



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TYÖKIERTO HYVINVOINNIN TUKENA

Eteva kuntayhtymä, Nastola 1 työyhteisö

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosionomi (AMK)  
Opinnäytetyö  
Syksy 2012  
Kirsi Kyröläinen-Romo  
Sari Vesterinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden koulutusohjelma

KYRÖLÄINEN-ROMO, KIRSI & VESTERINEN, SARI:

TYÖKIERTO TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

Eteva kuntayhtymä, Nastola 1 työyhteisö

Sosionomin opinnäytetyö, 69 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät suhtautuvat työkiertoon Eteva kuntayhtymässä, Nastola 1 työyhteisössä. Nastola 1 työyhteisö käsittää Kouluharjun ja Rakokiven hoitokodit Nastolassa. Molemmissa hoitokodeissa on 3 taloa eli taloja on 6 yhteensä. Työkiertoa on toteutettu Nastolassa nyt puolentoista vuoden ajan. Työkierto on yksi uusimmista työn kehittämisen muodoista. Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa toivottiin hoitajilta tietoa siitä, millaisia vaikutuksia työkierrolla oli työkierrossa olleisiin työntekijöihin sekä miten työkierto vaikutti työntekijöiden työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen ja miten tätä työkiertoa tulisi kehittää käytännössä, jotta se auttaisi sekä työntekijöitä että työyhteisöä kehittämään mahdollisimman hyvällä tavalla.

Kysymyksessä on laadullinen tutkimus ja se tehtiin avoimena kyselytutkimuksena jo työkierrossa oleville hoitajille. Heitä oli yhteensä kymmenen kappaletta. Koska tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista, tuli vastauksia lopulta seitsemän kappaletta.

Tutkimuksen mukaan työkierto koettiin mielekkääksi työn kehittämisen menetelmäksi. Työntekijät oppivat uusia asioita eri työyhteisöjen toimintamalleista ja tavoista, mikä mahdollisti sen, että he pystyivät työskentelemään eri työyhteisöissä ja erilaisten asukkaiden kanssa. Heidän näkemyksensä avartui, joten he pystyivät suhteuttamaan asioita eri tavalla. Kiire koettiin haitaksi, koska aikaa ei sen takia jäänyt uuden työntekijän perehdytykseen. Myös jotkut kokivat työkiertoon lähdön velvollisuutena. Perehdytystä ja työkierron vapaaehtoisuutta pidettiin tärkeimpinä kehittämisen kohteina.

Avainsanat: työkierto, työhyvinvointi, kehitysvammaisuus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Social Services

KYRÖLÄINEN-ROMO, KIRSI & VESTERINEN, SARI:

JOB ROTATION AS A SUPORT OF WELL-BEING  
Eteva District, Nastola 1 workplace

Bachelor's Thesis in Social Services

69 pages, 5 appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

---

The purpose of this study was to find out how workers respond to job rotation at Eteva Consortium in Nastola 1 workplace. Nastola 1 workplace includes Kouluharju and Rakokivi nursing homes in Nastola. Both nursing homes have 3 buildings, so the buildings are six in total. Job rotation is implemented in Nastola for one and a half years now. This work rotation is one of the newest forms of development at work. In this thesis, it was hoped to get information on the impact of job rotation was formerly employed, as well as how the job rotation affected the well-being of employees and professional development and how this job rotation should be developed in practice in order to help both workers and the working community to develop in the best possible way best way as possible.

This is a qualitative study and it was carried out as on open questionnaire survey, which was given to 10 people to answer. Since the study was voluntary, we received answers from seven respondents.

According to the result job rotation was considered a pleasant method for development of work performance. Employees learn new things about different operating models and ways of work though working in different work communities and with a variety of residents. Their observation broadened, so they were able to relate things in a different way. Rush was seen as a disadvantage, because there was not time left to familiarize new employees with the job. Also, some felt that rotation was mandatory. Orientation and the voluntary nature of the job rotation were seen as the most important development areas.

Key words: job rotation, well-being at work, mental retardation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖKIERTO TYÖYHTEISÖSSÄ	2
2.1	Työkierron tavoitteet	3
2.2	Aikaisemmat tutkimukset	3
2.3	Työ kehitysvamma-alalla	6
2.4	Eteva kuntayhtymä	7
3	TYÖHYVINVOINTI	9
3.1	Työhyvinvoinnin ja työkyvyn määrittelyä	9
3.2	Työhyvinvointia edistävät ja hidastavat tekijät	13
4	TYÖKIERTO HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUKENA	20
4.1	Työkierron vaikutukset työntekijään	20
4.2	Työkierron vaikutus työyhteisöön	20
4.3	Osaamisen kehittämisen muodot	21
4.3.1	Työssä oppiminen	26
4.3.2	Perehdytys	30
4.3.3	Täydennyskoulutus	32
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
5.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät	36
5.2	Tutkimusmenetelmä	36
5.3	Tutkimusympäristö ja tutkimuksen kohderyhmä	37
5.4	Aineiston hankinta	38
5.5	Aineiston käsittely	40
6	TUTKIMUSTULOKSET	45
6.1	Tutkimusjoukon taustatiedot	45
6.2	Tutkimuksen tulokset	45
6.2.1	Työkiertoon lähtemisen syyt	45
6.2.2	Työkierron vaikutukset työntekijöille ja työyhteisölle	47
6.2.2.1	Työkierron hyödyt työntekijöille ja työyhteisölle	47
6.2.2.2	Työkierron haitat itselle ja työyhteisölle	47
6.2.3	Työkierron toteuttaminen ja kokemuksia työkierrosta	48
6.2.4	Työkierron kehittämissuhteita	50

7	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA	51
8	POHDINTAA JA ARVIOINTIA	59
8.1	Opinnäytetyön prosessi ja tavoitteiden toteuttaminen	59
8.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	61
8.3	Jatkotutkimusehdotuksia	64
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	70

## 1 JOHDANTO

Molemmat tutkijat työskentelivät Eteva kuntayhtymän Nastola 1 työyhteisössä tutkimuksen alussa. Tutkijat saivat työyhteisön esimieheltä tehtävän ottaa selville, mitä mieltä työyhteisön työntekijät ovat työkierrosta. Työkierto on tällä hetkellä yksi suosituimmista työn kehittämisen menetelmistä sosiaali- ja terveysalalla. Työkierto on myös merkitty yhtenä menetelmänä Eteva kuntayhtymän Osaamisen johtaminen ja kehittämisen suunnitelmaan. Työkierrosta käytetään myös nimitystä henkilö- tai tehtäväkierto. Lindeman-Valkosen (2001, 8–13) mukaan työkierto tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa kiertoa, kun taas henkilökierto suuntautuu organisaation ulkopuolelle. Tehtäväkierto nimitystä ei käytetä yleisesti.

Työhyvinvointi on myös tärkeä osa työntekoa. Sosiaali- ja terveysala on sekä psyykkisesti että fyysisesti raskasta työtä, joten useat hoitajat ja ohjaajat uupuvat työssään. Siksi on tärkeää kehitellä uusia menetelmiä ehkäisemään työuupumusta ja edistämään työhyvinvointia. Työkierto on eräs näistä uusimmista menetelmistä. Työkierrossa työntekijän ammattitaito kehittyy, koska hän joutuu työkierrossa ollessaan tekemään työtä uusien asiakkaiden ja heidän hoidollisten tarpeidensa kanssa. Aikaisempien tutkimuksien mukaan työkierto parantaa työhyvinvointia. Työntekijä kehittää itseään ja ammattitaitoaan työkierrossa ollessaan. Se on myös yksi keino edetä uralla. (Hongisto 2005; Könönen 2005; Partanen 2009.)

Työyhteisössä työkiertoa on kokeiltu useamman vuoden ajan, joten osa työntekijöistä on ollut työkierrossa muutaman viikon tai jotkut vähän kauemminkin. Työkierrossa on ollut ainakin kymmenen työntekijää. Koska työntekijän tulee itsekin pitää huolta omasta jaksamisestaan, niin tämän vuoksi työyhteisön esimies haluaa tietää työntekijöiden mielipiteen työkierrosta. Työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset ovat tärkeitä siksi, että näin työkiertoa voidaan kehittää paremmaksi ja hyödyllisemmäksi työntekijöille. He jaksaisivat paremmin työssään ja heidän ammattitaitonsakin kehittyisi. Nastola 1 työyhteisö on erilainen kuin muut Etevan työyhteisöt, koska se käsittää kaksi eri hoitokotia. Hoitokodit sijaitsevat viiden kilometrin päässä toisistaan, joten ohjaajat eivät usein tapaa toisiaan. Myös hoitokotien asukkaat ovat erilaisia, joten siksi työkierron toteuttaminen yhteisössä on haastavampaa myös esimiehelle.

## 2 TYÖKIERTO TYÖYHTEISÖSSÄ

Työkierto on yksi työntekijöiden ammatillisen kehittämisen keino. Henkilökierron yksi tavoite on jakaa sitä ”salaista” tietoa, mitä vakituisilla työntekijöillä on. Sen tavoitteena on myös ammatillisen osaamisen, hallintokäytäntöjen ja työkuulttuurin kehittäminen. Kehittämisen tavoite voi olla yksi näistä tai kaikkia yhtä aikaa.

Työntekijä keskustelee ennen työnkiertoon lähtemistä tavoitteistaan lähiesimiehen kanssa. Kehityskeskustelussa sovitaan tavoitteet ja niiden täyttymistä voidaan seurata työkierron aikana tai sen loputtua. Työkierron pitäisi aina olla vapaaehtoista ja se auttaa työntekijää kehittymään työssään ja lisää työhyvinvointia ja jakamista. (Lindeman-Valkonen 2001, 10.)

Työkiertoa voidaan toteuttaa sisäisenä työkiertona työyksikön tai organisaation sisällä. Vastaavasti ulkoinen työkierto tapahtuu eri organisaatioiden välillä. Palvelussuhde säilyy työkiertoon lähettävään työnantajaan. Työkierron muita eri muotoja ovat yksipuolinen-, vastavuoroinen-, ketjuuntunut- tai projektiluonteinen työkierto. Jokin tehtäväkokonaisuus voidaan hoitaa pelkästään vain työkierron avulla. Työkierron pituus määräytyy työntekijän ja työyksiköiden tavoitteista. Työkierron minimipituudeksi suositellaan vähintään neljää viikkoa. Työkierron lähtökohtana on asiakkaan hyvän ja laadukkaan hoidon edistäminen. Työkierto kehittää työntekijän uraa ja ammatillista kasvua samoin kuin erilliset koulutuksetkin. Työkiertoon voidaan myös lähteä katsomaan ja oppimaan, miten jokin tietty asia hoidetaan jossakin toisessa paikassa, ehkä jopa toimivammin, kuin omassa työpaikassa. (Lindeman-Valkonen 2001, 8–13.)

Työkierto on myös suunnitelmallista ja siinä työntekijä siirtyy organisaation sisällä samalla palkalla väliaikaisesti ja vapaaehtoisesti toiseen työtehtävään. Työkierrolla voidaan lisätä työntekijöiden ammattitaitoa ja toimintavalmiutta sekä edistää yksilön oppimista ja ammatillista kasvua. Työntekijä voi myös saavuttaa sisäistä tyytyväisyyden tunnetta saamiensa uusien oppimiskokemusten myötä. (Hätönen 2011, 98.)

## 2.1 Työkierron tavoitteet

Koska työkierto on merkitty Etevan Osaamisen johtamisen ja kehittämissuunnitelmaan, niin silloin jokainen työyhteisö ottaa sen käyttöönsä. Työkierron tarkoituksena on auttaa työntekijää jaksamaan paremmin työssään, jolloin se vähentää työntekijän ”jämähtämisen” paikoilleen. Työkierron tarkoituksena on myös kehittää työntekijää työssään. Työkierrosta on apua ennen kaikkea omassa työyhteisössä, koska silloin työkierrosta saada uusia näkökulmia asioiden hoitamiseen. Näin työntekijätkään eivät uraudu työssään.

