemuksen tulkinnassa, voidaan puhua kokemukselliseen oppimiseen kuuluvasta abstraktisesta käsitteellistämisestä. (Sydänmaanlakka 2007, 38–39; Virtainlahti 2009, 231.)

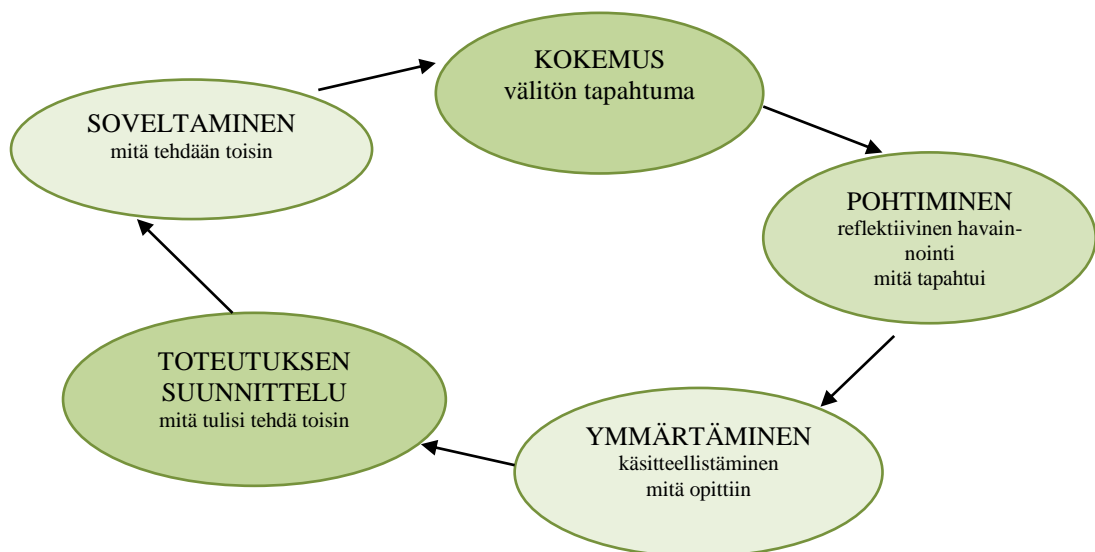
Sydänmaanlakan (2007, 39–40) mukaan voidaan erottaa neljä oppimista vahvistavaa tekijää. Aluksi tarvitaan oppimismotivaatiota eli halu oppia. Seuraavaksi tarvitaan ahaa-elämys eli sisäinen tunne siitä, että on ymmärtänyt jotain. Ymmärtämisen jälkeen on kokeilun vuoro. Lopuksi dokumentoidaan eli esimerkiksi kirjoitetaan opittu asia ylös, jolloin sitä voidaan myöhemmin tarvittaessa käyttää hyväksi. Oppimiseen vaikuttavat aiemmat kokemukset ja asenteet: uuden tiedon kerääminen suodattuu vanhojen kokemusten lävitse. Joskus aiemmat kokemukset voivat estää oppimista.

Oppimista tapahtuu kolmella eri tasolla: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla, ja oppimista pitää tukea kaikilla näillä tasoilla. Yksilötasolla oppiminen tapahtuu kyseenalaistamalla ja kehittämällä omaa toimintaa. Tiimeissä tapahtuu osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen, ja niin yksilöiden kuin tiimien oppiminen jalostuvat organisaation osaamiseksi. Organisaation yhteinen visio ja arvot ohjaavat oppimista, ja organisaatio luo oppimista tukevat rakenteet ja palkitsee osaamisen kehittämisestä. (Sydänmaanlakka 2007, 48 – 50.)

Kokemuksista saadaan paras hyöty, jos niitä tarkastellaan reflektiivisesti. Toiminnan jälkeisessä reflektionissa kokemuksia arvioidaan jälkeenpäin. Toiminnan aikainen reflektio on haasteellista, koska toiminta pysähtyy pohtimisen ajaksi. Kriittisen reflektion avulla voidaan tunnistaa menneisyydestä onnistumiset ja epäonnistumiset, ja jakaa muille niihin liittyviä kokemuksia. Reflektion avulla voidaan varautua ja valmistautua tuleviin tilanteisiin, jos niissä on samankaltaisuutta. (Virtainlahti 2009, 124.)

Reflektio on koetun toiminnan ja seurausten tarkastelua, peilaamista ja arviointia oppimismielessä. Kokemuksista oppimisen hyödyntämiseksi on osaamisen kehittämisen toimintamalleissa edistettävä reflektoinnin mahdollisuuksia esimerkiksi järjestämällä arviointipalavereita, palautteen keräämisen menetelmiä, reflektiivisiä palaverikäytäntöjä, kehityskeskusteluja sekä mentorointia. (Viitala 2007, 184; Ranki 1999, 93.) Reflektointi kohdentuu toiminnan perusteisiin, sisältöön tai prosessiin, ja se on olennainen osa kokemuksellista oppimista. Jos reflektointia ei ole, on toiminta rutiininomaista ja automatisoitunutta, ja siihen ei sisälly oppimista. (Järvinen ym. 2000, 88–89.)

Reflektiivisestä oppimisesta voidaan puhua, kun oppija ymmärtää toimintakäytäntöjen perustan ja sisäistää sen tietoisesti. Reflektiivisessä oppimisessa oppija tarkastelee oppimistilannetta tietoisesti, ja hän tekee tietoisin oppimispäätöksen, niin että ulkoinen toiminta ei muutu. Oppija voi myös kohdata ongelmatilanteen, joka edellyttää tietoisempaa pohdintaa ja uusien ratkaisuvaihtoehtojen löytämistä. Reflektiivistä oppimista tapahtuu myös silloin, kun oppija tutkii tilanteita ja ottaa haltuunsa tiedollisia välineitä, joiden avulla voidaan tuottaa uusia ajattelu- ja toimintamalleja. (Ruohotie 1997a, 36.) Poikelan (2005c, 38) mukaan työssä oppimiseen ymmärtämisessä pitää huomioida konteksti ja reflektio. Reflektiivinen oppiminen on myös uuden tiedon tuottamista olemassa olevien asioiden ja toiminnan opetteluun lisäksi. Kuvio 10 selvittää hyvin kokemuksen, reflektiivisen toiminnan ja oppimisen yhteyttä.



Kuvio 10. Kolbin oppimissykli Barnetin lisäyksellä (Ruohotie 2000, 141).

2.5 Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen työkierto

2.5.1 Suunnitelmallinen työkierto

Kehityskeskustelut ovat keino tukea oppimista, sillä niissä kartoitetaan työntekijöiden vahvuudet, ja muotoillaan osaaminen kehittämistarpeiksi. Kehityskeskustelujen tarkoituksena on osaamisen, ammatillisen kasvun ja kehityksen tukeminen. Lisäksi niissä voidaan tarkastella nykyistä työtehtävää, sen vaatimaa osaamista sekä tulevaisuuden muutoksista aiheutuvia haasteita osaamiselle. Kehityskeskusteluissa pyritään henkilökohtaiseen ohjaukseen, urasuunnittelun tukemiseen ja kerätään organisaation sekä yksilön kehittämisen kannalta oleellista tietoa. Niissä annetaan molemmiin puolista palautetta, ja samalla voidaan kartoittaa mahdollisuuksia toteuttaa osaamista, jota ei voi hyödyntää nykyisessä työssä. (Viitala 2007, 186; Sydänmaanlakka 2007, 91–96.)

Työkierto onnistuu parhaiten, kun se suunnitellaan hyvissä ajoin, jotta järjestelyihin ja käytännön asioiden hoitamiseen jää tarpeeksi aikaa. Hyvä informointi ja huolellinen valmistelu ovat tärkeitä lähtötilanteessa. Vapaaehtoisuus ja kaikkien osapuolten suostumus on oleellista onnistumisen kannalta. (Henkilökierto-opas 2001, 14–16.) Mitä paremmin työkiertoa on suunniteltu ja mitä enemmän on kiinnitetty huomiota paluutoimenpiteisiin, sitä enemmän hyötyy työkierrossa ollut sekä hänen organisaationsa. Hyvin toteutettuna työkierto palvelee oppivan organisaation kehittämistä lähettävässä ja vastaanottavassa organisaatiossa. (Henkilökierto-opas 2001, 23.)

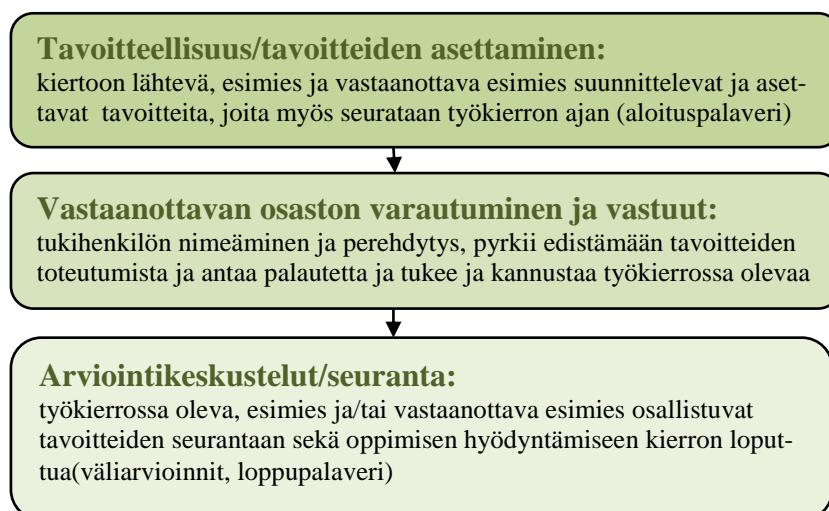
Kun työkierto ei ole vastavuoroista, on ratkaistava miten kiertoon lähtevän työtehtävät hoidetaan kierron aikana. Vastuu töiden delegoinnista ja mahdollisista sijaisuusjärjestelyistä on esimiehellä. Kun työkiertoon lähtijän tilalle siirretään työyhteisöstä toinen työntekijä, saadaan uusia tehtäviä usealle työyhteisön jäsenelle samanaikaisesti. Esimies asettaa sijaisen toiminnalle tavoitteet, seuraa niiden toteutumista ja antaa palautetta lisätäkseen myös sijaisen kehittymisen mahdollisuuksia. (Henkilökierto-opas 2001, 10.) Työkierto voi aiheuttaa käytännön ongelmia ja vaatii panostamista; se vaatii esimiehiltä aktiivisuutta, ja aiheuttaa järjestelyjä ja muutoksia työyhteisössä (Henkilökierto-opas 2001, 3; vrt. Ruohotie 1995, 237).

Kun työkiertoon lähtijän tilalle otetaan sijainen työyhteisön ulkopuolelta, tarjoutuu mahdollisuus oppia uutta sekä kehittää organisaation toimintaa. Ulkopuolinen henkilö arvioi toimintaa kriittisemmin ja huomaa asioita, joita oma organisaatio ei enää erota.

Koska uusi ja motivoitunut henkilö peilaa asioita aikaisempiin kokemuksiinsa, on organisaatiolla mahdollisuus hyötyä uuden henkilön palautteesta. Esimiehen on kannustettava sijaista kyseenalaistamaan toimintaa, ja pyydettävä palautetta saadakseen tietoa toimintatavoista. Uuden henkilön osaamista on hyödynnettävä heti alussa; motivaatiota ei saa hukata pakottamalla sijaista luopumaan kehittämisajatuksista tai aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Myöhemmin hänen turhaututtuaan on turha odottaa enää uusia ideoita. (Helsilä 2009, 49–50; Henkilökierto-opas 2001, 10.)

Työkierto tukee ammatillista kehittymistä, kasvua ja työyhteisön oppimista. Ammatillinen oppiminen edellyttää oppimista edistävää kontekstia, aikaa opiskeluun, reflektointiin, ohjausta sekä oppijalta kykyä oppia ja hyödyntää oppimisen mahdollisuudet. (Henkilökierto-opas, 2001,8 -11.) Aikuisen oppimista hidastaa suoraan meneminen asiaan, jolloin aikaa ei ole reflektoinnille. Myös se, että ei ole totuttu esittämään kysymyksiä vaan kiinnitetään liikaa huomiota ratkaisuihin hidastaa uuden oppimista. (Grönfors 2002, 35.)

Työkiertoon lähtijän sekä nykyisen ja uuden työnjohdon väliset tavoite- ja palautekeskustelut ovat välttämättömiä onnistumisen varmistamiseksi. Työkiertäjälle nimetään perehdyttäjä. Työkiertoon lähtijää pitäisi rohkaista ja evästää kyseenalaistamaan uusia asioita oppimisen edistämiseksi. Työkierron jälkeen käydään läpi kokemuksia, ja tarjotaan mahdollisuus tuoda uusia ajatuksia työyhteisöön. Keskeistä työkierron avulla oppimisessa on yksilön oma motivaatio sekä yhteisön ja organisaation tarjoama mahdollisuus. Työkierron onnistumisen edellytyksiä ovat suunnitelmallisuus, tavoitteiden asettaminen kehittymiselle ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. (kuvio 11.)



Kuvio 11. Tavoitteellinen työkierto.

2.5.2 Tavoitteiden asettaminen

Työkierrosta on vähän tutkittua tietoa, ja siksi työkierron ulottuvuudet pohjautuvat enemmän työkierolle asetettuihin tavoitteisiin ja odotuksiin, kuin siitä olemassa olevaan tutkittuun tietoon. Työkierron suunnittelu kannattaa aloittaa asettamalla tavoitteet, joita tavoitellaan työkierron avulla. (Henkilökierto-opas 2001, 8-11.) Työkierron tavoitteita pitäisi arvioida niin yksilön työuran perspektiivistä kuin henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Yksilötasolla työkierto edistää tietojen ja taitojen sekä kontaktiverkostojen laajentamista, itsetuntemuksen syventämistä, työn uudelleen arviointia sekä vaihtelua. Työyhteisö- ja organisaatiotasolla työkierto on hyvä keino vertailuoppimiseen sekä työmenetelmien ja -tapojen arviointiin.

Toiminnan ohjaamiseksi ja organisoimiseksi on oppimisesta tehtävä tavoite. Oppimisen kannalta välttämättömänä voidaan pitää suunnittelua, tavoitteiden ja keinojen arviointia. Tavoitteisiin, odotuksiin ja pelkoihin liittyvät asiat jäävät parhaiten mieleen, vaikka käytännössä motivaatio ohjaa mihin tarkkaavaisuus kohdistuu. (Rauramo 2008, 164- 167.) Sopivaa työkiertopaikkaa etsittäessä on ensin selvitettävä tavoite eli mitä työkierron avulla halutaan saavuttaa, ja sitten suunnitellaan, miten tavoite saavutetaan.

Työkierrosta sovitaan yleensä kehityskeskustelussa tai muussa yhteisessä palaverissa. Esimies ja alainen kartoittavat yhdessä työntekijän osaamista ja urakehitystä ja sopivat alustavasti työkierron tavoitteista, kohteesta ja kestosta. Kiertopaikkaa valittaessa on huomioitava, että siellä pitäisi pystyä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Henkilökierto-opas 2001, 14–16.) Kehityskeskusteluissa on yhdistyttävä organisaation ja yksilön kehittymistarpeet, jotta niistä olisi hyötyä työyhteisölle. Yksilön tavoitteet johdetaan yrityksen tavoitteista ja visioista. (Rauramo 2008, 157; Jabe 2006,103; Kansanen 2004, 51.) Laamasen ym. (2004, 82) mukaan yhteisten tavoitteiden mukaiset kehitysuunnitelmat suuntautuvat oikein, jos ne mahdollistavat kehittymisen yksilön ja organisaation kannalta tavoiteltuun suuntaan, ja jos tuloksia voidaan seurata yhdessä.

Ihminen on aktiivinen tiedon etsijä, eikä pelkkä automaattinen tiedon prosessoija. Aivot reagoivat toiminnan kohteeseen ja ovat suuntautuneet tulevaisuuteen, ja siksi toiminnalla pitää olla tavoite. Oulun yliopistossa tehtyjen tutkimusten mukaan oppimistuloksia parantavat kunnollinen alkuorientaatio, selkeä tavoite sekä hyvä palaute oppimisen lopussa. Oppimistapahtuman alussa suoritettussa alkuorientaatiossa asetetaan

selkeä oppimistavoite ja motivoidaan oppija etsimään oikeaa tietoa. Myös oppimisen aikana annettu palaute auttaa tekemään tarkistuksia, ja saatu palaute auttaa etsimään tavoitteen mukaista tietoa. (Ojala ym. 2003, 80.)

Tavoitteet ohjaavat informaation ja tiedon valikointia ja keräämistä; ihminen kerää tietoa, joka on hänelle tärkeää ja hylkää muun epäolennaisen tiedon. Tavoite toimii kriteerinä, joka ohjaa kehittymistä informaation valinnan kautta. Oppiminen ja kehittyminen edellyttävät tiedon vastaanottamista, läpivirtaamista ja tulkintaa (Jalava 2001, 89–90.) Oppimisprosessi voi käydä suunnattomaksi, kun ei tiedetä mitä ollaan oppimassa tai kun oppijalla on eri tavoitteet. Tavoitteet on esitettävä niin selkeästi, että oppija sisäistää ne. (Rauste-von Wright ym. 1994, 141.)

Tavoitteellisen työkierron tärkeä osa muodostuu tavoitteiden pohtimisesta, oppimistavoitteiden kartoittamisesta ja kirjaamisesta. Tavoitteet keskustellaan auki ns. aloituspalaverissa, jossa tavoitteet sovitetaan yhteen. Aloituspalaverissa käydään läpi myös pelisäännöt. Tavoitteita voidaan myöhemmin tarkastaa ja täsmentää. Tavoitteiden ei tarvitse olla täsmällisiä eikä yksityiskohtaisia oppimistavoitteita, vaan jo tavoitteellisuuden pohtiminen suuntaa keskittymistä uuden oppimiseen ja oman tietotaidon jakamiseen. (Karhu & Selivuo 2004, 16–18.) Työkiertoon lähtevän kannattaa selvittää itselleen työkiertoon valmistautuessa omat ja esimiehen asettamat tavoitteet. Työkiertoon lähtevää motivoivat myös esimiehen ja muun organisaation kiinnostus ja odotukset kehittämistoimenpiteistä. Työkierrossa olevalta voidaan edellyttää oppimispäiväkirjan pitämistä ja raportointia, jossa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista, ja johon kirjataan myös muita hyödyllisiä huomioita. (Henkilökierto-opas 2001, 14–16.)

2.5.3 Vastaanottavan organisaation tehtävät

Vastaanottava organisaatio valmistautuu työkierrossa olevan työntekijän vastaanottamiseen kuten aina uusien työntekijöiden. Pehdytystä varten nimitetään tukihenkilö. Tarkoituksenmukaisin pehdyttäjä löytyy, kun tiedetään mitä odotuksia ja tavoitteita kierrolle on asetettu. Uusi työyhteisö voi vastata työkierron tavoitteiden toteutumisesta ainoastaan, jos se tietää mitä ne ovat. Myös vastaanottava organisaatio voi asettaa omia tavoitteita työkierron suhteen. Työkiertopaikassa kiertäjä ja esimies pitävät tulo-keskustelun, jossa käsitellään molempien osapuolten odotukset ja tavoitteet. (Henkilökierto-opas 2001, 16.) Työssä oppimista pitää organisoida ja nimetä siihen opastaja. Jatkossa on hyvä olla tukihenkilö, joka auttaa ongelmatilanteissa. (Ojala 1996, 203.)

Perehdyttäjältä edellytetään aitoutta, valmiutta jakaa omaa osaamistaan, kiinnostusta oppimiseen sekä kykyä antaa tilaa toiselle ja astua itse sivuun. Tukihenkilön ja kiertäjän yhteistyölle, keskusteluille ja kriittiselle arvioinnille varataan riittävästi aikaa.

Perehdyttämisen merkitys korostuu siinä, että se auttaa työntekijää tutustumaan uuteen tai muuttuneeseen organisaatioon, henkilöstöön ja työympäristöön. Perehdytysohjelman mukainen perehdyttäminen auttaa työtehtäviä vaihtavaa, uraansa aloittavaa ja työhön palaavaa työntekijää hallitsemaan työn kannalta välttämättömimmän tiedon. (Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus 2009, 15; Haasteena tuleva osaaminen 2003, 38.) Perehdyttäminen tarjoaa hyvän tilaisuuden välittää tulijalle perehdyttäjän hiljaista tietoa organisaation toiminnasta ja työtehtävistä. Työnopastus on myös osa perehdyttämistä, ja siinä valmennetaan uusi työntekijä toimimaan uudessa tehtävässä. Työnopastus voi olla tarpeen esimerkiksi talon sisällä uusiin tehtäviin siirryttäessä, ja se voi esimerkiksi täydentää työkiertoa. Kokemuseräisen tiedon jakaminen voi lyhentää opetteluvaihetta ja nopeuttaa uuden omaksumista. (Virtainlahti 2009, 132; Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus 2009, 15.)

Hyvän perehtymisen varmistamiseksi kiertäjää ei pitäisi laskea ensimmäisinä päivinä henkilöstövahvuuteen. Työparin tai kouluttajan käyttö mahdollistaa työ- ja toimintatapojen vertailemisen samalla, kun se luo turvallisuuden tunnetta uudessa tilanteessa. Työkierron aikana pitäisi tapahtua jatkuvaa arviointia niin itsenäisesti kuin tuettunakin. Oppimispäiväkirjan pitäminen ainakin alussa, keskustelut esimiehen ja työyhteisön kanssa ja arviointipalaveri ovat hyviä keinoja. (Karhu & Selivuo 2004, 16–18.) Perehdytykseen nimetään vastuuhenkilö, jonka puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa sekä työtehtäviin ja työympäristöön liittyvissä asioissa. Vastuuhenkilön lisäksi tulisi kaikkien muidenkin vastata osaltaan perehdytyksestä. Perehdytys on luonnollinen osaamisen siirtämisen keino, jossa toimintatavat ja -kulttuuri sekä hiljainen tieto välittyvät luontevasti. Perehdytys tarjoaa myös paljon mahdollisuuksia, sillä se on räätälöitävissä yksilöittäin, ja hyvin toteutettuna se parantaa innostusta työhön ja lisää yhteisöllisyyttä. (Haasteena tuleva osaaminen 2003, 38–39.)

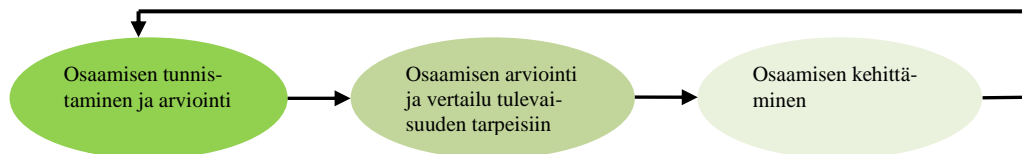
Muiden toimintaa ja esimerkkiä seuraamalla voi oppia paljon. Uusi työntekijä oppii kokeneemman työntekijän kanssa työn tekemisen tapoja ja omaksuu samalla hiljaista tietoa. Mallioppimista kannattaa hyödyntää myös käänteisesti; eli opitaan virheistä, miten ei kannata toimia. Oppimisen kannalta on tehokkainta, jos malli on samalla tasolla tiedoiltaan ja taidoiltaan kuin oppija, koska hän pystyy valamaan uskoa parem-

min oppimiseen ja kehittämiseen, kuin lähtökohdaltaan taitavampi malli. (Myyry 2008, 21–22.)

Työkierrossa olevalle kannattaa painottaa kyseenalaistamisen taitoa; olemassa olevan kyseenalaistaminen tuo näkymätöntä näkyväksi, ja saa aikaan kokemusten vaihtoa. Samalla se tukee osaamisen (työtaidot, oppimisvalmiudet ja vuorovaikutustaidot) vahvistumista. (Karhu & Selivuo 2004, 15–17.) Kyseenalaistamisen lisäksi taito etsiä ja löytää vaihtoehtoisia näkökulmia parantaa uuden tiedon luomisen mahdollisuuksia. Pohjimmiltaan vaihtoehtojen huomaaminen on taitoa kysyä oikeita kysymyksiä ja tehdä uudelleenmäärittelyä. (Ruohotie 2000, 273.)

2.5.4 Arviointi- ja palautekeskustelut

Tietoisuus oman osaamisen tasosta on tärkeää työssä oppimiselle ja viihtymiselle. Kun tuntee oman osaamisen vahvuudet ja heikkoudet, voi hyödyntää tai kehittää niitä. (kuvio 12.) Osaamisen erittelemisen ja nimeämisen voivat toimia arviointikeskusteluissa kehyksinä. Osaamista tulisi myös arvioida uudelleen tietyin väliajoin tai muutosten tapahduttua. (Viitala 2007, 180.)



Kuvio 12. *Osaamisen kehittämisen prosessi* (Viitala 2005, 87).

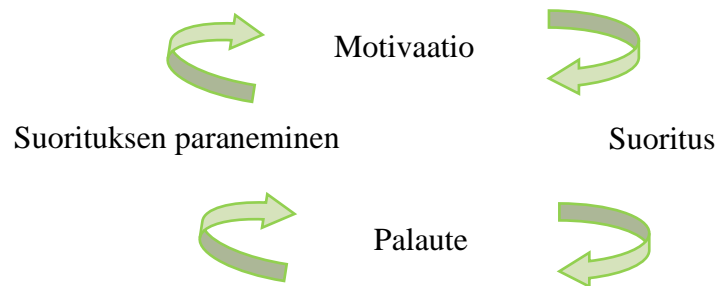
Jatkuva arviointi itsenäisesti tai tuettuna tukee oppimisprosessia työkierron aikana. Hyviä menetelmiä ovat oppimispäiväkirjan kirjoittaminen, keskustelut työyhteisön ja esimiehen kanssa sekä kaikki kehityskeskustelut ja arviointipalaverit. Laamasen ym. (2004, 82) mukaan työsuorituksesta saatavan palautteen lisäksi yksilö tarvitsee tietoa häntä koskevista arvioinneista ja suunnitelmista, jotta hän voi suunnata toimintaansa ja kehittyä omalta ja yrityksen kannalta tavoiteltuun suuntaan. Esimiehen tehtävänä on palautteen antaminen, keskustelut, itseohjautuvuuden mahdollistaminen ja oppimis-

tai kehittymistulosten analysointi yhdessä työntekijän kanssa. (Ritala & Tarvainen 1991, 56.)

Työkierrossa oleva henkilö voi pitää oppimispäiväkirjaa oman oppimisensa havainnollistamiseksi ja muistinsa tukemiseksi. Työkierrossa olevan kannattaisi laatia kirjallinen raportti, joka annetaan ainakin omalle esimiehelle, kouluttajalle ja työkiertopaikan tarjonneelle esimiehelle. Valmiiksi laadittu raporttirunko helpottaa raportin kirjoittamista. Omien kokemusten analysointi sekä oman toiminnan seurausten peilaaminen haluttuihin ajatus- ja toimintamalleihin eli kyky itsereflektointiin ovat työssä kehittymisen ja kasvamisen edellytyksiä. (Hyppänen, 2007, 12; Lukinsky 1995, 233, Helakorpi 2005, 145.) Itsereflektointi selkeyttää myös työkierrossa olevan oppimiskokemuksia. Itsereflektoinnissa omia käsityksiä ja toimintatapoja suhteutetaan muihin näkökulmiin ja tilanteeseen. (Lankinen 2004, 186.)

Jotta reflektoinnista voidaan oppia, vaati se yhteistyötä ja keskustelua sekä luottamuksellisen yhteyden toisiin henkilöihin. Oppiminen edellyttää myös uskallusta ilmaista itseään, kykyä kuunnella muita ja arvostaa muiden sanomisia ja kokemuksia. (Grönfors 2002, 35.) Kokemuksellista yrityksen, erehdyksen ja kokeilun kautta hankittua oppimista voidaan nopeuttaa myös jakamalla useamman henkilön kokemuksia ryhmässä (Ojala 2008, 227).

Järvisen (1998, 27) ja Sydänmaanlakan (2004, 131) mukaan oppimisen ja kehittymisen edellytyksenä pidetään palautetta. Palautteen tehtävänä on auttaa kohti parempaa suoritusta. Palautteella voidaan arvioida toimintaa ja esimies voi kertoa toiminnan vaikutuksia toisiin työntekijöihin ja työyhteisön tuloksiin. Palaute auttaa arvioimaan osaamista, ja sen avulla työntekijä voi ohjata toimintaansa ja kehittää osaamistaan (kuvio 13). Oman osaamisen heikot ja vahvat alueet on tunnettava, jotta voi vaikuttaa kehittymiseensä ja kehittää itseään eteenpäin. Palauteinformaatiolla on erityisesti merkitystä uudelle työntekijälle ja uusissa tehtävissä. Voidaan sanoa, että mitä enemmän uusi tulokas etsii tietoa, sitä tyytyväisempi hän on ja sitä paremmaksi hänen suorituksensa muodostuu. Ekspertiksi tullaan hakemalla jatkuvasti palautetta koko työuran ajan. Vanha työntekijä voi jäädä kompetenssiloukkuun, koska hän kokee osaavansa kaiken, jolloin omaan työhön liittyvän uuden tiedon hankkiminen ei enää kiinnosta. (Jalava 2001, 101.)



Kuvio 13. *Oppimissykli (Rogers 2004, 56).*

Hyvä palaute on yksi perustavimmista oppimisen palkitsemistavoista, ja siksi se on osa oppimissykliä (Rogers 2004, 56). Oppimissykli perustuu David Kolben esittämiin ajatuksiin. Oppimissykli tarkoittaa sitä, että oppijan on oppiakseen menestyksekkäästi käytävä läpi oppimissyklin kaikki vaiheet. Hänen on saatava myös palautetta voidakseen parantaa suoritustaan ja pitääkseen yllä oppimismotivaatiotaan. Oppimiskokemusta on reflektoitava ja pohdittava saadun palautteen pohjalta. (Rogers 2004, 35–36.)

Rauramon (2008, 152) mukaan palaute auttaa arvioimaan omaa suoritusta ja korjaamaan virheitä. Lisäksi se mahdollistaa työn kehittämisen sekä työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Rogersin (2004, 56) mukaan ilman palautetta ei voi kehittyä. Hyvä palaute on yksi perustavimmista oppimisen palkitsemistavoista, ja siksi se on osa oppimissykliä. Ruohotien (1998, 125) mukaan palaute auttaa tavoitteen saavuttamisessa, sillä se parantaa oppimista sekä vahvistaa oppijan uskoa siihen, että hän kohtuullisesti ponnistelemalla pääsee tavoitteeseen. Palaute auttaa myös siirtämään opittua käytäntöön, mitä voidaan pitää parhaana keinona palkita oppimista. Virtainlahden (2009, 154–156) ja Sydänmaanlakan (2009, 78) mukaan palaute pitäisi nähdä kehittymisen mahdollisuutena. Palaute auttaa tiedostamaan ja kehittämään vahvuuksia ja kehittämiskohteita, ja se toimii kannustimena, jonka avulla voidaan peilata omia työsuorituksia. Se innostaa kehittymään, ja osoittaa missä pitää kehittyä. Positiivinen palaute on tehokas motivointikeino, ja se vahvistaa palautteen saajan itsetuntoa.