Työkierron tavoitteena on työntekijän omaan urakehitykseen liittyvän ammatillisen kasvun tukeminen. Työkierron avulla työntekijä kokeilee ammattitaitoaan uudessa työtilanteessa ja -ympäristössä sekä saa uusia ideoita oman työn ja työyhteisön kehittämiseen mm. vertailemalla oman ja uuden työyhteisön ja työntekijöiden toimintaa. Työkierto toimii työhyvinvoinnin välineenä. Keskeisinä tavoitteina ovat potilaan hoitoketjun ymmärtäminen ja hallinta sekä yhtenäisten hoito-ohjelmien ja -käytäntöjen toteuttaminen organisaatiossa. Työkierto lisää toisen työyhteisön toiminnan ja työntekijöiden työn tuntemusta ja arvostusta, jolloin se lisää yhteisöllisyyttä ja verkostoitumista. Työkiertoa hyödynnetään myös muutostilanteissa ja työntekijöiden valmentamisessa uusiin tehtäviin ja toimintakäytäntöihin. Työkierto palvelee työntekijän omaa ammatillista kehittymistä ja kehittää työyhteisön toisia työntekijöitä, työyhteisöä ja organisaatiota, koska uusi työntekijä katsoo eri asioita uutena ja kriittisenä ulkopuolisena ihmisenä. Työkierto vaatii myös työntekijältä rohkeutta lähteä tutusta ja vanhasta työympäristöstä uuteen kokeilemaan omaa ammattitaitoaan. (Lindeman-Valkonen 2001, 9–10.)

## 2.2 Aikaisemmat tutkimukset

Työkierrosta sosiaali- ja terveystieteillä on tehty tutkimuksia jonkin verran niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Yhtään tutkimusta ei ole kuitenkaan tehty kehitysvamma-alalta. Suomessa melkein kaikki tutkimukset vuodesta 2005 lähtien perustuvat Könösen ja Hongiston (2005) tutkimuksiin. Työkiertoa on tutkittu eri aloilla (esimerkiksi pankki- tai tehdasaloilla), mutta tässä tutkimukses-

sa keskityttiin ainoastaan sosiaali- ja terveysalalla tehtyihin tutkimuksiin työkierrosta. Tämä valittiin siksi, että nämä olivat lähempänä tutkittavaa kohdetta.

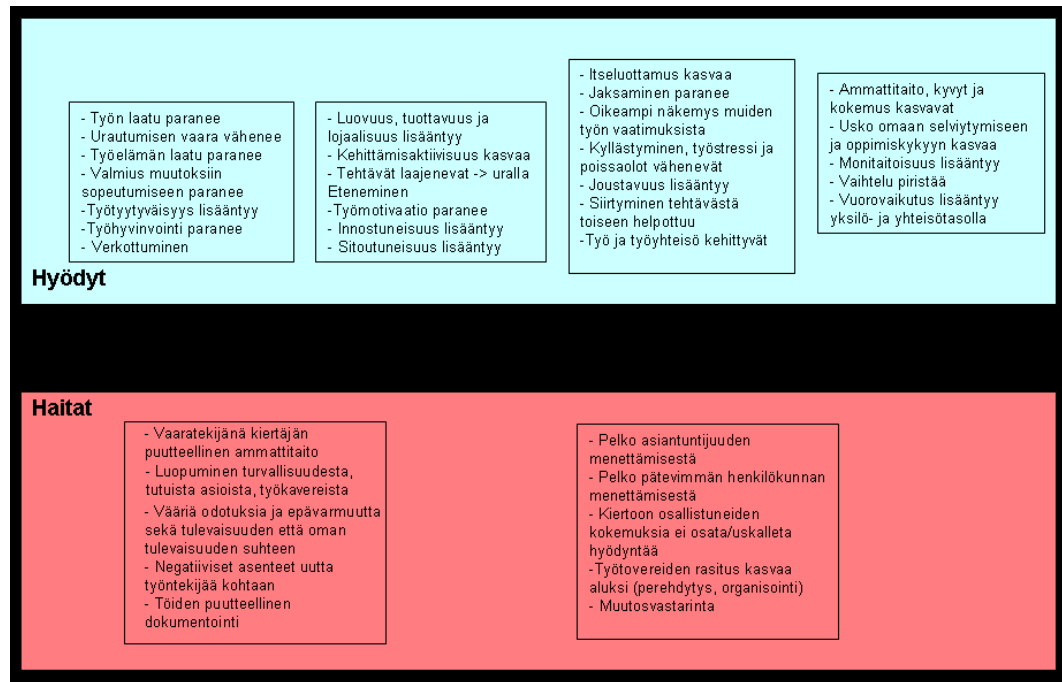
Järvi ja Uusitalo (2004) ovat tutkinut pro gradu -tutkimuksessaan Helsingin yliopistollisen keskussairaalan silmäklinikan tapahtuvaa työkiertoa. Henkilökunnasta kolmasosa oli ollut työkierrossa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suurimmalla osalla työkierrossa olleista henkilöistä kokemukset olivat myönteisiä. Hyvien kokemusten taustatekijöiksi nousivat työyhteisön hyväksyntä ja hyvä perehdytys. Myös vapaaehtoisuutta työkierrossa pidettiin tärkeänä. Tulosten perusteella työkierto lisäsi hoitajien itseluottamusta, heidän ammattitaitonsa laajeni sekä luovuus että joustavuus lisääntyivät. (Järvi & Uusitalo 2004.)

Hongisto (2005) tutki pro gradu -tutkielmassaan Kuopion yliopistollisen sairaalan työkiertoa, jota on toteutettu naistentautien- ja synnytysklinikassa sekä leikkaus- ja anestesiayksikössä. Hän teki yhteenvedon vuosina 1999 - 2004 työkierrossa olleiden Kuopion yliopistollisen sairaalan hoitohenkilökunnan kokemusten perusteella työkierron vaikutuksista henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimus tehtiin kyselylomakkeella. Tutkimustulosten mukaan työkierto paransi hoitohenkilökunnan osaamista: ihmisten kohtaaminen ja ymmärtäminen oli aiempaa helpompaa, usko omaan kykyihin lisääntyi ja päätöksentekotaidot paranivat. Myös heidän tiedonhankintaosaaminen parani ja työssä vaikuttaminen lisääntyi. Työhyvinvointiin työkierrolla oli myös myönteinen vaikutus ja työntekijät kokivat työkierron tuovan vaihtelua, se auttoi jaksamaan paremmin työssä ja ihmiset olivat tyytyväisempiä työhönsä. (Hongisto 2005.)

Könönen (2005) tutki pro gradu -tutkielmassaan työkiertoa Kuopion yliopistollisen sairaalan naistentautien- ja synnytysklinikassa ammatillisen kehittymisen välineenä. Tutkimuksen perusteella työkierto koettiin hyvänä ammatillisen kehittymisen keinona. Työntekijät halusivat myös ylläpitää omaa ammattitaitoa hakeutumalla työkiertoon. Lisäksi työn mielekkyys ja haasteellisuus kasvoivat sekä valmiudet kaikissa työyksiköissä lisääntyivät. Myös innostuneisuus ja sitoutuneisuus lisääntyivät työyhteisössä. (Könönen 2005.)

Asikaisen (2008) tutkimuksen mukaan työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa tukee yksittäisen työntekijän osaamisen kehittymistä. Palautteen antaminen ja vastaan ottaminen oli vaikeaa, koska työntekijät eivät osanneet antaa, eikä työyhteisö osannut ottaa vastaan vertaisen palautetta. Työkierron tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus jäi myös välillä toteutumatta. Tulosten mukaan esimiehen tuella ja kannustuksella oli merkitystä myönteisten kokemusten syntymiseen. Myös työntekijöiden oma motivaatio, hyvä itsetuntemus ja oikea asennoituminen työkiertoa kohtaan edesauttoivat myönteisen kokemuksen syntymistä. (Asikainen 2008.)

Partanen (2009) tutki pro gradu -tutkimuksessaan terveydenhuollon lähiesimiesten kokemuksia työkierrosta. Sen mukaan lähiesimiesten roolia pidettiin työkierron onnistumisen kannalta tärkeänä. Myös tavoitteellinen työkierto, jossa työkiertoon lähteminen ja sen tavoitteet suunnitellaan kehityskeskustelussa, todettiin hyväksi malliksi, vaikka se veikin aikaa esimieheltä. Tutkimuksessa oli myös todettu, että työkierto on niin uusi asia, että se hakee vielä muotoaan monessakin paikassa. Työntekijän ymmärrys toisen työtä kohtaan lisääntyi ja käsitykset toisen osaston työtehtävistä kokemusten myötä muuttuivat. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden muutosvalmiudet vahvistuivat ja yhteistyön merkitys lisääntyi uusien kokemusten myötä. Uuden opettelu vieraassa työympäristössä vaati energiaa ja kokemus saattoi aiheuttaa jopa stressiä. Työkierron huonoina puolina oli nähty kiire, työn fyysinen kuormittavuus sekä ulkoisen työkierron toteuttamisen vähyyt. Monet organisaatiot eivät ole halukkaita ottamaan vastaan oman organisaation ulkopuolelta tulevia työntekijöitä henkilökiertoon. (Partanen 2009.) Kuviossa 1 on kuvattu aikaisempien tutkimuksien työntekijöiden kokemuksia työkierron hyödyistä ja haitoista.



Kuvio 1. Työntekijöiden kokemuksia työkierron hyödyistä ja haitoista aikaisempien tutkimuksien mukaan (Partanen 2009).

### 2.3 Työ kehitysvamma-alalla

Ahon (1999, 19) mukaan kehitysvammaistenohjaaja on vammaistyöntekijä, jonka erityisosaamista on kehitysvammaisten problematiikka. Kehitysvamma on vamma juuri ymmärryksessä, joten kehitysvammaisten ohjaaminen ja opettaminen on keskeinen asia ammatillisessa osaamisessa kehitysvamma-alalla. Kehitysvammaistenohjaaja tekee ohjauksellista työtä, jolloin hän vaikuttaa myös kehitysvammaisten elinympäristöön ja – oloihin. Tarkoituksena on yhteiskuntaan integroiminen eli kehitysvammaiset saavat samat palvelut ja edut kuin ns. normaalitkin ihmiset. (Aho 1999, 19.)

Yleensä vammaisia henkilöitä koskeva lainsäädäntö, päätöksenteko ja hallinnolliset toimet perustuvat ihmisoikeuksiin (esim. YK:n yleissopimukseen vammaisten oikeuksista). Tämän mukaan vammaisilla on oikeus osallistua yhteiskunnassa, oikeus liikkumisen vapauteen sekä oikeus koulutukseen ja työssäkäyntiin. Sopimuksessa tunnustetaan ennen kaikkea vammaisen oikeus itsenäiseen päätöksentekoon ja korostetaan julkisten tilojen ja liikennevälineiden esteettömyyden tarvetta. (Eteva kuntayhtymä 2010, 6.)

Nykyään osaavan ja työnsä kehittämisestä motivoituneen henkilöstön saaminen ja työsuhteessa pysyminen on vammaispalvelujen vaikuttavuuden avainkysymys. Se on samalla myös tärkeä aluepoliittinen kysymys, sillä tulevaisuudessa vammaisalalla tarvittava ammatillinen osaaminen on laajempaa kuin hoito- tai sosiaalityön osaaminen. Tämän vuoksi asiakaslähtöinen ja yksilöllinen suunnittelu edellyttää joustavuutta henkilöstösuunnittelussa ja koulutuksen kehittämistä yhteistyössä alan oppilaitosten kanssa. (Eteva kuntayhtymä 2010, 12.)

Pääasiassa Kouluharjun ja Rakokiven hoitokodilla ohjaajan tehtävänä on tukea ja ohjata asiakasta asumisessa ja vapaa-ajan toiminnoissa hänen yksilöllisten edellytystensä mukaisesti. Ohjaajan tehtävänä on yhteisön päivittäisistä toiminnoista huolehtiminen yhdessä asukkaiden kanssa. Hän ohjaa kotipäiväläistä eri toiminnoissa (esim. kotitöiden tekemisessä, siivouksessa, ruuan valmistuksessa, jne.) yhdessä asukkaan kanssa toimien ja tehden. Ammatillista osaamista on juuri se, että ohjaaja osaa antaa asukkaalle tarpeeksi aikaa tehdä itse ja tarpeen vaatiessa osaa auttaa asukasta eri tilanteissa eteenpäin. Näin asukaskin saa kokea osallistuvansa toimintaan mukaan omien ehtojensa ja edellytystensä tai taitojensa mukaan.