Palautteen tehtävänä on nykytilan ja tavoitteen välisen suhteen tiedottamisen lisäksi antaa tietoa suorituksen edistymisestä, mikä motivoi yksilöä jatkamaan ponnisteluja

kohti tavoitetta. (Keskinen 1985, 74.) Konstruktiivisella eli rakentavalla palautteella voidaan kannustamisen ja sitouttamisen lisäksi ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Työssä oppimisessa joko välittömästi tai vaikka työpäivän jälkeen annettu palaute mahdollistaa kokemusten reflektion. Palaute on kehittävän ja uutta rakentavan oppimisen edellytys työyhteisössä, ja keskustelu on oppijan ja ohjaajan välistä vuorovaikutusta, johon koko työyhteisö voi myös osallistua. (Lampikoski 2005, 264.)

Työkierron arvioimiseksi voidaan sopia yhteisiä arviointi- ja keskusteluaikoja. Työkierron keskivaiheilla voidaan pitää väliarviointeja, joissa esimies, mahdollisesti kouluttaja ja työkierrossa oleva keskustelevat aloittamisvaiheen kokemuksista ja arvioivat tavoitteiden toteutumista. Lisäksi he voivat antaa toisilleen palautetta toiminnasta. Työkierron loppuvaiheessa pidettävissä loppukeskusteluissa arvioidaan työkiertoa tavoitteiden, oppimisen ja kokemusten näkökulmasta. Työkierron jälkeen on hyvä pitää esimies-alaiskeskustelu uuden osaamisen hyödyntämiseksi esimerkiksi tarkastamalla työkierrossa olleen tehtäväkuvaa, sillä työkierron tavoitteena on tuoda opitut asiat omaan työhön ja työyhteisöön. (Karhu & Selivuo 2004, 17–18.)

Vastuu tavoitteiden toteutumisesta on työkiertoon lähtijällä. Työkiertopaikka voi ottaa vastuuta vain tavoitteista, jotka se tietää, ja joita se on ollut asettamassa. (Henkilökierto-opas 2001, 17.) Esimiehen vastuulla on luoda myönteistä asennetta työkiertoa kohtaan ja kannustaa ja rohkaista työkiertoon lähettäessä. Esimiehen vastuulla on myös rohkaista ja mahdollistaa työkierrosta saadun osaamisen hyväksikäyttäminen. Mahdollisimman pian kierron päättymisen jälkeen pidetty kehityskeskustelu varmistaa, etteivät hyvät ideat pääse unohtumaan. Esimiehen kannattaa miettiä etukäteen, mihin uusia oppittuja voidaan soveltaa kiertäjän palattua: asiaa kannattaa pohtia toiminnan laadun kehittämisen ja uuden osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta, ja käydä asiat läpi työkierrosta palanneen kanssa. Työkierrossa oleva voi laatia työkierrosta kirjallisen raportin esimiehelle, työkiertopaikkaan ja kouluttajalle. Raportin laatimista helpottaa oppimispäiväkirjan pitäminen. Keskustelut ja oppimispäiväkirjan pitäminen tukevat mahdollisuutta käydä läpi arviointia myös myöhemmin, jolloin pystytään kartoittamaan myös pidemmän tähtäimen vaikutuksia. (Henkilökierto-opas 2001, 22; Karhu & Selivuo 2004, 18.)

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Lähestymistavan valinta ja metodologiset ratkaisut

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellisuutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti: aineistoa kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tieto kerätään ihmisiltä, ja tieto koostuu tutkijan omista havainnoista sekä keskusteluista tutkittavien kanssa. Tavoitteena on tutkia ja ymmärtää merkityksiä ja syitä, ja apuna tiedon keräämiseen voidaan käyttää lomakkeita tai testejä. Tutkija tavoittelee uutta ja odottamatonta tietoa, jonka takia laadullisessa tutkimuksessa suositaan tutkittavien omia subjektiivisia näkökulmia. Tutkittavat valitaan harkiten ja tutkimuksen aihetta silmällä pitäen eikä satunnaisotannalla. Jokainen tapaus voi muokkautua tutkimuksen tarpeiden mukaan. (Hirsijärvi ym. 2008, 160.) Koska tässä tutkimuksessa tutkin miten työkierrossa olleet henkilöt kokevat työkierron, ja mitä asioita he pitävä työkierron hyötyinä ja haittoina sekä työkiertoa edistävänä tai estävinä tekijöinä, niin laadullinen lähestymistapa on perusteltua.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. (Hirsijärvi ym. 2008, 160; Eskola & Vastamäki 2001, 25.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi valitsin teemahaastattelun, joka mahdollistaa työkiertoon liittyvien syiden, asenteiden ja tuntemuksien selvittämisen. Teemahaastattelun avulla halusin varmistaa, että tutkijan asettamat kysymykset eivät rajaa vastauksia, jolloin uusien näkökulmien esiin tuleminen on mahdollista. Teemahaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden tehdä myös lisäkysymyksiä tutkimuksen aikana täsmentämään saatuja vastauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48.) Laadullisen tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on usein tutkittavien omien tulkintojen esiin tuominen, ja sen kautta on mahdollisuus tuoda julki sellaisten ryhmien mielipiteitä, joita ei yleensä kartoiteta. Teemahaastattelu on laadullista tutkimusta, jossa pyritään kuvaamaan tai ymmärtämään jotakin ilmiötä, tiettyä toimintaa tai antamaan jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. (Hakala 2001, 17; Eskola & Vastamäki 2001, 25.)

Haastattelujen toteuttamistapana on yksilöhaastattelu, koska halusin saada syvällisempää tietoa haastateltavilta; pari- ja ryhmähaastatteluissa keskustelua voi ohjata muiden mielipiteet. Ryhmädynamiikka ja valtahierarkia vaikuttavat myös ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelu on tehokkaampi tapa kuin yksilöhaastattelu, vaikka niiden litterointi on haasteellisempaa. Yksilöhaastattelussa haastateltava on tutkijan kanssa kahdestaan ja tutkija pystyy keskittymään häneen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 61–63.)

3.2 Aineiston kerääminen ja sisällön analyysi

Teemahaastattelussa kiinnitetään huomiota kohdejoukon valintaan. Kohdejoukko valitaan huolellisesti eikä sitä tehdä satunnaisotantana. Tutkija tekee havaintoja ja tekee omaa tulkintaansa vastauksista. (Hirsijärvi ym. 2008, 157–160; Vilkka 2005, 116.) Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta otannasta, mikä tarkoittaa, että aineiston haennassa valitaan haastateltavat tutkijan tekemien kriteereiden ja määrittelyjen perusteella. Harkinnanvaraisen otannan sijasta voidaan puhua myös harkinnanvaraisesta näytteestä, jotta käsite ei sekoitu kvantitatiivisen tutkimuksen otantamenetelmiin. (Eskola & Suoranta 2008, 18.)

Etsin tutkimuksen kohdejoukoksi mahdollisimman erilaisia työkiertokokemuksia omaavia henkilöitä, ja haastattelin tutkimukseen 11 henkilöä (n=11), jotka työskentelevät PeeÄssän matkailu- ja ravitsemislinjalla. Koska haastateltavilla piti olla erityyppisiä työkiertokokemuksia, etsin erilaisia työuria omaavia ja useissa paikoissa työskennelleitä henkilöitä mahdollisimman monipuolisen näkemyksen saamiseksi. Haastateltavien asema organisaatiossa vaikutti myös valintoihin, sillä halusin saada tutkimukseen työntekijä- ja esimiesnäkökulmaa. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Alkuperäisenä tarkoituksena oli haastatella tutkimukseen kahdeksaa henkilöä, joilla on erilaisia kokemuksia työkierrosta. Haastateltavien määrä kasvoi alkuperäisestä suunnitelmasta tutkimuksen edetessä. Toimeksiantajana pyynnöstä tutkimukseen lisättiin erilaista koulutustaustaa omaavia henkilöitä. Lisäksi yksi haastateltavista tuli ns. lumipalloefektinä, kun haastateltava kertoi työkaverinsa erilaisesta työkiertokokemuksesta. Halusin saada hänen erilaisesta kokemuksestaan uutta tietoa ja erilaista näkökulmaa tutkimukseen.

Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet useammassa kuin yhdessä tulosityksikössä. Esimiesnäkökulman saamiseksi kaksi haastatelluista on esimiehiä, ja kaksi tekee työnsä ohella vuoropäällikön tehtäviä tai toimivat esimiestensä sijaisina. Haastateltavista viisi henkilöä on ollut työkierrossa kaupan puolella, ja kaksi on työskennellyt liikennemyymälöissä. Tutkimuksessa haastateltiin myös moniosaajia, jotka ovat olleet työkierrossa oman yksikön eri osastojen välillä tai eri työtehtävissä esimerkiksi hotellin vastaanoton ja ravintoloiden välillä tai keittiön ja ravintoloiden välillä. Erilaisia työkiertokokemuksia on myös talvisin ja kesäisin ns. kausityössä olleilla työntekijöillä. Yksi haastateltava on S-päällikkökoulutuksessa, joka pohjautuu pitkälti teoriajaksojen

lisäksi työssäoppimiseen työkierrossa. Yksi haastateltavista on ollut työkierrossa S-ryhmän sisällä eri osuuskaupassa, ja palannut sieltä takaisin PeeÄssään entisiin tehtäviinsä sovitun mukaisesti.

Haastattelun teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Hirsijärvi & Hurme 2008, 66–67; Eskola & Suoranta 2008, 75.) Teemat ovat asiakokonaisuuksia, joihin kysymykset keskittyvät. Teemoittelun avulla voidaan poimia tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa, ja se mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. Teemojen avulla voidaan syventää tutkimusta, ja samalla luoda kokonaisuuksia yksittäisten kysymysten sijaan. Teemat helpottavat myös analysointivaihetta ja kokonais kuvan hahmottamista. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 66–67.) Teemoittelu vaatii onnistuakseen sitaattien ja empirian vuorovaikutusta: pelkät sitaatit eivät esitä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä; tutkimuksessa niiden on lomittauduttava toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2008, 175.)

Teemoja suunniteltaessa ja laadittaessa on olennaista pohtia tutkimusongelmaa, johon etsitään vastauksia, sillä tutkimusongelma oikeuttaa kysymysten esittämisen. Tukena voidaan käyttää myös kirjallisuutta ja peilata teemoja aikaisempiin tutkimuksiin. (Eskola & Vastamäki 2001, 33–34.) Tässä tutkimuksessa teemat pohjautuvat aihepiirin perusteena olevaan teoriaan (liite 3). Tutkimuksen teemojen avulla pyrin saamaan monipuolista tietoa tutkittavien kokemuksista ja mielipiteistä työkierrosta, jotta sain empiiristä aineistoa tutkimusongelmien käsittelyyn.

Ennen varsinaisia haastatteluja tein kaksi pilottihaastattelua, jossa testasin haastattelujen sujuvuutta ja teemojen käytettävyyttä. (Eskola & Vastamäki 2001, 39.) Pilottihaastatteluista sain arvokasta tietoa siitä, miten teemoihin vastattiin. Saamani tiedon perusteella muotoilin teemoja uudelleen: tavoitteisiin ja toiminnan suunnitelmallisuuteen liittyvät teemat eivät auenneet sellaisinaan haastateltaville. Jouduin muotoilemaan uudestaan tavoitteellisen työkiertoon, palautekeskusteluihin sekä reflektointiin liittyviä teemoja. Poistin myös taustatietolomakkeesta tarpeettomia ja toistoa tuovia kysymyksiä. Testihaastattelujen avulla pystyin myös arvioimaan haastattelun kestoa ajankäytön suunnittelua varten: arvioin haastattelujen kestoksi noin yhden tunnin.

Teemahaastatteluihin halusin saada eri toimipaikoissa paljon työkiertoa tehneitä henkilöitä. Haastateltavia etsin mm. duunipankista, palkkakonttorilta ja esimiesten ilmoittamien moniossaajien joukosta. Kaikki haastatteluihin pyydetty henkilöt suostuivat

haastatteluihin. Vaikeinta oli löytää toimialojen välistä työkiertoa tekeviä henkilöitä; haastatelluista suurin osa ei tee enää työkiertoa toimialojen yli, mutta ovat tehneet sitä ainakin aiemmin. Haastateltavien kanssa sovin puhelimitse sopivat haastatteluajat, ja kerroin samalla lyhyesti tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista, jotta he pystyivät miettimään aihetta jo etukäteen.

Alkuperäisenä tarkoitukseni oli lähettää taustatietolomake sähköpostin kautta etukäteen täytettäväksi, jotta itse haastattelutilanteessa olisi voitu keskittyä vain teemoihin. Testihaastattelussa huomasin, että kun haastateltava täytti lomakkeen haastattelutilanteessa, niin se helpotti keskustelun aloittamista. Keskustelua syntyi luontevasti taustatietojen ympäriltä, joten kysymyslomakkeita ei tutkimuksessa lähetty etukäteen. Haastattelut aloitettiin taustatietolomakkeen läpikäymisellä ja haastateltaville helppoista asioista, kuten henkilön työhistoriasta ja kokemuksista työkierrosta.

Taustatietolomakkeella keräsin haastateltavista tietoja, jotka liittyvät mm. haastateltavien ikään, koulutukseen ja kokemukseen (liite 4). Taustatietolomakkeessa on strukturoituja kysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot ja joista haastateltava valitsi itselleen sopivimman vastausvaihtoehdon. (Eskola & Suoranta 2008, 86.) Lisäksi mukana on muutama puolistrukturoitu kysymys, joihin haastateltava itse kirjoitti vastauksen. (Eskola & Vastamäki 2001, 26.) Lomakkeen avulla saatua aineistoa käytin laadullisen tutkimuksen tulosten yleistämiseen ja kvantifioimiseen. Puhutaan sisällön erittelystä, kun analyysissa tuotettua aineistoa kvantifoidaan eli analyysia jatketaan niin, että siitä tuotetaan määrällisiä tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106.)

Haastateltavan on tunnettava olonsa turvalliseksi haastattelupaikassa (Eskola & Vastamäki 2001, 27–28), ja siksi pidin haastattelut rauhallisissa olosuhteissa keskittymisen varmistamiseksi ja turhien keskeytyksien välttämiseksi. Haastattelupaikka sovittiin haastateltavan toiveen mukaiseksi; osa niistä tehtiin haastateltavan ehdotuksesta työpaikan ulkopuolella ja osa haastateltavien työyksikössä rauhallisessa ympäristössä. Haastatteluja ei tehty työaikana.

Sisällön analyysin tarkoituksena on luoda selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, ja siinä pyritään järjestämään aineisto selkeästi ja tiiviisti. (Eskola & Suoranta 2008, 137; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Sisällön analyysi on tieteellinen menetelmä, jossa pyritään päätelmiin analysoimalla kerättyä dataa eli aineistoa, ja sen tavoitteena on analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Tässä tutkimuk-

nessa keräsin datan (raaka-materiaali) teemahaastatteluisissa, jonka jälkeen litteroin eli kirjoitin sen ymmärrettävään muotoon. Koodasin aineistoa teemoittelun mukaan, jotta sain informaatiota (korkeamman jalostusasteen tietoa) tulkintoja varten. Sisällön analyysissä etsin aineistosta lauseiden merkityksiä, ja erottelin tutkimusongelman kannalta oleellisen osan. Kun valitsin tutkimuksen kannalta oleellista informaatiota, jouduin tekemään tulkintoja aineistosta.

Sisällön analyysissä loin selkeyttä aineistoon järjestelemällä aineistoa, jotta pystyin tekemään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Alussa hajotin aineiston osiin, käsitteellistin sen ja lopuksi kokosin aineiston uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Koin haasteelliseksi aineiston karsimisen tutkimustehtävän rajaamaan aihepiiriin, sillä analyysin alkuvaiheessa tuli esiin monia kiinnostavia ilmiötä. Tarkoituksena oli koota hajanaisesta aineistosta selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, joka lisää tutkimuksen informaatioarvoa. (Eskola & Suoranta 2008, 137.)

Sisällön analyysi on sanallista tekstin sisällön kuvailua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106). Tutkimuksessa käytin induktiivista analyysiä, jossa päättelyn logiikka etenee yksittäisestä yleiseen, jossa teoriaa rakennetaan empiirisestä aineistosta alhaalta ylöspäin (Eskola & Suoranta 2008, 19, 83). Tutkija pyrkii paljastamaan aineistosta odottamattomia seikkoja eikä asioiden tärkeyttä määrittele tutkija vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Lähtökohtana ei ole myöskään teorian eikä hypoteesien testaaminen. (Hirsijärvi ym. 2008, 160.)

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että on tutkittu sitä mitä on luvattu. Reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan tarkoittaa saatujen tutkimustulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Uuden tutkijan pitäisi saada samat tulokset kuin alkuperäiset olivat (Hirsijärvi ym. 2008, 226). Tulosten merkitystä ja oikeellisuutta voidaan vahvistaa kuvaamalla koko tutkimusprosessi: tutkimuksen lähtökohdat, eteneminen ja lopputulokset. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voidaan lisätä harkitsemalla tutkimusprosessin elementtejä ja vaiheita. Tutkimuksessa kannattaa kuvata aineiston syntymisessä ja empirian hankkimisessa, purkamisessa ja analysoimisessa käytettyjä periaatteita mahdollisimman hyvin. Myös haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat ja tutkijan oma arviointi haasteista ja ongelmista haastattelutilanteissa kannattaa kertoa. (Hirsijärvi ym. 2008, 227–228; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–143.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä ajatellen yleistettävyyttä. Jos yksityistä tapausta tutkitaan kyllin tarkasti, siitä saadaan näkyviin, se mikä on merkittävää, ja mikä toistuu yleisellä tasolla tarkasteltaessa ilmiötä. (Hirsijärvi ym. 2008, 177.) Kaikki vastaukset ovat laadullisessa tutkimuksessa yhtä tärkeitä eikä samojen vastausten määrällä ole merkitystä tulosten analysoinnissa. (Hirsijärvi ym. 2008, 165.)

Tekemieni haastattelujen pituudet vaihtelevat 28,42 minuutista 1,11 tuntiin. Haastattelujen luotettavuuden lisäämiseksi nauhoitin kaikki haastattelut Olympus VN- 5500PC -digitaalisella sanelulaitteella. Siirsin haastatteluaineiston tietokoneelle litterointia varten, ja kirjoitin ne sanatarkasti tietokoneelle. Litterointiin meni aikaa pisimmissä haastatteluissa noin neljä tuntia ja lyhyimmissäkin parisen tuntia. Litterointi on helppompaa heti tuoreeltaan, ja pyrin litteroimaan haastattelut heti haastattelupäivänä. Muutaman haastattelun jouduin purkamaan vasta seuraavana päivänä. Litteroinnin aikana merkitsin aineistoon teemoittelun mukaisia sivuotsakkeita, ja litteroitua aineistoa tuli 43 A4-arkkia, joka oli kirjoitettu Times New Roman -fontilla kirjasinkoolla 11 ja rivinvälillä 1. Toimin itse haastattelijana, litteroijana ja aineiston analysoijana.

Tutkimuksen laadullisuuden pohjana ovat sekä aineiston keruun että itse aineiston laaduntarkkailu (Hirsijärvi & Hurme 2008, 184–185). Harjoittelin nauhoituslaitteiston ja aineiston tallentamista ennen haastatteluja. Aineiston laaduntarkkailuun on kiinnitetty huomiota jokaisessa haastattelussa sekä myös litteroinnin yhteydessä. Haastattelurungon suunnittelun ja esihaastatteluiden avulla muokatuista teemoista saatiin haastatteluista tutkimukseen haettua tietoa; lisähaastatteluihin ei aineiston laadun kannalta ollut tarvetta. Haastatteluissa tutkija voikin tarvittaessa heti pyytää tarkentamaan vastaanottamaansa tietoa. (Järvinen & Järvinen 2004, 146.)

Tutkimusaineiston määrä ja mahdollisimman tarkka rajaaminen on tärkeää. Liikkeelle lähdetään pienestä aineistosta, josta pyritään tekemään mahdollisimman päteviä tulkintoja. Oma aineisto pitää tutkia ja tuntea kokonaisuudessaan, eivätkä tulkinnot saa perustua aineiston satunnaisuuksiin. Peruslähtökohtana laadullisen tutkimuksen aineiston rajaamisessa voidaan pitää teoreettista edustavuutta: tutkittava tapaus nähdään esimerkkinä jostakin yleisestä. Teoreettisen viitekehyksen on myös ohjattava aineiston keruuta. (Eskola & Suoranta 2008, 64–65.) Aineiston määrän rajaamista voidaan perustella aineiston analyysin kannalta; aineiston keräämisen ja purkamisen jälkeen

useiden satojen sivujen analysointi on mahdotonta, eikä suuren aineiston hankkiminen ja litterointi voi olla itsetarkoitus. Tutkimuksen pääasia ovat aineiston analyysi ja siitä tehtävät tulkinnot eikä pelkät haastattelumäärät.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää tutkittavien ja tutkijan kuuluminen samaan organisaatioon, jolloin haastateltavat voivat tuottaa sosiaalisesti hyväksyttäviä ja haastattelijan toivomia ja odottamia vastauksia (Eskola & Vastamäki 2001, 30; Hirsijärvi ym. 2008). Koska haastateltavat kuuluvat kanssani samaan organisaatioon, pyrin tietoisesti tekemään haastattelujen alussa eroa työroolini ja tutkijan roolini välille; kerroin opiskeluistani ja siitä, että tutkimus liittyy opiskeluuni eikä työrooliini. Haastatellut irrotettiin työrooleista: haastatteluja ei tehty työajalla, vaan haastateltavat olivat valmiita kertomaan kokemuksistaan omalla vapaa-ajallaan. Tutkimuksen tulosten todennukaisuutta puoltaa myös se, että kaikki haastateltavat tulivat vapaaehtoisesti haastatteluihin. Avoimuutta voi kuitenkin rajoittaa pelko anonymiteetin säilymisestä: haastateltava voi pitää haastattelua urkkimisena ja johdon valvontamenetelmänä, ja siksi hän voi jättää kertomatta tiettyjä asioita tai hän voi muunnella totuutta. Myös haastattelija voi kuulla vain mitä hän haluaa kuulla ts. hän kuulee asioita, jotka sopivat hänen tutkimukseensa. (Järvinen & Järvinen 2004, 146.)

Haastattelujen alussa esittelin haastateltaville tutkimuksen tavoitteet, ja lupasin, että heidän henkilöllisyytensä ei tule ilmi tutkimuksessa, joten he voivat kertoa luottamuksellisesti kokemuksistaan. Halusin haastateltavien esittävän monipuolisia näkökulmia työkiertoon liittyvistä kokemuksista, ja rohkaisin heitä kertomaan myös kielteisistä kokemuksista, jotta saisin todellisen kuvan työkiertokokemuksista. Pyysin lupaa haastattelujen nauhoittamiseen, ja kerroin, että haastattelut hävitetään kun se on tutkimuksen kannalta mahdollista. Runsaasta aineistosta päätellen voidaan olettaa, että haastateltavat olivat vakuuttuneita anonymiteetistaan ja luottivat tutkijaan.

Haastatteluteemojen valinnassa pyrin monipuolisuuteen ja väljyyteen. En määritellyt teemoja liian tarkasti, jotta en kahlitsisi haastateltavia, ja jotta he saisivat oman näkemysensä ja äänensä kuuluviin. Kysyttäessä esimerkiksi oppimisesta, ammattitaidon kehittymisestä ja toisten arvostamisesta pyysin haastateltavilta usein käytännön esimerkkejä, koska halusin varmistaa, että haastateltavat eivät vastaa yleisesti hyväksytyyn suuntaan. Näyttäisi kuitenkin siltä, että haastateltavat saattavat suhtautua työkiertoon myönteisesti, koska he ovat olleet itse paljon työkierrossa. Luin tutkimusaineistoani paljon ja reflektoin sitä useiden lukukertojen kautta; useat lukukerrat teke-

vät tekstin tulkitsemisesta syvällisempää. Lisäksi teemat avautuvat paremmin. Aineistoa analysoin teemojen avulla, ja tein induktiivista eli aineistolähteistä pohdintaa.

Tutkimustuloksien varmuutta lisätään huomioimalla tutkijan ennakko-oletukset. Vahvistavuutta tutkimus saa toisista samaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2008, 212.) Aiemmat kokemukseni työkierrosta vaikuttavat tämän tutkimuksen tuloksiin, ja siksi olen lukenut useita tutkimuksia työkierrosta, ja etsinyt niiden kautta uutta tietoa ja teoriapohjaa tämän tutkimuksen viitekehyyksiksi. Lisäksi olen koko tutkimuksen ajan yrittänyt tietoisesti olla avoin eriäville ja poikkeaville mielipiteille tai kokemuksille, jotta omat ennakkoasenteeni eivät ohjaisi tutkimusta. Olen pyrkinyt luotettavuuden lisäämiseksi raportoimaan tarkasti tutkimuksen aineiston keräämistä, analysointia ja tulkintaa, jotta lukija voi arvioida tekemiäni tulkintoja.

Siirrettävyys on tutkimustulosten siirtämisen tarkastelua toiseen ympäristöön, vaikka yleistyksyet eivät sosiaalisen monimuotoisuuden vuoksi ole mahdollisia (Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Tutkimuksen analysoinnissa on muistettava, että tämä tutkimus pohjautuu paljon työkiertoa tehneiden henkilöiden kokemuksiin; tämän tutkimuksen tulokset eivät välttämättä toistu vähän työkiertoa tehneiden henkilöitä tutkittaessa. Kvalitatiivinen tutkimus on aina eräänlainen versio tutkittavasta aiheesta, eikä siihen voi koskaan luottaa täysin, koska se ei tarjoa objektiivista tai absoluuttista tietoa. Tuloksista voi tehdä joitakin johtopäätöksiä, mutta tulokset ovat aina kontekstuaalisia eli tilannesidonnaisia aikaan, paikkaan ja tutkijaan. Tutkimusta arvioitaessa on hyväksyttävä se, että tämä tutkimus on tutkijan tekemä rakennelma tietystä aineistosta tietyssä tilanteessa; joku muu voi tehdä samasta aineistosta hieman toisen näköisen lopputuloksen.

Tutkimuksen tulokset perustuvat tekemiäni haastattelujen tulkintoihin. Tutkimuksen tuloksiin olen liittännyt haastatteluista sitaatteja, jotka kuvaavat mielestäni parhaiten tutkittavien kokemuksia kyseisistä asioista. Haluan sitaattien avulla tarjota lukijalle esimerkkejä haastateltavien kokemuksista, jotta lukija voi seurata, miten olen itse päätenyt tulkitsemaan haastateltavien kokemuksia. Sitaatit pyrkivät myös lisäämään lukijan mielenkiintoa. Lainauksista olen poistanut puhekielen ilmauksia ja murre sanoja selkeyden ja luettavuuden lisäämiseksi. Olen pyrkinyt säilyttämään alkuperäisen asian muuttaessani hieman lainauksia puhekielestä kirjakielen muotoon. Lisäksi olen pyrkinyt säilyttämään lainaukset asiayhteydessään. Aineistoa on myös koodattu luotettavuuden lisäämiseksi. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 104–195.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

PeeÄssän matkailu- ja ravitsemislinjalla työskentelevien 11 haastateltavan (n=11) kokemuksista (Taulukko 1) käy ilmi, että työkiertokokemusten määrä on 41, mikä on huomattavasti enemmän kuin mitä haastateltavia oli. Kaikilla haastateltavilla on useita erityyppisiä työkiertokokemuksia. Todellisia työkiertokokemuksia on enemmän kuin mitä taulukossa on, sillä siihen kirjattiin vain kerran samantyyppinen työkierto. Useat haastateltavista ovat tehneet kuitenkin työkiertoa useiden vuosien ajan eri toimipaikoissa. Lisäksi useat heistä ovat työskennelleet duunipankin kautta eri yksiköissä.

Taulukko 1. *Haasteltavien työkiertokokemukset.*

Työkiertokokemuksen laatu	Tutkittavien määrä (N=11)
Työkiertoa eri tulosityksiköiden välillä	11
Työkierto oman yksikön osastojen välillä	8
Työkiertoa kausipaikoissa	7
Työkiertoa Maran ja kaupan välillä	5
Työkiertoa hotellin ja ravintolan välillä	3
Työkiertoa keittiön ja salin välillä	3
Työkierto liikenneaseman ja Maran välillä	2
Työkiertoa S-ryhmän sisällä	1
Kenttäkoulutettava, jonka koulutus pohjautuu työkiertoon	1
Yhteensä erityyppisiä kokemuksia	41

Haastateltavien iät vaihtelevat 21–42 vuoden välillä; yli puolet haastateltavista on alle 30-vuotiaita. Koska halusin tutkimukseen haastateltavia, joilla on paljon kokemusta työkierrosta, ei alle 20-vuotiaita mahtunut haastateltaviin. Haastateltavien työkokemukset ravintola-alalta vaihtelevat kolmesta vuodesta yli 20 vuoteen, ja yli 80 %:lla on työkokemusta enemmän kuin kuusi vuotta. Haastateltavien taustatiedoista (Taulukko 2) selviää, että hieman yli puolet haastatelluista on työskennellyt PeeÄssä 1-5 vuotta. Haastateltavien voidaan sanoa olevan parhaassa työiässä, ja työuraa heillä on todennäköisesti jäljellä useita kymmeniä vuosia.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatietoja.

Ikä: (n=11)	Työssäoloaika matkailu- ja ravitsemisalalla: (n=11)	PeeÄssä oloaika: (n=11)
alle 20 vuotta	1-2 vuotta	Alle vuoden
20–29 vuotta 6	3-5 vuotta 3	1-2 vuotta 1
30–39 vuotta 4	6-10 vuotta 4	3-5 vuotta 5
40–49 vuotta 1	11–15 vuotta 2	6-10 vuotta 4
yli 50 vuotta	16–20 vuotta	11–15 vuotta
	yli 20 vuotta 2	yli 15 vuotta 1

Nykyisessä pääasiallisissa työtehtävissään haastateltavista yksi on ollut alle vuoden, ja yksi henkilö alle kaksi vuotta: molemmat ovat vaihtaneet työpaikkansa työkierron kautta. Kuusi henkilöä on ollut pääasiallisessa työtehtävässään alle kuusi vuotta: heistä useat tekevät päätyönsä lisäksi työkierron kautta töitä joko oman toimipaikan eri yksiköissä tai tehtävissä. Osa haastateltavista työskentelee myös muissa toimipaikoissa jatkuvasti tai kausittain. Kaksi haastateltavaa on ollut samassa pääasiallisessa työtehtävässään pitemmän aikaa eli noin kuudesta kymmeneen vuoteen. Yhdellä haastateltavalla on 20 vuoden työura nykyisessä työpaikassaan.

Haastateltavat ovat käyneet erilaisia alan ammatillisia koulutuksia kuten tarjoilijan, kokin ja hotellivirkailijan koulutuksia. Yhdellä haastateltavista on catering-alan perustutkinto, ja yksi on suorittanut kaksoistutkinnon (hotellivirkailija ja lukio). Muutama haastateltavista on restonomi, ja parilla on opiskelu vielä kesken. Yksi haastateltava on aloittamassa kauppatieteiden gradun tekemistä. Oppisopimuksen kautta alalle tulleet henkilöt ei haastateltavissa ollut. Yksi haastateltava on hankkinut ammattitaitonsa työssä oppimisen kautta, ja on ilman alan formaalista ammattikoulutusta

Haasteiden etsiminen on tämän tutkimuksen mukaan työkiertoon lähtemisen tärkein syy. Haasteiden etsimisen valitsi yhdeksän vastaajaa yhdestätoista kolmen tärkeimmän syyn joukkoon lähteä työkiertoon. (Taulukko 3.) Neljä vastaajaa pitää haasteiden etsimistä kaikkein tärkeimpänä syynä lähteä työkiertoon. Vaihtelun halulla on haasteiden etsimisen jälkeen toiseksi eniten mainintoja, ja kahdeksan henkilöä valitsi sen kolmen tärkeimmän syyn joukkoon lähteä työkiertoon. Vaihtelun halua pitää viisi vastaajaa tärkeimpänä syynä työkiertoon hakeutumiseen. Kolmanneksi eniten mainintoja sai oppimisen halu kuudella maininnalla. Yhden vastaajan mielestä uuden oppiminen on tärkein syy työkiertoon hakeutumiseen. Uuden oppimisen ja haasteiden etsimisen välinen ero oli erään haastateltavan mielestä epäselvä, sillä hänen mielestään

uuden oppimisen halu sisältyy haasteiden etsimiseen, jonka hän valitsi tärkeimmäksi syyksi. Yhden haastateltavan mielestä tärkein syy on kausityö. Uralla eteneminen työkierron tavoitteena on toiseksi tärkein syy kolmella haastateltavalla, ja yhdelle haastateltavalle se on kolmanneksi tärkein syy. Lisäksi pari haastateltavaa valitsi oman osaamisen kokeilun toiseksi tärkeimmäksi syyksi lähteä työkiertoon. Pari mainintaa saa myös lisätuntien hankkiminen, ja pari mainintaa saa se, että työkiertoon oli tarjottu mahdollisuutta. Terveydellisistä syistä eikä parempia työolosuhteita kuten sopivampia työaikoja tai parempaa palkkausta ei kukaan haastateltavista mainitse työkiertoon lähtemisen syyksi. Jaksamisen varmistamista ja työhyvinvointia ei valittu sellaisenaan. Haastatteluissa käy kuitenkin ilmi, että vaihtelua haetaan usein jaksamisen varmistamiseksi. Vaihtelun hakemisen syyt saattavatkin pohjautua jaksamisen varmistamiseen ja omasta työhyvinvoinnista huolehtimiseen.

Taulukko 3. Työkierron syyt.

Valitse kolme tärkeintä syytä työkiertoon lähtemiseen numeroimalla tärkein syy ykköseksi. Toiseksi tärkein syy merkitään kakkoseksi jne. (n=11)	
Haasteiden etsiminen: yhdeksän mainintaa	4 kertaa tärkein syy 3 kertaa toiseksi tärkein syy 2 kertaa kolmanneksi tärkein syy
Vaihtelun hakeminen: kahdeksan mainintaa	5 kertaa tärkein syy 1 kerta toiseksi tärkein syy 2 kertaa kolmanneksi tärkein syy
Halu oppia uutta: kuusi mainintaa	1 kerta tärkein syy 2 kertaa toiseksi tärkein syy 3 kertaa kolmanneksi tärkein syy
Uralla eteneminen: neljä mainintaa	3 kertaa toiseksi tärkein syy 1 kerta kolmanneksi tärkein syy
Lisätuntien saaminen: kaksi mainintaa	1 kerta toiseksi tärkein syy 1 kerta kolmanneksi tärkein syy
Tarjottiin mahdollisuutta: kaksi mainintaa	2 kertaa kolmanneksi tärkein syy
Muu syy: kausityöpaikka sai yhden maininnan.	1 kertaa tärkein syy
Oman osaamisen kokeilu: yksi maininta	1 kerta toiseksi tärkein syy
Terveydelliset syyt: ei mainintoja	
Jaksamisen varmistaminen ja työhyvinvointi: ei mainintoja	
Parempi palkkaus: ei mainintoja	
Erilaiset työolosuhteet: esimerkiksi työajat ei mainintoja	
Muiden hyvät kokemukset: ei mainintoja	

Haastateltavien työtehtävät ovat vaihdelleet työkiertopaikoissa, ja suurimmalla osalla haastatelluista on todella paljon työkiertokokemuksia. Erityyppisistä tehtävistä kirjattiin aina maininta. Samantyyppisiä työkiertokokemuksia voi olla useampiakin, mutta niistä on kirjattu vain yksi maininta kohtaansa (Taulukko 4). Suurimmalla osalla on eniten työkiertokokemuksista omaa työtä vastaavan työn tekemisestä eri paikoissa. Yli puolet vastaajista on kuitenkin saanut opetella uuden työtehtävän työkiertopaikassa. Neljä henkilöä on saanut esimiestehtäviä työkiertopaikassa, ja muutamalla haastateltavalla työkierto on ollut osana urakehitystä. Tässä yhteydessä haastateltavat tarkoittivat urakehityksellä vertikaalista urakehitystä lähinnä ylennyksiä ja siirtymistä esimiestehtäviin eivätkä nähneet horisontaalisia siirtymisiä urakehityksenä. Muutama vastaaja on toiminut määräaikaisena sijaisena. Projekteihin on osallistunut yksi työkierrossa ollut haastateltava.

Taulukko 4. *Työtehtävät työkierrossa.*

Millaisia työtehtäviä teit työkierrossa verrattuna lähtötilanteeseen? Rastita sopivin vaihtoehto tai -ehdot. (N=11)	
Omaa työtä vastaavaa työtä toisessa yksikössä	seitsemän mainintaa
Uusi työtehtävä	kuusi mainintaa
Esimiestehtäviä	neljä mainintaa
Toimin sijaisena	kolme mainintaa
Osallistuin projektiin	yksi maininta
Työkierto oli osana urakehitystä	kolme mainintaa
Jotain muuta: kenttäkoulutus	yksi maininta

Koodasin tutkimuksessa haastatellut henkilöt (taulukko 5), jotta tutkimuksen tuloksissa esitetyissä sitaateissa haastateltavan asema organisaatiossa käy ilmi: esimiesten ja työntekijöiden haastattelujen sitaatit erottuvat toisistaan. (Vilka 2005, 116–117.) Sukupuolen vaikutusta vastauksiin en huomionut tässä tutkimuksessa, koska oletan, että sillä ei ole merkitystä tutkimustuloksiin. Kolme haastateltavista oli miehiä, ja loput kahdeksan naisia. Haastattelujen yhteydessä lupasin haastateltaville, että heidän henkilöllisyytensä ei käy selville tutkimuksesta, joten haastateltavien sitaatteja ei voi erotella enempää.

Taulukko 5. Haastattelujen koodaukset.

Koodit	Selitys
H	Haastattelu
1-11	Numeroita, joilla haastattelut erotetaan toisistaan.
E	Haastateltava on esimies.
T	Haastateltava on työntekijä.
Merkinnät	
...	Lause on jäänyt kesken
x, y	Nimen tai paikan korvaaminen
haluan suositella kaikille	Haastateltava on painottanut lihavoitua sanaa.
(työkierto)	Haastattelijan lisäämä selite, jotta lukija ymmärtää mihin viitataan.

4.2 Kokemuksia työkierrosta saaduista hyödyistä ja haitoista

4.2.1 Ammatillisen osaamisen kehittyminen

Yksilön osaaminen muodostuu asenteista, tiedoista, taidoista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyssä tilanteessa. Osaamiseen kuuluu myös motivaatio, jota tarvitaan omien taitojen käyttämiseen. Kokemuksia tarvitaan, koska on olemassa myös sellaista osaamista, joka vaatii kehittyäkseen vankkaa kokemustausta. Organisaation osaamiseen kuuluvat myös toimintatavat, prosessit ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2004, 150, 232.)

Ammatillinen osaaminen ja kasvu perustuvat pitkälti työkierrossa olevan ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutukseen: ammattitaito kasvaa osallistumalla suunnitteluun ja laadunkehittämiseen, tarkkailemalla toimintaa, analysoimalla virheitä sekä ohjaamalla ja kouluttamalla toisia. Oppijan motivaatiolla, tahdonalaisella kontrollilla ja oman toiminnan arvioinnilla on keskeinen rooli niin arkielämän oppimisessa kuin organisoidussa suunnitelmallisessa koulutuksessa. (Ruohotie 1998, 7.)

Kaikkien haastateltavien mielestä heidän ammattitaitonsa parani työkierrossa. Monipuoliset työtehtävät, uusi työympäristö, uudet työkaverit ja -tavat kehittävät ja mahdollistavat ammattitaidon kehittymisen. (Ojala 2003, 40–41.) Työkierto koettiin myös itsensä kehittämisen välineeksi. Haastateltavat mainitsivat erityisesti uusien ja vaihtoehtoisten työtapojen oppimisen vahvistavan heidän ammattitaitoaan. Pari haastatel-

luista mainitsi myös erilaisiin tilanteisiin joutumisen kasvattavan ongelmien ratkaisutaitoja. Eräs haastatelluista kiteytti ajatuksensa, että uudessa paikassa kaikki on uutta, ja silloin on mahdollisuus oppia paljon. Koska hän on nopea oppimaan, hänen on helppo mennä kaikkeen mukaan ja saa tehdä monenlaisia asioita.

”Ammattitaito kehittyy kun menee uusiin tilanteisiin ja paikkoihin...”(H3T)

”Työkierto kehittää ammattitaitoa ja osaamista. Silloin ei rutinoidu liikaa omaan työhön, ja kun on vaihtelua saa enemmän itsestään irti, ja oppii erilaisia työtapoja. Niin ja oppii paljon muutakin.” (H5E)

”Yleensä opin paremmin työssä oppimalla kuin että opiskelen ja luen kirjoista. Kun on teoriaa, jonka saa viedä käytäntöön tai voi ajatella sitä(teoriaa) jossain käytännötilanteissa, niin oppii paremmin.”(H10T)

Kokonaisuuksien hallinnan koettiin kehittyvän, kun työkierto tapahtui saman tulosityksikön eri osastoilla tai eri työtehtävissä. Myös urakehitystä hakevat kokevat kokonaisuusien hallinnalla olevan ison merkityksen ammattitaitoon. Ammattitaidon koetaan parantuneen, jos pystytään hahmottamaan kokonaisuuksia laajemmin sekä tekemään ja suunnittelemaan asioita oikein uusissa tilanteissa. Kahdeksan haastateltavaa totesi, että kun näkee asioita useasta eri näkökulmasta, niin voi työskennellä ammattitaitoisemmin: silloin tietää esimerkiksi mitä voi tarjota asiakkaalle, tietää mitä annos sisältää tai tietää onko keittiössä ruuhkaa.

”Kokonaisuuden näkeminen ja asioiden hahmottaminen isommassa mitakaavassa on ollut yksi syy siihen, miksi haluan kiertää ja kehittää itseäni ja osaamistani. Haluan oppia näkemään isompia kokonaisuuksia ja muistaa sitten niitä hyviä malleja ja ongelmanratkaisutaitoja, kun niitä tarvitsen.”(H4T)

”Sellaiseen, että olisin yhden päivän tuolla ja toisen siellä, ei enää välttämättä jaksata lähteä. Nyt haluaisin olla pitemmän ajan aloillani. Tein sitä hyppimistä paljon aiemmin, mutta nyt haluaisi panostaa oman ammattitaidon kehittämiseen ja osaamisen syventämiseen.”(H5E)

”Sitä haluaa oppia ja ottaa enemmän vastuuta – ja oppia aina vaan lisää ja päästä siten eteenpäin. Sitten kun on nähnyt kaikenlaista ja kaikissa toimipaikoissa, niin tekee mieli keskittyä johonkin tiettyyn juttuun.”(H6T)

”Minä tykkään tehdä töitä monella osastolla. Minä teen nyt töitä kolmella osastolla. Joskus teen vielä x:ssä. Kun meillä on iso talo, ja jos tiedän

koko ajan mitä tapahtuu joka puolella ja tiedän kaikkien osastojen asioista, niin se auttaa ja antaa paljon enemmän sille omalle työlle.” (H8T)

Asiakaspalvelutaidot kehittyvät myös työkierron kautta. Asiakaspalvelu voi parantua, koska työkierrossa ollut on nähnyt monenlaisia tapoja työskennellä, ja voi oppia niistä uusia erilaisia toimintatapoja, joita voi hyödyntää työssään. Työkierto tarjoaa mahdollisuuden vertailuoppimiseen, ja toisenlaiseen työkulttuuriin tutustumiseen. Lisäksi se antaa mahdollisuuden ottaa etäisyyttä omaan työhön, nähdä kokonaisuuksia ja saada uusia ideoita oman työn kehittämiseen, koska työkierron aikana näkee erilaisia tapoja tehdä töitä. (Henkilökierto-opas 2001, 23.) Jos on työkierron kautta tehnyt useita tehtäviä eri osastoilla, pystyy palvelemaan asiakkaat paremmin loppuun asti, koska hahmottaa kokonaisuuksia paremmin. Tämän tutkimuksen mukaan myös kokemus ja ongelmien ratkaisutaitojen kehittyminen parantaa ammattitaitoa. Asiakaspalvelu voi taas huonontua, jos työkiertopaikassa tarttuu kiertäjään huonompi palvelukulttuuri.

Jokainen paikka on ollut erilainen, ja olen niistä kaikista oppinut hirveästi. Asiakkaat ovat myös olleet erilaisia, ja niitä on oppinut kohtaamaan tai niitä osaa lukea nyt paremmin. Erilaisia tilanteita tulee aina eri paikoissa; olen ollut baarissa, ruokaravintolassa, perheravintolassa kausipaikassa, kaupan kassalla ja laskuttelukeskuksessa. Monta asiakastapaamista on tullut nähtyä, ja kaikista on ollut hyötyä.(H2E)

Siitä minä just tykkään, että tiedän ja osaan asioita monesta näkökulmasta; se on hyvä kun tiedän mitä voidaan tarjota asiakkaille toisilla osastoilla. Kävin X:ssa ruokalistakoulutuksessa, ja se on hyvä, että tiedän mitä ne taas myy siellä. Sitten kävin katsomassa myös viinit. Minä olen luvannut, että jos vaan mitenkään aika riittää, niin teen sielläkin joitakin vuoroja, niin pysyn siellä mukana. Kun otan respassa pöytävarauksen, voin ja osaan vaikka myydä viinin alkuun. Myös työkaverit kysyvät neuvoja, kun tiedän asioita. (H8T)

Asiakas voi esimerkiksi saada parempaa palvelua, ja se taas riippuu, että minkälaisessa paikassa on ollut. Palvelu voi taas voi mennä huonompaan suuntaan, jos siellä työkiertopaikassa ei ole panostettu asiakaspalveluun eikä ole painotettu sen tärkeyttä. Jos sinulla on kokemusta eri tilanteista kuten esimerkiksi asiakaspalvelusta, ja kun sitten tulee ongelmatilanne, niin sitten voi todella osata jotakin, kun voi hyödyntää sitä työkierrossa opittua siihen tilanteeseen. (H11T)

Haastateltavien mielestä uusissa tehtävissä palvelu saattaa alussa kärsiä hetken aikaa, kun perehtyminen on vielä kesken. Asian korjaamiseksi ja hankalasta tilanteesta selviämiseksi oli löydetty myös keinoja: pari haastateltavaa kertoi itse kertovansa asiakkaalle reilusti, että on juuri aloittanut eikä siksi osaa vielä kaikkea. Asiakkaat ovat

silloin tosi ymmärtäväisiä. Tutkimuksen mukaan haastateltavat eivät kokeneet osaamistason puutteita kuitenkaan ongelmana vaan se oli luonnollista ja kuului asiaan. Usea haastateltava korosti, että toiminnan joustavuuden kannalta on tärkeää mennä auttamaan työkavereita vaikka ei osaisi kaikkea. Pääasia on kuitenkin se, että yrittää ja tekee parhaansa.

Asiakas voi luottaa ammattitaitooni ja siihen että osaan. Kanta-asiakkaat luottavat, että homma hoituu, ja jos jotain menee vikaan, niin se oikaistaan. Sitä voi olla itsevarma, kun on joutunut vaikka minkälaisiin tilanteisiin, joissa ongelmanratkaisutaidot on kehittynyt ja nähnyt uusia toimintatapoja. (H5E)

”...ja sitten se on rikkaus, kun on kauhea kiire ja toiselle puolella onkin hiljaista. Sitten vaan hyppäät sinne kaveriksi tai kannat vaikka ruokaa pöytään, jos et osaa mitään muuta. Sekin auttaa...”(H9E)

Työkiertoon liittyvänä etuna pidettiin mahdollisuutta työskennellä erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten kanssa. Muutama haastateltava koki arvokkaaksi uusien työkavereiden ja päälliköiden saamisen, koska heidän kauttaan on mahdollista saada uusia näkemyksiä: voi oppia, nähdä ja kokea asioita laajemmin. Samasta asiasta esimiehen tehtäviin tähtäävä henkilö kertoi, että kun työskentelee eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten kanssa voi samalla oppia, kuinka erilaisia ihmisiä pitää lähestyä ja johtaa, mikä vahvistaa myös esimiestaitoja.

”...myös henkilöstö on erilaista. X:ssä on oltu yhtä perhettä ja toisissa paikoissa on taas ollut erilainen henki. Siinäkin oppii tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa.”(H2E)

”... tässä työkierrrossa oppii, koska siinä on monipuolisia tehtäviä ja saa työskennellä erilaisissa tehtävissä ja eri ihmisten kanssa. Siitä tulee myös uutta työkokemusta ja sitä kautta ammattitaitoa.”(H11T)

Tämän tutkimuksen mukaan työkierto koetaan hyvänä mahdollisuutena kokeilla erilaisia työtehtäviä; työkierrrossa voi kokeilla ammattitaidon ja omien taitojen kantamista. Rohkeita päätöksiä on helpompi tehdä, koska usein mahdollisuus palata entiseen työhön säilyy. Erilaisten töiden tekemisen ja tutustumisen uusiin liikeideoihin koetaan parantavan ammattitaitoa ja alan tuntemusta. Työkierto koetaan mahdollisuutena nähdä erilaisia työpaikkoja, tehdä monenlaisia työtehtäviä ja löytää lopulta itseä eniten kiinnostava työympäristö. Tutkimuksen mukaan voi kokea myös yllätyksiä, kun ennako-odotukset ja todellisuus eivät aina kohtaa.

”Työkierto auttaa hahmottamaan sitä sinun omaa vahvuusalueitasi ja kiinnostuksen kohdetta. Sitä voi tulla sellaisia kokemuksia, mitä ei ole tullut ajatelleeksi - ei voi tietää jos ei voi kokeile.” (H4T)

4.2.2 Monitaitoisuuden palkitsevuus

Tämän tutkimuksen mukaan työkierto parantaa monitaitoisuutta. Usein työkiertoon hakeudutaan tarvittaessa ja usein halutaan varmistaa työssä viihtyminen ja työhyvinvointi vaihtelun ja uusien haasteiden kautta, ja samalla tullaan moniosaajiksi suunnittelemaan. Monitaitoisuuden tavoittelu voi myös vaikuttaa työkiertopaikan valintaan. Yleensä työkiertopaikan etsimiseen tarvitaan omaa aktiivisuutta, mutta jos on jo moniosaaja, niin asia toimii myös toisin päin. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on mahdollisuus päästä moniosaamisen takia työkiertoon ilman että aloite tulee heiltä itseltään. Heille on tarjottu myös mahdollisuuksia uusiin haasteisiin, ja jos on monitaitoinen ja valmis ottamaan erilaisia tehtäviä, niin työkiertoon on päässyt helposti. Pari haastateltavaa kertoi, että kun he ovat oma-aloitteisesti ja ennakkoluulottomasti menneet auttamaan toisille osastoille, heille on myöhemmin tarjottua töitä toisilta osastoilta, jolloin omasta aktiivisuudesta on palkittu.

”Toisiin paikkoihin on vähän kyselykin, ja on kokemusta vähän molemmasta. Osaan olen itse hakenut, ja kun on tuttuja ihmisiä, niin on helppo hakea ja lähestyä henkilöä.” (H4T)

Monitaitoisuuden katsotaan tuovan myös joustavuutta: sairaslomien tuurauksia ja lomituksia on helpompi järjestää, kun osaajia on reservissä ja käytettävissä. Toimipaikan toiminta on parempaa ja joustavampaa, kun töissä on monitaitoista ja osaavaa henkilökuntaa. Myös sairaslomia ja ruuhkahuippuja tasataan moniosaamisella. Myös moniosastoilla ja usean liikeyden toimipaikoissa työskennelleet työntekijät ja esimiehet korostavat monitaitoisuuden vaikutusta toiminnan sujumiseen.

”...oli palkattu vain X:ään. Mutta me huomattiin parin päivän jälkeen, että on osattava myös muidenkin osastojen juttuja. On osattava sen verran ainakin, että voi mennä apuun tarvittaessa. Kaikkien on osattava kaikkea, ja kaikki pitäisi saada toimimaan yhteen.” (H1E).

”Ja sitten kun olet käynyt, niin osaat jatkossa sen asian. Se on eduksi kun seuraavalla kerralla tarvitaan apua, ja myös kun hakee uutta työpaikkaa.” (H6T)

”Kun jossain muualla on ollut hätä, niin olen vaan saattanut mennä sinne apuun. Sitten pikku hiljaa olen saanut lisävastuuta ja on pyydetty sin-

ne tarvittaessa työvuoroihin. Kun joku sairastuu, ne soittavat varmasti minulle.”(H8T)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että välillä on kova kilpailu hyvistä ja monitaitoisista työntekijöistä. Hyville työntekijöille löytyy töitä useammasta toimipaikasta. Esimiehet pitävät silmiä auki koko ajan rekrytointimielessä, ja työkierron kautta yritetään saada osaavaa porukkaa omaan toimipaikkaan. Varsinkin esimiehet toteavat, että monitaitoisia osaajia haluavat kaikki. Yksi haastatelluista esimiehistä totesi, että työkiertoon osallistuminen ja monitaitoisuus vaikuttavat todella paljon rekrytoinnissa. Tutkimuksen mukaan kannattaa rekrytoitaessa kuitenkin varmistaa, kuinka pitkään ja miten paljon moniosaaja on todella tehnyt töitä, jotta todellisuutta vastaava kuva ammattitaidosta selviää. Esimiehet eivät kuitenkaan aina ymmärrä työkiertoon lähtemistä, ja he yrittävät tiukasti pitää kiinni omistaan; he saattavat loukkaantua lähtijälle tai pyytäjälle. Asia koetaan vaikeana niin esimiesten kuin henkilöstön parissa.

”On vaikeaa lähteä, kun esimies ei päästäisi ja loukkaantuu sitten. Itse koen sen hankalana, kun en haluaisi polttaa siltoja takanani.”(H2E).

”...ne (työntekijät) ovat oppineet tuntemaan minua, niin silloin on helpompi kysyä töitä. Miten sanon kollegalle, että x on tulossa meillem...”(H9E)

Erityistä monitaitoisuutta löytyy henkilöiltä, jotka työskentelevät myös toisilla toimialoilla. Viidellä haastateltavalla on kokemuksia Maran lisäksi kaupasta, ja yksi heistä on työskennellyt kaupan lisäksi myös liikennemyymälässä. Yksi haastateltava on työskennellyt Maran lisäksi liikennemyymälässä. Jokaisen kaupan puolen kokemuksia omaavan haasteltavan mielestä matkailu- ja ravitsemisalalan ihmisillä on iso kynnys mennä kaupan alan tehtäviin. Tämän tutkimuksen mukaan toisen toimialan työtehtäviä ei arvosteta. Haastateltavat kertovat itse oppineensa arvostamaan enemmän toisen toimialan töitä oltuaan siellä itse työkierrossa. Kaikki haastateltavat kokevat rikkaute-
na sen, että osaavat tehdä toisen toimialan töitä. Paluu pitemmän poissaolon jälkeen toiselle toimialalle voidaan kokea kuitenkin haasteellisena. Tämän tutkimuksen mukaan epävarmuutta omasta osaamisesta toisilla toimialoilla voidaan kokea helposti, koska ei ole vielä vankkaa kokemusta. Kokemuksen vähyys korostaa ja lisää perehdytyksen tarvetta.

”... kun olin kesän poissa X:n kassalta, niin en enää uskaltanut mennä. Pitäisi saada perehdytys tai päivitys tai joku taakse. Kynnys nousee – on monenlaista pikkulappua ja lippua – ainakin siihen hommaan oli merkitystä, vaikka tykkäsin siitä ...”(H3T)

”Monilla meidän alan ihmisillä on sitten kaupan kassalle hirveä kynnys. Minä koin kahdella eri toimialalla toimimisen rikkautena; kun kaupan puolella on aivan eri kassajärjestelmä kuin Marassa, ja siellä kyllä oppii paljon muutakin uutta.”(H6T).

Tutkimuksen mukaan moniosaaajille tarjotaan usein lisätyötä, ja kun on osoittanut kykynsä, moniosaaajan on mahdollisuus saada vastuuta. Usealla haastateltavalla on ollut yhtenä työkierron motiivina mahdollisuus saada ja tehdä lisätunteja. Yhden haastateltavan mielestä on helpompi järjestellä työvuoroja sekä sovittaa työtä ja opiskelua yhteen, kun on moniosaaaja. Eräs haastateltava kertoi, että hän voi siirtyä ja tehdä töitä toisella osastolla, jotta työkaverit saavat sitten lisää tunteja, kun tiettyinä aikoina omalla osastolla on hiljaisempaa. Melkein kaikki haastateltavat kuuluvat duunipankkiin, mutta ovat niin hyvin työllistettyjä, etteivät voi ottaa sitä kautta työvuoroja.

”Minä helpotan sillä meidän osaston tunteja, koska voin mennä toiselle osastolle auttamaan ja tuuramaan vaikka sairaslomia hiljaisina aikoina. Minun tunnit saavat silloin työkaverit.”(H7T)

Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että moniosaaajien luottaminen omaan työllistymiseensä on vahva. Haastateltavat luottavat oman ammattitaitonsa turvin työllistyvänsä, vaikka tapahtuisi jotain yllättävää. Kun hallitsee monia erilaisia töitä, ja on valmis ottamaan erilaisia tehtäviä, niin ei tarvitse pelätä työpaikkansa puolesta. Henkilöt, jotka osasivat kaupan sekä ravintola-alan tehtäviä, ovat todella vahvoja mielipiteissään työllistymisensä suhteen. Kaikkien haastateltavien kertomusten mukaan, he tuntevat olevansa haluttua työvoimaa laajan työkokemuksensa ja avoimen asenteensa vuoksi. Myös työmarkkina-arvon koettiin olevan parempi moniosaaajilla ja monenlaisista töitä tehneellä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnantajat arvostavat oma-aloitteisia ja paljon kokeneita työntekijöitä.

Itse olen kokenut työkierron erittäin rikkaana kokemuksena, ja se on avannut minulle moneen paikkaan töitä ja työmahdollisuuksia eikä minulla ole ollut ikinä töistä pulaa. Jos ottaa riskin, ja sitten ei pidäkään siitä työstä, niin sitten on vaan etsittävä uutta. Oma aktiivisuus on tärkeää, ja jos ei löydy oman alan töitä, niin sitten jotain muuta. Kyllä sitä jostain löytyy. (H5E)

Siihen aikaan kun kausityöntekijöitä ei työllistetty koko vuodeksi, niin monella oli haaste löytää töitä. Kun itse olin valmis tekemään mitä työtä vaan, ei silleen tarvinnut hätäillä. Minulle aina löytyi töitä ja enkä sitä kokenut itse vaikeaksi. Työkierto tekee hyvää ammattitaidolle, ja jos jos-

kus lähtisin tästä eteenpäin, niin minulla on vara valita kyllä jatkossa mitä teen. (H6T)

”Onhan moniosaajalla paljon parempi mahdollisuus työllistyä, edetä tai tehdä ihan mitä vaan kuin sellaisella, joka on vaan siinä omassa pisteessä eikä suostu mitään muuta tekemään.” (H10T)

4.2.3 Verkostoituminen ja kehittyvät kontaktit

Verkostoituminen vahvistaa ja edistää työkiertoa. Uuteen paikkaan siirtyminen koettiin helpompana, jos sieltä tunnetaan joku; tutut ihmiset helpottavat sopeutumaan uuteen ympäristöön. Tämän tutkimuksen mukaan hyvä turvaverkko edistää sekä työkiertoon lähtemistä että sopeutumista uuteen työympäristöön. Haastateltavilla on paljon tuttuja eri yksiköissä. Osa haastatelluista kokee myös sosiaalisen elämän rikastuneen työkierron kautta. Osalle on enemmän merkitystä sillä, että saa tuki- ja turvaverkostoa uusista tuttavuuksista, joiden puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa. Työkiertoon hakeutuminen paikkaan, jossa on jo tuttu henkilö, koetaan helpommaksi kuin täysin uuteen ympäristöön siirtyminen. Tutkimuksen mukaan myös uskallus lähteä ja taito sopeutua uuteen työympäristöön kehittyvät työkierrossa, jolloin jatkossa on helpompi sopeutua ilman tuttuja. Tuttujen ihmisten tuki korvautuu omaan ammattitaitoon luottamisella. Myös esimiehet kokevat, että on hyvä olla verkostoa, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä; nimetyt perehdyttäjät tai kummihenkilö auttavat sopeutumista uuteen ympäristöön ja työhön.

”... en olisi ehkä tänne tullut, mutta kun X sanoi, että hän tukee, auttaa ja opettaa. Ja on myös minun perehdyttäjänä, jolta voin kysyä mitä vaan.” (x on haastateltavan entinen työkaveri) (H2E)

”... tulevaisuudessa on vahva etu, kun voi kysyä apua ja jeesiä, kun ei jotain osaa itse.” (H4T)

”Vaikka ei tulisi vietettyä vapaa-aikaa yhdessä, niin silti tutut ovat tärkeitä. Kun on töissä tutustunut eri ihmisiin, niin ei tule sellaista tilannetta, että ei uskalla kysyä apua tai vinkkejä. Tietysti sitä toivoo, että jos jollakin muulla on avuntarvetta, niin sekin uskalltaa kysyä.” (H5E)

Ison organisaation tuomia etuja, verkostoja ja niistä syntyviä mahdollisuuksia arvoitettiin jokaisessa haastattelussa. Jokainen haastateltava koki, että mahdollisuuksia on tarjolla paljon jo oman osuuskaupan sisällä puhumattakaan koko S-ryhmästä. Haastateltavilla oli myös useita esimerkkejä, miten toiselle paikkakunnalle muuttaneet olivat

löytäneet helposti töitä myös muista osuuskaupoista. Tämän tutkimuksen mukaan hyvät verkostot auttavat myös työllistymistä. Verkostojen kautta voi kuulla avoimista paikoista tai saada työtarjouksia. Jos on näyttänyt taitonsa ja hoitanut työnsä hyvin, on helpompi saada hyviä työtarjouksia.

”Aina on eteenpäin, kun on iso firma ja on selkeästi mahdollisuuksia, jos vaan itse hoitaa hommat kunnolla ja tekee työnsä hyvin. Mahdollisuuksia on myös oman osuuskaupan ulkopuolelle, koko S-ryhmään.”(H5E).