#### 2.4 Eteva kuntayhtymä

Eteva kuntayhtymä on tällä hetkellä Suomen suurin vammais- ja asiantuntijapalveluihin erikoistunut kuntayhtymä, joka muodostettiin vuonna 2009 yhdistämällä Pääjärven kuntayhtymä ja Uudenmaan erityispalvelut-kuntayhtymä. Etevan omistaa 49 kuntaa, joiden alueella asuu yhteensä noin 1,3 miljoonaa ihmistä. (Etevasta vammaispalvelujen johtava tuottaja 2012.)

Etevan toiminta-ajatuksena on antaa asiakkailleen apua, tukea ja asiantuntija-apua vammaisuuden ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Palvelujen käyttäjät ovat pääasiassa kehitysvammaiset henkilöt, psyykkisestä sairaudesta toipuvat henkilöt, muut vammaiset ja heidän omaisensa ja läheisensä sekä myös lähityöntekijät. (Eteva kuntayhtymä 2012.)

Eteva tarjoaa asumispalveluja, perhehoitoa ja työ- ja päivätoimintapalveluja, kriisi- ja kuntoutuspalveluja erityisesti kehitysvammapsykiatriisiin tarpeisiin sekä asi-

antuntijapalveluja kouluille, perusterveydenhuoltoon, asumispalveluihin ja työ- ja toimintakeskuksiin. Eteva tarjoaa myös valtakunnallisia vammaispalveluita, joten se sopii sopimuksia myös muiden kuin jäsenkuntien kanssa. (Eteva kuntayhtymä 2010, 7.) Kuntayhtymän asiakaskunta koostuu noin 2500 vammaisesta ja kehitysvammaisesta henkilöstä. Asumisyksiköitä on 130 hajautetusti kuntayhtymän eri alueen kunnissa ja asuntoja niissä on lähes 900. Henkilökuntaa Eteva kuntayhtymässä on noin 1400, joista yli 90 prosenttia toimii lähipalvelutyössä. Loput henkilökunnasta työskentelevät asiantuntija- ja tukipalvelutehtävissä. (Etevasta vammaispalvelujen johtava tuottaja 2012.)

Etevan yleiset arvot ja toiminnanlinjaukset määrittelevät työntekijöiden työskentelyä hoitokodilla, joten työskentelyssä otetaan huomioon nämä arvot. Etevan arvoina ovat palvelujen käyttäjien ihmisoikeuksien ja itsemääräämisen kunnioitus, yksilöllisyyden sekä perhesuhteiden tukeminen, henkilöstön osaavan ja luovan työn sekä asiantuntemuksen arvostus, voimavarojen tuottavuus, toiminnan turvallisuus ja ympäristöarvojen kunnioittaminen sekä rakentava yhteistyö omistajakuntien ja muiden kumppanien kanssa. (Etevasta vammaispalvelujen johtava tuottaja 2012.)

Eteva tarjoaa monipuolisia työtehtäviä sekä hyvät mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen. Henkilöstön osaaminen kehittyy työssä oppimalla, jota vahvistetaan mm. henkilöstökoulutuksella ja työnohjauksella. Eteva kuntayhtymä arvostaa osaamista ja arjen luovia ratkaisuja. (Eteva – vaikuttavaa työtä ja omannäköistä elämää 2012.) Eteva kuntayhtymä muodostaa yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa osaamista, ammattitaidon kehittämistä ja palvelumuotojen uudistamista edistävän verkoston. Etevassa tunnustetaan turvallisuuden ja palkitsevan työn merkitys työhyvinvoinnille, joten osaava ja monipuolisesti toimiva henkilöstö on avainresurssi ja muutoksen tekijä. Ennen kaikkea sitoutuminen työhön ja hyvä työilmapiiri tuottaa parempaa palvelua myös asiakkaille, joka vaikuttaa näin laajemmin kuntayhtymän maineeseen työnantajana ja toimijana. (Eteva kuntayhtymä 2010, 12.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn määrittelyä

Työhyvinvoinnista on olemassa useita määritelmiä, joten yhtä ja oikeaa määritelmää ei ole olemassa. Työterveyslaitoksen (2011) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen ihmisen hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa, mutta myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön kehittämistä sellaiseksi, että jokainen voi kokea onnistumisen ja työn iloa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Nummelin (2008, 16–17) mukaan työn hallinta on jatkuvaa kehittymistä, muuttumista ja oppimista. Hänen mukaansa työtä tai ihmistä ei tarvitse korjata, mutta työn ja ihmisen suhdetta kannattaa kuitenkin kehittää. Tämän vuoksi hyvin organisoitu työ tuottaa hyvinvointia ja hyvää tulosta.

Nykyään sopiva kuvaus työhyvinvointitoiminnasta on Rauramon Työhyvinvoinnin portaatt -malli (Kuvio 2), joka on kehitetty Maslow'n tarvehierarkiasta. Rauramo (2008, 34–36) kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaatt -mallissa käydään läpi tarvehierarkia porrastamalla alkaen fysiologisista tarpeista edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Malli huomioi ennen kaikkea sekä yksilötason että yhteisötason hyvinvoinnin, joten porrasmalli toimii hyvin työhyvinvoinnin kokonaiskuvana. Jokainen porras tai tarve on analysoitu teoreettisesti ja pohdittu jokaista tarpeen tyydyttymistä ja ilmenemistä tarkasti. (Kehusmaa 2011, 16–17; Rauramo 2008, 34.)

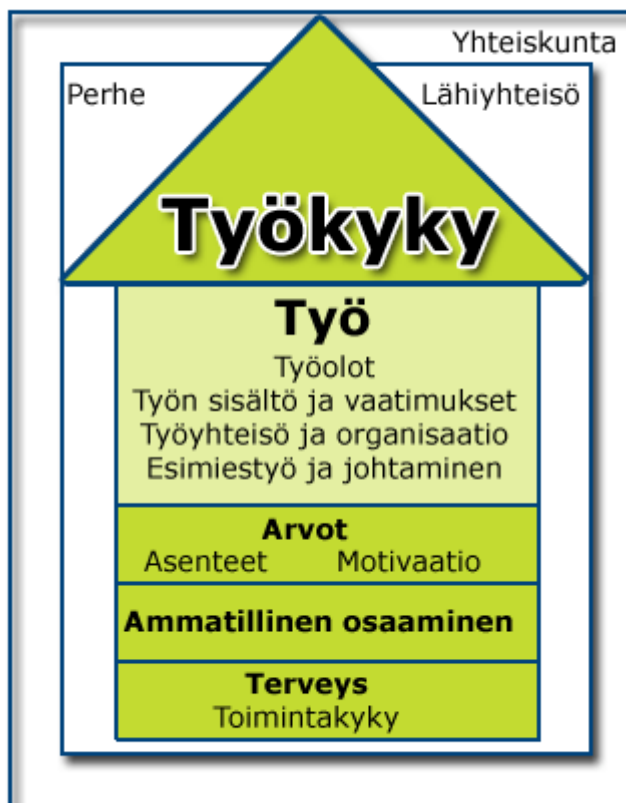


Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004; Rauramo 2008, 27.)

Työhyvinvointia on kuitenkin vaikea käsitellä konkreettisesti, sillä työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle ihmiselle yhtä ja toiselle toista. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, joka pitää olla tasapainossa keskenään. (Rauramo 2004, 12; Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvointia määritellään usein myös laajemmin, jolloin siihen kuuluvat yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Tällöin työhyvinvointi koostuu hyvästä, johdonmukaisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisen kehittämisestä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7.) Mankan (2011, 35) mukaan työhyvinvointi koostuu myös työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä, joten työhyvinvointi ymmärretään koko työyhteisön toimivuuden kehittämisenä. Näin työhyvinvointi näkyy työntekijässä työnilona ja -imuna ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen. Myös hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä, joten se kestää tällöin tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka 2011, 73.)

Työhyvinvointia määritellään myös työntekijän työkyvyn mukaan. Työkykylähestymistapa keskittyy lähinnä työssä toimimisen ja työssä jaksamisen kannalta työntekijöiden yksilöllisiin fyysisiin ja psyykkisiin kykyihin ja ominaisuuksiin (Manka 2011, 61). Ilmarisen (2005, 79) mukaan työntekijän tärkein pääoma työelämässä on hänen työkykynsä, joten yritysten tai organisaation rooli henkilöstönsä työkyvyn tukemisessa ja kehittämisessä on tärkeää. Työkyky on muuttunut yhä enemmän kokonaisvaltaisempaan ja monipuolisempaan suuntaan, joten siinä on enemmän työhyvinvoinnin elementtejä. Ilmarinen (2005) kuvaa työkykyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä Työkyky-talolla, jossa työkykyä kuvataan nelikerroksisella talolla. Tämän työkykytalon perustana on terveys. Kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja (Kuvio 3). (Ilmarinen 2005, 79; Työterveyslaitos 2012.)



Kuvio 3. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2005.)

Työkyky koostuu ihmisen voimavaroista ja työn vaatimusten tasapainosta, jolloin Työkyky-talossa talon perustana on ihmisen terveys ja toimintakyky eli fyysinen,

psykykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Muut rakennelman painot kohdistuvat aina pohjakerrokseen, jolloin muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä vaikuttavat ihmisen työkykyyn joko heikentäen tai kehittäen sitä. (Ilmarinen 2005, 79.) Siksi olisi tärkeää, että työnantaja pitää huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista.

Työkyky-talon toinen kerros kuvaa ihmisen ammatillista osaamista ja pätevyyttä, johon vaikuttavat ihmisen peruskoulutus, ammatilliset tiedot ja taidot sekä työyhteisöissä toimiminen. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen eli elinikäinen oppiminen on silloin tärkeää työntekijälle, jotta hän pystyy vastaamaan työelämän haasteisiin ja muutoksiin. Tämän kerroksen merkitys korostuu yhä enemmän nykyään, sillä kaikilla toimialoilla tulee koko ajan uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita. (Ilmarinen 2005, 79; Työterveyslaitos 2012.)

Arvot, asenteet ja motivaatio ovat kolmannessa kerroksessa. Tässä kerroksessa käsitellään työelämän ja muun elämän välisiä suhteita, joten omat asenteet työnteekoon vaikuttavat ihmisen työkykyyn. Mielekäs ja haasteellinen työ vahvistaa työntekijän työkykyä positiivisesti, mutta taas ”pakkotyö” osana elämää sen sijaan heikentää työkykyä. Iän myötä myös työ- ja eläkeasenteet muuttuvat, jolloin ne voivat johtaa työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen. Tämä kerros on siis kovin altis erilaisille vaikutteille. (Ilmarinen 2005, 79; Työterveyslaitos 2012.)

Työ ja siihen liittyviä tekijöitä on talon neljännessä kerroksessa. Tämä kerros kuvaa työyhteisöä konkreettisesti, joten siihen kuuluvat työ ja työolot, organisaatio ja johtaminen. Esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa työkerroksen toimintaa, joten heillä on vastuu neljännessä kerroksesta. Heillä on ennen kaikkea valta ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan tyky-toimintaa. Tämä kerros on rakennelman suurin ja painavin kerros, joka ”painaa” alempia kerroksia. (Ilmarinen 2005, 80; Työterveyslaitos 2012.)

Työntekijän työkykyyn vaikuttaa myös ympäröivä elämä (esimerkiksi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot). Nykyään työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on tullut haasteelliseksi ja tärkeäksi asiaksi. Yhteiskunnan rakenteet, palvelut ja säännöt vaikuttavat myös henkilön työkykyyn, joten vastuu työntekijän työ-

kyvystä jakaantuu henkilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. Talon kaikkia kerroksia tulee kuitenkin kehittää jatkuvasti työelämän aikana, joten tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessaakin. Työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti esim. ihmisen voimavarat muuttuvat iän myötä ja työn vaatimukset muuttuvat globalisaation ja teknologian vuoksi. Työntekijä vastaa omista voimavaroistaan sekä työnantaja että esimiehet ovat vastuussa työstä ja työoloista. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat ja tasapainottavat toisiaan. (Ilmarinen 2005, 80; Manka 2011, 63.)