”Kun käy monessa paikassa, ja on tuttuja paljon, niin ei tiedä milloin sana kierii, että on hoitanut hommansa hyvin. Sitä ei tiedä milloin puhelin soi ja sinut halutaan jonnekin. Myös ihan sosiaalisessa elämässä saa tukea myös muualta kuin omilta työkavereilta.”(H6T)

”...tulee sisäpiirin juttuja, että tällainen paikka on auki. Voi myös kuulla tarinoita ja saada opastusta. Myös kotiutuminen on silloin helpompaa.”(H7T)

4.2.4 Työhyvinvoinnin ja jaksamisen paraneminen

Tämä tutkimus osoittaa, että työkierto tarjoaa mahdollisuuden vaihteleviin työtehtäviin ja uusiin haasteisiin. Työkierto tarjoaa hyvän mahdollisuuden tehdä halutessa vaihtelevia työtehtäviä, ja saada uusia haasteita. Kaikki haastateltavat suhtautuvat positiivisesti työkiertoon, ja haluavat yhä edelleen lähteä työkiertoon. Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että vaihtelua tarvitaan, jotta voi pysyä virkeänä ja motivoituneena. Haastateltavat haluavat vaihtelua, pitävät vaihtelusta eivätkä koe sitä vaikeana. Joillakin näyttäisi olevan sellainen luonne, joka vaatii vaihtelua ja liikkeellä oloa, jotta voi olla tyytyväinen. Vaihtelun halua voidaan tyydyttää eri tavoilla. Suurin osa haastateltavista haluaa tehdä samanaikaisesti erilaisia työtehtäviä saadakseen vaihtelua. Muutama haastateltava pitää parempana mahdollisuutta vaihtaa työtehtäviä kokonaan tietyn väliajoin.

”...itse lähdän kyllä mielelläni työkiertoon. Olen ehkä luonteeltanikin sellainen, että kaipaen vaihtelua ja kaipaen muutosta – haluan tehdä monenlaista juttua. Itse olen mielelläni vaihtanut paikkoja säännöllisin väliajoin.”(H4T)

”Minä koen sen, että vaihtaa paikasta toiseen – tänään täällä ja huomenna tuolla, niin se on minusta ihan kivaa vaihtelua. Viikko menee paljon nopeammin, kun ei ole pelkästään siinä yhdessä työtehtävässä.”(H6T)

”Minä olen innokas lähtemään, kun saan tehdä jotain uutta. Olen saanut ihan hurjasti vaihtelua ja kokemusta. Mielelläni teen eri tehtäviä ja eri asioita. Päivät tuntuvat mukavammalta, kun saa toisena päivänä tehdä toista ja toisena toista – eikä kyllästy eikä pitkästy.”(H7T)

Työhyvinvointiin kuuluu turvallinen työsuhte, joka mahdollistaa fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ja taloudellisen toimeentulon sekä osaamisen ylläpidon. (Rauramo 2008.) Tämän tutkimuksen mukaan osa kausityöntekijöistä kokee keväisin ja syksyisin paineita työkiertopaikan löytymisestä. Vaikka kausityöntekijöiden työllistymistä tuetaan, niin kauden vaihtuessa parhaiten töitä saavat ne, jotka itse hakevat niitä aktiivisesti. Avoimuus ja monitaitoisuus auttavat parhaiten työllistämään itsensä. Kausityötä tehneet henkilöt kokevat myös jonkun verran haasteita siirtyessään ympärivuotiisiin töihin, koska ovat tottuneet vaihtelevaan työhön ja ainaiseen kiireeseen; muualla asiakasvirrat vaihtelevat enemmän ja toiminta on tasaisempaa.

”...sitä on joutunut sopeutumaan paljon, kun ei olekaan aina niin kiire.” (H1E)

”Olen tottunut kesäisin siihen, että aina on älytön härdelli. Nyt kun lounaan jälkeen voi olla hiljaista, niin on aika hankalaa välillä tämä sopeutuminen.”(H2E)

”Kun on ollut valmis ottamaan mitä töitä vaan, niin töitä löytyi aina. Siksi en kokenut sitä itse vaikeaksi.”(H5E).

”...siloin kun tehdään töitä, sitten tehdään kunnolla. Tilanteet vaihtelevat koko ajan. Nyt kun on tasaisempaa, en ole tottunut sellaiseen, että on niin rauhallista ja hieman yksitoikkoisempaa. Voisi olla monipuolisempaa ja siksi ehkä lähden...”(H9E).

Tutkimuksen mukaan vaihtelu koetaan osaksi työhyvinvointia: työkierto virkistää ja tuo vaihtelua työviikkojen sisältöihin. Myös työmotivaatio ja innostus työhön pysyvät, kun saa tehdä vaihtelevaa työtä. Tämä tutkimus osoittaa, että työkierrossa olevilla on mahdollisuus yrittää virkistää koko työryhmää. Usein ollaan myös huolissaan työkaavereista, jotka ovat jääneet liiaksi aloilleen. Muutamat haastateltavat yrittävät herätellä oman työryhmänsä urautuneita henkilöitä kuitenkin vaihtelevalla menestyksellä. Eri-laisuutta ja persoonaa pidetään yleensä syynä halukkuuteen lähteä työkiertoon tai työkiertoon lähtemättä jättämiseen.

Kun ei ole käynyt muualla, niin pelkää yleensä sitten sen oman työnsä puolesta, kun ei osaa muuta. Olen itse nähnyt, miten ihmiset pelkäävät oman työpaikkansa puolesta. Kun ihminen itsekin tajuaa, että sitä on

jäänyt liikaa aloilleen, eikä ole kehittänyt omaa ammattitaitoaan. Muutos tuo aina uutta muutosta. Itse sitä ei koe negatiivisena vaan positiivisena. (H6E).

”Totta kai se sitten myös vaikuttaa myös siihen muuhun työryhmään ja koko työyhteisön hyvinvointiin, jos siellä on joku vähän leipiintynyt. Voi vaikka virkistää sitäkin tuomalla jotain uutta.”(H9E).

Tämän tutkimuksen mukaan työkierrolla oli myönteinen vaikutus siihen, että haastateltavat tuntevat olevansa aiempaa muutosvalmiimpia ja rohkeampia. He ovat huomanneet, että he pärjäävät ja ovat löytäneet itsestään piileviä voimavaroja. Myös heidän aktiivisuutensa on lisääntynyt. Epävarmuuden sietokyky on myös parantunut. (Hongisto 2005, 65.) Huono työkiertokokemus ei välttämättä toimi esteenä tulevalle työkiertohalukkuudelle. Työkiertokokemus, joka ei täysin onnistunut odotusten mukaan, voi kuitenkin aukaista silmiä ja tuoda toivottua vaihtelua. Reflektoinnin jälkeen voi huomata, että on oppinut uusia asioita ja toimintatapoja, vaikka aluksi on tuntunut siltä, että kokemuksesta ei ollut ammatillista hyötyä. Kokemukset voivat kehittää myös persoonallisuutta, ja lisätä itseluottamusta kaivatun vaihtelun lisäksi.

”Työkierto on vaikuttanut selkeästi minun työhyvinvointiin. Työssä jaksaminen paranee, kun kokee monenlaista, ja se pitää mielenkiinnon virkeänä.” (H5E)

”Itse olen nähnyt näitä meille jostain muualta tulleita – niin kyllä ne ihan eri tavalla innokkaasti lähtee siihen hommaan kuin ne, jotka on ollut meillä monta vuotta ja tehneet samaa hommaa.”(H7T)

Tämän tutkimuksen mukaan työkierron jälkeen osaa arvostaa myös omaa työpaikkaansa, ja samalla myös toisten töiden arvostaminen kasvaa työkierrossa. Työkierto auttaa arvostamaan omaa ja toisten työtä, ja työkierron kautta voi oppia tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Kaupan puolella työskennellyt haastateltava sanoi, että kun on käynyt itse kokeilemassa kaupan kassan työtehtäviä, niin sitten on osannut arvostaa sitä työtä tekeviä ihmisiä paremmin; hän on huomannut, ettei uusi työ ole niin helppoa kuin miltä se näyttää, ennen kuin uudesta tehtävästä tulee rutiinia.

”Voi saada kovasti motivaatiota, kun käy muualla ja huomaa, että meilähän on täällä kaikki hyvin. Kun sitten palaa takaisin, tuo vielä jotain hyvää mukanaan.”(H3E)

Olen kuullut, että sitä oppii arvostamaan omaa toimipaikkaa ja sitten myös muiden työtä. Monesti lähdetään sen toivossa, että olisi parempaa,

mutta ei se aina niin mene. Tietysti, joskus jokin asia voi olla parempaa ja monesti on sitten ollut huonompaakin. Mutta oman työn arvostus on parantunut. (H6T)

Enpä ole ajatellutkaan tuota. Nyt varsinkin hallitsen paremmin kokonaisuuksia, kun olen alkanut tekemään molempia puolia, niin sitä selkeästi alkaa ymmärtää niitä toisia paremmin. Niin ja huomata omalla puolella, että asiat eivät mene niin kuin ajattelin aiemmin. (H7T haastateltava huomasi itse, kuinka työkierto vaikuttaa arvostamiseen.)

Tämän tutkimuksen mukaan liian nopea työkierto voi vaikuttaa työhyvinvointiin, koska silloin ei ennätä sosiaalistua ryhmään. Yksi haastateltava on kokenut epämukavaksi sen, että kun hän on ollut työkierrossa lyhyissä jaksoissa useissa eri toimipaikoissa, niin sosiaalistuminen ja sosiaalinen verkko jäivät vaillinaisiksi. Hänen mukaansa yhteisöllisyyden tunne jää puuttumaan, kun ei voinut asettua aloilleen. Koska jatkuvuus puuttuu, ei pysty panostamaan pitkäjänteisesti työhön eikä ennätä nähdä oman töiden tuloksia ja oman työn vaikutusta kokonaisuuteen.

”Ei ole mitään sellaista omaa paikkaa, vaan olet kaikkialla käymässä. Kun on tällainen nopea kierto, niin sitä kaippaa hieman, että olisi oma työryhmä ja toimipaikka, johon kuuluisi ja jonka eteen satsaisi täysillä.” (H4T)

4.2.5 Osaamisen siirron hyödyt

Osaamisen siirtäminen toimintaan näkyy esimerkiksi kvyssä toimia tehokkaasti tiettyssä tilanteessa. Osaamisen siirtämistä käytäntöön ja toimintaan kutsutaan kvykykkydeksi. Ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero; vasta kun jotakin asiaa sovelletaan käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Käytännössä osaaminen nähdään kykynä toimia ja käyttää tietoja, taitoja, asenteita kontakteja ja kokemuksia (Sydänmaanlakka 2004. 150–151).

Koko työyhteisöllä on mahdollisuus hyötyä osaamisen siirrosta. Tutkimuksen mukaan haastateltavat toivovat pystyvänsä tuomaan uutta osaamista työkiertopaikkoihin, vaikka se ei aina ole helppoa. Osaamisen siirto koetaan välillä haasteelliseksi, kun yrittää uutena työryhmän jäsenenä viedä uutta tietoa tai vaihtoehtoisia toimintatapoja hyväksi koetuista asioista.

”... kun on nähnyt, miten asiat tehdään helpommin, niin kerron siitä kyllä muille. Haluaisi, että muutkin hyötyy siitä, mutta aina ei siitä tykätä, kun on asioita tehty 15 vuotta tietyllä tavalla.” (H2E)

Työkierrossa ja monessa paikassa työskentelevät kehittävät työympäristöään, koska he näkevät asioita monesta näkökulmasta ja tuntevat erilaisia toimintatapoja. Työkierrossa olevat voivat tuoda jokaisesta paikasta mukanaan jotain uutta, ja jokaisessa paikasta oppia jotain uutta. Sen lisäksi he vievät jokaiseen paikkaan jotain uutta mennessään. Työkierrossa olleet ovat tämän tutkimuksen mukaan halukkaita innostamaan muita lähtemään työkiertoon. Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet haluavat suositella työkiertoa muille, ja tekevät niin myös käytännössä.

”Työkierto antaa niin paljon, ja näet niin paljon enemmän. Kun tulet takaisin, niin sinulla on silmät näin paljon isommat (näyttää käsillään päänsä ulkopuolelle) ja tiedät paljon eri juttuja, joita voi kokeilla toisissa paikoissa. Ammattitaitokin kehittyy samalla.”(H8T)

”Haen uusia tehtäviä ja työkiertoa, jotta saisin kokemuksia monelta eri saralta, ja voisin käyttää niitä sitten joskus hyväkseni.”(H11T)

Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että ainakin osa työkiertoon osallistuneista haluaa siirtää työkierrosta saatua osaamistaan omaan työhönsä. Esimerkiksi muissa paikoissa opittuja asioita voi hyödyntää omassa työssä esimerkiksi tarjoamalla uudenlaisia jälkiruokajuomia: yksi haastateltava oli oppinut uusia drinkkejä ja toinen uusia erikoiskahveja, joita käyttivät hyödyksi omassa työssään. Riippuu paljon myös esimiehen asenteesta, mitä työryhmä voi hyötyä työkierrossa olleen uudesta osaamisesta.

”Olen monesti puhunut esimieheni kanssa siitä, että kun käyn toisissa paikoissa, niin pidän silmäni auki. Jos löydän jotain hyviä ideoita, niin ne napataan meille ja otetaan niistä opiksi.”(H5E)

”Kun hän tuli ensimmäistä kertaa, niin hänellä oli niin hyviä ideoita, että niitä alettiin toteuttaa, jotta homma toimisi paremmin. Ja just tämmöistä pitäisi minun mielestä olla enemmän. Ulkopuolinen näkee asiat eri tavalla.”(H7T)

4.2.6 Hiljaisen tiedon siirtymisen tärkeys

Tutkimuksen mukaan hiljaisen tiedon siirtymistä nähdään oppimisena vanhemmilta ammattilaisilta: osaavilta ammattilaisilta voi omaksua toimivia toimintatapoja ja -malleja. Se onnistuu, kun on avoin ja vastaanottavainen. Haasteeksi koetaan jokaisen toimipaikan omat sisäiset toimintatavat ja hiljainen tieto, joka ei ole luettavissa missään. Hiljaista tietoa pidetään tietona, joka on toiminnan kannalta tärkeää. Jos hiljai-

seen tietoon kuuluvia asioita tai toimintatapoja ei tiedä tai tekee jotain eri tavalla, niin tulee helposti ongelmia ja erimielisyyksiä. Myös palvelun laatu voi kärsiä, kun kaikki ei toimi niin kuin pitäisi. Toiminnan varmistaminen ja osaamisen siirto tapahtuu usein esimerkiksi perehdytyksen kautta. Vain muutama haastateltava kokee hiljaisen tiedon siirtyvän myös käytännön kokemusten kautta. Hiljainen tieto siirtyy parhaiten yhdessä tekemällä.

Kun näkee niitä, jotka ovat tehneet jotain työtä pitkään, niin huomaa, että niille on hioutunut sellainen vahva käytännön näkemys ja semmoinen tieto, että nämä asiat kannattaa tehdä näin, koska näin se toimii parhaiten. Kyllä sitä arvostaa, eikä sellaisia asioita tulisi välttämättä itse ajateltua. Vaikka ei sitä silloin vielä ymmärrä, niin myöhemmin ymmärtää, mitä on kertynyt reppuun. On tullut ensin sitä (hiljaista tietoa), jota voi myöhemmin hyödyntää, ja jota voi joskus tarvita. (H4T)

”Kun on monia eri-ikäisiä työntekijöitä, niin silloin on hyvä tilaisuus siirtää kirjoittamatonta tietoa vanhemmilta meille nuoremmille.” (H6T.)

4.2.7 Urakehitysmahdollisuuksien lisääntyminen

Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että työkierrossa olevat saavat hyviä mahdollisuuksia urakehitykseen. Tyytyväisiä ollaan yleensä horisontaaliseen urakehitykseen. Perinteistä vertikaalista urakehitystä tavoittelevat kokevat etenemisen haasteellisemmaksi, vaikka uralla etenemistä on myös tapahtunut. Tutkimuksen mukaan esimies-alaiskeskustelut tarjoavat hyviä mahdollisuuksia suunnitella urakehitystä, ja etsiä keinoja oman ammattitaidon kehittämiseen. Siitä ovat kaikki haastatteluihin osallistuneet samaa mieltä.

”Työkierto on auttanut eteenpäin: mahdollisuuksia edetä on tullut, ja on tarjottu uusia haasteita.” (H5E).

Kaikki ei välttämättä halua, että on ensin nissenä, sitten tarjoilijana ja sitten vuoropäällikkönä niin, että ura lähtee ylöspäin. Ne haluaa olla siinä samalla tasolla, ja niille riittää eri tehtävien kokeilu ja mahdollisuus vaihtaa tehtäviin, jotka kiinnostavat enemmän. Tiedän pari henkilöä, jotka on nimitetty vuoropäälliköiksi, mutta eivät halua sitä itse, mutta eivät ole voineet sanoa sitä esimiehilleen. (H8T).

Paljon työkiertoa tehneet ovat saaneet hyvin työtyötarjouksia PeeÄssän yksiköistä. Tästä tutkimuksesta käy ilmi, että kun on itse osoittanut aktiivisuutta ja suorittanut työnsä hyvin, niin siitä voidaan palkita. Työkiertoa tehneille ja aktiivisille työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia kehittää itseään, saada uusia haasteita ja työtehtäviä.

Haastateltavat arvostavat saamiaan mahdollisuuksia, ja he kokevat työkierron tarjoamisen palkitsevana, koska juuri heidät halutaan johonkin uuteen tehtävään. Kun pyydetään työkierron kautta uusiin työtehtäviin, koetaan se omaa ammattitaitoa kohottavana. Myös lisävastuuta on ollut mahdollisuus saada; muutama haastateltava on tehnyt esimerkiksi vuoropäällikön tehtäviä oman työnsä lisäksi. Lisävastuu on koettu palkitsevana, luottamuksen osoituksena ja positiivisena kannustimena ja innostajana.

”Haasteita lähdin hakemaan, ja niitä olen saanut. Olen saanut älyttömästi haasteita ja vastuu on lisääntynyt. On uusi ja erilainen työryhmä ja kokonaisuus.”(H1E)

”Kun on uskaltanut vastata haasteisiin, niin on tullut kannustusta esimiehen puolelta. Minut on laitettu koulutuksiin, ja minua palkitaan siitä, että jaksaa yrittää ja tehdä monenlaista. Sekin on myös eteenpäin menoa uralla.”(H5E.)

Kun on nuori, niin oletetaan, että ei osaa. Siksi ei anneta haasteellisia tehtäviä. Minä olen kokenut asian positiivisena; olen saanut vastuuta. Se kannustaa ja innostaa, kun ylipäättään annetaan sitä vastuuta. Minusta se on ollut luottamuksen osoitus, että on annettu vastuuta. Olen tunnollinen työntekijä, ja haluan tehdä ja hoitaa asiat hyvin.(H6T)

4.3 Työkierron onnistumista edistäviä tai estäviä tekijöitä

4.3.1 Liikkumista ja oppimista kannustava ilmapiiri

Muiden kokemukset vaikuttavat jonkun verran työkierron kiinnostavuuteen. Näyttää siltä, että toisten hyvät kokemukset ja suosittelut voivat hieman innostaa ja rohkaista muita lähtemään työkiertoon, mutta se ei kuitenkaan yksin ratkaise työkiertoon lähtemistä. Uusille lähtijöille onnistuneista kokemuksista voi olla etua, mutta merkitys vähenee, jos on jo ollut kierrossa tai on kiertänyt paljon. Kaikki työkierrossa olleet ovat halukkaita kannustamaan ja innostamaan työkavereitaan lähtemään työkiertoon, ja haluavat suositella työkiertoa muille. (Hongisto 2005, 75.) Jokainen heistä on myös suositellut työkiertoa omassa työyhteisössään. Kaikki haastateltavat ovat edelleen valmiita lähtemään työkiertoon myös itse.

Kun on paljon nuorta henkilöstöä, ja niille on yrittänyt sanoa, että käykää katsomassa ja tutustumassa uusiin paikkoihin. Vaikka olet vielä nuori, niin sitä voi niin helposti jämähtää paikalleen. Entä jos ei uskalla lähteä omasta pisteestä katsomaan muuta, niin miten sitten myöhemmin uskaltaa lähteä eteenpäin. Minä olen niin paljon semmoistakin nähnyt.(H5E)

”Voisivatko nämä paljon työkierrossa olleet henkilöt olla mallina, miten pysytään virkeinä ja miten jaksetaan olla kiinnostuneita omasta työhyvinvoinnista ja miten halutaan kehittää omaa ammattitaitoa ja olla innokkaana menemään mukaan haasteisiin?”(H6T)

Kannustuksella on myös iso merkitys siihen, että uskaltaa ottaa uusia haasteita vastaan. Kannustuksen ja tuen uskotaan rohkaisevan arimpia henkilöitä. Yhden haastateltavan omiin valintoihin muiden mielipiteillä ei ole vaikutusta, sillä hän sanoo tekevänsä päätökset itse. Kuitenkin myös hän uskoo, että useille toisten tuesta ja kannustuksesta voi olla paljon apua. Kertomukset toisten huonoista ja epäonnistuneista kokemuksista vaikuttavat vasta sitten, kun niitä kuullaan samasta työkiertopaikasta useamman kerran ja useammalta henkilöltä. Tärkeämpänä koetaan se, että tiedetään tai tunnetaan joku uudesta toimipaikasta.

... kyllä se vähän ennakkoluuloja herättää – varsinkin jos kuulee monelta ihmiseltä, että siellä ei ole hyvä olla. Kyllä se varmaan itselle tekisi sitä kynnystä hieman korkeammaksi lähteä katsomaan. Mutta päätös pitää tehdä itse loppupelissä, ja jokainenhan kokee asioita eri tavalla. Itse kuitenkin yritän olla sillä tavalla ennakkoluuloton, että lähden itse katsomaan, ja muodostan vasta sen jälkeen mielipiteeni. Ei anna tavallaan muiden mielipiteiden vaikuttaa, koska toinen tykkää toisesta ja toinen toisesta. (H6T)

... lisää tai syö. Voi olla vähän molempia, riippuen siitä, mikä tarina on. Itse olen kertonut X:lle täällä olostani, ja sanoin, että sinäkin saisit vaihtelua. Ja X innostui siitä ihan heti. Varsinkin positiiviset kokemukset saa aikaiseksi sellaisia pitkäaikaisia juttuja (viihtyy itse pitempään työkierrossa), ja saa enemmän muita lähtemään mukaan työkiertoon. Totta kai, jos on huonoja kokemuksia, ja kerrotaan, että sinne ei kannata mennä, niin ei varmaan sitten monikaan ole kiinnostunut. (H10T)

Tämän tutkimuksen mukaan esimiehen pitäisi kannustaa ja rohkaista työntekijöitä enemmän työkiertoon. Esimies voisi auttaa myös järjestämään työkierron mahdollisuuksia. Erityisesti liikaa urautuneita pitäisi tukea enemmän, ja auttaa heitä työkiertopaikkojen järjestelyssä. Myös kausityöntekijöitä, jotka kauden jälkeen ovat jäämässä tyhjän päälle ja jotka eivät ole itse aktiivisia etsimään töitä kauden välisiksi ajoiksi, pitäisi rohkaista ottamaan vastaan uusia haasteita. Kun esimies kannustaa, ehdottaa ja kertoo enemmän mahdollisuuksista, ja kun aloite työkiertoon ei ole niin vahvasti itseltä työkiertoon lähtevästä, niin se voi auttaa joitakin henkilöitä lähtemään työkiertoon.

”Jos esimies huomaa, että on leipiintynyt, niin voisi kannustaa enemmän. Kaikkea ei kuitenkaan voi laittaa esimiehen niskaan, aikuisen ihmisen on itsekin tehtävä asioiden eteen jotain.”(H1E)

*Esimes voisi tarjota mahdollisuuksia - niin olisi paljon helpompi lähteä tai etsiä vaikka vaihtopari. Jos **esimies** tarjoaisi mahdollisuuksia, ja kertoisi enemmän, niin se ei olisi niin itsestä lähtevää. Työkierto pohjautuu paljon omaan aktiivisuuteen. Voisiko työntekijä sanoa omalle esimiehelle tarvitsevansa apua ja saisi sitten apua? Vai miten se meni? Kysyisikö se (esimies) toisilta esimiehiltä vaihtoehtoja? ... (H3T)*

”...työntekijä itse ei halua alkaa järjestää, jolloin työnantaja näkisi sen vaivan, että kysyisi toisesta yksiköstä paikkaa vaihtoon, että meillä olisi tällainen henkilö, joka haluaisi tulla teille...”(H7T)

Työkierrosta tiedottamisen parantamisen ja työkiertomahdollisuuksien esittelyn lisääminen koettaisiin hyväksi keinoksi lisätä työkiertoa. Tiedottamisen uskotaan lisäävän uskallusta alkaa järjestellä työkiertoa tai lähteä etsimään itselleen esimerkiksi vaihtoparia työkiertoon. Lisäksi toivottiin, että ammattitaidosta, työkierrosta ja moniosaamisen rikkaudesta pitäisi puhua enemmän, jotta työyhteisössä tiedettäisiin mitä hyötyä työkiertoon lähtemisestä voi saada lisätuntien lisäksi.

Sopeutumiseen ja viihtymiseen uudessa työympäristössä vaikuttaa se, kuinka työyhteisössä otetaan vastaan työkierrossa oleva. Uuden henkilön sopeutumista helpottaa, jos häntä neuvotaan, opastetaan ja häntä kohtaan ollaan ymmärtäväisiä. Vastaanottavan paikan suvaitsevuus ja virheiden tekemisen salliminen helpottavat sopeutumista ja vähentävät jännittämistä. Vastaanottavan toimipaikan henkilöstön asenne vaikuttaa uuteen työryhmään sopeutumiseen. Yhdelle haastateltavista vastaanottavan työyhteisön suhtautumisella ja asenteella ei ole suurta merkitystä, mutta kuitenkin hän sanoi sen vaikuttavan jotain. Tämän tutkimuksen mukaan haastateltavat on otettu hyvin vastaan työkiertopaikoissa, ja he ovat tunteneet itsensä tervetulleiksi: kaikkia on neuvottu ja opastettu tarvittaessa.

”...en olisi uskaltanut, mutta hän lupasi ottaa vastuun ja laittaa kotiin, jos en pärjää. Sitten siitä jäin sinne, kunnes kerran vaihdettiin minun työvuoro X:ssä Y:n, ja kävin kokeilemassa...”(H2E)

”Kun virheitä sattuu, niin niistä oppii. Olen nähnyt niin monenlaisia asioita ja kokenut erilaisia juttuja, että osaan olla sujut itseni kanssa.”(H5E).

”Kyllä innostaa ja päinvastoin, ja niitäkin tarinoita kuuluu, että tuonne en mene ainakaan. On tärkeää, miten se ihminen otetaan vastaan. Perehdytetäänkö vai tiuskitaan? Silloin jää se huono kuva.”(H9E)

”Ehkä sillä on jotain merkitystä minulle – ainakin viihtyvyyteen. Minun luonne on sellainen, että minä en anna toisten mielipiteen hirveästi vaikuttaa. Minä en jäisi sitä hirveästi murehtimaan, eikä se vaikuttaisi siihen minun omaan työhöni.”(H10T)

Työkiertoon tulevasta henkilöstä pitäisi kertoa uudelle työryhmälle, sillä sen koetaan helpottavan sopeutumista uuteen työryhmään, koska turha spekulointi jää pois. Lisäksi tavoitteita on helpompi toteuttaa, kun niistä ollaan tietoisia. Myös sijaisjärjestelyt kiinnostavat työkiertoon lähtijän työyhteisöä. Yksi haastateltava ehdotti, että kannattaisi olla nimetty perehdyttävä tai kummi, joka auttaisi kotiutumaan, ja jolta olisi helppo kysellä asioita vaikka olisi ujompikin. Perehdyttävä voisi kertoa myös tulijasta muulle työyhteisölle, jolloin tiedettäisiin, mitä varten uusi ihminen on tullut. Muun henkilökunnan suhtautuminen ei olisi niin epäluuloista, jos ei tarvitsisi miettiä, miksi uusi henkilö tulee työyhteisöön.

”... ja itselle ihmiselle ja myös koko toimipaikan henkilöstölle ja esimiehille on tärkeää tietää, miksi uusi henkilö tulee sinne, eikä se työkierron tavoite sitten huku sinne matkalle.”(H4T)

Nimetty perehdyttävä olisi hyvä, vähän niin kuin kummi, ja sen perehdyttäjän kautta muut saisivat tietoa työkierrossa olevasta ihmisestä. Se, joka perehdyttää, voisi sitten informoida muita, että tällainen tyyppi ja on kaikkea tällaista tehnyt. Ja hän voisi kertoa myös sen, mitä meidän pitää opettaa uudelle henkilölle. (H11T)

Samanlaisen kassajärjestelmän koettiin helpottavan perehtymistä ja samalla edistävän työkiertoon lähtemistä. Vaikka tuotteet olisivat erilaisia niin tuttu kassajärjestelmä helpottaa oppimista ja työskentelyä uudessa ympäristössä. Myös toimialalla olevien yhteisten pelisääntöjen ja S-ryhmän tuntemisen koettiin helpottavan perehdytystä ja sopeutumista uuteen paikkaan tai tehtävään. Keittiön ja salin välinen perehdytys koettiin helpoksi: kaikkea ei tarvinnut opetella, koska tuotetuntemus oli jo kunnossa.

PeeÄssän sisällä on todella helppoa siirtyä asiakaspalvelijana, kun kassat ovat samoja. Kun osaat käyttää yhtä kassaa, niin sitten osaat käyttää kaikkia. Tiedän, että X:stä käy usea työntekijä Y:ssä, ja se (työkierto) onnistuu helposti. Uskon, että se onnistuisi varmasti myös muissa liikeideoissa. (H7T)

Talon sisällä siirtymistä helpottaa, kun tuntee S-ryhmän, oman osuuskaupan, yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt sekä kassat. Lisäksi jos tuntee asiakasomistajatuotteet ja osaa kysyä asiakasomistajakorttia, niin ei tarvitse panostaa niiden oppimiseen. Silloin uuteen paikkaan siirryttäessä on tärkeintä opetella liikeidea, toimintatavat ja tuotteet. (H4T)

Perehdytyksen merkitys työkierron onnistumiselle herätti erilaisia näkemyksiä. Osa pitää perehdytystä tärkeänä ja välttämättömänä, ja osan mielestä perehdytys onnistuu työn ohessa. Ravintola-alalla on perinteisesti opittu työn ohessa, ja siksi pidetään työssä oppimista luontevana tapana oppia uusia asioita. Työkiertoa voi estää se, että kiireen keskellä ei pystytä eikä haluta opettaa ja perehdyttää uutta työntekijää. Varsinkin jos kyse on lyhyestä sijaisuudesta tai vain yhden vuoron tuurauksesta, ei koeta mielekkääksi ja vaivan arvoiseksi uuden henkilön perehdyttämistä. Mieluummin yritetään pyörittää vuoroja oman talon sisällä, kuten jotkut haastateltavat kertoivat.