### 3.2 Työhyvinvointia edistävät ja hidastavat tekijät

Työhyvinvointi on muutakin kuin oireiden puuttumista, joten työhyvinvointiin liitetään läheisesti myös työkykyä ylläpitävä toiminta. Suomessa on ollut kauan käytössä sosiaali- ja terveystieteiden kehittämä kolmiomalli työkykyä ylläpitävästä toiminnasta eli tyky-toiminnasta. Se tarkoittaa työntekijän terveyden ja toimintakyvyn, työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden sekä työyhteisön samanaikaista ja järjestelmällistä kehittämistä. Malliin on lisätty myöhemmin myös ammatillinen osaaminen. Malli korostaa ennen kaikkea sitä, että kehittäminen edellyttää työyhteisön ja sen eri osapuolten yhteistoiminnan aktiivista sitoutumista ja osallistumista. (Manka 2011, 60.)

Nummelin (2008, 97) mukaan työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä tuetaan. Tämän tyky-toiminnan rinnalla on kuitenkin yleistynyt käsite työhyvinvoinnin edistäminen, joka tarkoittaa laaja-alaista työn, työolojen, työyhteisön sekä työntekijän työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämistä ja kehittämistä. Työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa myönteisesti organisaatioiden taloudelliseen menestymiseen, joten työkyky on ennen kaikkea väline elämän suurempien päämäärien saavuttamisessa. Tällöin on tärkeää henkilön ominaisuuksien ja työn vaatimusten välinen tasapaino. (Rauramo 2004, 29–30.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta koostuu kolmesta tasosta: ensimmäinen taso on ennaltaehkäisevää toimintaa, jonka tavoitteena on jokaisen työntekijän työ- ja toimintakyvyn säilyttäminen mahdollisimman hyvin koko työuran ajan. Toinen taso kuvaa toimenpiteitä, joilla autetaan työntekijöitä ja työyhteisöjä uhkaavan työ- ja toimintakyvyn alenemiselta. Kolmas taso kuvaa heikentyvään työkykyyn liittyviä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on jäljellä olevan työkyvyn ja työkyvyttömyyden ehkäiseminen. (Nummelin 2008, 97.)

Työkyky on jatkuvasti muuttuva kokemus hyvinvoinnista, jonka syntyy ennen kaikkea työntekijän, työn ja työyhteisön vuorovaikutuksesta. Työntekijöiden vaikuttaminen työhönsä rakentaa hallinnan kokemusta, joka edistää hyvää työsuoritusta ja estää työstressin syntymistä. Tämän hallinnan tunteen syntyminen on kuitenkin sidoksissa tilannetekijöihin ja työntekijän omiin resursseihin ja tulkintaan, joten työkyky on työntekijän omaan arvioon liittyvä tulkinta käytettävissä olevien voimavarojen ja työn asettamien vaatimusten välisestä suhteesta. (Nummelin 2008, 29.)

Tällaisia hallinnan kokemusta rakentavia tekijöitä ovat työmotivaatio, osaaminen, voimavarat ja yleiset psykososiaaliset taidot kuten sopeutumiskyky, joustavuus ja vuorovaikutustaidot. Työhön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä ovat työn sisältöön ja organisointiin liittyvät tekijät, vaikutus- ja oppimismahdollisuudet, sosiaalinen tuki ja hyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri. Tähän hallinnan kokemukseen vaikuttaa myös työntekijän yleinen suhtautumistapa elämään. Positiivisuus ja luottamus omiin kykyihin auttavat paremmin eri ongelmatilanteissa, joten työntekijän on helpompi hallita vaikeitakin tilanteita. (Nummelin 2008, 29–30.)

Työkyvyn ylläpitäminen edellyttää pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa, joten työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on osana strategista ajattelua. Tämä ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät ennen kaikkea esimiehen ja työntekijän yhteistyötä, joten työkyvyn säilymisestä vastuu kuuluu molemmille. Myös työyhteisö voi vaikuttaa siihen, jolloin työntekijä voi aktiivisesti osallistua sekä oman työnsä että työyhteisönsä hyvinvoinnin ja jaksamisensa edistämiseen. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Näitä ovat työterveyshuolto,

työsuojelu- tai turvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyisyys sekä työvälineet, tietoverkot ja työprosessit. Johtaminen puolestaan vaikuttaa siihen, miten näitä työhyvinvointiresursseja käytetään työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 33; Österberg 2005, 144; Nummelin 2008, 97.)

Työyhteisön käytännön työsuojelutoimintaan kuuluvat suunnittelu, ennakointi, toteutus ja seuranta työturvallisuuslain mukaan. Tällöin organisaation johto toteuttaa käytännön työsuojelutyötä yhdessä esimiesten, henkilöstön, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa laaditun ohjelman pohjalta. Työntekijän velvollisuus on noudattaa työturvallisuusohjeita ja ilmoittaa ongelmista tai puutteista sekä kohdella muita työntekijöitä asiallisesti. Työsuojelutoiminnassa huomioidaan sekä fyysiset että psykososiaaliset työympäristötekijät, joilla edistetään työntekijöiden työkykyisyyttä. Työturvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyvät tekijät otetaan huomioon sekä päivittäin toiminnassa että muutostilanteissa. Hyvään psykososiaaliseen työympäristöön puolestaan kuuluvat töiden organisointi perustetävän mukaan, työn sisällön määrittely, tehtävä- ja työnjako, henkilöstön kehittämisohjelmat sekä yhteistyökäytännöt. (Nummelin 2008, 98–99.)

Nykyään työelämässä on tärkeää työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäminen, sillä muuttuva työelämä on kiireistä ja henkisesti raskasta yhdistettynä usein myös perheen tuomiin vaatimuksiin. Liiallinen henkinen kuorma voi ilmetä epäasiallisena käyttäytymisenä, päihteiden väärinkäyttönä tai työstä suoriutumisen ongelmina. Tällöin yhteistyö ja keskusteleva työyhteisökulttuuri auttavat haitallisen työstressin vaikutuksiin. (Österberg 2005, 150–151; Nummelin 2008, 99.)

Mielekäs työ on ihmisen hyvinvoinnin lähde, joten parhaimmillaan työ on kuin leikkiä. Se on kevyttä tai iloa tuottavaa, jolloin työhön huumorilla suhtautuminen antaa työntekijälleen uusia voimavaroja ja sopivia haasteita. Se on ennen kaikkea kiinnostavaa, monipuolista ja itsenäistä, jolloin se luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Tällöin työntekijän tyytyväisyys ja työilo tulee hyvin tehdystä työstä, joten työ mielekkäänä toimintona on hyvän elämän perusta. Yleensä työn mielekkyyden lisääminen on helpoin keino lisätä työntekijän työhyvinvointia.

Työn tulisi tarjota mielenkiintoisia haasteita, jotka antavat työntekijälle kokemuksen tunteen pätevydestään ja osaamisestaan myös toisten ihmisten mielestä.

(Juuti & Vuorela 2002, 67–68.)

Tämän työstä saadun mielihyvän lisäksi on työntekijälle tärkeää myös se, että esimies tai muu yhteisö antaa työhön liittyvää palautetta. Oikeudenmukainen kohtelu on siten keskeinen toive työelämässä, sillä jokainen toivoo varmasti oikeaa kohtelua. Työstä saatu palaute on tärkeää, jotta sen avulla työntekijä voi kehittää työskentelyään parempaan suuntaan. (Juuti & Vuorela 2002, 69.) Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja yhteisiä pelisääntöjä noudattava, jolloin johtaminenkin koetaan oikeudenmukaiseksi ja työntekoa palvelevaksi. Tällöin vakiintuneita tapoja ja toimintamalleja kyseenalaistetaan, joten työyhteisön johtaminen ja ilmapiiri on vuorovaikutteista ja mielipiteitä arvostavaa. (Österberg 2005, 144–145.)

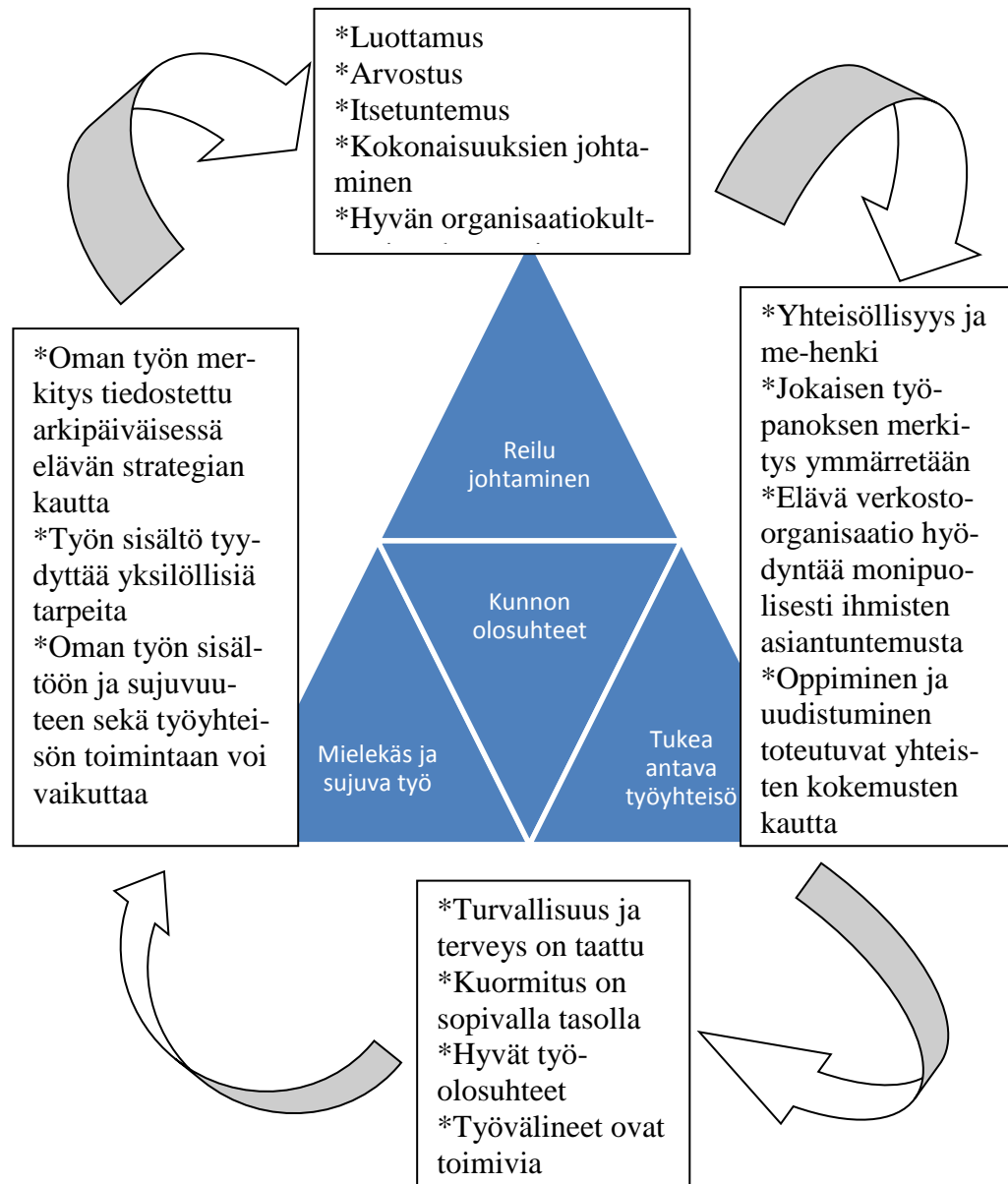
Toimiva työyhteisö ei kuitenkaan synny ilman toimivia ihmissuhteita ja hyvää ilmapiiriä, joka perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Varsinkin työyhteisön ilmapiirissä on puutteita silloin, kun esiintyy syyttelyä, pilkkaamista, selän takana puhumista, väittelyä tai jokainen ajattelee vain omaa etuaan jossain asiassa. Tällöin esimiesten tai henkilöstöasiantuntijoiden tulee puuttua työyhteisön epäkohtiin ajoissa. Työyhteisön ongelmatilanteisiin on helpompi puuttua, jos työyhteisöön on laadittu yhteiset pelisäännöt kaikille. (Juuti & Vuorela 2002, 71–73; Österberg 2005, 147.)