”Tämän ravintola-alan luonteeseen kuuluu tekemisen kautta ja työssä oppiminen. Kaikkea ei voi sisällyttää perehdytykseen. Moni juttu on sellainen, mitä voi katsoa työn ohessa, kun se tulee vastaan, ja siinä oppii itse tekemällä parhaiten.” (H4T)

”...siitä (perehdyksen saaneesta henkilöstä) saa kuitenkin jatkossa paljon enemmän irti kuin, että olisi sanottu, että tekemällä oppii seuraamalla vaan mitä muut tekee. Se (henkilö, joka ei ole saanut perehdytystä) ei vielä vuoden päästäkään tiedä kaikkia asioita.” (H6T)

Tämän tutkimuksen mukaan siirryttäessä talon sisällä oletetaan usein, että työkiertoon tulija tietää paljon asioita. Koska perehdytys on kevyempää kuin ulkopuolelta tuleville työntekijöille, haastateltavat kokivat, että he joutuvat selvittämään itse paljon asioita. Oman aktiivisuuden tarvetta ei koeta välttämättä huonona, koska perehtyjän velvollisuuksiin kuuluu itse perehtyä aktiivisesti uuteen työhön, ja siihen on jo totuttu. Oma aloitteisuutta tarvitaan jo työkiertoon lähtemiseen, ja suoriutuminen työvuoroista on aina helpompaa, kun itse on aktiivinen. Erään haastateltavan mielestä perehdytyksen tarve korostuu lyhyessä työkiertojaksossa, koska silloin ei ole niin paljon aikaa selvittää asioita työn ohessa.

”Kun on jo ammattitaitoa, niin ei tarvitse niin paljon perehdytystä. Tarvittaessa sitä osaa itse selvittää asioita selvittääkseen.” (H3T)

”Kun on noita lyhyitä jaksoja, niin tarkkaan mietitty perehdytys on hyvä silloin. Muuten ei ennätä kaikkea oppia, ja silloin korostuu perehdytyspaketin tärkeys. Ja kun tulet seuraavan kerran, oletetaan vielä enemmän, että tiedät jo kaiken. Kun on pitkä jakso, niin silloin ennättää paremmin työn ohessa oppia.” (H4T)

Työskentely eri työpaikoissa opettaa hahmottamaan asioita, jotka kannattaa selvittää ensimmäiseksi uuteen paikkaan mentäessä, jotta voi suoriutua hyvin työtehtävistään. Esimerkiksi tarjousten tunteminen koetaan tärkeäksi, ja tarjoukset kannattaa selvittää, koska ne muuttuvat usein. Parilla haastateltavalla on tapana mennessään uuteen paikkaan tai työkiertoon, selvittää ensin uuden paikan kaikki tarjoukset. Tiedetyt perusasiat pysyvät hyvin muistissa, vaikka käytäisiin harvemmin jossakin työssä, sillä yleensä tuotteet ja toimintatavat eivät ole muuttuneet paljon. Jos työkiertovuoroja on vähän, niin osaamisen ylläpito voidaan kokea kuitenkin haasteellisemmaksi, sillä silloin joutuu panostamaan työvuoroon valmistautumiseen normaalia enemmän. Mahdollisuus tehdä työkiertovuoroja säännöllisesti koettaisiin hyödyllisenä, sillä silloin asiat pysyvät paremmin muistissa. Harvoin tehtävät vuorot saatetaan tuntea epämiellyttäväksi, koska niissä ei koskaan enää opi kaikkia asioita. Jos on ollut pitkä tauko työkiertopaikan töihin, niin kynnys saattaa nousta niin korkealle, että ei uskalla enää ottaa vuoroja työkiertopaikasta.

”Pitäisi olla hieman säännöllisemmin niitä vuoroja, ja niinhän siinä kävi kun olin kesän poissa, niin en enää uskaltanut mennä - pitäisi saada pieni perehdytys tai päivitys.”(H3T)

... aina kun mene työkiertoon, niin ottaa selville kaikki tarjoukset. Tuotevalikoima on suunnilleen sama (kuin ennen), ja ne tietyt s-juomat (asiakasomistajatarjoukset) löytyvät jokaisesta paikasta. Niin, ja sitten on vain itse perehdyttävä asioihin. Ja aina olen hyvin pärjännyt. Kyllä se omasta aktiivisuudesta kertoo, kun menee uuteen paikkaan ja jää hengailemaan, eikä tee mitään. Minä haen monesti ruokalistan, ja minun on pakko lukea se läpi, että tiedän mistä puhua. Lisäksi kysyn kokilta tarvittaessa. (H5E)

”Haaste onkin pysyä ajan tasalla, jos käy liian harvoin. Mutta on se niinkin, että tietyt asiat on säilynyt muistissa hyvin. Perusasiat, jotka olen oppinut joskus, pysyy muistissa, ja aina olen hyvin pärjännyt.”(H6T)

Duunipankkia pidettiin hyvänä keinona perehtyä ja tutustua uuteen tehtävään tai työpaikkaan. Duunipankki helpottaa perehdytystä, ja alentaa kynnystä kokeilla uusia tehtäviä. Duunipankkia pidettiin myös hyvänä väylänä käydä tutustumassa uusiin tehtäviin. Aluksi voi tehdä esimerkiksi muutaman tutustumisvuoron, ja jos työ kiinnostaa ja tuntuu sopivalta, niin voi kysyä siirtymismahdollisuutta. Haastatteluissa nousi myös esiin, että duunipankin kautta voi varmistaa osaamistaan, ja kokeilla miltä uudet tehtävät tuntuvat ilman, että sitoutuu lopullisesti mihinkään. Henkilökohtainen yhteyden-

otto koettiin haastateltavien mielestä arvokkaaksi ja halutuksi tavaksi osoittaa, että heidät halutaan tiettyyn tehtävään. Useampi haastateltavista sanoi lähteneensä työkiertoon juuri sen takia, ja että henkilökohtaisesta yhteydenotosta on vaikea kieltäytyä.

”Jos kuuluu duunipankkiin, ja sinulle soitetaan ja kysytään johonkin vuoroon, niin siitä tulee tosi hyvä mieli, kun halutaan oikeasti. Eikä niin, että se viesti lähtee kahdellekymmenelle muullekin. Eikä tarvitse kilpaila niiden kahdenkymmenen muun kanssa. (H6T)

”Eka vuoro on vaikea, mutta sitten kun on käynyt tutustumassa, on helpompaa. Ja duunipankista voi ottaa koevuoroja, jos haluaa.” (H7T)

”Usein duunipankin vuorot ovat apuvuoroja, ja sellaiseen on aika helppo mennä. Sitä kautta pääsee tutustumaan paikkaan helposti. Ensin voi olla joku apuvuoro, jolloin oppii samalla työtehtäviä. Jatkossa on helpompi mennä oikeaan vuoroon.” (H10T)

”Duunipankin kautta tulee aina niitä nopeita vuoroja ja lyhyeseen tarpeeseen; silloin voi käydä katsomassa, millaista toimipaikassa on. Voisiko sieltä (duunipankista) tulla joskus vaikka pyyntöjä pitempään tarpeeseen tai vaihtoon, jonka työntekijät tekisivät keskenään?” (H11T).

PeeÄssä duunipankin ylläpidosta vastaa jokainen esimies itse oman osastonsa osalta. Tutkimuksessa esitettiin kehitysideana henkilöstön ammattitaidon, osaamisen ja taitojen keräämistä yhteen paikkaan ns. rekrytointipankkiin, jossa tietojen ylläpito olisi yhden henkilön vastuulla. Rekrytointipankista voisi olla hyötyä koko matkailu- ja ravitsemislinjalle, eikä se kilpailisi duunipankin kanssa. Rekrytointipankki pyörittäisi henkilöstöä eri toimipaikkojen välillä, ja siellä tiedettäisiin mitä paikkoja on avoinna. Rekrytointipankki etsisi esimerkiksi toimipaikalle äitiysloman sijaisen, ja suunnittelisi kenet siirtäisi korvamaan lähtijän. Lisäksi rekrytointipankki voisi etsiä henkilöstöä isojen tilaisuuksien hoitamiseen, ja se etsisi tekijöitä myös avoinna oleviin vuoroihin. Rekrytointipankki voisi seurata Artist-rekrytointijärjestelmään tulevia hakemuksia, ja se voisi kertoa ja esitellä potentiaalisia henkilöitä toimipaikkojen esimiehille.

Työkiertoon pääseminen ei ole aina itsestään selvää (Hongisto 2005, 75). Kolme henkilöä kertoi, että kun halusi työskennellä monella osastolla, niin kotiosastolla on saatanut olla sellainen tilanne, että ei ole voinut tehdä niin paljon työkiertoa kuin olisi halunnut. Hyvistä työntekijöistä on kilpailu, ja pari haastateltavaa totesi, että esimiesten puolelta ei löydy aina ymmärrystä ja suostumusta siirtoon, jos on lähdössä eteenpäin. Yksi haastateltava ei halunnut polttaa siltoja tällaisten asioiden takia, ja koki asian todella vaikeana. Työkierron esteeksi koettiin myös se, että joskus työkiertopai-

kasta, jonne olisi haluttu siirtyä, ei löytynyt paria vaihtoa varten. Joskus työkiertoon lähtemistä oli vaikeuttanut se, että vastaanottavassa paikassa ei ollut tarpeellista määrää tunteja tarjottavana.

”Jos ei ole tarvetta missään, tai jos tehdään vaihto kokonaan, niin ei löydy vaihtokaveria. Tai ehkä tänne ei toisesta toimipaikasta haluta tulla, niin silloin se voi päättyä siihen. Sitten ei ole tunteja niin paljon kuin tarvitaan vaihtoon.” (H6T)

Tämän tutkimuksen mukaan avoimia työpaikkoja niin vakituisia kuin sijaisuuksia pitäisi laittaa paremmin hakuun kaikkiin toimipaikkoihin, eikä täyttää niitä sisäisesti vain oman toimipaikan sisällä. Omia talossa olevia työntekijöitä pitäisi huomioida paremmin myös rekrytointiprosesseissa. Parilla haastateltavalla oli kokemuksia siitä, että kun talon sisältä oli haettu työpaikkaa, niin hakijaan ei ollut oltu yhteydessä saati kutsuttu haastatteluihin. Kaikkia paikkoja ei ollut edes laitettu hakuun. Kannattaisiko avoimien työpaikkojen kohdalla arvioida sisäisen haun vaihtoehdot ennen päätöstä ulkoisesta henkilöstöhankinnasta; sisäisiin hakemuksiin olisi reagoitava joka tapauksessa jollakin tavalla. Tutkimuksen mukaan työkierron ei ole pakko aina olla aina yleisestä, vaan usein riittäisi ja tekisi hyvää pelkkä vaihtelun mahdollisuus.

Sisäisiä hakuja voisi laittaa enemmän näkyville. Aputyöntekijöitä haetaan enemmän, mutta varsinaisia paikkoja tulee vähemmän hakuun. Niitä on varmasti koko ajan auki, sillä ihmiset vaihtuvat koko ajan. En ole hyvin montaa avointa paikkaa nähnyt. Jos ei tiedä, onko paikkoja auki, ja menee kysymään, niin tarjotaan vaan duunipankkivuoroja. (H10T)

Kun eräs työntekijä haki työpaikkaa PeeÄssästä kolmesta eri paikasta, niin hän ei päässyt edes yhteenkään haastatteluun. Avoimista paikoista oli laitettu Pika Pirteästi -ilmoitus, ja silti häneen ei otettu minkäänlaista yhteyttä. Myöskään valinnoista ei hänelle ilmoitettu mitään, vaikka oli PeeÄssän oma työntekijä. (H9E)

Työkierto oman ketjun toimipaikkoihin toisilla paikkakunnilla kiinnostaa useampaa haastateltavaa. Useimmat haastateltavat pohtivat vaihdon hyödyllisyyttä, ja he olivat erittäin kiinnostuneita vaihtoa kohtaan. Kun omassa osuuskaupassa oli kierretty riittävästi, niin usealla haastatelluista oli toiveena siirtyminen toiselle paikkakunnalle joskin aikaan oman ketjun toiseen toimipaikkaan. Majoitus koettiin suurimmaksi haasteeksi, vaikka työkierto suoritettaisiin vaihtona päikseen. Ehdotuksia käytännön järjestelyihin ei kuitenkaan löytynyt. Pari henkilöä oli ollut lyhyessä työkierrrossa toisessa osuuskaupassa, ja he olivat kokeneet sen palkitsevaksi. He ehdottivat, että pitempi

kierto olisi oman ammatillisen osaamisen kehittämisen kannalta hyödyllisempää, koska silloin ennättää oppia enemmän toisen toimipaikan käytännöistä.

...X:n välillä voisi olla työkiertoa. Voisin lähteä, kun ollut jo niin kauan täällä töissä. Jos on sama liikeidea, niin voisi nähdä ja oppia, miten asiat tehdään uudella tavalla. Sitä voisi sitten ehkä kokeilla myös täällä. Vaikka järjestäminen – varsinkin pitempi, voisi olla vaikeaa. Ainakin majoitus...(H3T)

”...lähtisin muutaman päivän vaihtoon heti, se olisi varmaan helppoa kun tuntee liikeidean ja tuotteet...”(H6T)

Työkiertoa pitäisi suunnitella etukäteen (Hongisto 2005, 76). Suunnittelu voisi lisätä myös kokemuksen arvoa, ja osoittaa, että työkiertoon on panostettu. Jos työkiertossa olevalle asetetaan oppimistavoitteita, niin perehdyttäjän ja muun työryhmän pitää tietää ne. Silloin osataan panostaa oikeisiin tavoitteisiin; muuten työkiertossa oleva menee normaaliin arjen mukaan. Kehityskeskustelut koetaan luontaiseksi paikaksi suunnitella henkilöstön kehittämistä ja työkiertoa. Lisäksi kaivataan kuitenkin syvällisempien henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien tekemistä ja pitemmän tähtäimen ja kauemmaksi tulevaisuuteen suuntautuvaa urasuunnittelua. Ne lisääisivät innostusta ja motivaatiota työkiertoa ja osaamista kohtaan. (Hongisto 2005, 76.)

”Työkiertoa kannattaa suunnitella, sillä silloin siitä muodostuu kiertäjälle arvokkaampi kokemus, kun hän tietää, että häneen on panostettu. Silloin myös tavoitteet saavutetaan paremmin ja työpaikkakin saa enemmän...”(H4T).

Silloin kun alussa teki työkiertoa paljon, niin se kaikki oli enemmänkin uutta ja uuden oppimista. Silloin kaipasi paljon vaihtelua. Kaikki energia meni siihen uuden oppimiseen. Silloin ei edes ajatellut työkiertoa tavoitteiden kannalta. Nyt jos lähtisi, niin voisi vaikka asettaa tavoitteita enemmän, nyt kun perusammattitaito on hankittu. Sitä osaa jo itse hahmottaa, mikä kehittää ja syventää omaa osaamista.(H6T)

4.3.2 Yksilön suunta: asenne, oppimisen halu, motivaatio ja aktiivisuus

Sisäiset palkkiot parantavat motivaatiota enemmän kuin ulkoiset. Niillä on merkitystä motivaation kannalta. Omien henkisten voimavarojen käyttäminen koetaan palkitsevana. Haasteelliset ja mielenkiintoiset työt ja tehtävät tuottavat sisäisiä palkkioita kuten onnistumisen, menestymisen, edistymisen ja vastuun tunteita. (Ruohotie 1998, 46.)

Defensiivisyyttä voidaan pitää oppimisen esteenä, sillä oppiminen on muuttumista, uskaltautumista altistua uusille asioille ja rohkeutta kokeille tuntematonta (Ruohotie 1998, 138). Mielenkiinnon kohteita voidaan nähdä ja ymmärtää positiivisina asioina, joiden takia tiettyjä tehtäviä ja pyrkimyksiä asetetaan etusijalle. Negatiiviset asenteet, joita on vaikea yhdistää mielenkiintoon, voivat tarkoittaa asenteen vastaista toimintaa tai ikävystymistä. Positiivinen asenne työkiertoon ja positiivinen mielenkiinto ovat samansuuntaisia. Negatiivinen asenne heijastaa usein erityyppistä kiinnostusta, joka voi olla aivan vastakkaista. (Ruohotie 1998, 35).

Vapaaehtoisuus koettiin tärkeäksi tekijäksi työkierron onnistumiselle. Halu kehittyä ja oppia lähtee ihmisestä itsestään. Osaamisen kehittämässä on tärkeä olla kehittymismotivaatiota. Usein esteiksi saatetaan luetella kiire ja mahdollisuuksien vähäisyys, mutta todellinen syy voi olla motivaation puuttuminen. Aikaa löytyy yleensä tärkeisiin asioihin. Ammattitaidon ylläpitämiseen voi kannustaa ja rohkaista ja luoda mahdollisuuksia, mutta siihen ei voi pakottaa. (Ranki 1999, 87.) Kiinnostavalla työllä on iso merkitys työssä viihtymiseen ja motivaatioon. Työn kiinnostavuudella on merkitystä myös kausityöntekijöiden jaksamiseen ja motivaatioon. Kauden ulkopuolella kausityöntekijät kokevat mieleisen työpaikan löytymisen olevan todella tärkeää oman motivaation kannalta. Myös haastateltavat esimiehet ovat samaa mieltä siitä, että ihmisen omaa motivaatiota ja kiinnostuksen kohteita on arvostettava, muuten asioista ei tule mitään.

Kyllä itsestään haluaa antaa sellaisen kuvan, että haluaa perehtyä asioihin ja pitää niitä tärkeinä. On otettava asioista selvää, kun menee työkiertoon. Asioita on aidosti haluttava itse, ja sen huomaa kaikessa. Esimerkiksi opiskelussa näkee selvästi, mikä vaikutus on kiinnostavalla aiheella. (H5E)

”On kuunneltava työntekijää, ei se viihdy, jos käsketään. Ei kukaan viihdy silloin. Esteenä voi olla myös oman motivaation puute, ja kaikki ei ole luotu kaikkeen työhön. Elämäntilanne ja vaihekin vaikuttavat ja ne voivat olla esteenä.” (H9E)

Kyllä se vaikuttaa omaan motivaatioon aika paljonkin, että jos et ole itse halunnut jonnekin ja sinut määrätään, niin siitä ei saa itselleen mitään. Eikä se toinen yksikkökään saa sinusta irti parasta puoltasi. Oma halu ja oma motivaatio ovat niitä asioita, mistä pitää lähteä. Miksi joku lähtee sellaiseen paikkaan, missä ei halua työskennellä? Se on niin väärin muita työntekijöitä kohtaan. (H10T)

Oma aktiivisuus koetaan olevan tärkein tekijä työkierron onnistumiselle ja toteutumiseksi. Omalla aktiivisuudella on tärkeä rooli työkiertoon lähtemisessä, ja yhdeksi

syyksi siihen, että työkiertoon ei lähdetä, koetaan aktiivisuuden puute. Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että vaikka työkierrosta puhutaan paljon, niin se jää puhumisen tasolle, koska tarvittaisiin aktiivisuutta. Erään haastateltavan mukaan esteet luo ihminen itse. Myös muutosvastarinnan koetaan estävän työkiertoon lähtemistä.

”Oma aktiivisuus on tärkeää. Ei sinulta kukaan tule kyselemään, että haluaisitko? Sitä pitää itse käydä kyselemässä ja ottaa selvää asioista.”(H7T)

”Se voi olla semmoinen kynnys, että vaikka ajattelee voivansa lähteä työkiertoon, niin ei sitten vaan saa sitä aikaiseksi. Se kun vaatii omaaloitteisuutta ja sen viimeisen potkun peppuun. Ja jos se puuttuu, niin ei saa itseän liikkeelle.”(H11T)

Tämän tutkimuksen mukaan omaa aktiivisuutta tarvitaan paikan hakemisen lisäksi myös valmiuteen ja haluun opetella uusia asioita. Uuden oppiminen vaatii omaa motivaatiota ja aktiivisuutta sekä halua hakea tietoa. Asioita ja tietoa on oltava valmis etsimään tietoa itse; kukaan ei tee sitä sinun puolestasi. Oma aktiivisuus varmistaa myös pärjäämistä uusissa tehtävissä.

Kyllä se omasta aktiivisuudesta kertoo jotain, jos menet uuteen paikkaan ja jos jätät vaan hengaillemaan, etkä tee mitään. Minä käyn usein hake-massa ruokalistan, ja minun on pakko lukea se läpi, jos vaikka jotain on unohtunut tai muuttunut. Lisäksi kysyn aina kokilta epäselvissä tapauksissa. Kyllä minä haluan antaa itsestäni sellaisen kuvan, että haluan perehtyä asioihin. Pidän sitä tärkeinä.(H5E)

Sopeutumiseen ja oppimiseen uudessa paikassa vaikuttaa haastateltavien mukaan eniten oma asenne. Sen lisäksi, että oma asenne on paikallaan, pitää olla valmis asettumaan vasta-alkajan asemaan. Asiat kannattaa ottaa mieluummin oppimisen kannalta, kuin arvostella äärettömästi toisten toimintatapoja.

”... on oltava pienenä, kun menee uuteen paikkaan.”(H3T)

”Ris (kassajärjestelmä) on melkein joka paikassa, ja se helpottaa jo paljon. Vaikka tuotteet ovat eri järjestyksessä, ne voi silti oppia helposti. Sitä pärjää, kun oppii vaan ne muut toimintatavat, ja kun nöyrällä asenteella lähtee oppimaan.”(H8T)

Sisäisillä motivaatiotekijöillä on merkitystä oppimiseen ja siihen, mitä hyötyä työkierrosta saa itselleen, ja mitä työyhteisö saa työkierrossa olevalta. Vastuullisuuden ja

asenteen merkitys korostuu tässä tutkimuksessa. Jokainen on vastuussa itse omasta osaamisestaan ja oppimisestaan uudessa ympäristössä. On asetettava itselleen tavoitteita, ja opeteltava asiat hyvin myös uudessa paikassa. Asenteen ja työn arvostuksen merkitys korostui yleisessä asenteessa esimerkiksi kaupan töitä kohtaan. Useampi haastateltava mainitsi, että suurin osan matkailu- ja ravitsemisalan henkilöistä ei arvosta kaupan töitä, eikä siksi ole halukas hankkimaan sieltä lisätunteja, ja on ennemmin ilman töitä tai tyytyy vähiin viikonlopputunteihin. Vaikka henkilöt, jotka olivat tehneet kaupan töitä, kannustivat muita kiertoon yli toimialarajojen, he totesivat, että sekään ei riitä innostamaan työkavereita.

Kaupan puolta ei arvosteta, eikä haluta lähteä kassalle istumaan. Voi olla myös luonnekysymys tai halutaan päästä helpolla. Kun ei ole ollut töitä, olen itse ottanut vastaan mitä vaan. Minulla on aina monta rautaa tullessa ja töitä riittää – enemmän kuin olen voinut ottaa vastaan. (H6T)

Motivaatiolla koetaan olevan merkitystä. Motivaatiosta puhuttaessa usea haastateltava korostaa oman halun ja vapaaehtoisuuden tärkeyttä työkierron onnistumiselle. Työkiertoon siirtyvän motivaatiolla on merkitystä koko työyhteisölle. Motivaation puuttumisesta löytyi myös esimerkkejä: lisätuntien hankkiminen ilman oikeaa motivaatiota ja halua panostaa työkiertopaikkaan, oli koettu vääräksi muuta työyhteisöä kohtaan. Lisäksi se vaikuttaa työyhteisön suhtautumiseen seuraaviin työkiertoon tulijoihin. Pakottavan syyn vuoksi työkiertoon joutuminen, voi huonontaa myös asiakaspalvelua. Jos ei ole omaa halua tai tahtoa, niin silloin ei ole oikeanlaista motivaatiota. Asiakas on myös herkkä aistimaan huonon työilmapiirin.

”Sitten on vaarana se, että ihmiset menevät työkiertoon, vaikka niitä ei sitten niin paljon kiinnostakaan. Kun ne ovat taas niitten tuntien perässä, niin sitten puuttuu se motivaatio, ja muut joutuu paikkaamaan.” (H11T)

Epävarmuus oman osaamisen riittävydestä voi toimia myös työkierron esteenä. Kun ei ole varma omista taidoistaan, niin epävarmuus vie voiton; ei uskalleta lähteä vaikka olisi vähän kiinnostusta. Myös pitkä poissaolo työkiertotehtävistä voi joskus estää lähtemistä: uudet opitut asiat on unohdettu ja olo koetaan epävarmaksi. Jatkuvuuden merkitystä korostikin useampi haastateltava. Työkierrossa, joka tehtiin oman työn ohella toisissa toimipaikoissa, jatkuvuudella koettiin olevan vielä enemmän merkitystä.

”...työkiertoon ei lähdetä mielellään, jos ollaan epävarmoja omasta ammattitaidosta – tai jos on unohtanut, kun ei ole pitkään aikaan ollut. Uskaltaminen puuttuu loppujen lopuksi, vaikka vähän kiinnostaisi, niin ei ole varmoja oman osaamisen riittävydestä...(H1E)

Olisi tärkeää, että työkiertoa olisi jatkuvasti niin, että asiat pysyvät mielessä. Minä ainakin tunnen itseni vahvaksi omassa työssäni, ja sitten kun menen työkiertoon, niin tunnen itseni ihan sellaiseksi snadiksi. Jos vuoroja on harvoin, niin joutuu koko ajan kyselemään. Jos vuoroja olisi useammin, niin tulisi itselle varmempi olo. (H10T)

Onhan se paljon helpompaa liikkua oman talon sisällä, kun ollaan kuitenkin samoissa tiloissa ja voidaan nähdä ja kuulla, mitä toisella osastolla tapahtuu. Sitä pysytään kärryllä, mitä muualla tapahtuu. On paljon haasteellisempaa mennä toiseen yksikköön aina silloin tällöin. Kun on ollut pitkä aika väliä, niin välillä menee muutama tunti ennen kuin pääsee jyvälle.(H10T)

Paljon työkiertoa tehneet luottavat omaan ammattitaitoonsa ja uskovat saavansa oman ammattitaitonsa turvin tarvittaessa uutta työtä. Siksi kaikki ei pidä tärkeänä mahdollisuutta palata takaisin vanhoihin tehtäviin, jos työkiertokokemus ei onnistu. Joitakin ihmisiä voi pelko oman työpaikan menettämisestä estää lähtemästä työkiertoon. Tutkimuksen mukaan myös pelko uusista haasteista ja lähteminen tutusta ja turvallisesta ympäristöstä estävät työkiertoa. Eräs haastateltava kertoi, että kun ollaan liian tottuneita omiin tehtäviin ja oma työ sujuu automaattisesti, niin ei ehkä enää haluta lähteä. Aloilleen jääneen saaminen liikkeelle ja kokeilemaan uusia haasteita koetaan haasteelliseksi tämän tutkimuksen mukaan.

”Ne voi olla arkoja ihmisiä, jotka ovat oppineet tekemään omaa hommaansa. Niillä voi olla ylitsepääsemätön kynnys lähteä tekemään jotain muuta.” (H3T)

Vaihtelunhalun takia en kaipaa mahdollisuutta vanhoihin tehtäviin. Luotan, että jos en viihdy uudessa paikassa, niin ottavat minut tarvittaessa takaisin. Joku voi kyllä pelätä, että tilalle palkataan uusi ihminen, jos lähtee pois vähäksi aikaa. Minulle tämä on kuitenkin rikkaus. Toiset ehkä vieroksuu sitä, että se oma paikka menee, jos lähtee. Niin tai voi ne pelätä, että on huonommat työkaverit siellä toisessa paikassa. (H8T)

On sellaisia sosiaalisia esteitä. Myös se, että on turvallista ja että on tutut vakiotyökaverit, voi olla tärkeää. Niin silloin toiseen toimipaikkaan lähteminen pelottaa. Myös se, miten siihen sopeutuu pelottaa. Ja sitten vielä liika itsekkriittisyys ja epävarmuus, kun ajattelee, että vaikka on hyvä, niin epäilee pärjäämistään uudessa ympäristössä. (H11T)

Työntekijältä vaaditaan paljon uskallusta ja rohkeutta kysyä ja esittää omia toiveitaan esimiehelle, jotta pääsisi työkiertoon. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijän pitäisi kehityskeskusteluissa ilmaista halukkuuttaan työkiertoon, jotta voisi yhdessä esimiehen kanssa suunnitella asiaa. On myös uskallettava lähteä kysymään työkiertopaikkaa itse, eikä kannata aristella. Tämän tutkimuksen mukaan pidetään hyödyllisenä sitä, että esimiehelle ilmoitetaan halukkuudesta oppia uusia asioita ja valmiudesta ottaa uusia haasteita vastaan: toiveet on huomioitu ja halukkaille on tarjottu vaihtelun mahdollisuuksia. Myös esimiehen aktiivisempi osallistuminen työkierron järjestämiseen lisäisi työkiertoon lähtemistä. Esimiehen pitäisi osallistua enemmän työkiertopaikkojen kartoittamiseen, ja olla yhteydessä kollegoihinsa työkierron järjestämisessä. Molemmilta osapuolilta vaaditaan joka tapauksessa aktiivisuutta.

”Voisiko esimies auttaa ja kysyä toisesta yksiköstä vaihtoparia, kun meillä olisi tällainen henkilö, joka haluaisi tulla teille työkiertoon? Asiat voisivat lähteä sitten paremmin rullaamaan eteenpäin.”(H3T)

... on oltava omaa aktiivisuutta ja valmiutta asettua vasta-alkajan asemaan. Itse pitää lähteä etsimään työkiertopaikkaa. Minä haluan vaihtoon, voisinko tulla teille? Asia on usein ihmisestä itsestä kiinni, ja kannattaa aina esittää halukkuutensa myös omalle esimiehelle, että pääsee vaihtoon.(H6T)

”Työkierto pohjautuu niin paljon siihen omaan aktiivisuuteen. Pitäisikö työntekijän sanoa omalle esimiehelle esimies-alaiskeskusteluissa ja voisi saada sitten apua? ”(H11T).

4.3.3 Reflektointi

Koska kaikki uudistuminen lähtee yksilöstä ja yksilön oppimisesta, on oltava valmis menemään oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja kyseenalaistettava omia ajattelu- ja toimintatapojaan välttääkseen urautumista. Yksilö voi oppia ja kasvattaa omaa osaamistaan keräämällä kokemuksia ja refleктоimalla eli arvioimalla kokemuksiaan syvällisesti. (Sydänmaanlakka 2009, 93.) Uusiin tehtäviin lähtiessä pitää olla valmis hyväksymään omalle epämukavuusalueelle meneminen.

”Kun menee työkiertoon, on pystyttävä menemään uusiin tilanteisiin, vaikka ne olisivatkin epämukavia alussa.”(H10T)

Itseluottamusta tarvitaan oman osaamisen tehokkaaseen kehittämiseen; oman mukavuusalueensa ulkopuolelle meneminen on helpompaa, kun on rohkeutta. (Sydänmaanlakka 2009, 160.) Tämän tutkimuksen mukaan itseluottamus paranee, kun on selvin-

nyt työkiertoon liittyvistä haasteista: uusiin tilanteisiin joutuminen kasvattaa ja vahvistaa. Haastateltavat ovat saaneet rohkeutta, kun osaaminen on kasvanut ja he ovat oppineet uusia tehtäviä ja asioita. Ammattitaidon kasvaminen parantaa myös ammattitaitoa, mikä näkyy myös kasvaneena itsevarmuutena. Ammattitaidon kehittymisestä palkitaan myös antamalla vastuullisempia tehtäviä. Paineensietokyky voi kasvaa työkierron myötä, koska yllättävät tilanteet kasvattavat luonnetta ja opettavat, että pienistä ei tarvitse hätäillä.

”Kun on paljon tehnyt, niin on nähnyt monenlaista. Sitä on ehkä kasvanut niin, ettei stressaa turhasta. Stressinsietokyky on kasvanut, kun on nähnyt vaikka minkälaista työpäivää: tietää, että on pahemmastakin selvitetty.” (H5E)

”Työkierto parantaa itseluottamusta. Kun esimerkiksi minulle on annettu enemmän vastuuta, se tuntuu hyvälle ja tulee sellainen olo, että minuun luotetaan, kun uskaltavat antaa minulle vastuuta. Ja totta kai siitä tulee sellainen hyvän olon tunne ja tyytyväisyys itseensä.” (H7T)

”Minä vaan menen pää edellä uusiin hommiin, eikä ole kynnystä mennä uusiin tehtäviin.” (H8T)

”On se minullakin kynnys lähteä eka kertaa uuteen paikkaan – ja kyllä jännitän jonkun verran. Ja nyt kun siirryin tuonne X:ään. Pari ensimmäistä päivää menee, siihen, että haluaisi kauhean äkkiä oppia kaikki. Se helpottaa, kun tietää kuitenkin, että aina siitä selviää.” (H9E)

Toimintatapojen kyseenalaistaminen auttaa toimipaikkaa saamaan työkierrosta enemmän hyötyä, koska työkierto tarjoaa mahdollisuuden saada tuore ja ulkopuolinen näkemys asioista. Samalla työkaverit voivat saada uusia vinkkejä ja toimintatapoja sekä oppia, kuinka asioita voidaan tehdä monelle tapaa. Työkierrossa voi löytää myös itselle luontaisimman tavan toimia. Erilaisia toimintatapoja voi myös ”varastoida”, ja käyttää oppimiaan malleja myöhemmin.

Uuteen paikkaan mentäessä on oltava herkkänä ja aistit avoimina. Kannattaa seurata, mitä uudessa paikassa tapahtuu, ja miten siellä tehdään töitä. Tarkkaileminen ja avoin mieli helpottaa sopeutumista, ja ne nopeuttavat toimipaikan tapojen oppimista. Avoimuuden pitäisi säilyä tai ainakin sitä pitäisi herätellä, silloin kun uraudutaan liikaa tai ei enää pystytä huomaamaan mahdollisuuksia. Silloin tarvitaan samanlaista avoimuutta, kuin mitä ihmisillä on uusissa tilanteissa.

”Haaste on se, että miten saat avattua omat silmäsi, jos et vaihda toimipaikkaa. Toimipaikkaa vaihtamalla se tulee ihan luonnostaan, koska se uusi ympäristö vaikuttaa niin.”(H4T)

”Kyllähän se vahvistaa itsetuntoa, mutta koko ajan pitää olla kuitenkin varpaillaan, sillä pitää oppia koko ajan uutta. Ja se on kyllä kivaa.”(H8T)

Kun työkierto ei ole suunnitelmallista ja tavoitteellista, ei myöskään palautteen antaminen ole suunnitelmallista eikä sitä ole varmistettu. Näyttäisi siltä, että palautetta on vaikea saada myös vertaisiltaan ja työyhteisöltä. Palautteen saaminen olisi tärkeää myös reflektoinnin kannalta. Työkavereiden kanssa kannattaisi keskustella enemmän suorituksesta. Esimerkiksi eräs haastateltava kyselee työkavereiltaan työvuoron lopuksi suoriutumisestaan: siitä miten hän on osannut toimia ja miten hän olisi voinut tehdä asioita paremmin.

”Minä olen paljon harrastanut sitä, että keskustelen työkavereiden kanssa siitä, mitä on tänään tapahtunut, ja miten olen toiminut niin. Sen pitää myös lähteä itsestä, sillä ei kukaan tule sinulle välttämättä antamaan palautetta, jos käyt vain silloin tällöin.”(H10T)

Pitkään alalla olleiden henkilöiden toimintatapojen muuttaminen koetaan haasteelliseksi. Eräs haastatelluista totesi, että sen on kyllä oppinut, ettei pidä mennä takki leväällänsä sanomaan, että minulle koulussa opetettiin nämä asiat näin. Hänen mukaansa, silloin asiat eivät ainakaan etene toivottuun suuntaan. Uudessa paikassa tarvitaan alussa riittävää nöyryyttä pystyäkseen myöntämään sen, että vanhemmat ja pitempään töissä olleet osaavat joitakin asioita paremmin kuin itse osaa. Perusteltuja kehitysideoita pitää kuitenkin esittää ja viedä eteenpäin ja lisäksi kyseenalaistaa toimintaa.

Kannattaa edetä niin päin, että ensin pitää ne omat jutut omana tietonaan ja kuuntelee muita ja ottaa ensin vastaan perehdytyksen. Sitten vasta alkaa kehittää, ja pikkuhiljaa avata sitä omaa osaamistaan. Oma ammattitaitoa ja tietotaitoa oppii sitäkin arvostamaan ja hyödyntämään. Sitä ei toivo, että oma osaaminen jää varjoon - mielellään sitä haluaisi päästä käyttämään omaa osaamistaan.”(H4T)

”Pitää olla kuitenkin tosi vahva ihminen, että pystyy viemään ne kehitysideat eteenpäin tai että ne viedään käytäntöön. Niin ja näyttämään muille, että tämä homma oikeasti toimii näin paremmin, kun aina on tehty toisin.”(H7T)

Et alanko neuvoon niitä toisia, että näin vois tehdä helpommin. Yhdessä ravintolassa tehdään juttuja vähän hölmösti, mutta kun ne on tehnyt sitä

37 vuotta, niin ei ne ala muuttaa. Mutta kyllä, jos tiedän jonkun paremman tavan, niin kyllä minä yritän tuoda sitä esiin, vaikka se ei välttämättä lähde menemään sen pitemmälle...(H8T)

Tämän tutkimuksen mukaan paljon työkiertoa tehneet henkilöt suhtautuvat muutoksiin avoimin mielin, ja ottavat uudet asiat haasteena. Erilaiset kokemukset ovat helpottaneet uusiin asioihin sopeutumista. Kun on tottunut toimimaan erilaisissa ympäristöissä, ja muuttamaan nopeasti toimintatapojaan, niin siitä on hyötyä erilaisten tilanteiden hyväksymisiin. Ajan tasalla pysymiseen vaaditaan uskallusta haistella uusia tuulia ja avointa mieltä, joten työkierto kannustaa siihenkin.

”Kun olet ollut työkierrossa, niin hyväksyt helpommin uudet asiat, ja suhtaudut niihin positiivisemmin ja lähdet niihin mukaan innolla, eikä tule sitä muutosvastarintaa niin helposti, kuin sellaisella joka ei kohtaa uutta.” (H5E)

”Pysyy virkeänä ja hereillä eikä leipiinny liikaa. Jos leipiintyy, niin ei ole enää intoa lähteä kokeilemaan, ja ei jaksa välttämättä lähteä niin innokkaasti mukaan, kuin semmoinen joka käy eri paikoissa. Eikä oma pää hajoa, kun on valmis muutoksiin.” (H7T)

4.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tutkin työkiertoa, ja tavoitteenani oli selvittää PeeÄssän matkailu- ja ravitsemislinjalla olevien paljon erilaista työkiertoa tehneiden henkilöiden kokemuksia työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä. Tämän tutkimuksen mukaan työkiertoon lähtemisen syyt pohjautuvat enemmän henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja subjektiivisiin syihin kuin henkilöstön suunnitelmalliseen kehittämiseen. Tavoitteet ovat jokaisen haastateltavan subjektiivisia tavoitteita, eivätkä tähtää suoraan osaamisen lisäämiseen tai henkilöstön kehittämiseen. Työkierron tavoitteet liittyvät usein haasteiden etsimiseen, vaihtelunhaluun, haluun oppia uutta, ammattitaidon kehittämiseen tai urakiertoon. (Blixt & Uusitalo 2006; Hongisto 2005; Könönen 2005; Karhu & Selivuo, 2004.) Tässä tutkimuksessa kolme tärkeintä syytä työkiertoon lähtemiseen ovat uusien haasteiden etsiminen, vaihtelun halu ja halu oppia uutta.

Suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden merkitys työkierrosta saataville hyödyille korostuu tutkimuksen viitekehyksessä. Haastateltavat ja heidän esimiehensä eivät olleet asettaneet työkierrolle tietoisesti tavoitteita; moni ei ollut edes tullut ajatelleeksi, että tavoitteita olisi voinut asettaa. Vaikka tavoitteita ei ole määritelty, ne toimivat

onnistumisen mittarina. Jos työkierrosta haetaan vaihtelua, niin työkierron onnistumista mitataan sen valossa. Jos tavoitteena on saada vaihtelua, niin se on ratkaiseva tekijä onnistumisen mittaamisessa. Toisaalta tavoitteet nivoutuvat keskenään, ja esimerkiksi halu oppia uutta voidaan kokea haasteiden etsimiseksi, ja vaihtelun halulla on yleensä vaikutus työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että haasteltavien ammattitaito ja osaaminen kehittyvät työkierrossa, mutta asian konkreettinen mittaaminen on vaikeaa, koska selkeitä tavoitteita ei ollut asetettu.

Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa (Asikainen 2008; Blixt & Uusitalo 2006; Hongisto 2005; Könönen 2005) myös tämän tutkimuksen mukaan työkierto osoittautui hyväksi ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmäksi. Työkierrossa olleet kokevat taitojen, osaamisen ja ammattitaidon kehittyneen ja monipuolistuneen työkierrossa. Työnantajan näkökulmasta koko työyhteisön joustavuus lisääntyy, kun osaamisen lisääntymisen kautta siirtyminen tehtävästä toiseen helpottuu. (Könönen 2005.) Ammattitaidon kehittyminen ja usko omaan oppimiskykyyn sekä selviytymiseen vahvistuvat, työn kiinnostavuus kasvaa, monitaitoisuus lisääntyy sekä jaksaminen paranee. Kun vuorovaikutus lisääntyy yksilö- ja yhteisötasolla, saadaan parempi näkemys ja ymmärrys muiden työn vaatimuksista. Myös työyhteisöllä on mahdollisuus kehittyä. (Hongisto 2005, 72–73; Blixt & Uusitalo 2006, 193–194.)

Päässä kehitetään henkilöstöä moniosaajiksi: työkierto sekä motivoivat ja monipuoliset työtehtävät omassa yksikössä tai muissa toimipaikoissa edistävät kehittymistä moniosaajiksi. Monitaitoisuus tuo myös vaihtelua työnkuviin, ja monitaitoisuuden kehittäminen työkierron kautta tuo mahdollisuuden kehittyä ja kasvattaa ammattitaitoa sekä mahdollisuuden pidentyviin ja vaihteleviin työuriin. Työnantajan näkökulmasta monitaitoisuuden kautta on mahdollisuus saada liiketoiminnallista tehokkuutta ja joustavuutta. Monitaitoisuus varmistaa organisaation toiminnan myös yllättävissä tilanteissa ja muutoksissa. Monitaitoisuuden kehittyminen parantaa toimintavarmuutta ja palvelun laatua, sillä se lisää funktionaalista joustavuutta, mikä helpottaa esimerkiksi sijaisuuksien ja lomitusten hoitamista. (Hongisto 2005; Partanen 2009.) Monitaitoisuudesta palkitseminen esimerkiksi antamalla uusia haasteita edistää myös työkiertoa. (Karhu & Selivuo, 2004; Hongisto 2005.) Moniosaamisen lisäksi tarvitaan syväosaamista, jolla varmistetaan oman päävastualueen perinpohjainen tuntemus. Osaaminen on myös aina yhteydessä työhyvinvointiin.

Työ, jossa työn vaatimukset ja työntekijän resurssit ovat sopusoinnussa, edistää työhyvinvointia. Vaihtelulla, uusilla haasteilla ja monipuolisilla työtehtävillä on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, sillä vaihtelu virkistää ja estää urautumista. Lisäksi vaihtelun myötä voi oppia uusia asioita; uudet haasteet ja uuden oppimisen mahdollisuudet koetaan myös tärkeiksi tekijöiksi työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Vaihtelu virkistää ja tuo uutta näkökulmaa asioihin; oman työn arvostus kasvaa, kun opitaan arvostamaan oman työn hyviä puolia. Uudet haasteet lisäävät motivaatiota ja sitoutumista työnantajaan. Uudet ajatukset, ideat ja mahdollisuus käyttää osaamistaan motivoivat entiseen työhönsä palaajaa. Työhyvinvointi parantuu vaihtelun ja haasteellisuuden lisääntyessä.

Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että haastateltavat olivat uransa alussa halukkaita työkiertoon työskentelemällä samanaikaisesti useassa eri toimipaikassa, koska uusissa tehtävissä ja eri toimipaikoissa työskenteleminen kehittivät ammattitaitoa. Kun ammatillinen osaaminen karttuu, työkierron tavoitteet näyttävät muuttuvan. Osaajien työkierto liittyy enemmän urakiertoon; työkiertoon lähdetään kun halutaan lisää haasteita tai vaihtelua. Osaajat vaihtavat mielellään kokonaan toimipaikkaa tai työtehtävää, ja he eivät koe välttämättä mielekkääksi samanaikaista työskentelyä useassa eri tehtävässä. Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että osaajat haluavat keskittyä enemmän oman ammattitaidon syventämiseen ja oman osaamisen hyödyntämiseen yhdessä työtehtävässä, jos se vaan on mahdollista. Kun esimerkiksi oman toimeentulon varmistamiseksi tarvitaan lisätunteja, ollaan halukkaita työskentelemään esimerkiksi duunipankin kautta muilla osastoilla. Myös vaihtelun halua ja haasteita hakeville sekä omat työtehtävät yksipuoliseksi tunteville tuntuu olevan tärkeää mahdollisuus tehdä erilaisia työtehtäviä samanaikaisesti, jolloin työkierto varmistaa työn monipuolisuuden ja parantaa jaksamista.

Toimialarajoja ylitetään lähinnä pakkotilanteessa esimerkiksi lisätöiden hankkimiseksi tai kausivaihtelujen takia työtuntien varmistamiseksi. Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että kun töitä saadaan omalta toimialalta, työskentely toisella toimialalla lopetetaan. Kun mahdollisuus oman toimialan töihin tulee, se otetaan vastaan. Työskentely toisella toimialalla koetaan kuitenkin rikkaudeksi ja opettavaiseksi kokemukseksi. Toimialojen ylittämistä ollaan valmiita suosittelemaan kaikille, jotka tarvitsivat lisätöitä. Asenneongelmat ja toisten alojen heikko arvostus koetaan suurimmiksi ja yleisimmäksi esteeksi hakeutua toisille toimialoille. Tutkimuksen haastateltavista pari henkilöä on siirtynyt kokonaan toiselta toimialalta nykyisiin tehtäviinsä, mutta haasta-

teltavissa ei ollut henkilöitä, jotka haastattelujen aikaan olisivat työskennelleet useammalla toimialalla muuten kuin satunnaisesti.

Tässä tutkimuksessa kaikkien tutkittavien suhtautuminen työkiertoon on erittäin myönteistä. Työyhteisön kehitysmuotoinen ilmapiiri, esimiehen kehittymään aktiivinen rooli ja tuki, yksilön motivaatio, hyvä itsetuntemus ja oikea asennoituminen auttavat myönteisten kokemusten syntymistä. (Asikainen 2008.) Työkiertoon suhtautumiseen saattaa olla merkitystä subjektiivisten tavoitteiden toteutumisella. Jos työkiertoon lähtemisen syy (joka usein on myös työkierron tavoite) toteutuu, niin työkierto koetaan onnistuneeksi ja tavoitteet saavutetaan. Haasteiden saaminen ja uuden oppiminen on mahdollista työkierrossa, ja vaihtelua hakevat saavat uusia kokemuksia. Monitaitoisuus lisääntyy ja oma ammattitaito parantuu työssä oppimisen kautta. Työkierto koetaan omaa ammattitaitoa kehittäväksi henkilöstön kehittämismenetelmäksi. (Asikainen 2008.)

Tämän tutkimuksen mukaan työkierrossa oleminen parantaa ja lisää myönteistä asennetta työkiertoon ja sisäiseen liikkumiseen. Usea haastateltava on tehnyt paljon töitä uransa alussa eri yksiköissä kehittääkseen ammattitaitoaan ja saadakseen lisätöitä. Näyttäisi siltä, että tottuminen useisiin erilaisiin työympäristöihin ja työskentely erilaisissa työtehtävissä, näkyy myös uran myöhemmässä vaiheessa valmiutena ja halukkuutena etsiä uusia haasteita ja vaihtelua työkierron kautta. Työkierto on kasvattanut työkierrossa olleiden persoonallisuutta, ja he ovat omasta mielestään kasvaneet ihmisinä. Heistä on tullut rohkeampia, itsetunto on vahvistunut ja tietoisuus omasta ammattitaidosta on kasvanut: huomataan, että osataan uusia asioita ja lisäksi osataan käyttää omaa osaamista hyväksi. Myös itseluottamus heijastuu onnistuneessa työkierrossa olleista. Työkiertoon lähtijät ovat valmiita asettautumaan vasta-alkajan rooliin oppiakseen uudessa tehtävässä, ja he myöntävät tekevänsä virheitä. Lähtemistä uusiin haasteisiin ja epävarmuusalueelle menemistä näyttäisi auttavan se, että antaa itselleen aikaa oppia, ja että ei vaadi mahdottomia itseltään. Työkierrossa olleet kokevat iloa uuden oppimisesta, ja työkierto tuo uskallusta esittää ja toimeenpanna uusia asioita ja työtapoja. Lisäksi kokonaisuuksien hahmottamisen koetaan parantuneen. (Hongisto 2005.)

Työkierto voi herättää väärin odotuksia ja epävarmuutta oman aseman suhteen, koska kiertäjä joutuu luopumaan turvallisuuden tunteesta, tutuista asioista, asiantuntijuudesta, työstä, jonka osaa ja hallitsee ja työkaluista. Uuteen kiertopaikkaan ja kulttuuriin

pitäisi sopeutua epärealistisen lyhyessä ajassa. Alussa erilaiset työtavat saattavat aiheuttaa ongelmia. Työkierto mahdollistaa myös ihmisenä kasvamiseen, mutta vaatii lähtijältään epävarmuuden ja stressin sietämistä, sinnikkyyttä ja sosiaalista joustavuutta. Tämän tutkimuksen mukaan työkiertoon lähtijän pitää pystyä olemaan avoin ja vastaanottavainen mennessään uuteen paikkaan pärjätäkseen ja oppiakseen uudessa paikassa. Näyttää siltä, että kokenutkin työkiertoon lähtijä jännittää ainakin alussa, sillä hän siirtyy omalle epämukavuusalueelle ja menettää oman vahvan osaajan asemansa siirtyessään uusiin tehtäviin. (Hongisto 2005, 73.)

Osaamisen siirto on tärkeä osa kehittymisestä ja kehittämistä, ja osaamisen kehittämistä tukevat esimerkiksi perehdytys, haastavat työtehtävät ja työkierto. Osaamisen siirtoa tukee myös sisäinen liikkuvuus. Organisaation koko, rakenne ja henkilöstöpolitiikka määrittävät puitteet organisaation sisäiselle liikkuvuudelle. Organisaatiokulttuuri ja organisaation taloudellinen tilanne vaikuttavat siihen, kuinka paljon organisaatio voi panostaa henkilöstön säilyttämiseen luomalla kehittymisen mahdollisuuksia. Kehittymismahdollisuudet vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta ja lisäävät sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksia. Osaamisen siirtämistä ja kehittymistä voidaan parantaa suunnitelmallisella ja tavoitteellisella toiminnalla, ja sitä voidaan tukea luomalla suotuisat olosuhteet. Organisaation osaamista voidaan lisätä töiden organisoinnilla sekä työtapoja ja työkulttuuria kehittämällä.

Työkierto on luonteva väline osaamisen siirtoon, ja työkierron etuna on mahdollisuus siirtää osaamista moneen suuntaan. Saavana osapuolena voivat olla työkierrossa olevan lisäksi myös entinen työyhteisö ja työkaverit tai uusi työyhteisö ja uudet työkaverit. Työkierrossa olevan paikalle tuleva henkilö saa myös mahdollisuuden oppia uutta. Työkierrosta voidaan tehdä organisaatioon pysyvä henkilöstön kehittämiskeino, jota suunnitellaan ja hyödynnetään yhdessä. Työkierto on hyvä henkilöstön kehittämiskeino myös sellaisille ihmisille, jotka eivät halua formaalia opiskelua tai joilla ei siihen muuten ole mahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa haastateltavat eivät olleet ajatelleet työkiertoa oppimisen ja kehittymisen välineenä eivätkä he olleet ajatelleet työkiertoa osaamisen siirron näkökulmasta. Kaikki haastateltavat pystyivät kuitenkin hetken mietittyään kertomaan esimerkkejä työkiertoon liittyvästä osaamisen siirrosta; lähinnä asioista joita olivat itse oppineet.

Perehtymiseen ja uuden työtehtävän oppimiseen liittyvä osaamisen siirto onnistuu hyvin työkierrossa. Haasteet tulivat tämän tutkimuksen mukaan työkiertäjän osaami-

sen siirtämisessä työyhteisöön; muutosvastarintaa ilmeni niin omassa kuin uudessa yksikössä. Hyvän idean vieminen ei aina onnistu, mutta joskus kehitysideal menevät läpi. Työkierto tukee hyvin yksittäisen työntekijän osaamisen kehittymistä, mutta työyhteisötasolla tapahtuva työtapoja ja -menetelmiä koskeva vertailuoppiminen jää vähemmälle. Osaamisen siirto vaatisi esimiehiltä enemmän aikaa kannustaa kehittämistä ja oppimista sekä halua ja innostusta tehdä uudistuksia. Näyttäisi siltä, että yhteistyö paranee kuitenkin eri työpaikkojen tai osastojen kesken, ja ymmärrys toisten työtehtäviä kohtaan kasvaa lisääntyneen tiedon myötä. Lisäksi työkierto opettaa arvostamaan toisten työtä, ja oman työyhteisön arvo saattaa parantua samalla. (Hongisto 2005; Asikainen 2008.)

Työkierto tarjoaa jonkun verran mahdollisuuksia urakiertoon, ja tämän tutkimuksen mukaan urakiertomahdollisuudet ovat usein kiinni omasta aktiivisuudesta. Myös esimiehet voivat tarjota hyvälle työntekijöille mahdollisuuksia työkiertoon. Työkierto näyttää tarjoavan hyvin horisontaalisia urakehitysmahdollisuuksia, ja vertikaalista urakehitystä etsivät henkilöt kokivat uralla etenemisen vaikeammaksi. Jos oman työtehtävän ja kiinnostuksen löytäminen työelämässä on vaikeaa, niin työkierrossa erilaisten tehtävien kokeileminen auttaa löytämään oman kiinnostuksen kohteen. Oman osaamisen kokeilu on työkierron kautta helpompaa, kun paluu entiseen jää usein mahdolliseksi. (Hongisto 2005, 71.) Työkierrossa olleet uskovat urakehityksen jatkuvan, koska ovat valmiita ottamaan vastaan uusia haasteita ja kehittämään ammattitaitoaan, ja koska esimiehet arvostavat heidän monitaitoisuuttaan.

Lisävastuun saaminen koetaan palkitsevana, ja lisäksi se kannustaa jatkamaan osaamisen kehittämistä ja siirtämään osaamistaan. Työkierto on tuonut myös lisätunteja, ja sitä kautta työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajaan. Osa haastateltavista saa niin paljon tunteja, että joutuvat tekemään valintoja, mitä työtä ottavat vastaan. Näyttäisi siltä, että kun saa lisävastuuta tai työkierrossa voi käyttää omaa erityisosaamistaan, vahvistaa se työkierrossa olevan ammattiympäristöä ja itseluottamusta. Ammattitaidon käyttäminen ja vastuun saaminen koetaan myös palkitsevana. Haasteellisen työn ja urakiertomahdollisuuksien tarjoaminen sitouttaa myös työntekijöitä työnantajaan, jolloin yritys voi turvata, että sillä on ammattitaitoista henkilöstöä, kun taas työntekijä pitää yllä ja kehittää työmarkkinakelpoisuuttaan kehittämällä ammattitaitoaan.

Henkilöstö kehittyy myös pelkän sisäisen liikkuvuuden myötä, joten toimenpiteet joilla tuetaan ja parannetaan mahdollisuuksia sisäiseen liikkumiseen ja työkiertoon, pa-

rantavat henkilöstön osaamista, ammattitaitoa ja jaksamista. Kun halutaan käyttää työkiertoa henkilöstön kehittämisen menetelmänä ja parantaa siitä saatavia tuloksia, niin käyttämällä suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa työkiertoa voidaan saata-
via tuloksia parantaa. Koska henkilöstö eikä välttämättä edes esimiehet ole tietoisia työkierron saatavista hyödyistä ja mahdollisuuksista, niin niistä kannattaa kertoa heille. Tiedon lisääminen ja työkierron saatavien etujen esitteleminen voi lisätä ha-
lukkuutta työkiertoon. Kun tietoisuus hyödyistä lisääntyy, voi myös kiinnostus työ-
kiertoa kohtaan lisääntyä. Kun myös esteet tai työkiertoa vaikeuttavat tekijät on tun-
nistettu, niihin voidaan usein vaikuttaa. (Laamanen 2005, 344–345.)

Onnistuneen työkierron edellytyksinä pidetään tämän tutkimuksen mukaan vapaaeh-
toisuutta, omaa halua ja omaa motivaatiota. Kiertoon lähtijältä vaaditaan henkilökohtaista aktiivisuutta sekä ennakkoluulotonta asennetta. Työkiertoon lähtevältä odotetaan epävarmuuden ja stressin sietämistä, sinnikkyyttä ja sosiaalista joustavuutta, ja yksilön hyvä itsetuntemus ja oikea asennoituminen edesauttavat myönteisten kokemusten syn-
tymistä. Työyhteisön kehitysmuotoinen ilmapiiri, esimiehen kehittymään aktivoiva rooli ja tuki koetaan tärkeäksi. Vastaanottavalta yksiköltä odotetaan hyväksyvää ja tukevaa ilmapiiriä, sopivaa perehdytystä, kannustusta ja palautetta. Myös tiedottami-
sella on merkitystä, ja työkiertoa edistää avoin suhtautuminen vaihtoon sekä työkiertomahdollisuuksien esittelemine ja suositteleminen. Lisäksi työkierto vaatii hyvää suunnittelua sekä johdon tukea.

Vapaaehtoisuus on työkierron onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että vasten omaa tahtoa joutuminen työkiertoon, ei ole kenenkään kannalta mielekäästä. Työkiertoon liittyy aina uuden oppimista, ja uuden oppimisen tärkeimpiä asioita on oppijan motivaatio. Kausityön kautta tullut työkierto poikkesi muista kokemuksista selkeästi. Kausityöhön liittyvä työkiertoa ei tunnettu samalla tavalla vapaaehtoiseksi, kuin muita työkiertoja. Haastateltavissa herätti jonkun verran epävarmuutta, kun syksyisin ja keväisin piti etsiä työtehtäviä, mutta sitä ei kuitenkaan koettu ylivoimaisena haittana.

Uuden oppiminen, monitaitoisuuden kehittyminen ja työssä oppiminen tulevat usein sivutuotteina, kun syy lähteä työkiertoon ja työkierron tavoite on yleensä ollut muuta. Työkierto tarjoaa loistavan mahdollisuuden kehittää henkilöstön osaamista. Oppimistuloksia voidaan vielä tarkentaa ja parantaa suunnitelmallisella ja tavoitteellisella toiminnalla. Työkierron voi hyötyä jokainen organisaatioon kuuluva: työntekijä oman

ammattitaidon kehittymisenä, työmarkkina-arvon parantumisena ja työhyvinvoinnin lisääntymisenä, työyhteisö oppivan organisaation tuomien etujen saamisena ja osaamisen lisääntymisenä sekä työnantaja osaavan ja joustavan henkilöstön saamisena. Myös asiakas hyötyy organisaation osaamisen lisääntymisestä: hän saa parempaa palvelua, kun toiminta on joustavaa, toimintaa kehitetään ja toimintatapoja parannetaan.

Suunnittelun ja seurannan tulisi olla järjestelmällistä (Hongisto 2005). Suunnitelmallisen arvioinnin ja palautteen puuttuminen hidastaa oppimista. Vaikka kehityskeskusteluissa käydään läpi ja sovitaan henkilöstön kehittämisen keinoista esimerkiksi työkiertoon lähtemisestä, niin niiden lisäksi tarvitaan myös työkiertoa ja kehittymistä koskevia esimiesalaiskeskusteluja. Niissä sovitaan tavoitteita työkierrolle tai seurataan tavoitteiden toteutumista. Esimiehen lisäksi tai sijaan keskusteluja voi pitää esimerkiksi perehdytyksestä vastaava kummihenkilö. Hyvänä toimintamallina voisi toimia oppilaitosten ja työssäoppimispaikkojen työssäoppimiseen liittyvät käytännöt. Työpaikkaohjaajan, oppilaan ja opettajan väliset palaverit kuten aloituspalaveri, väliarviointi ja loppuarviointi on jo käytössä monissa toimipaikoissa työssäoppimisen arvioinnissa. Lisäksi toimipaikoista löytyy koulutettuja työpaikkaohjaajia perehdyttäjäksi, ja opettajan tilalla voisi toimia toimipaikan esimies. Arviointipalaverissa arvioidaan puolin ja toisin kehittymistä ja osaamista, ja sovitaan siitä, mitä pitäisi vielä kehittää jatkossa. Jos ulkopuolisten harjoittelijoiden koulutukseen ollaan valmiita panostamaan, niin miksi ei panostettaisi oman henkilökunnan osaamiseen.

Oppimistapahtuma tulisi suunnitella niin, että kaikki oppimiskehän vaiheet olisi käytävä läpi. Esimerkiksi oppiminen jää kesken, jos oppijalle ei anneta aikaa arvioida oppimaansa ja kyseenalaistaa sitä. (Ojala 1996, 94.) Kokemus on vasta oppimisen raaka-ainetta, ja vasta kun sitä tulkitaan ja sille annetaan merkitys, tapahtuu oppimista. (Ruohotie 2000, 11.) Yhteinen pohdiskelu esimiehen ja työtovereiden kanssa työkierrosta saaduista hyödyistä ja saaduista kokemuksista voivat tehdä kokemuksista yhteistä oppimista. Reflektointi on jatkuvaa kyseenalaistamista ja uudistamista toiminnassa. Reflektointi voidaan yhdistää myös virallisiin ja epävirallisiin palautekeskusteluihin. Esimiehen ja perehdyttäjän kanssa voidaan seurata edistymistä ja tavoitteiden toteutumista. Usein palautekeskusteluihin vaaditaan omaa aktiivisuutta. Palautteen antamisessa on tämän tutkimuksen mukaan parantamisen varaa. Työkaverit eivät välttämättä anna helposti vertaispalautetta.