Yleensä työyhteisöjen ristiriidat johtuvat puhumattomuudesta ja väärintulkinnosta, joten vain keskustelemalla saadaan selville jokaisen työntekijän mielipiteet ja ajatukset. Varsinkin toisen asemaan asettumista helpotetaan työskentelemällä yhdessä, tekemällä tiimityötä ja pitämällä usein yhteisiä palaverieita, sillä silloin opitaan enemmän toisen taustoista ja toiminnasta. Jos työyhteisön jäsenet ratkovat ristiriitojaan ja ongelmiaan yhdessä, niin jokaisen työntekijän ratkaisun ehdotukset ovat huomioitava ja jopa uskallettava kokeilla niitä käytännössä. Näiden kokeilujen tuloksena voi syntyä uusia suhteita ihmisen, työn, organisaation ja toisten työntekijöiden välille. (Juuti & Vuorela 2002, 71–73; Österberg 2005, 147.)

Liikunta on hyvä työkyvyn kehittämisen keino, sillä se liittyy myönteisesti sekä fyysisen kunnon ylläpitämiseen ja kehittämiseen että sosiaalisen suhteiden ylläpitämiseen. Esimerkiksi työpaikan yhteiset liikuntatapahtumat antavat hyvän mahdollisuuden kehittää työntekijöiden sosiaalisia suhteita, jolloin he saavat mahdollisuuden tutustua toisiinsa myös työelämän ulkopuolella. Jos työntekijä tuntee työtoverinsa muullakin tavoin kuin työroolin kautta, niin se auttaa hyväksymään hänet entistä paremmin. (Juuti & Vuorela 2002, 74.)

Liikunnalla on myönteinen vaikutus myös ihmisen psyykkiseen olotilaan, sillä se antaa itseluottamuksen ja mielihyvän tunteen. Ihmisen liikkuessa mieli tyhjenee, jolloin mieli vapautuu mieltä painavista asioista. Liikunnan tuoma mielihyvä ja onnistumisen tunne auttaa itsearvostuksen syntymisessä. Kun ihminen kokee olevansa hyvä ja arvokas, niin hyvä olo näkyy hänen koko olemuksessaan heijastaen näin muillekin elämäalueille. Nykyään henkisen työn vastapainona liikunta on välttämätöntä. (Juuti & Vuorela 2002, 74–75.)

Kehusmaa (2011, 121) on kiteyttänyt hyvin seuraavaan kuvioon (Kuvio 5) sen millainen on voimaannuttava, hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö. Tämä on hyvä esimerkki ja yhteenveto siitä mitkä edistävät työhyvinvointia työyhteisössä, mutta se vaatii toteutuakseen kuitenkin erilaisia toimenpiteitä kaikilla neljällä osa-alueella. Huono johtaminen vie voimia työyhteisöltä. Myös työyhteisön keskinäinen kilpailu tai omia odotuksia vastaamaton työ vähentää työnteon mielekkyyttä. Huonot työvälineet tai epämiellyttävä työympäristö vaikeuttavat työn sujuvuutta. Työhyvinvoinnin aito edistäminen edellyttää aina asennemuutosta, organisaation todellisen tilanteen ja tosiasioiden tunnistamista, joten työyhteisön edistäminen vaatii sekä yksilö- että yhteisötason huomioimista. Yhteisön kannalta on tärkeää edistää yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun taas yksiötasolla huomioidaan yksilö- ja tilannekohtaiset tarpeet. (Kehusmaa 2011, 121–122.)



Kuvio 4. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaannuttavan työyhteisön perusainekset (Kehusmaa 2011, 121.)

Työhyvinvointia ja työelämän toiminnan vaikuttavuutta on kyettävä myös arvioimaan, jotta sitä voidaan mitata ja kehittää. Käytössä on erilaisia mittareita ja testejä työhyvinvoinnin mittaamiseen, joten ne voivat mitata jotain tiettyä asiaa, ilmiötä tai kokonaisuutta. Arvioinnin saamiseksi on kuitenkin aluksi oltava tiedossa organisaation tehtävä, päämäärä, arvot ja tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Tällöin huomioidaan myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely ja tavoitetila. Mittarin sisältöä tärkeämpää on mittarin seuraaminen

säännöllisesti, koska vain siten voi seurata mihin suuntaan ollaan menossa tai miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Ojala & Ahonen 2005, 232; Rauramo 2008, 35–36.)

Nämä työhyvinvointiin liittyvät mittaukset jaetaan yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin tai työhyvinvoinnin osa-alueittain: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys ja osaaminen. Näitä mittareita ovat muun muassa osaamisen kartoittaminen, kunto- ja toimintakykytestaukset, terveyden seuranta ja työhyvinvoinnin kehittäminen. (Rauramo 2008, 35–36.)

Ojala & Ahosen (2005, 232–233) mukaan henkilöstöä voidaan kuvata demografisin suurein (ikä, sukupuoli), osaamisen mukaan (koulutus, kokemus, erityisosaaminen, palkkataso), ajankäytön mukaan (normaalityöaika, yli- ja lisätyöt, vuorotyöt), terveyden mukaan (sairauspoissaolot, tapaturmat, työkyky, työkyvyttömyyseläkkeet), yhteisöllisyyden mukaan (työtyytyväisyys, tiimityöskentely, asiakastyytyväisyys), tuloksellisuuden mukaan (tuotos, myynti, voitto, hoitopäivät), jne. Hyviä työhyvinvointimittareita suuntaviivojen tarkasteluun ovat sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Kokonaisvaltaiset mittarit ovat kyselyjä, joissa selvitetään henkilöstön tuntemuksia erilaisiin asioihin (esimerkiksi työilmapiiriin, työn kuormitukseen, stressi- ja tyytyväisyystekijöihin, työn muutokseen, johtajuuteen ja johtamiseen). (Ojala & Ahonen 2005, 232–233.)

## 4 TYÖKIERTO HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUKENA

### 4.1 Työkierron vaikutukset työntekijään

Hongiston (2005) pro gradu -tutkimuksen mukaan tulevaisuuden osaamiseen oli työkierrolla eniten merkitystä vastaajien kokemusten mukaan. Oman persoonan käyttö kehittyi myönteisesti, kärsivällisyys lisääntyi ja he uskoivat aiempaa enemmän omiin kykyihinsä. Työkierto vaikutti eniten päätöksentekotaitoon, tiedon hankinnan osaamiseen ja työssä vaikuttamiseen. He ovat motivoituneempia itsensä kehittämiseen ja arvostavat aiempaa enemmän toisiaan. Työkierron myötä yhteistyökyky toisten ammattiryhmien kanssa parani ja yhteistyöverkostoja voitiin laajentaa. Uudet ideat, virikkeet ja ajatukset motivoivat työntekijää, kun hän palasi takaisin omaan työyksikköön (Hongisto 2005, 68, 82–83).

Könösen (2005) tutkimuksen mukaan omien vahvuuksien tunnistaminen on helpompaa, teoriatieto lisääntyi, potilaiden hoitoketju ja yhteistyötahot selvenivät. Oman sekä toisen työn arvostaminen lisääntyi ja avun antaminen toiseen yksikköön helpottui. Työntekijät sitoutuivat työkierrossa oltuaan aiempaa paremmin työhönsä. Sitoutuminen, vuorovaikutus potilaan kanssa, kollegiaalisuus ja ongelmanratkaisukyky lisääntyivät. (Könönen 2005, 49–50.)

### 4.2 Työkierron vaikutus työyhteisöön

Työkierto hyödyttää koko työyhteisöä. Työkierrossa olleiden työntekijöiden oman työn arvostus kasvaa ja työyhteisön asioihin suhtaudutaan uudella tavalla. Työasioista keskustellaan työyhteisössä ja opitaan uudenlaisia työskentelytapoja sekä uudenlaista ajattelua. Työyhteisö arvioi aktiivisemmin omia työkäytäntöjään ja vertailee eri työtapojen hyviä ja huonoja puolia. Työnantajalla on aktiivinen panos työkierron suunnittelussa ja toteutuksessa. Työkierron aikana työssä tarvittava tietopohja ja uusien työtehtävien tuntemus lisääntyvät, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että avun antaminen ja työyksiköstä toiseen siirtyminen helpottuvat. Näkemys eri työpisteiden henkilöstötarpeista muuttuu laajemmaksi. Tällä voidaan edistää henkilöstön liikkuvuutta helpottaen myös sijaisongelmia. Työkierron jäl-

keen on helpompi kohdata uusia ihmisiä ja ymmärtää heitä, jolloin vuorovaikutusosaaminen paranee. (Hongisto 2005, 82–83; Könönen 2005, 45–47.)

Könösen (2005) tutkimuksen mukaan työntekijän oli helpompi siirtyä osastolta toiselle jos häneen suhtaudutaan positiivisesti. Työntekijän mielenkiinto omaa työtään kohtaan säilyi työilmapiirin ollessa hyvä. Työntekijät näkivät omassa työssään hyviä puolia ja uutta osaamista siirtyi työkierron aikana työkiertopaikkaan ja omalle osastolle. Työkierron jälkeen avun antaminen toiseen yksikköön helpottui ja ammattitaito pysyi hyvänä. (Könönen 2005, 43–50.)

Toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja yhteishenki. Siellä luotetaan ja tuetaan toisia, autetaan ja otetaan toiset huomioon, ollaan avoimia ja joustavia. Toimiva työyhteisö tukee omalta osaltaan yksilön hyvinvointia ja jaksamista sekä vetää puoleensa osaavia ihmisiä. Hyvä työyhteisö ei ole itsestäänselvyys. Se vaatii kaikilta vaivannäköä ja yhteistä panostusta. Menestymisen edellytyksenä on onnistunut yhteistyö eri työntekijöiden kesken. (Kaivola & Launila 2007.)

#### 4.3 Osaamisen kehittämisen muodot

Osaamista ja ammattitaitoa kuvataan eri tavoin, sillä yleensä ammattitaito ymmärretään kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi eli prosessiksi. Tähän prosessiin vaikuttavat sekä toimintaympäristö, työtehtävät ja työpaikan vaatimukset että työntekijöiden persoonallinen kehitys ja tunteet. (Hätönen 2011, 9.) Ammatillinen tietotaito on ennen kaikkea koulutautumisen ja kokemuksen avulla hankittua osaamista (Juusela 2010, 6).

Osaaminen on keskeisin kilpailutekijä työelämässä, joten se on merkittävä työntekijän hyvinvoinnin lähde. Osaaminen lisää työn mielekkyyttä ja luo turvallisuuden tunnetta sekä vahvistaa työntekijän identiteettiä. Se vähentää ennen kaikkea turhia virheitä ja häiriötekijöitä, joten näin säästyy aikaa myös palautumiselle ja työntekijän omille harrastuksille tai vapaa-ajan toiminnalle. (Rauramo 2004, 26; Hätönen 2011, 9.)