Käydyt palautekeskustelut olivat satunnaisia. Koska työkierrolle ei ollut asetettu tavoitteita, niin ei pidetty tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi suunniteltuja palautekeskusteluja. Epävirallista palautetta työkierrossa olevat saivat joskus työyhteisön jäseniltä ja joskus esimiehiltä. Työntekijät eivät aina ole kuitenkaan valmiita antamaan palautetta vertaisilleen. Yleensä palaute annettiin kaiken kiireen keskellä, ja usein sitä piti pyytää erikseen. Esimiehen kiire oli yleisin este tavoite- ja palautekeskustelujen puuttumiseen. Tämän tutkimuksen mukaan urakehitykseen liittyvässä työkierrossa esimiesalaiskeskusteluja ja tavoitteiden asettamisesta pidettiin tärkeänä, ja niitä myös kaivattiin. Haastateltavien mielestä ne tuntuivat varmistavan oppimista ja parantavan mahdollisuuksia kehittää itseään. Muista syistä työkiertoon lähteneet eivät kaivanneet tavoitekeskusteluja. Kannattanee kuitenkin pohtia, olisiko tavoitteiden asettamisesta hyötyä myös heidän oppimiselleen ja kehittymiselleen. Lankisen ym. (2004, 186) mukaan tarvitaan avointa keskustelua ja palautetta omasta suorituksesta, jotta omaa käsitystä voi peilata myös muiden käsitykseen. Esimiesten antama palaute tukee itseohjautuvuutta työssä oppimisessa (Tikkamäki 2006, 331–332).

Työkierrossa olleilta tuli muutamia selkeitä kehitysehdotuksia tai toimintatapoja, joita vahvistamalla voidaan lisätä työkiertoa sekä parantaa työkierrosta saatavia tuloksia. Useimmat kehitysehdotukset pohjautuvat työkierron mahdollisuuksien lisäämiseen ja työkiertopaikan saamisen helpottamiseen. Lisäksi haastateltavat nostavat esiin kannustamisen ja rohkaisemisen merkityksen. Myös suunnitteluun pitäisi kiinnittää kehitysehdotusten mukaan huomiota. Työkierto toteutui suunnitelmallisena henkilöstön kehittämisen menetelmänä ainoastaan S-päällikkökoulutuksessa olevan kenttäkoulutettavan kohdalla. Kenttäkoulutettavan koulutus on etukäteen suunniteltu, ja sille on tehty tavoitteita, joita seurataan eri tavoin eri yksiköissä.

Osaamisen siirrosta saatavaa hyötyä voidaan parantaa, jos organisaatiossa on enemmän tietoa siitä, mitä hyötyä ja mahdollisuuksia osaamisen siirto voi tuoda parantuneena osaamisena niin työnantajalle, työyhteisölle, työntekijälle kuin asiakkaille. Työkierrossa olevan kanssa voidaan esimerkiksi pitää suunnittelupalaveri, jossa sovitaan työkierron tavoitteet, jotta tiedetään mihin asioihin pitää kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi työkierrossa olleelle on järjestettävä mahdollisuuksia kertoa havainnoistaan ja kehitysideoistaan esimerkiksi esimiesalaiskeskustelussa tai henkilöstöpalaverissa. Hyviä ja toteutuskelpoisia kehitysideoita ja toimintatapoja pitää viedä myös käytäntöön asti esimiehen tuella. Koko organisaation osaamisen kasvaminen mahdollistetaan yksilön osaamisen kautta.

Halukkuutta työkiertoon tai tehtävän vaihtoon on enemmän, kuin mitä sitä toteutetaan tai voitiin toteuttaa. Käytännön ongelmat nousevat usein toteutumisen esteeksi: lähettävään paikkaan tarvitaan mahdollisesti sijainen tai vastaanottavasta yksiköstä pitää löytyä vaihtopari. Myös esimiesten asenteet voivat estää työkiertoa; pelätään menettää hyvä työntekijä ja pidetään kiinni omista työntekijöistä, jotta vältetään uuden henkilön rekrytoinnin aiheuttamasta lisätyöstä. Tutkimuksen mukaan esimiesten mielestä työkierron takia voidaan menettää osaavimmat henkilöt. Toisaalta esimiehet ovat kiinnostuneista moniosajista ja työvoimasta, joka hallitsee erilaisia tehtäviä, joten heitä pyydettiin herkästi uusiin tehtäviin myös eri toimipaikkoihin. (Hongisto 2005, 73.)

Haastatteluista kävi ilmi, että ammattitaidon kehittyminen vie aikaa. Siirtymävaiheessa palvelun taso saattaa kärsiä, koska uusien asioiden opetteleminen vie aikaa. (Hongisto 2005, 71.) Työkäytännöt saattavat estää kyselyjä ja avunpyytämistä työyhteisössä, sillä niitä voidaan pitää osoituksena kyvyttömyydestä ja osaamattomuudesta. Oppivassa organisaatiossa on toivottavaa ja sallittavaa pyytää apua ja kysyä, koska oppivassa organisaatiossa painotetaan näkemystä, että kukaan ei ole koskaan valmis tai täydellinen. (Moilanen 2001,32, 101.) Hyvässä perehdyttämisessä tehdään ensimmäinen osaamisen siirto, kun uusi työntekijä saa tietoja talon tapoihin totuneelta. Myös kokeneelle työntekijälle on varattava aikaa perehdytykseen, kun työtehtävät tai organisaatio muuttuvat, sillä silloin vältetään virheitä ja jatkuvilta kyselyiltä. (Eväitä työyhteisön työhyvinvointiin 2003, 30.) Tutkimuksen mukaan työntekijä uransa alussa unohtaa helpommin uusia oppimiaan asioita, ja siksi työkiertoon tarvitaan jatkuvuutta. Palaaminen pitkän poissaolon jälkeen koetaan vaikeaksi, jos osaaminen ei ole ollut vielä varmalla pohjalla. Tämän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että kun ammattitaito on kehittynyt vahvemaksi, niin uusiin haasteisiin ja olosuhteisiin perehtyminen käy helpommin; työkiertoon siirtyvä tietää heti asiat, jotka hänen on selvitettävä, jotta hän pärjää uudessa työtehtävässä tai työympäristössä.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien mielipiteet perehdytyksen tärkeydestä vaihtelevat paljon; perehdytystä kaivattiin kun siirryttiin todella erilaisiin tehtäviin, mutta perehdytystä horisontaalisessa työkierrossa ei koettu niin tärkeänä kuin vertikaalisessa. (vrt. Blixt & Uusitalo 2006, 193–194.) Voi olla, että tuttu talo ja tutut liikeideat, tutut kassajärjestelmät ja tutut työkaverit saattavat helpottaa siirtymistä uuteen työympäristöön. Suurin osa haastateltavista kertoi, että kun uudessa työyhteisössä otetaan hyvin vastaan, ja on itse aktiivinen selvittämään asioita, niin pärjää ja oppii uudessa paikassa

ilman varsinaista perehdytystä. Pari haastateltavaa on sitä mieltä, että perehdytykseen on panostettava enemmän. Vaikka perehdytystä olisi ollut, niin silti haastateltavat korostavat oman aktiivisuuden merkitystä sekä kiinnostuneisuutta ja uteliaisuutta selvittää uusia asioita. Työssä oppimista edistäviä tai estäviä tekijöitä on myös yksilön oma osallistumishalukkuus, itseohjautuvuus ja itsereflektiivisyys. (Tikkamäki 2006, 331–332.)

Tutkittavat korostavat työyhteisön tuen merkitystä. Etenkin tutut ihmiset uudessa paikassa madaltavat tämän tutkimuksen mukaan kynnystä siirtyä uuteen yksikköön. Myös sopeutuminen siellä koetaan silloin helpommaksi. Työtovereiden vertaistuki tukee itseohjautuvuutta työssä oppimisessa. (Tikkamäki 2006, 331–332.) Oppivassa organisaatiossa työt järjestetään niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus käyttää tietoaan ja taitojaan. Lisäksi siellä pyritään poistamaan oppimisen esteitä, mikä tarkoittaa muutosvastarinnan käsittelyä, aikataulujen järjestelyä, voimavarojen järjestämistä ja keskustelun lisäämistä. (Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2003, 26.) Hyvin onnistunut työkierto antaa aihetta suositella menetelmää myös muille, ja tämän tutkimuksen mukaan kaikki haastateltavat suosittelevat työkiertoa muille työyhteisöissään.

Oppiminen ja siihen kannustaminen liittyvät työelämän jatkuviin muutoksiin. Työntekijöillä on oltava muutosmyönteisyyttä ja oppimishalua, ja työnantaja voi lisätä työn mielekkyyttä tukemalla työntekijöiden mahdollisuuksia työssä oppimiseen. (Järvensivu 2006.) Myös työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että työssä voi oppia asioita, joista on hyötyä työpaikan säilyttämisessä ja työpaikoista käytävässä kilpailussa. Työkierto tarvitsee johdon tuen ja esimiesten kannusta, ja on tärkeää puhua oppimisesta myönteisessä sävyssä. Lisäksi työkierron tulisi olla yksilön ja työyhteisön tarpeista lähtevää kehittämistä. (Hongisto 2005.)

5 POHDINTA JA JATKOTOIMENPIDESUOSITUKSET

Työkiertoa on tutkittu suhteellisen vähän, ja suoraan työkierrosta kirjoitettua teoriatietoa löytyi heikosti. Työkiertoa koskevia tutkimuksia löytyy eniten hoitoalalta sekä julkiselta ja kunnalliselta sektorilta. (Liite 5). Työkiertoa on usein tutkittu henkilöstön hyvinvoinnin ja ammatillisen osaamisen kehittämisen näkökulmista. Tämän tutkimuksen viitekehyksen löysin perehtymällä elinikäistä oppimista, henkilöstön kehittämistä, työssä oppimista ja osaamista käsittelevään kirjallisuuteen sekä lukemalla aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia.

Tutkimusprosessi alkoi keväällä 2008 aihepiirin valinnalla. Syksyllä 2009 ja keväällä 2010 etsin aineistoa ja perehdyin kirjallisuuteen opiskelun ja työn ohessa. Varsinaisen tutkimuksen tekemisen aloitin kesälomalla 2010 kirjoittamalla tutkimuksen viitekehystä. Tutkimusalueen rajaamisen koin haasteelliseksi, koska löysin työkierron ympäriltä paljon kiinnostavaa teoriatietoa, jota olisin halunnut ottaa mukaan teoriaosuuteen. Syksyllä 2010 kirjoitin lopullisen viitekehyksen ja kartoitin tutkimusongelmaan sopivaa tutkimusmenetelmää: valitsin tutkimusmetodiksi laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun. Viitekehyksen kirjoittaminen oli mielenkiintoista, ja sain siitä uusia näkökulmia henkilöstöjohtamiseen ja esimiehenä toimimiseen. Koen koko tutkimusprosessin haasteellisenä, ja pidän sitä omaa ammattitaitoani kehittävänä projektina.

Haastattelin PeeÄssä matkailu- ja ravitsemisalalan henkilöstöstä paljon työkierrossa olleiden henkilöitä 12.1.–25.1.2011. Haastateltavien määrä nousi 11 henkilöön, koska halusin mukaan tutkimukseen erilaisia työkiertokokemuksia omaavia henkilöitä. Haastatteluissa keräsin työkierrosta saatavia hyötyjä; kun tuntee hyödyt, voi niistä kertomalla lisätä kiinnostusta työkiertoon ja parantaa työkierrossa olevien oppimismotivaatiota. Lisäksi keräsin tietoa työkiertoa vaikeuttavista ja estävistä tekijöistä, sillä tunnistettuihin esteisiin voidaan vaikuttaa. Sain haastateltavilta myös kehittämisideoita työkierron kehittämiseksi. Haastattelut litteroin haastattelupäivänä tai sitä seuraavana päivänä, jolloin haastattelut olivat tuoreina mielessä. Tarkastelin työkiertoa teema-haastatteluissa kerätyn empirian pohjalta, ja aineiston analysointiin ja pohdintaan kului noin neljä viikkoa, sillä aineistoon syventyminen ja ymmärtäminen vaativat aikaa. Kokonaisuudessaan tutkimus oli valmis maaliskuussa 2011.

Muuttuva työelämä tarvitsee entistä enemmän ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia jatkuvasti, ja henkilöstön saatavuus, pysyvyys ja osaaminen ovat henkilöstöstra-

tegian kulmakiviä tulevaisuudessa. Niihin voi vaikuttaa kehitysmuutoksella asenteella ja tukemalla työssä oppimista esimerkiksi tarjoamalla työkiertoa ja mahdollisuuksia urakiertoon. Henkilöstön jatkuvalla osaamisen kehittämisellä varmistetaan, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen hoitaa työnsä nyt ja tulevaisuudessa, ja työnantajalla on oikeanlaista osaamista oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Elinikäinen oppiminen ja työssä oppiminen jokapäiväisessä työssä ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, ja parhaiden tulosten saamiseksi osaamista on kehitettävä suunnitelmallisesti.

Osuuskauppa PeeÄssä on panostettu osaamisen johtamiseen henkilöstön kehittämisen varmistamiseksi, ja tämä tutkimus tarjoaa yhden näkökulman osaamisen kehittämiseksi. Ammatillisen osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen käytetään osamiskartoituksia, jotka toimivat koko henkilöstön kehittämisen välineenä kehityskeskustelujen yhteydessä. Työkierto voisi olla hyvä väline siirtää erilaista osaamista. Tulevaisuudessa haasteena on edistää henkilöstön vakituisia ja pitkäaikaisia työsuhteita palkitsemalla ja tarjoamalla vaihtelua, uusia haasteita ja urakiertomahdollisuuksia. Työkierto on hyvä keino henkilöstön sitouttamiseen ja tukemaan sitä, että organisaatiolla on käytettävissä sitoutunutta ja osaavaa henkilökuntaa varmistamassa menestymistä ja kilpailukykyä. Tutkimus auttaa sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä lisäämällä mahdollisuuksia vaihteleviin ja haasteellisiin työtehtäviin sekä parantamalla mahdollisuuksia kehittää itse itseään. Työtyytyväisyyttä on tuettava, jotta henkilöstö pysyy organisaatiossa jakamassa osaamistaan.

PeeÄssän toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille, ja se ohjaa kaikkea toimintaa. Toimeksiantajayrityksen PeeÄssän menestys syntyy ihmisten avulla, ja kaikilla työntekijöillä on tärkeä rooli toiminnassa. Osaava ja työssään tyytyväinen henkilöstö on yksi jokapäiväistä toimintaa ohjaavista arvoista. PeeÄssä arvostetaan työtehtävien edellyttämää osaamista, monitaitoisuutta, kykyä oppia uutta ja kykyä soveltaa ammattitaitoa käytäntöön nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstön osaamisesta luodaan kilpailuetua, joka näkyy asiakkaalle laadukkaana ja tehokkaana toimintana sekä sujuvana ja ystävällisenä asiakaspalveluna. Tämän tutkimuksen mukaan PeeÄssä tukee arvojensa mukaisesti implisiittisesti sisäistä liikkumista ja työkiertoa luomalla mahdollisuuksia työkiertoon esimerkiksi duunipankin kautta. Sisäinen liikkuvuus pidetään suurena, koska halutaan varmistaa ammattitaitoisen henkilöstön nopea saatavuus kysynnän vaihdellessa. Organisaation koko, rakenne ja henkilöstöpolitiikka määrittävät puitteet sille, millaista organisaation sisäinen liikkuvuus on. Organisaatiokulttuuri ja organisaation taloudellinen tilanne vaikuttavat siihen,

kuinka paljon panostetaan henkilöstön säilyttämiseen luomalla kehittymisen mahdollisuuksia, jotka vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta ja lisäävät sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksia.

Tästä tutkimuksesta kävi ilmi, että työkierto kehittää henkilöstön ammattitaitoa, tuo vaihtelua ja haasteita sekä parantaa työhyvinvointia, vaikka työkiertoa ei käytetä suunnitelmallisena henkilöstön kehittämisen menetelmänä. Työkierron voisi ottaa osaksi henkilöstön kehittämistä, ja parempia tuloksia saadakseen PeeÄssä olisi tehtävä työkierto, sen tavoitteet ja siitä saatava hyöty näkyvämmäksi viestinnän ja tiedottamisen kautta. Henkilökunnalle ja esimiehille voisi olla hyvä kertoa, miten työkiertoa voidaan käyttää osaamisen siirron välineenä. Kertomalla työkierrosta saatavista hyödyistä ja kannustamalla ja rohkaisemalla työkiertoon lähtemistä, voidaan vaikuttaa asenteeseen ja motivoida oppimista. Lisäksi mahdollisuuksia työkiertoon pitäisi lisätä, ja tehdä työkierto näkyvämmäksi esimerkiksi viestinnällä ja sopimalla yhteisistä toimintatavoista. Ottamalla tavoitteellinen työkierto osaksi osaamisen johtamista ja henkilöstön kehittämistä molemmat osapuolet niin työnantaja ja kuin työntekijä voivat hyötyä työkierrosta enemmän osaamisen siirron ja osaamisen kehittymisen kautta.

Työkierron tavoitteet ovat työkiertoon lähtemisen syitä kuten esimerkiksi vaihtelun ja uusien haasteiden etsiminen. Lisäämällä työkierron tavoitteisiin osaamiseen liittyviä tavoitteita ja ottamalla mukaan oppimista vahvistavia elementtejä voidaan parantaa työkierrosta saatavaa molemminpuolista hyötyä. Tämän tutkimuksen mukaan työkierrosta puuttuvat tavoitteellisen työkierron elementit, jotka tekevät työkierrosta suunnitelmallisen henkilöstön kehittämisen menetelmän. Työkierrolle pitäisi asettaa tavoitteita, jotka tuovat osaamisen kehittämislle suunnan, ja tekevät siitä tarkoituksenmukaisempaa ja suunnitelmallisempaa. Vastaanottavan organisaation roolia pitäisi myös korostaa: sen pitää valmistautua työkiertoon tulevan vastaanottamiseen, nimetä perehdytyksestä vastaava henkilö ja tuntee työkierron tavoitteet. Arviointi- ja palautekeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen kehittymisen seuranta, ja ne mahdollistavat kehittymisen ja osaamisen näkyväksi tekemisen. Lisäämällä mahdollisuuksia osaamisen siirtoon voi myös työyhteisö hyötyä hyvistä käytännöistä. Kehitysmuotoinen ja kyseenalaistava ilmapiiri edistävät myös osaamisen siirtoa ja toiminnan kehittymistä.

Urakehityksen näkökulmasta katsottuna työkierto on hyvä keino toteuttaa urasuunnittelua ja lisätä urakiertomahdollisuuksia. Urakehitystä tukeva rotaatio eli työkierron kautta urakehittymismahdollisuuksien luominen voi olla osa systemaattista ja suunnit-

telmallista henkilöstön kehittämisestä. Nykyaikana puhutaan monimuotoisesta urasta, kun urakehitys ei etene aina organisaatiossa vertikaalisesti ylöspäin. Urakehityksenä voidaan pitää uusia haasteita ja vaihtelua myös horisontaalisessa urakehityksessä. Sisäistä liikkumista kannattaa kehittää, koska siitä saatavat edut ovat myös mitä parhaimpia oppivan organisaation toteuttajia. Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus kehittää itseään sekä oppia uutta, ja samalla organisaation sisällä voidaan jakaa osaamista. Lisäämällä yhteistyötä lisätään koko organisaation osaamista. Työntekijän näkökulmasta työssä oppiminen liittyy oman osaamisen kehittämiseen, työmarkkina-arvon säilyttämiseen ja uralla etenemiseen. Yritystä kiinnostaa työssä oppiminen, joka lisää yrityksen tuottavuutta ja parantaa kilpailukykyä. On motivoivaa työskennellä yrityksessä, jolla on tulevaisuutta, joka kasvaa ja laajenee.

Työnantajakuvan rakentaminen on keskeinen osa tulevan työvoiman saatavuuden rakentamisessa. Vaihtelevia työtehtäviä, joustavaa siirtymistä tehtävästä toiseen sekä kouluttautumismahdollisuuksia tarjoava yritys voi olla houkutteleva työnantaja. Panostamalla henkilöstön kehittämiseen, yritykset varmistavat ja parantavat houkuttelevuuttaan myös työnantajana rekrytointimarkkinoilla. PeeÄssä on iso organisaatio, ja käyttämällä hyväksi verkostoaan ja kannustamalla sisäiseen liikkuvuuteen toimeksiantaja saa työkierrosta hyvän välineen kehittää henkilöstönsä osaamista. Tutkimuksesta käy ilmi, että haastateltavat kokevat rikkautena mahdollisuuden sisäiseen liikkumiseen oman työnantajan eri toimipaikoissa työ- ja urakierron kautta. Mahdollisuus liikkua valtakunnallisesti S-ryhmän sisällä koetaan myös merkittäväksi eduksi, jota pienemmät työnantajat eivät pysty tarjoamaan henkilöstölleen.

Osaamisen kehittäminen vesittyy usein kiireeseen ja resurssipulaan, ja siksi työkierrolla on mahdollisuuksia osaamisen kehittämisen menetelmänä. Työkierto tarjoaa mahdollisuuden kehittää henkilöstön osaamistasoa omassa organisaatiossa edullisesti, eikä henkilöstön kehittäminen perustu ulkopuolelta ostettuun koulutukseen. Työkierron valitseminen henkilöstön kehittämisen menetelmäksi vaatii onnistuakseen aktiivisuutta ja panostusta kaikilta osapuolilta (Kuvio 14). Omassa organisaatiossa toteutettu osaamisen kehittäminen voi tarjota oppimismahdollisuuksia myös osaamisen kehittäjälle ja koko perehdyttävälle työryhmälle. Työkierrosta voi hyötyä jokainen organisaatioon kuuluva: työntekijä hyötyy oman ammattitaidon kehittymisestä, työmarkkina-arvon parantumisesta ja työhyvinvoinnin lisääntymisestä, työyhteisö saamalla oppivan organisaation tuomia etuja ja lisääntyneestä osaamisesta sekä työnantaja saamalla osaavan ja joustavan henkilöstön. Myös asiakas hyötyy organisaation osaamisen li-

sääntymisestä: hän saa parempaa palvelua, kun toiminta on joustavaa, ja toimintaa kehitetään ja toimintatapoja parannetaan.

	Tehtävät ja vastuut suunnitelmallisessa työkierrossa
Ylin johto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ tukee strategiassa sisäistä liikkumista arvojen mukaisesti ➤ mahdollisuuksista huolehtiminen ja edellytyksien luominen ➤ luo puitteet ja toimintamalleja henkilöstön kehittämiseen
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> ➤ osaamisen johtaminen ➤ esimies-alaiskeskusteluissa henkilöstön kehittämissuunnitelmat ➤ tukeminen ja kannustaminen itsensä kehittämiseen ➤ suunnitelmallisen ja tavoitteellisen työkierron toteutumisesta vastaaminen: tavoite- ja palautekeskustelut, perehdytys ➤ tiedottaminen työkiertomahdollisuuksista ➤ mahdollistaa osaamisen siirtoa
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ tukeminen ja kannustaminen ➤ perehdytys ja mahdollisuus hyötyä myös itse osaamisen siirrosta ➤ hiljaisen tiedon siirtäminen
Työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> ➤ oma aktiivisuus ➤ omasta motivaatiosta ja työmarkkina-arvosta huolehtiminen

Kuvio 14. Tavoitteellisen työkierron roolit ja vastuujako.

Tavoitteellisessa työkierrossa korostuu esimiehen rooli, ja työkierron todettiin lisäävän esimiesten työtä. Esimiehellä on pitkälti vastuu oman henkilökuntansa osaamisen kehittämistä, työkierron tavoitteellisuudesta ja osaamisen siirron hyödyntämisestä. Työkierrosta saatavia etuja ei aina huomata, ja siksi tarvittaisiin lisäkoulutusta, enemmän tiedottamista ja työkierron liittämistä osaksi urakehitystä. Myös esimiesten osaamistarpeita tulisi arvioida; ovatko he kyvykkäitä johtamaan ja tukemaan erilaisia osaamisia.

Tätä tutkimusta kuten yleensä laadullista tutkimusta, voidaan käyttää myös esitutkimuksena mahdollisesti myöhemmin toteutettavissa tutkimuksissa; esimerkiksi tutkittaessa tavoitteellisesta työkiertoa ja tutkittaessa työssä oppimista tai osaamisen siirtoa työpaikoilla. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisen suunnitteluun, ammattitaidon kehittämiseen, työhyvinvoinnin lisäämiseen, ja monitaitoisuuden lisäämiseen. Lisäksi tätä tutkimusta voidaan käyttää myös urakehityksen suunnitte-

luun työkierron avulla, johon toimeksiantajalla isona yrityksenä on loistava mahdollisuus.

Tämän tutkimuksen tekeminen innosti miettimään jatkotutkimusaiheita. Kausityöntekijöiden työkiertoa kannattaisi tutkia tarkemmin, koska heidän työkiertonsa ei ole välttämättä vapaaehtoista. Lisäksi olisi kiinnostavaa tietää, mitkä ovat kausityöntekijöiden kehittämis- tai kehittymismenetelmät, ja onko heidän ammattitaidon kehittämisen työntekijöiden omalla vastuulla. Olisi kiinnostavaa saada tietoa myös kaupan alan henkilöstön työkiertokokemuksista, koska siellä toiminnot ovat pitkälle konseptoituja. Millä tavalla esimerkiksi kassatehtävissä toimivien henkilöiden ammattiosaamista voidaan kehittää: kokevatko he työkierron kehittävän ammattitaitoa vai olisiko joku muu työssä oppimisen keino parempi? Osaamisen siirtoa voisi tutkia myös oppivan organisaation näkökulmasta: miten työkierrossa voidaan tehostaa osaamisen siirtoa. Koska esimiehen aktiivisuudella on iso merkitys työkierron toteutumiselle, niin esimiesten roolia tavoitteellisen työkierron onnistumiseen voisi tutkia syvemmin: miten esimies voi omalla toiminnallaan kehittää työkierrosta saatavaa molemminpuolista hyötyä. Tutkittavia aiheita löytyy myös työkierrosta urakehityksen osana.

Tulevaisuuden voimavarojen tiukentuessa työelämässä tullaan arvostamaan työntekijöiden liikkuvuutta, muutosvalmiutta ja joustavuutta. Työntekijöiltä odotetaan monipuolista osaamista ja monitaitoisuutta, koska työnkuvat monipuolistuvat madaltuneissa organisaatioissa. Henkilöstön osaamista on kehitettävä niin, että henkilöstön kehittäminen tukee sekä yrityksen kilpailukykyä että yksilöiden ammattitaitoa. Jatkuvan sopeutumisen ja joustamisen vaatimus on pysyvää, ja monitaitoinen ja osaamistaan kehittävä henkilöstö varmistaa parhaiten asiakkaan näkökulmasta katsottuna laadukkaan ja joustavan palvelun. Tehokkaassa, uudistuvassa ja hyvinvoivassa organisaatiossa työntekijän pitäisi pystyä toteuttamaan itseään kokonaisvaltaisesti, ja työntekijöitä olisi johdettava työyhteisössä niin, että työntekijöiden kehittyminen ja kypsyminen on mahdollista. Oppimisen ja työn pitäisi linkittyä yhteen varmistamaan elinikäistä oppimista. Lopuksi haluan esittää vielä sitaatin, joka kuvastaa mielestäni hyvin työkierron haasteita ja siitä löytyviä mahdollisuuksia.

”Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa tehokkuuden, oppimisen ja hyvinvoinnin eli varmistaa uudistumisen ja jaksamisen.” (Sydänmaanlakka 2004, 100).

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

Aaltio, I. 2008

Johtajuus lisäarvona. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Asikainen, K. 2008

Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden laitos. Oulun yliopisto.

Blixt, M-K. & Uusitalo, T. 2006

Työkierto hoitotyössä – esimerkki silmähoitajien osaamisen edistämisestä. Teoksessa Merja Miettinen, Hanna Hopia, Leena Koponen & Kaarina Wilskman (toim.), Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Sairaanhoitajaliitto. Helsinki, 183–198.

Elinikäisen oppimisen neuvosto 2010

Elinikäinen oppiminen – mahdollisuus kasvuun ja työllisyyteen. Elinikäisen oppimisen neuvoston ohjelmajulistus 14.4.2010.

Verkkodokumentti. Luettu 22.8.2010.

www.minedu.fi> koulutus> aikuiskoulutus> Elinikäisen oppimisen neuvosto> tutustu tarkemmin> Elinikäisen oppimisen neuvoston ohjelmajulistus

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001

Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Jyväskylä, 24–42.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008

Johdatus laadulliseen tutkimukseen.8.painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Eväitä työyhteisön hyvinvointiin, 2003

Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua 2000–2003. Työssä jaksamisen ohjelma. Työministeriö. Helsinki.

Grönfors, T. 2002

Työstä oppiminen - Action Learning. Työssä oppiminen - e-learning. Keinoja johtajien, esimiesten ja henkilöstön kehittymiseen ja oppimisen johtamiseen. Facile Publishing. Espoo.

Haasteena tuleva osaaminen 2003

Verkkodokumentti. Luettu 2.2.2010.

Valtiovarainministeriö. Henkilöstöosasto. Työryhmämuistio 8/ 2003.

<http://www.vm.fi> > julkaisut ja asiakirjat> haku: haasteena tuleva osaaminen

Hakala, J. T. 2001

Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa Juhani Aaltola ja RaineValli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Jyväskylä, 10–23.

Halonen, O. 2001

Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Talentum Media Oy. Helsinki.

Heikkilä, K. 2006

Työssäoppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampere University Press. Tampere.

Helakorpi, S. 2005

Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä – HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisu 2/2005. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Helakorpi, S. 2010

Työ ja ammattitaito. Teoksessa Seppo Helakorpi, Helena Aarnio & Martti Majuri (toim.), Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2010. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna, 55- 80.

Helsilä, M. 2009

Henkilöstöasioita esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Henkilökierto-opas 2001

Valtion työmarkkinalaitos 1/2001. Valtiovarainministeriö. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008

Verkkodokumentti. Luettu 27.6.2009.

EK: n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008

www.ek.fi/julkaisut >koulutus> henkilöstökoulutus> julkaisut

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008

Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008

Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö
Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirvi, V. 2000

Kaikki toimintaympäristöt ovat myös oppimisympäristöjä. Puhe: Adult, Education and Culture, Working together -konferenssi 7-10.2000. Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote.

Verkkodokumentti. Luettu 13.3.2010.

<http://www.minedu.fi/OPM/> haku: Hirvi oppimisympäristöt

Hirvikorpi, H. 2007

Työkierto on palannut. Fakta 2007 (6-7), 30–32.

Hongisto, L. 2007

Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopiston Terveystieteiden ja -talouden laitos, terveystieteiden tiede. Kuopio.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000

Palveluosaamisen piruetit. Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007

Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hätönen, H. 1998.

Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja 4/98. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

Hätönen, H. 2007

Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5. painos. Euroopan yhteisö. Rakennerahastot.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003

Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Enterprise Adviser -kirjasarjan nro 28. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Jabe, M. 2006

Kyvyt käyttöön – eväitä esimiestyöhön. Kirjapaja Oy. Helsinki.

Jalava, U. 2001

Esimiestyövalmentaminen ja uudistuminen. Pro-sarja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Jalava, U. & Virtanen, P. 1998

Tietoa luova projekti – polku oppivaan organisaatioon. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Juuti, P. 1989

Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja n:o 18. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Juuti, P. 2005

Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Jyrkänne, S. 2006

Työyhteisö oppii ja oivaltaa yhdessä. Työsuojelurahasto.

Verkkodokumentti. Luettu 20.7.2010.