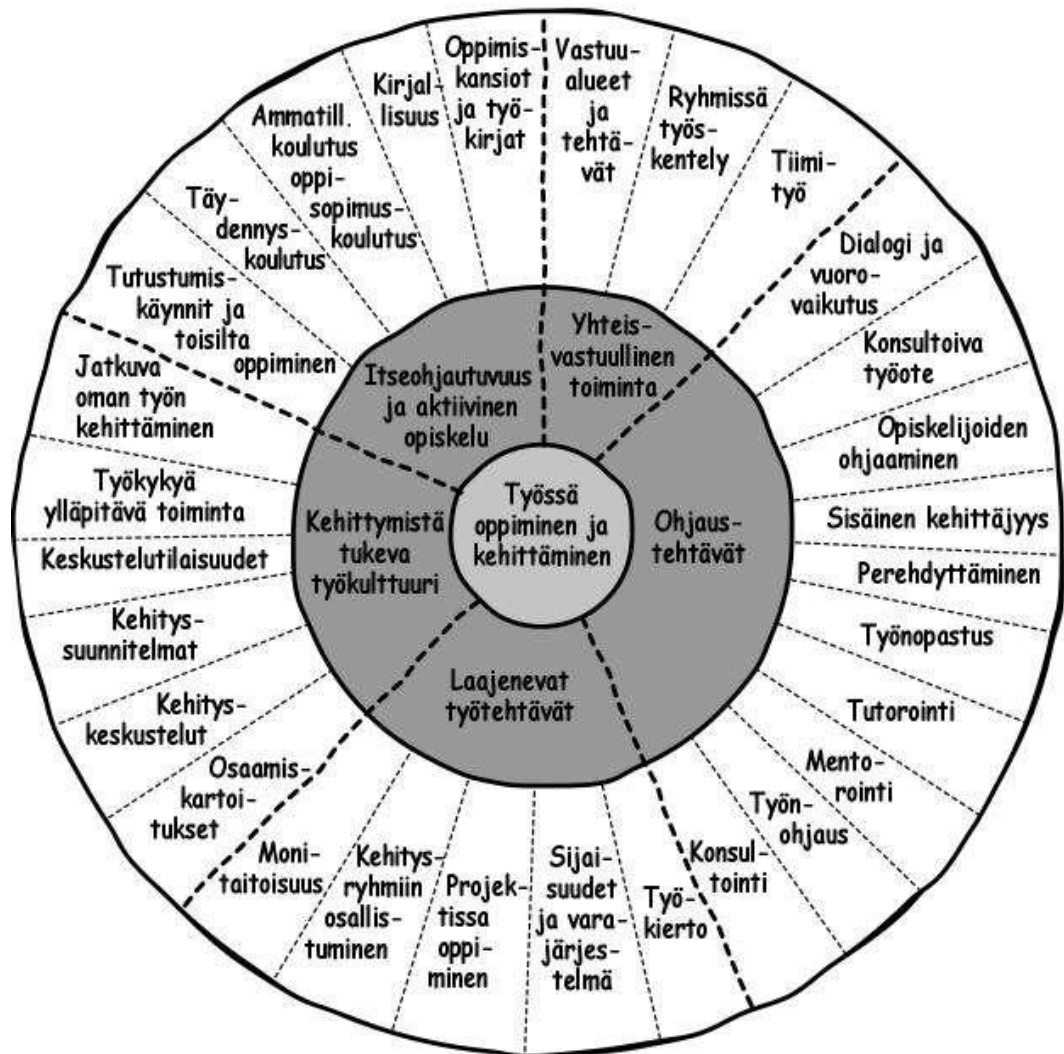
Yhteiskunnan ja työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät kaikilta työntekijöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Tämän vuoksi oppimi-

nen ja muutos kulkevat käsi kädessä, sillä muutos on syy oppimiseen ja oppiminen on puolestaan tapa toteuttaa muutos. Elinikäinen oppiminen antaa valmiuksia toimia työelämässä, mutta oppiminen lähtee kuitenkin oppijan omasta motivaatiosta, uteliaisuudesta ja halusta. (Rauramo 2004, 149; Österberg 2005, 120–121.) Osaaminen koostuu tällöin työntekijän ja työn yhdistelmästä, joten osaaminen rakentuu aina siinä toiminnallisessa tilanteessa. Näin osaaminen syntyy niistä merkityksistä, joita työntekijä luo omalle työlleen erilaisissa tilanteissa. (Hätönen 2011, 9.) Osaamisessa yhdistyvät ennen kaikkea tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäytyminen, taito ajatella, kyky organisoida ja työskennellä ryhmässä. Osaaminen sisältää myös työntekijän oppimistaidot, kyvyn joustaa ja mukautua muutoksiin, mutta se tarkoittaa myös kykyä arvioida omaa osaamistaan ja toimintaa sitä samalla kehittäen. (Hätönen 2011, 9.)

On olemassa erilaisia tapoja luokitella tilanteita ja tapoja, joissa tapahtuu henkilöstön osaamisen kehittymistä. Hätönen (2011, 56–58) on koonnut erilaisia kehittämisen vaihtoehtoja tai ratkaisuja (Kuvio 5), joiden avulla osaamisen kehittäminen toteutuu jatkuvana prosessina. Ohjausmenetelmät ja -tehtävät ovat työpaikalla tapahtuvia ohjausprosesseja, jossa toinen henkilö ohjaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti toista henkilöä uutta tehtävää opetellessa. Tällöin ohjaustehtävissä toimii joko työpaikan oma henkilöstö tai organisaation ulkopuolinen asiantuntija. Näihin menetelmiin kuuluvat perehdyttäminen, vertaisoppiminen ja vertaisarviointi, tutustumiskäynnit, opiskelijoiden ohjaus sekä tutorointi. Opiskelu ja koulutus liittyvät nykyään yhä enemmän työntekijän omiin työtehtäviin, jolloin koulutusta järjestetään organisaatioiden tarpeiden mukaan. Näihin menetelmiin kuuluvat täydennyskoulutus, tutkintotavoitteinen koulutus, opintopiirit, konferenssit ja seminaarit. (Hätönen 2011, 56–58.)

Laajenevassa työ- ja vastuutehtävissä työntekijät oppivat ja kehittyvät parhaiten tehdessään itsenäisiä, omaan työhönsä liittyviä valintoja ja ratkaisuja. Näitä menetelmiä ovat monitaitoisuus, työkierto, erityistehtävät, sijaisuudet ja varajärjestelmät. Kehittymistä tukeviin työkulttuurin menetelmiin kuuluvat osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, kehittämissuunnitelmat ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Yhteistoimintaan kuuluvat puolestaan ryhmässä työskentely, tiimityö ja työparityöskentely, mutta näistä vähän myöhemmin tarkemmin. (Hätönen 2011, 56–58.)

# Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja



Kuvio 5. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2010, 15.)

Yksi henkilöstön kehittämisen menetelmä on myös työelämäohjaus, jonka tarkoituksena on tukea työntekijöiden työssä menestymistä työtä haettaessa, työhön mentäessä tai siellä ollessa sekä erilaisissa työpaikan menettämistilanteissa. Työelämäohjauksen tavoitteena on ennen kaikkea organisaation työhyvinvointi, tehokkuus, tuottavuus ja tuloksellisuus. Työntekijän lähtökohtana on kuitenkin oppimisen, henkilökohtaisen kasvun ja kehittämisen tukeminen. Ohjauksen tavoit-

teena on yhdistää monipuolisesti organisatorisia ja työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja tarpeita. (Hätönen 2011, 59–60.)

Viitala (2008, 260–262) puolestaan jäsentää osaamisen kehittämisen muotoja yksilön tai työn äärellä tapahtuvaksi kehittämiseksi. Jotkut henkilön kehittämisen muodot ovat sopivia yksilöllisten osaamisten kehittämiseen ja toiset toteutetaan tiiviisti työhön liittyen joko osittain tai kokonaan työn ulkopuolella tapahtuviksi. Työ hyödynnetään ennen kaikkea oppimisen lähteenä ja uuden asian soveltamisessa, joten työhön kytkettynä oppiminen perustuu aktiiviseen reflektion harjoitteluun ja hyödyntämiseen. Joitakin näistä menetelmistä käytetään myös Eteva kuntayhtymässä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, joista tarkemmin vähän myöhemmin.

Työntekijän osaamista kehitetään tarkoituksellisesti erilaisten työtehtävien avulla. Näitä ovat *työkierto* ja *sijaisjärjestelmän kehittämistä* omassa organisaatiossa, mikä lisää sekä työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittymistä että osaavien sijaisten saatavuutta. Tällöin *moniosaajat* hallitsevat useampia työvaiheita ja -pisteitä, joten he osaavat tehdä toistensa tehtäviä aina tarvittaessa. *Eriyistehtävät ja -haasteet* liitetään mihin tehtävään tahansa, jolloin työntekijä ottaa vastuulleen jonkin työhön tai työyhteisöön liittyvän kehitystehtävän tai asian koordinoinnin. *Työn muotoilun* ja tehtävän sisällön monipuolistamisella puolestaan hyödynnetään paremmin työntekijän nykyistä osaamista ja kehitetään hänen osaamistaan (Viitala 2008, 262–265.)

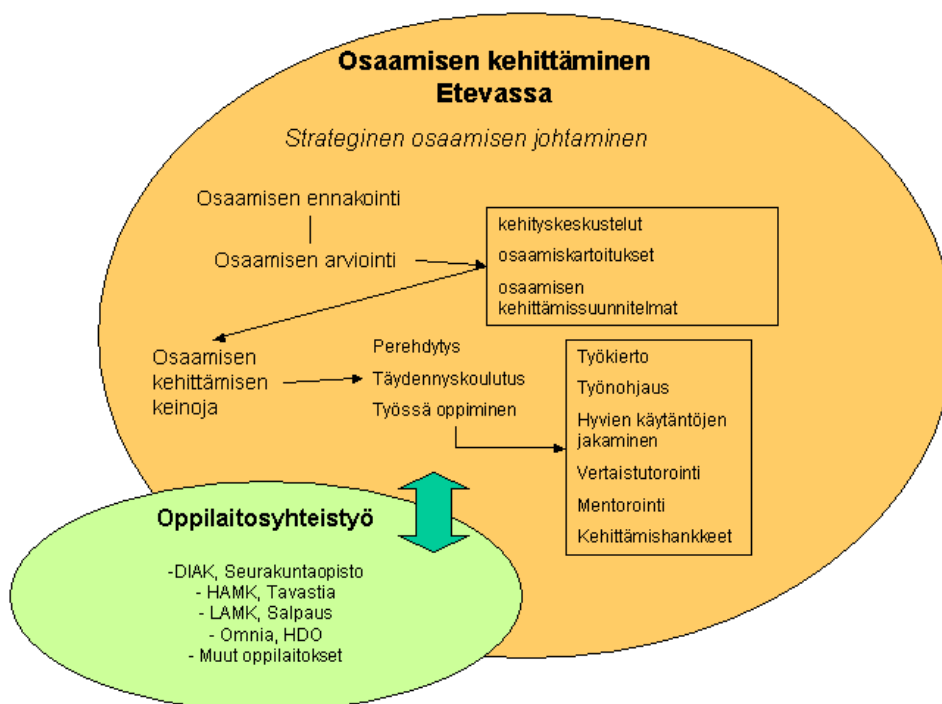
*Projektiosallistumiseen ja kehittämishankkeisiin* osallistuu organisaation eri työyhteisöjen työntekijöitä, joten tiedonvaihtoa tapahtuu luontevasti eri työyhteisöjen ja tehtävien välillä. Tämä lisää erityisesti työntekijöiden kokonaisnäkemystä työyhteisöstä ja organisaation toiminnasta. Toiminnan tavoitteena on ennen kaikkea tutuista käytännöistä poikkeaminen, jolloin koko projekti- tai hankeryhmä oppii yhdessä yhdistelemällä eri työntekijöiden osaamisia tarkoitukseen sopivalla tavalla. (Viitala 2008, 265; Rytkönen 2011, 101.)

Erilaisia työtehtäviä ovat myös *tutorointi ja mentorointi sekä toiminnassa oppiminen*, joista myöhemmin vähän tarkemmin. *Kehityskeskustelut* ovat ennalta sovittu-

ja ja suunniteltuja vuorovaikutustilanteita esimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelulla on tietty tavoite, jolloin se etenee säännöllisesti ja tietyn rakenteen mukaan. Kehityskeskustelujen tavoitteena on arvioida työn tuloksia ja suoriutumista, selkiyttää tehtäväkuvaa ja roolia sekä antaa palautetta. Tällöin myös määritellään työn tavoitteet ja päämäärät, tunnistetaan kehittämistarpeet ja edistetään yhteistyötä sekä hyvää työilmapiiriä. (Viitala 2008, 267, 361; Hätönen 2011, 34–35.)