<http://www.tsr.fi/etusivu> > tutkimustietoa > tätä on tutkittu > haku

104306> tiedon ja osaamisen kehittäminen moniammatillisessa työyhteisössä

Järvensivu, A. 2006

Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Järvinen, A. 1996

Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Edita. Helsinki.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000

Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.

Järvinen, P. 1998

Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2 painos. Ekonomia-sarja. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004

Tutkimustyön metodeista. Opinpaja Oy. Tampere.

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007

Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Johtamistaidon Opisto JTO ja Henkilöstöjohtamisen ryhmä Henry ry.

Verkkodokumentti. Luettu 15.2.2010.

www.henryorg.fi >tuotteet ja palvelut> tutkimukset> Henkilöstöjohtamisen trendit 2007

Kansanen, O. 2004

Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Karhu, A. & Selivuo, H. 2004

KOLMET- projekti. Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämishankkeen loppuraportti. Verkkodokumentti. Luettu 12.10.2009.

www.socom.fi >julkaisut >KOLMET- projektin loppuraportti.

Kauhanen, J. 2007

Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8-9.painos 2007. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Keskinen, E. 1985

Taitojen oppiminen. Teoksessa Kimmo Hypén, Esko Keskinen, Riitta Kinnunen, Pekka Niemi & Marja Vauras. Aikuisen oppimisen psykologiset perusteet. Radion aikuiskasvatussarjan toisen osan oppikirja. Yleisradio/Opetusohjelmat. Helsinki, 68–95.

Kinnunen, T. 2004

Osaaminen menestystekijänä. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Suomalainen yritys - henkilöstön tärkein voimavara. Näkökulmia tulevaisuuteen. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki, 108–114.

Korhonen, V. 2005

Työn ja oppimisen verkostot. Teoksessa Esa Poikela (toim.), Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere University Press. Tampere, 201–222.

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2010

Verkkodokumentti. Luettu 18.9.2010.

<http://www.kotus.fi>>haku: työssä oppiminen> työssä oppiminen

Kärkkäinen, M. 2005

Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työväliseenä. Edita. Helsinki.

Könönen, M. 2005

Työkierto ammatillisen kehittymisen keinona Kuopion Yliopistollisen sairaalan naistentautien- ja synnytysklinikassa. Pro gradu-tutkielma. Kuopion Yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopio.

Laamanen, K. 2005

Johda suorituskkyä tiedon avulla -ilmiöstä tulkintaan. Suomen Laatu-keskus Oy. Helsinki.

Lampikoski, K. 2005.

Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004

Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002

Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki.

Lukinsky, J. 1995

Reflektiivinen vetäytyminen päiväkirjan avulla. Teoksessa Jack Mezirow ym. , Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Suomennos Leevi Lehto. Oppimateriaaleja 23. Helsingin Yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 233–256.

Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007

Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Henkilöstöjohtamisen foorumi 27.4.2007. Henkilöstön ja johdon kehittäminen. Verkkodokumentti. Luettu 20.7.2010.

www.henryorg.fi > haku: henkilöstöjohtamisen foorumi > henkilöstöjohtamisen foorumi 27.4.2007 materiaalit > Henkilöstöjohtamisen strategisuus – Hr-trendit

Majuri, M. & Helakorpi, S. 2010

Oppijakeskeiset oppimisympäristöt. Teoksessa Seppo Helakorpi, Helena Aarnio & Martti Majuri (toim.), Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2010. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna, 125–144.

Moilanen, R. 2001

Oppivan organisaation mahdollisuudet. Pro-sarja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Myyry L. 2008

Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes raportti 60. Helsinki.

Nickson, D. 2007

Human resource management for the hospitality and tourism industries Elsevier Ltd. Amsterdam.

Ojanen, S. 2006

Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. 4. uudistettu painos. Palmenia -sarja. Helsinki Yliopisto Press. Helsinki.

Opettaja.tv. 2010

Verkkodokumentti. Luettu 12.6.2010.

<http://opettajatv.yle.fi> > koulutus > sosiaalinen media opetuksen ja oppimisen välineenä > osio5:arkioppiminen > materiaali

Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti, 2001

Verkkodokumentti. Luettu 20.7.2010.

Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Valtiovarainministeriö.

www.vm.fi > julkaisut ja asiakirjat > haku: osaamisen johtaminen

Otala, L. 1996

Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia- sarja. WSOY. Porvoo.

Otala, L. 2001

Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. 2.uudistettu laitos. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Otala, L. 2003

Hyvinvointia työpaikoille–tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Otala, L. 2008

Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WsoyPro sarja. WSOYpro. Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003

Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia-sarja. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Paloniemi, S. 2008

Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä–työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.), Hiljainen tieto–tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Helsinki, 255–272.

Partanen, A. 2009

Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden laitoksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Terveystieteiden laitos.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987

Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. 2. painos. Aavaranta-sarja n:o 4. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Pohjonen, P. 2005

Työssäoppiminen. Ammatillisen osaamisen perusta. PS-kustannus. Opetus 2000. Jyväskylä.

Poikela, E. 1999

Kontekstuaalinen oppiminen. Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. Verkkodokumentti. Luettu 7.7.2010. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 339. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

www.uta.fi > tutkimus > julkaisut ja aineistot > väitöskirjat > haku: Poikela

Poikela, E. 2005a

Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa Esa Poikela (toim.), Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere University Press. Tampere, 21–41.

Poikela, E. 2005b

Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa Esa Poikela (toim.), Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere University Press. Tampere, 9-19.

Poikela, E. 2005c

Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa Esa Poikela (toim.), Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere University Press. Tampere, 31–52.

Perkka, K. & Pohjanoksa, I. 1998

Henkinen hyvinvointi ja yrityksen kehittäminen. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Ranki, A. 1999

Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Enterprise Adviser -kirjasarja nro 11. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Rantamäki, R., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006

Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro. Helsinki.

Rauramo, P. 2008

Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki

Rauste-von Wright, M. & Wright, J. 1994

Oppiminen ja koulutus. WSOY. Porvoo.

Reinboth, C. 2008

Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Pro-sarja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991

Henkilöstön kehittäminen: osaavat ihmiset–menestyvä organisaatio
Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Rogers, J. 2004

Aikuisoppiminen. Englanninkielinen alkuteos Adults learning 2001 Edition. Suomentaja Taina Juvala. Finn Lectura. Helsinki.

Ruohotie, P. 1995

Ammatillinen kasvu työelämässä. 2. uudistettu painos. Ammattikasvatussarja 8. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos. Hämeenlinna.

Ruohotie, P. 1997a

Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 2. painos. Edita. Helsinki.

Ruohotie, P. 1997b

Kokemus on paras opettaja–jos vain otamme oppia siitä. Teoksessa Pekka Ruohotie & Juhani Honka(toim.), Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. RT consulting team. Seinäjoki, 43–70.

Ruohotie, P. 1998

Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Ruohotie, P. 2000

Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1997

Johdanto. Teoksessa Pekka Ruohotie & Juhani Honka (toim.), Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. RT consulting team. Seinäjoki, 1-7.

Salakari, H. 2007

Taitojen opetus. Eduskills Consulting. Ylinen.

Salminen, E. O. 2005

Joustava urakehitys – miten johtaa sitä? Edita Publishing Oy. Helsinki.

Sarala, U. 1988

Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Lahti.

Sarala, U. 1993

Työyhteisössä oppiminen–laatuپیirit. Kohti aktiivista oppimista. Teoksessa Anneli Kajanto (toim.), Aikuisten oppimisen uudet muodot. Vaapaan sivistystyön 34. vuosikirja. 2.painos. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 111–160.

Sarala, U. 2000

Tavoitteista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Palmenia-kustannus. Helsinki.

Sarala, U. & Sarala, A. 2001

Oppiva organisaatio–oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Palmenia- kustannus. Helsinki.

Senge, P. M. 1990

The fifth discipline. The Art and Practice of The Learning Organization. Currency Doubleday. New York.

S-kanava

Verkkodokumentti. Luettu 22.2.2011.

www.s-kanava.fi > S-ryhmä > Uusimmat tiedotteet > S-ryhmän tulos kasvoi maltillisesti.

Sydänmaanlakka, P. 2004

Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa
Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2007

Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Talentum
Media Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2009

Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Ta-
lentum Media Oy. Helsinki.

Säljö, R. 2001

Oppimiskäytännöt. Sosiokulttuurinen näkökulma. Suomentaja Ab Trans-
la Oy/Bo Grönholm. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Tikkamäki, K. 2006

Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki
työssä oppimiseen. Tampere University Press. Tampere.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004

Yrityksen hiljainen osaaminen–kehittämisen uusi taso. Mielikirjat. Ai-Ai
OY. Helsinki.

Tulkki, P. & Honkanen, P. 1998

Valta oppimisen kentällä. Teoksessa Heikki Silvennoinen & Pasi Tulkki
(toim.), Elinikäinen oppiminen. Gaudeamus. Tampere, 25–60.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009

Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu laitos. Kustan-
nusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tynjälä, P.1999

Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen
perusteita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työpolitiikan strategia 2003–2007–2010, 2003

Työhallinnon julkaisu nro 334. Työministeriö.

Verkkodokumentti. Luettu 15.5.2009.

www.mol.fi > Työ- ja elinkeinotoimistot > Julkaisut > Ent. työministeriön julkaisusarjat ja lehdet > Työhallinnon julkaisu – sarja > 334

Työsuojelurahasto 2010

Verkkodokumentti. Luettu 10.7.2010.

www.tsr.fi > uutistori > haku: Työelämän muutokset haastavat oppimaan työpaikalla

Työturvallisuuskeskus 2010

Verkkodokumentti. Luettu 14.8.2010.

www.tyoturva.fi >työelämän kehittäminen> työyhteisötaidoilla tulosta.

Ulrich, D. 2007

Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suomentaja Kirsi Iivonen. Talentum. Helsinki.

Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus työ- ja elinkeinohallinnossa, 2009

Heureka-työryhmän loppuraportti 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Nettidokumentti. Luettu 20.11.2009.

www.vm.fi > julkaisut ja asiakirjat > hae julkaisuja ja asiakirjoja > haku: uraohjaus > Työ- ja elinkeinoministeriö, hallinnonala.

Vaherva, T. 1999

Henkilökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä(toim.), Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo, 83-101.

Varila, J. & Rekola H. 2003

Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, N:o 83. Joensuu yliopisto. Joensuu.

Vartiainen, M. 1990

Työjärjestelmien analysointi ja kehittäminen. Teoksessa Juha Luoma (Toim.), Johdatus työpsykologiaan. Otatieto. Helsinki, 27–40.

Vauras, M. & Kinnunen. R. 1985

Tietojen Oppiminen. Teoksessa Kimmo Hypén, Esko Keskinen, Riitta Kinnunen, Pekka Niemi & Marja Vauras. Aikuisen oppimisen psykologiset perusteet. Radion aikuiskasvatussarjan toisen osan oppikirja. Yleisradio/Opetusohjelmat. Helsinki, 28–67.

Vesterinen, P. 2004

Tulevaisuuden työ – projektityötäkö? Teoksessa Pauli Juuti(toim.), Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara. Näkökulmia tulevaisuuteen. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki, 115–123.

Viitala, R. 2004

Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2005

Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Viitala, R.2007.

Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilkkä, H. 2005

Tutki ja kehitä.
Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009

Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Vuorinen, I. 1997

Tuhat tapaa opettaa. Menetelmäopas opettajille, kouluttajille ja ryhmän ohjaajille. Suomen Morenoinstituutin julkaisusarja nro 1. Resurssi. Naantali.

Julkaisemattomat lähteet

Kankaanpää, T. 2011

Toimitusjohtaja. Osuuskauppa PeeÄssä. Tulosinfo 8.2.2011.

Leppävirta.

PeeÄssä tänään 2010

PeeÄssän asiakasomistajalehti 2/2010.

Psst... PeeÄssän henkilökunnalle 2008

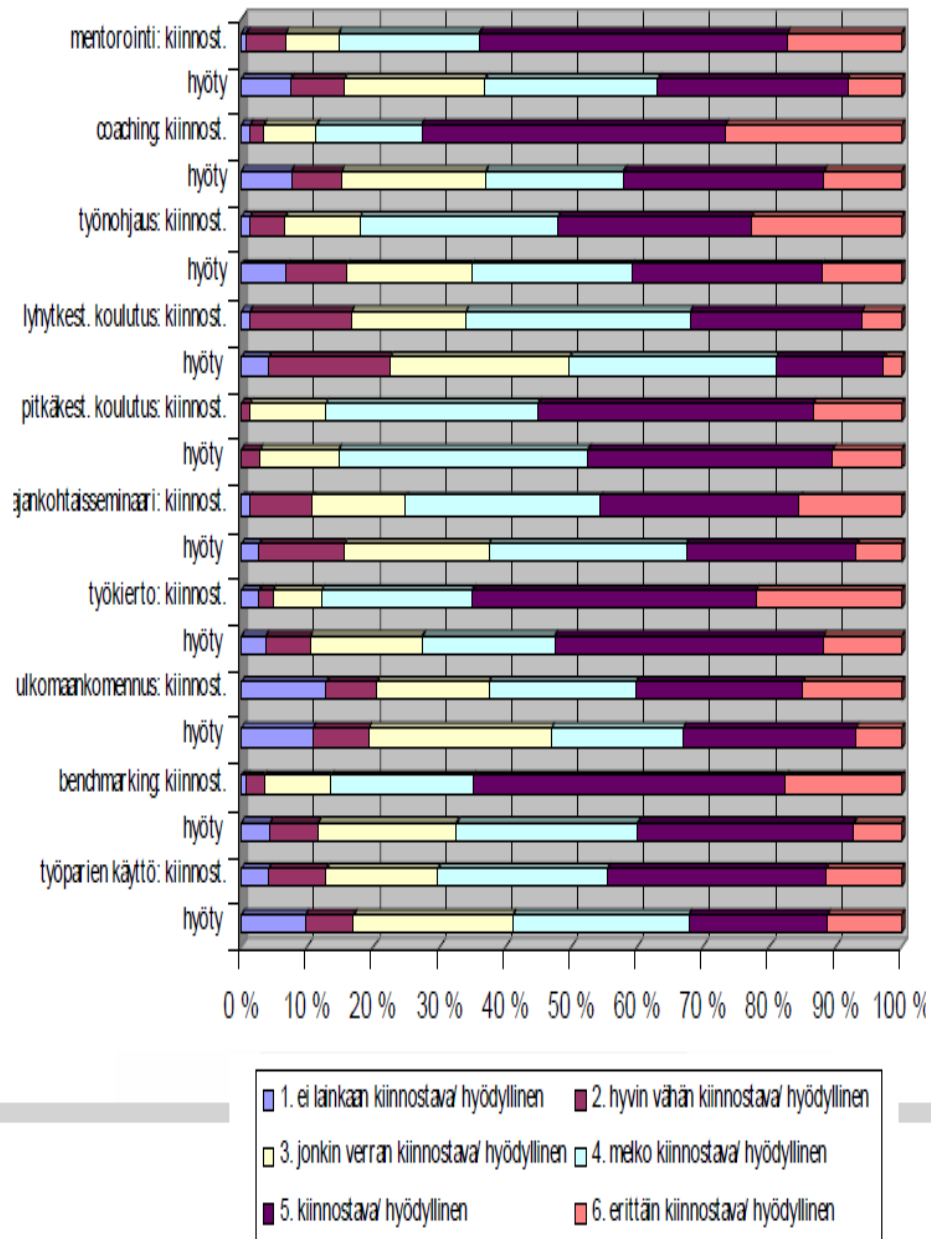
PeeÄssän henkilöstön sisäinen lehti numero11/2008.

Strategia 2015

Osuuskauppa PeeÄssä Strategia 2015.

LIITE 1 Kiinnostavat ja hyödylliset henkilöstön kehittämisen menetelmät

Luoma & Salojärvi 2007: Henkilöstöjohtamisen trendit 2007



LIITE 2 Uuden tiedon luomisen seci-malli mukailtuna Nonaka & Takeuchi 1995.

(Honkola & Jounela 2000, 176–177; Salakari 2007, 53; Ruohotie 1998, 21.)

	Hiljainen tieto		Näkyvä tieto	
	Sosialisaatio (socialization) kokemus mallioppiminen perinne mestari-kisälli-oppiminen		Ulkoistaminen (externalization) artikulointi reflektointi dialogi tiedon jakaminen	
	Sisäistäminen (internalization) harjaantuminen poisoppiminen soveltaminen synteesi		Yhdistäminen (combination) systeemit, rakenteet toimintamallit dokumentaatio integrointi	
	Hiljainen tieto		Näkyvä tieto	

Sosialisaatiossa hiljaista tietoa jaetaan vuorovaikutuksessa, ja yksilön hiljainen tieto siirtyy työyhteisön hiljaiseksi tiedoksi. Sosialisaatiota tapahtuu yhdessä työskenneltäessä tarkkailemalla ja jäljittelemällä toisten työsuorituksia. Hiljainen tieto ei ole sanallisessa muodossa, vaan se on sitoutunut työkuultuuriin, toimintamalleihin ja ajattelutapoihin, ja se voi sisältää arvoja ja normeja.

Ulkoistamisessa eli artikulaatiovaiheessa hiljainen tieto muuttuu täsmätiedoksi työyhteisön jäsenten keskustellessa ja luodessa uusia toimintatapoja. Ulkoistamisen kannalta on oleellista kokemusten vaihto, mikä edellyttää hyvää kuuntelutaitoa ja aikaa. Tieto muutetaan ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon. Ulkoistamisprosessin jälkeen tieto on sanallista tietoa, joka on ilmaistu kielikuvin ja luonnosten avulla, ja se on perustana uuden tiedon luomiselle.

Yhdistymisvaiheessa ulkoistettu täsmätieto kootaan laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tietoa voidaan verrata tai yhdistellä vanhaan tietoon sekä arvioida sen merkitystä. Hiljaista tietoa voidaan muuttaa täsmälliseksi esimerkiksi keskusteluissa ja palavereissa. Esimiehen kannustaminen, yhteisten tilaisuuksien järjestäminen ja viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat oleellisessa osassa yhdistämisvaiheessa, jossa uudesta näkyvästä ja julkiseksi tehdystä tiedosta muodostetaan toimintatapoja ja ohjeita, jotka lisäksi dokumentoidaan.

Sisäistäminen tarkoittaa täsmätiedon ymmärtämistä, jolloin se muuttuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi, ja siirtyy yksilön henkilökohtaiseen tietopohjaan. Sisäistettyä tietoa saadaan uuden tiedon kierrettyä organisaation läpi, ja kun yksittäinen työntekijä ottaa uuden toimintatavan käyttöönsä.

Kiertosykli alkaa alusta kun sisäistetty tieto yhdistyy taas hiljaiseen tietoon, ja prosessin jokaisessa vaiheessa tiedon määrä ja laatu muuttuvat. Kiertoprosessi ei ole automaattisesti itseään toistava kehä, vaan se muodostaa aikajanan ympärille kietoutuvan spiraalin, jossa samankaltaiset vaiheet toistuvat sisällöllisesti muuttuneina. Näin tiedon määrä kasvaa ja yksilöiden aiemmat käsitykset voivat muuttua.

LIITE 3 Teemahaastattelun runko

<p>TAUSTAKYSYMYKSET – haastattelun aloitus helpoista faktoista ja kokemuksista</p>	<p>Miten monta kertaa, missä tehtävissä, milloin ja miten pitkään? Miltä tuntui olla työkierrossa? Entä jälkepäin? Aloitteentekijä? Lähtisitkö vielä uudestaan työkiertoon? Voitko suositella muille?</p>
<p>TYÖKIERTO HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ:</p>	<p>Lisääkö työkiertoa ammattitaitoa ja osaamista miten? Miten kehität ammattitaitoasi? Mitä henkilöstön kehittämismenetelmiä työpaikkasi tai PeeÄssä käyttää? Elinikäinen oppiminen / työssä oppiminen</p>
<p>SYY LÄHTEÄ TYÖKIERTOON – tavoitteet saattavat nousta syistä – lähtijän tavoitteet</p>	<p>Mitkä ovat olleet tavoitteesi työkierrolle? Toteutuivatko?</p>
<p>TYÖKIERRON TAVOITTEITA:</p> <p>Hyödyt ja haitat:</p> <p>kiertäjä / työyhteisö/ asiakkaat/ työnantaja</p> <p>Työkierron onnistumisen edellytykset/ esteet:</p> <p>kiertäjä / työyhteisö/ työnantaja</p> <p>Tavoitteellinen työkierto</p>	<p>Ammatillinen osaaminen: kehittyminen /oppiminen/ Mitä opit työkierrossa? Onko työkierto vaikuttanut työn tekemiseesi(ammattitaito) ja asenteisiisi verrattuna aiempaan? Monitaitoisuus: joustavuus Verkostot ja Yhteistyö: kontaktit /toisten työn arvostuksen lisääntyminen Työhyvinvointi ja ilmapiiri: vaihtelu/jaksaminen/ itseluottamus Osaamisen siirto Hiljainen tieto Urakehitys: horisontaalinen urakehitys/ sijaisuudet/ projekteihin osallistuminen/osaamisen kokeilu/ työn rikastaminen / työn laajentaminen /lisätyön saanti</p> <p>Yksilön suunta: vapaaehtoisuus: oma aktiivisuus/ oma asenne/ motivaatio/ saamattomuus/ kiire/ muutosvastarinta/ pelko työpaikan menettämisestä/ asettuminen vasta-alkajan asemaan/ työmarkkina-arvo</p> <p>Liikkumista ja oppimista kannustava ilmapiiri: yrityskulttuuri/ työyhteisön asenne ja ilmapiiri/ tukeminen: toisten tuki/ toisten kertomukset/ uudet tehtävät ja haasteet / arvostuksen saaminen/ palkitseminen/ perehdytyksen puute/ huono ilmapiiri/</p> <p>Reflektointi</p> <p>Tavoitteet ja suunnitelmallisuus: tavoitepalaveri Vastaanotto: oliko vastaanottajalla tavoitteita tai tiedettiin työkierron tavoitteet?/ kummi/ palautekeskustelut ja arvioinnit Palaaminen: Saitko esittää kehittämisajatuksia ja miten ne vastaanotettiin? Vietiinkö käytäntöön? Oletko käyttänyt itse oppimaasi? Asiakaspalveluun vaikutus?</p>
<p>KEHITYSEHDOTUKSET: kiertäjä/ työyhteisö/ työnantaja</p>	<p>Mitä toimenpiteitä esität työkierron kehittämiseksi?</p>

LIITE 4 Taustakysymykset

Ikä. Rastita sopivin vaihtoehto.	
alle 20 vuotta	
20–29 vuotta	
30–39 vuotta	
40–49 vuotta	
yli 50 vuotta	

Peruskoulutus: Rastita sopivin vaihtoehto.	
Perus-/kansakoulu	
Ammattikoulu	
Kaksoistutkinto	
Ylioppilas	

Nykyinen ammattikoulutus: Rastita sopivimmat vaihtoehdot		Kirjoita koulutuspaikan viereen suorittamasi linja tai koulutus.
Ei ammattikoulutusta		
Työllisyyskurssi tai ammattikurssi		
Työpaikalla saatu ammattikoulutus		
Ammattioppilaitokset: ammattikoulun linja		
Opistotason tutkinto		
Ammattikorkeakoulututkinto		
Korkeakoulututkinto		

Mikä on nykyinen ammattinimikkeesi ja kotiosastosi:

Missä muissa yksiköissä tai tehtävissä työskentelet tällä hetkellä oman kotiosastosi lisäksi?

Jos kuulut duunipankkiin, niin missä yksiköissä tai tehtävissä työskentelet duunipankin kautta?

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä pääasiallisessa työtehtävissäsi? Rastita sopivin vaihtoehto.

Alle vuoden	
1-2 vuotta	
3-5 vuotta	
6-10 vuotta	
11–15 vuotta	
yli 15 vuotta	

PeeÄssä työssäoloaika yhteensä vuosina: Rastita sopivin vaihtoehto.	
Alle vuoden	
1-2 vuotta	
3-5 vuotta	
6-10 vuotta	
11-15 vuotta	
yli 15 vuotta	

Työssäoloaika matkailu- ja ravitsemisalalla: Rastita sopivin vaihtoehto.	
Alle vuoden	
1-2 vuotta	
3-5 vuotta	
6-10 vuotta	
11-15 vuotta	
16-20 vuotta	
yli 20 vuotta	

Millaisia työtehtäviä teit työkierrossa verrattuna lähtötilanteeseen? Rastita sopivin vaihtoehto tai -ehdot.	
Omaa työtä vastaavaa työtä toisessa yksikössä	
Uusi työtehtävä	
Esimiestehtäviä	
Toimin sijaisena	
Osallistuin projektiin	
Työkierto oli osana urakehitystä	
Jotain muuta: mitä?	

Valitse kolme tärkeintä syytä työkiertoon lähtemiseen numeroimalla tärkein syy ykköseksi. Toiseksi tärkein syy merkitään kakkoseksi jne.	
Vaihtelun hakeminen	
Jaksamisen varmistaminen	
Erilaiset työolosuhteet: esimerkiksi työajat	
Parempi palkkaus	
Haasteiden etsiminen	
Uralla eteneminen	
Halu oppia uutta	
Tarjottiin mahdollisuutta	
Muiden hyvät kokemukset	
Lisätuntien saaminen	
Oman osaamisen kokeilu	
Terveydelliset syyt	
Muu syy: mikä?	

LIITE 5 Viimeaikaisia tutkimuksia työkierrosta

<i>Vuosi, tutkija ja yliopisto</i>	<i>Tutkimuksen nimi</i>	<i>Tutkimuksen tarkoitus ja tulokset</i>
2005 Laila Hongisto Pro gradu Kuopion yliopisto	Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työkierron vaikutus hoitohenkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa kohteena olivat Kuopion yliopistollisessa sairaalassa vuosina 1999–2004 työkierrossa olleet työntekijät lukuun ottamatta naistentautien ja synnytysklinikan työntekijöitä. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointi ja osaaminen paranivat työkierron vaikutuksesta. Työkierto tarvitsee johdon tuen ja esimiesten kannusta. Suunnittelun ja seurannan tulisi olla järjestelmällistä, ja työkierron tulisi olla yksilön ja työyhteisön tarpeista lähtevää kehittämistä.
2005 Maarit Könönen Pro gradu Kuopion yliopisto	Työkierto ammatillisen kehittymisen keinona Kuopion Yliopistollisen sairaalan naistentautien- ja synnytysklinikassa	Tutkimuksessa selvitettiin millaisena ammatillisen kehittämisen keinona Kuopion Yliopistollisen sairaalan naistentautien- ja synnytysklinikalla toteutettava työkierto koettiin, ja miten sitä tulisi kehittää. Työkierto koettiin hyvänä ammatillisen osaamisen keinona, joka lisäsi työn mielekkyyttä ja lisäsi sen haasteellisuutta. Organisaation kannalta työkierto lisäsi valmiuksia työskennellä usealla osastolla ja lisäsi joustavaa henkilöstön käyttöä ja mahdollistaa sijaiskäyttöä.
2006 Anu Järvensivu Väitöskirja. Tampereen yliopisto.	Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä.	Tutkimuksessa tarkastellaan työelämän muutosta ja oppimisen asemaa kuntoutuskeskuksesta ja metallitehtaasta kerätyn aineiston varassa. Työelämän jatkuviin muutoksiin liittyy oppiminen ja siihen kannustaminen. Työn tekemisen mielekkyyttä voi lisätä tukemalla työntekijöiden mahdollisuuksia työssä oppimiseen esimerkiksi työn organisointia ja johtamista kehittämällä. Työntekijöiden on uudenaikaisessa työelämän pelissä ilmennettävä muutosmyönteis-

<p>2006 Kirsi Heikkilä Väitöskirja. Tampereen yliopisto</p>	<p>Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena</p>	<p>syyttä ja oppimishalua. Työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, etteivät työssä oppimisen mahdollisuudet muodostu rajattomiksi, ja että voi oppia asioita, joista on hyötyä työpaikan säilyttämisessä ja työpaikoista käytävissä kilpailuissa. On myös tärkeää puhua oppimisesta myönteisessä sävyssä</p>
<p>2008 Kaija Asikainen Pro gradu Oulun yliopisto</p>	<p>Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen ja kehittämismenetelmänä erikoissairanhoidossa</p>	<p>Tutkimuksen aiheena oli työpaikalla ja työn yhteydessä tapahtuva työssä oppiminen eri näkökulmista: miten työntekijät itse kokevat oppimisen(motivaatio ja identiteetin kehittyminen) sekä miten oppimisympäristöt (työpaikka fyysisenä ympäristönä, työn luonne ja yhteisön sosiaalinen toiminta) vaikuttavat. Tämä laadullinen tutkimus osoitti, että sekä yksilön että organisaation toimintaa edistävä oppiminen mahdollistuu, vaikka molemmat eivät aina toteudu. Työn luonne ja organisointi vaikuttavat merkittävästi oppimisen mahdollisuuksiin ja tapoihin oppia työpaikalla. Tutkimuksen mukaan oppiminen perustui usein kokeemukseen ja joskus yritykseen ja erehdykseen, itsenäiseen tiedonhankintaan, teorian ja kokemuksen yhdistämiseen sekä yhdessä ongelmien ratkomiseen. Lisäksi tutkimuksessa tuli esiin sukupuolen ja iän merkitys työn tekemisessä ja suuntautumisessa uuden oppimiseen. Työntekijät kokivat, että heidän asemansa työpaikalla oli jatkuvassa muutoksessa.</p> <p>Tarkoituksena oli tutkia työkierron olleiden sairaanhoitajien kokemuksista työkierron merkitystä sairaanhoitajan ammatillisen osaamisen kehittymiseen. Lisäksi selvitettiin työssä oppimiseen vaikuttaneita tekijöitä siirryttäessä työkiertoon erikoisalalta toiselle. Suhtautuminen työkiertoon on myönteistä, jos se on tarkoituksenmukaista oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Työkierto</p>

<p>2009 Anu Partanen Pro gradu Jyväskylän yli- opisto</p>	<p>Työkierto tavoitteel- liseksi. Terveysten- huollon lähiesimies- ten näkemyksiä työ- kierrosta työhyvin- voinnin välineenä.</p>	<p>tukee hyvin yksittäisen työntekijän osaamisen kehittymistä työyhteisötasolla tapahtuvan työtapa- ja työmenetelmiä koskevan vertailuoppimisen jäädessä useimmiten toteutumatta. Työkierto vaatii työkiertoon lähtevältä epävarmuuden ja stressin sietämistä, sinnikkyyttä ja sosiaalista joustavuutta. Työyhteisön kehitysmuotoinen ilmapiiri ja esimiehen kehittymään aktiivoiva rooli ja tuki sekä yksilön oma motivaatio, hyvä itsetuntemus ja oikea asennoituminen edesauttavat myönteisten kokemusten syntymistä.</p>
		<p>Tarkoituksena oli tutkia Keski-Suomen keskussairaalan ja Jämsän terveydenhuollon kuntayhtymän esimiesten näkemyksiä työkierron vaikutuksesta henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, ja tavoitteellisen työkierron hyödyntämisestä. Työkierron todettiin edistävän työhyvinvointia, vaikka työkierto ei toimikaan aina tavoitteellisena. Työkierrossa korostui esimiehen rooli ja työkierron todettiin lisäävän esimiesten työtä. Työkierrosta saatavia etuja ei aina huomata, ja siksi tarvittaisiin lisäkoulutusta, enemmän tiedottamista ja työkierron sitouttamista osaksi urakehitystä.</p>

www.savonia.fi