*Työnohjaus* on prosessi, jossa ammattitaitoinen työnohjaaja ohjaa ohjattavan henkilön tai ryhmän oppimista ja ammatillista kasvua. Ohjauksessa tuetaan ja jäsenetään ennen kaikkea oman työn arviointia, eritellään työongelmia ja etsitään niihin ratkaisuja ja toimenpiteitä. Työnohjaus voi olla joka yksilö-, ryhmä- tai yhteisötyönohjausta, jolloin yksilötyönohjaus keskittyy työnohjaajan ja ohjattavan vuorovaikutussuhteeseen. Tällöin työskentelyn lähtökohtana on ohjattavan työhön liittyvät kokemukset ja kysymykset, jolloin työnohjaus perustuu lähinnä osallistujien aktiivisuuteen ja kiinnostukseen. Ryhmätyönohjauksen kohteena voi olla työyhteisö, tiimi tai saman alan työntekijöistä eri työpaikoilta koottu ryhmä. Työnohjaus auttaa käymään läpi vaikeita työtilanteita tai asioita, jolloin ohjaus vähentää stressin tunnetta ja työn henkistä kuormittavuutta. Työnohjaus kohdistuu omaan työhön ja sen kehittämiseen, joten ohjauksessa käytetään paljon toiminnallisia menetelmiä esimerkiksi sanallisia, kuvallisia ja draamallisia menetelmiä. (Viitala 2008, 369–370; Rytönen 2011, 92.)

Eteva kuntayhtymässä osaamisen kehittäminen perustuu muun muassa perehdytykseen, täydennyskoulutukseen ja osaamisen kehittämiseen työssä (Kuvio 6). Osaamisen kehittäminen työssä perustuu kehittävään työtapaan, jolloin omaa työtä arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti. Työssä oppiminen toteutetaan esimerkiksi mentoroinnilla, tutoroinnilla tai työkierrolla, joten yhtenä tavoitteena on hyödyntää työssä oppimista Etevan eri työyhteisöissä. (Oinonen & Salminen 2012, 6.)



Kuvio 6. Osaamisen kehittäminen Etevassa (Oinonen & Peltonen 2010, 8.)

#### 4.3.1 Työssä oppiminen

Työ on keskeinen osa ihmisen elämää, joten siihen liittyy läheisesti oppiminen. Uusien asioiden, taitojen ja tietojen opettelu tuo sisältöä ja mielenkiintoa sekä työhön että elämään. Se myös kehittää ihmistä itseään, innostaa kehittymään ja kehittämään. (Grönfors 2010, 17.) Vain työskentely antaa mahdollisuuden jäsentää omia kokemuksiaan parhaimmalla tavalla, joka auttaa selviytymään työstä. Työn suorittaminen mahdollistaa ennen kaikkea palautteen antamisen työstä, jolloin omaa toimintaa voi korjata seuraavalla kerralla. Kokemus karttuu vain vähitellen työtä tehden. (Juuti & Vuorela 2002, 53; Rauramo 2008, 162.)

Tähän työssä tarvittavaan osaamisen kehittämiseen vaikuttavat koulutus ja se miten työntekijät jakavat tietojaan, taitojaan ja kokemuksiaan työyhteisön yhteiseen käyttöön. Työtä tehdään ennen kaikkea yhdessä, jotta työntekijän ja organisaation osaaminen yhdistyvät. Työssä oppimisessa on tärkeää oppimismotivaation ylläpitäminen, sillä yleensä muutokset edellyttävät sekä työntekijältä että organisaatiolta jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Muutos aiheuttaa uuden oppimisen tar-

peen, jolloin oppiminen on puolestaan tapa toteuttaa muutosta. (Rauramo 2008, 162; Grönfors 2010, 20.)

Työssä tai toiminnassa oppiminen eli action learning kuuluu kiinteänä osana työelämän ja organisaatioiden kehittymiseen, joten oppija on työssä oppimisen keskeinen toimija. Työssä oppimisella haetaan vastauksia tämän päivän ammatillisen osaamisen ja työelämän jatkuvien muutosten haasteisiin, joten on hyvä etsiä hyviä työssä oppimisen toteutustapoja ja toteuttamisen malleja. Työssä oppiminen on omaan osaamiseen ja kokemukseen perustuvaa oppimista aidossa toimintaympäristössä, jossa työ ja teoreettiset opinnot vuorottelevat. Työssä oppiminen on prosessi ja suunnitelmallista toimintaa, joten se on opetussuunnitelman mukaista. Yleensä se on osa ammatillista perustutkintoa, jolloin ammattia opiskellaan tekeillä työpaikan normaaleja päivittäisiä työtehtäviä. (Pohjonen 2005, 77–81; Viitala 2008, 270.)

Noviisi on aloittelija, josta tulee vähitellen ammattinsa osaava ekspertti kehittyessään ja suoriuduttuaan työtehtävissään hyvin ja taitavasti. Tämän prosessin mukaan työntekijälle merkityksellinen teoria- ja käytäntötieto yhdistyvät kokemustietoon, joka täydentyy myöhemmin ammatillisella harjaantumisella. Osaaminen sitä vastoin kehittyy pitkän harjaantumisen tuloksena, jolloin se ilmenee taitavana ja sujuvana toimintana. Työssä oppimisessa oppijan tavoitteena on tulla käytännön osaajaksi koulutuksen ja työssä tekemisen avulla. (Rauramo 2008, 162; Grönfors 2010, 20.)

Työssä saadut kokemukset ”kasautuvat” vähitellen äänettömäksi taidoksi eli hiljaiseksi tiedoksi, joka on henkilökohtaista, tilanteeseen tai asiaan liittyvää. Hiljainen tieto koostuu työntekijän uskomuksista, mielikuvista, kokemuksista, näkemyksistä, kulttuurisesta tiedosta, arvoista, tunteista sekä hankitusta ammattitaidosta, koulutuksesta ja osaamisesta. Hiljainen tieto ilmenee sekä ihmisten välisessä puheessa että teoissa, joten sitä luonnehditaan ammattilaisen ”näppituntumaksi”. (Juusela 2010, 6.) Hiljainen tieto on kuitenkin vaikeasti tunnistettavaa ja näkyväksi tehtävää, sillä se on yleensä työntekijän automaattista toimintaa. Kokeneetkaan työntekijät eivät tunnista omaa hiljaista osaamistaan, sillä osaaminen ja kokemus kertyvät vähitellen. (Kiviranta 2010, 162–163.)

Työpaikalla tarvitaan sekä nuoruuden intoa että iän tuomaa viisautta, joten kaikki voimavarat on saatava käyttöön. Eri-ikäiset työntekijät ovat työyhteisön voimavara, joten heitä tulee arvostaa työyhteisössä. Arvostus lisää näin ikääntyvän työntekijän työssä pysymistä ja jaksamista sekä työssä kehittymistä. (Kiviranta 2010, 177; Juusela 2010, 6–7.) Nykyään organisaatiot ovat suuren haasteen edessä siinä, miten ikääntyvien työntekijöiden tietoja, taitoja ja kokemusta jaetaan ja käytetään hyödyksi osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä. Organisaation on varmistuttava siitä, etteivät menestystekijät ja kilpailuedut katoa työntekijöiden ikääntyessä tai jäädessä eläkkeelle. Tämän vuoksi organisaation on aktiivisesti etsittävä välineitä ja rakennettava järjestelmiä, joilla nämä piilevät voimavarat ja kokemustieto saadaan yhteiseen käyttöön. (Rauramo 2008, 163.)

Työssä ja toisilta oppimista toteutetaan erilaisilla tavoilla kuten mentoroinnin, tutoroinnin, työkierron, erilaisten oppimisverkostojen tai työnohjauksen avulla. Myös käytännön työstä löytyy erilaisia kehittämistarpeita, joita kehitetään eri kehittämishankkeilla tai -projekteilla. (Oinonen & Salminen 2012, 8.) Projekt- ja kehittämishankkeisiin osallistuu organisaation eri työyhteisöjen osaavia työntekijöitä, joten tiedonvaihtoa tapahtuu luontevasti eri työyhteisöjen ja tehtävien välillä. Yritykset ja eri organisaatiot käyttävät yleensä paljon projekti- ja kehittämishankkeita henkilöstönsä yhtenä kehittämismuotona. (Rytönen 2011, 101.)

Mentorointi ja tutorointi ovat hyviä keinoja osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Mentorointi tarkoittaa henkilökohtaista tai ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on siirtää kokeneemman osaamista eli elämänviisautta ja kokemusperäistä tietoutta kokemattomalle. Sen avulla säilytetään työelämästä pois siirtyvän työntekijän tiedot ja taidot työyhteisössä. Sen tarkoituksena on työyhteisöön kertyneen osaamisen, kokemusten ja käytäntöjen välittyminen nuoremmille työntekijöille tai uusille esimiehille. (Oinonen & Salminen 2012, 8–9; Juusela 2010, 7; Ojala & Ahonen 2005, 168.)

Mentorointi tarkoittaa Noen (1991) mukaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta. Mentoroinnin tarkoituksena on sekä psykososiaalinen (rohkaisu, tuki ja hyväksyntä) että uraa edistävä tarkoitus (urakehityksen tukeminen, taustatuki). (Viitala 2008, 266–267.) Tarkoituksena on

auttaa vähemmän kokenutta oivaltamaan itse asioita ja löytämään uusia näkökulmia kyseenalaistamalla erilaisia asioita, jolloin mentori vain edistää työn tavoitteellisuutta ja luovuutta. Yleensä mentorointia käytetään täydentämään koulutuksen ja työkokemuksen avulla hankittua osaamista. Mentoroinnin tavoitteena on lisätä erilaisuuden sietokykyä ja kykyä yhteistyöhön, joten mentori auttaa myös ongelmatilanteissa. (Juusela 2010, 8; Ojala & Ahonen 2005, 168.)

Työpaikalla tutor on henkilö ja neuvoja, joka ohjaa toisen henkilön oppimisprosessia työpaikalla tietyissä asioissa. Hänen tehtävänä on auttaa organisaation jäseniä omaksumaan jokin uusi toimintatapa tai järjestelmä. Tutoria tarvitaan, kun työskentelyä ollaan käynnistämässä tai jossain asiassa ei päästä eteenpäin. (Viitala 2008, 266–267.) Eteva kuntayhtymässä tutorin tehtävänä voi olla esimerkiksi yksilökeskeisen elämänsuunnittelun edistämässä. Etevassa tutorointia hyödynnetään täydennyskoulutuksessa, jolloin opittuja uusia menetelmiä ja teorioita sovelletaan työn arkeen. Tällöin tutor antaa työntekijöille vertaistukea ja apua sekä kannustaa omalla esimerkillään. Tutor toimii tutoroitavan työyhteisön esimiehen ohjauksessa ja tukena, joten esimiehen tehtävänä on toimia perehdyttäjänä ja vastata uuden ideologian tai uuden menetelmän viemisestä työyhteisöön. Yleensä toimintayksikön esimies vastaa alaisensa henkilöstön osaamisen johtamisesta ja kehittamisestä, joten esimies on paikalla tutor-tapaamisissa. Tutorit toimivat oman työyhteisönsä lähialueella, jolloin omasta perustyöstä irrottautuminen sujuu paremmin ja helpommin. (Oinonen & Salminen 2012, 8–9.)

Osaamisverkostolla puolestaan tarkoitetaan työntekijöiden verkostoa, jossa tietoisesti jaetaan ammatillista osaamista ja hyviä käytäntöjä sekä tarjotaan vertaistukea asiakastyöhön. Etevan verkostopäivässä työskennellään tietyn teeman avulla eri Etevan työyhteisöjen ja vastualueiden työntekijöiden kanssa. Tukitiimityöskentelyn tarkoituksena on luoda hyvät edellytykset laadukkaalle asiakastyölle, joten tukitiimeissä käsitellään kunkin työyhteisöjen tarpeiden mukaan asiakasasioita, palveluiden kehittämistä ja hyviä käytäntöjä. Tukitiimin aiheet on ennalta sovittuja, jolloin tukitiimeissä keskitytään joko asiakastilanteisiin tai koulutukselliseen aiheeseen. Tämän jälkeen näiden tukitiimeissä käsiteltyjen kysymysten ja asioiden työstämistä jatketaan työyhteisöjen palavereissa tai työnohjauksessa. (Oinonen & Salminen 2012, 9.)

Työnohjauksella tuetaan perustehtävää ja edistetään ryhmän tai henkilön oppimista ja ammatillista kasvua. Ohjauksessa arvioidaan omaa työtä ja osaamista sekä eritellään työhön liittyviä ongelmia, joihin etsitään ja suunnitellaan tarvittavia ratkaisuja ja toimenpiteitä. Työnohjaus sisältää myös konsultatiivisia asioita, jolloin keskeisenä tavoitteena on työntekijöiden osaamisen kehittäminen. (Oinonen & Salminen 2012, 9.)

#### 4.3.2 Perehdytys

Osaamisen kehittäminen alkaa jo perehdytyksestä, joka tarkoittaa uuden työntekijän opastamista työhön, työyhteisöön ja organisaatioympäristöön, joten yleensä perehdytys alkaa jo hakuvaiheen ensimmäisestä yhteydenotosta ja työhaastattelusta. (Oinonen & Salminen 2012, 6.) Sosiaali- ja terveysministeriön (2009, 65–66) mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työnsä ja siihen liittyvät odotukset, työpaikan ja sen tavat sekä työyhteisönsä ihmiset ja tavoitteet. Perehdyttämällä autetaan ennen kaikkea työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys omista työtehtävistä ja niiden yhteyksistä koko organisaatioon, joten perehdyttäminen sisältää ohjausta ja muita toimia. Näin perehdyttämisen avulla lisätään myös työntekijän vastuunottoa, mielenkiintoa ja sitoutumista tehtäväänsä. (Rytkönen 2011, 71.) Viitalan (2008, 252) mukaan perehdyttäminen on uuden tulokkaan ”vierihoitoa” siihen saakka kunnes hän ottaa ohjaket omiin käsiinsä uudessa tehtävässään.

Perehdyttäminen on hyödyllistä uudelle työntekijälle työsuhteen alkaessa, mutta sitä tarvitsevat myös jo organisaatiossa työskentelevät työntekijät, kesätyöntekijät ja harjoittelijat (Oinonen & Salminen 2012, 6). Varsinkin perehdyttämisestä huolehditaan silloin, kun henkilön työtehtävät tai työmenetelmät muuttuvat tai työntekijä palaa takaisin töihin esimerkiksi pitkältä sairauslomalta tai vanhempainvapaalta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 65–66). Perehdyttämällä turvataan organisaation toiminnan sujuvuus ja laadukkuus työntekijän vaihtuessa, joten tavoitteena perehdytyksessä on samalla työyhteisön kehittyminen ja organisaation osaamisen jatkaminen. (Rytkönen 2011, 71.)

Perehdyttämisen luonteeseen ja tavoitteeseen vaikuttavat työntekijän tausta ja osaaminen sekä työn luonne ja työympäristö. Perehdyttäminen on vuorovaikutteinen prosessi, johon vaikuttaa sekä perehdytettävä että perehtyjä. Hyvä perehdyttämisohjelma sisältää yleisperehdyttämisen työyhteisöön ja konkreettisiin työtehtäviin, jolloin perehdytyksestäkin vastaa nimetty henkilö yleensä työyhteisön esimies. Hyvän ja laadukkaan suunnitellun perehdytyksen avulla uusi työntekijä toivotaan tervetulleeksi työyhteisöön, joten jokaisen uuden ja määräaikaisten työntekijän kuuluu saada perehdytys työpaikalle. Myös muiden työyhteisön työntekijöiden osallistuminen perehdyttämiseen on tärkeää, sillä työyhteisön auttava ja hyväksyvä henki on tärkeää perehdytyksen onnistumiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 65–66; Rytönen 2011, 72.)

Perehdytys on jo kirjattu lainsäädäntöön, joten Työturvallisuuslaissa (738/2002) esitetään työnantajan velvollisuudet työntekijän perehdyttämisessä. Eteva kuntayhtymässä perehdytys koostuu organisaation yleisperehdytyksestä, yksikkökohtaisesta perehdytyksestä ja työnopastuksesta, jolloin perehdytyksessä huomioidaan Etevan ydinosualueet. Perehdytystä varten Etevan Intranetiin on kehitelty perehdytysohjelma, joka sisältää erilliset työntekijöiden, esimiesten, työhön palaavien, tehtävästä toiseen siirtyvien ja lyhytaikaisten sijaisten perehdytyksen. (Oinonen & Salminen 2012, 6–7.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Lain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava työntekijän ammatillisesta osaamisesta ja työkokemuksesta. Tällöin on otettava huomioon seuraavia seikkoja: työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Onnistunut perehdytys tukee työntekijän sitoutumista, sopeutumista, kehittymistä ja haasteisiin vastaamista, joten se on parhaimmillaan molempien osapuolten oppimista (Oinonen & Salminen 2012, 6). Uuden työntekijän perehdyttämisessä käsitellään muun muassa seuraavia asioita:

- työyhteisöön ja työympäristöön tutustuminen (työkaverit ja heidän tehtävänsä, työympäristö ja sen arki ja käytännöt)
- organisaatioon tutustuminen (organisaation perustehtävä ja rakenne; organisaation tulevaisuus, visio ja strategia; tuotteet ja palvelut; organisaation avainhenkilöiden esittelyä; henkilöstöstrategia ja -politiikka)
- työvälineet (työhön liittyvät menetelmät, laitteet, järjestelmät ja koneet)
- työsuhde- ja henkilöstöasiat (palkka-asiat, työterveyshuolto ja työsuhde-edut)
- työsuojelu ja turvallisuusasiat (tietoturva ja salassapitosäännökset)
- oma työtehtävä (työtehtävä ja sen tavoitteet; oma tehtävä osana kokonaisuutta; työhön liittyvät normit, säädökset ja valtuudet; sidosryhmät). (Viitala 2008, 356–360; Rytönen 2011, 73.)

Useassa työyhteisössä perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti ja perehdyttäjien avulla, joten erilaisia perehdyttämistapoja on useita. Näitä tapoja voivat olla esimerkiksi ammattilaisen työskentelyn seuraaminen ja yhdessä tekeminen, rohkaiseminen, kannustaminen ja palautteenanto uusissa tehtävissä. Erilaiset koulutustilaisuudet ja oppimistehtävät sekä ohjauskeskustelut kuuluvat myös eri perehdytystapoihin. Itseopiskelu ja eri materiaaleihin tutustuminen (esimerkiksi perehdyttäjän oppaisiin, www-sivuihin, esitteisiin ja työohjeisiin) on eräs tapa tutustua työyhteisöön ja sen toimintaan. (Rytönen 2011, 74.)

#### 4.3.3 Täydennyskoulutus

Täydennyskoulutus on keskeinen osaamisen kehittämisen keino Etevässä, joten se on yksi ammatillisen henkilöstökoulutuksen muoto. Se on työntekijän ammattia tukevaa, suunnitelmallista ja tarvelähtöistä lyhyt- ja pitkäkestoista koulutusta. (Oinonen & Salminen 2012, 7.) Ammatillinen täydennyskoulutus tarkoittaa koulutusta, jonka avulla ylläpidetään ja kehitetään työssä tarvittavaa osaamista. Tällöin täydennyskoulutuksella vastataan henkilöstön välittömiin koulutustarpeisiin

tai tulevaisuudessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Säännöllinen täydennyskoulutus antaa mahdollisuuden henkilöstölle hankkia ammattialan viimeisintä tietoa ja kehittää työtaitoja, jolloin se parantaa työn hallintaa ja ammatillista yhteistyötä. Täydennyskoulutuksella ja ammattitaidon uudistamisella kehitetään ennen kaikkea organisaatioiden palveluja ja laadun arviointiin liittyviä valmiuksia, jolloin työntekijätkin vastaavat paremmin asiakkaiden palvelutarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. (Kallio & Sarvimäki 2006, 15.)

Yleensä täydennyskoulutuksen hyväksyy työnantaja, jolloin se liittyy läheisesti työtehtäviin. Täydennyskoulutus tukee sosiaalihuollon tehtäväalueella (esimerkiksi kehitysvammahuollossa) toimivan vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön ammatillista työtä ja sosiaalihuollon toiminnan kehittämistä. Koulutuksen tavoitteena on ennen kaikkea ylläpitää, nykyaikaistaa ja lisätä sekä työntekijän että työyhteisön osaamista juuri työskennellessään asiakkaiden kanssa. Koulutus on suunnitelmallista toimintaa, joka liittyy henkilöstön osaamisen arviointiin. Tällöin sitä voidaan myös seurata ja arvioida sen vaikuttavuutta. (Kallio & Sarvimäki 2006, 16.)

Täydennyskoulutuksen käynnistämisessä on useita vaihtoehtoja. Laaja kumppanuusverkosto mahdollistaa osaamisen jakamisen ja uusien koulutuskäytäntöjen kokeilemisen sekä ottaa huomioon myös toimintayksiköiden erilaisia tarpeita. Täydennyskoulutuksen toteutuksessa hyödynnetään myös työyhteisöiden omaa osaamista, jolloin henkilökunnan antama koulutus voi olla esimerkiksi johonkin erityisalaan liittyvää opetusta tai ohjattua työssä oppimista. Työpaikan opintopiirit ovat yksi tapa järjestää koulutusta. Kollegiaaliset eli yli kuntarajojen toteutetut ammattiryhmien tapaamiset ja kuntien, järjestöjen ja yritysten yhteistilaisuudet voivat olla myös luonteeltaan koulutuksellisia. (Kallio & Sarvimäki 2006, 27–28.)

Täydennyskoulutuksen lähtökohtana ovat aina työyhteisöjen omat kehittämissuunnitelmat ja koulutustavoitteet. Näiden toteutumisessa hyödynnetään paikallisten ja alueellisten oppilaitosten, korkeakoulujen, järjestöjen ja koulutusyritysten osaamista. Työyhteisöt voivat suunnitella ja toteuttaa yhdessä tai erikseen eri yhteistyötahojen kanssa osaamistarpeisiinsa sopivia koulutuksia sekä työyhteisön

toiminnan kehittämiseen liittyvää työssä oppimista. (Kallio & Sarvimäki 2006, 28.)

Etevassa täydennyskoulutuksen muotoja on myös erilaisia. Sisäisellä täydennyskoulutuksella tarkoitetaan lyhyt- tai pitkäkestoista koulutusta, joka on joko Etevan tuottamaa eli kouluttajat ovat Etevan henkilöstöä tai yhteistyökumppaneiden eli oppilaitosten kanssa yhdessä suunniteltua ja toteutettua koulutusta. Täydennyskoulutus sisältää itsenäistä opiskelua, kuten oppimistehtävien tekemistä tai työskentelyä verkossa. (Oinonen & Salminen 2012, 15–16.) Sisäisen täydennyskoulutuksen sisällön suunnittelussa huomioidaan työyhteisön tai organisaation erityispiirteet, tarpeet ja toiveet, jolloin käsiteltävät asiat on helpompi soveltaa suoraan työyhteisön aitoihin tilanteisiin. Tällöin koulutuksessa opittuja asioita sovelletaan käytäntöön nopeasti, joten näin saadaan konkreettisia työkaluja työyhteisön toiminnan tueksi. (Österberg 2005, 131).

Ulkoinen täydennyskoulutus on lyhyt- tai pitkäkestoista koulutusta, jonka järjestää joku muu kuin Eteva. Ulkopuoliseen koulutukseen kuuluvat kotimaassa tai ulkomailla järjestettävät kongressit, konferenssit ja opintomatkat. (Oinonen & Salminen 2012, 15–16.) Ulkoisilla täydennyskoulutuksilla hyödynnetään ennen kaikkea uusia näkökulmia ja ulkopuolisia asiantuntijoita, joten erilaiset koulutukset tarjoavat ennen kaikkea uusia näkemyksiä vaihtoehtoisista toimintatavoista. (Österberg 2005, 131; Viitala 2005, 273).

Eteva järjestää esimiehilleen vuosittain koulutusta johtamis- ja esimiesvalmennusta johtamisen eri osa-alueilta. Eteva osallistuu myös erilaisiin koulutuksellisiin projekteihin ja hankkeisiin. (Oinonen & Salminen 2012, 8). Verkkoavusteinen koulutus eli Internetin käyttö lisääntyy henkilöstön kehittämistoiminnassa. Teknologia mahdollistaa osallistujien välisen yhteydenpidon ja tiedonsiirron erilaisten sovellusten kautta (esimerkiksi keskustelufoorumit, sähköpostimentorointi ja -tutorointi, erilaiset simulaatiot). (Viitala 2005, 275.)

Oppisopimuskoulutuksesta sovitaan erikseen työntekijän ja työnantajan kesken, joten Etevassa on oma ohjeistus tähän koulutukseen. Oppisopimuskoulutus on työelämälähtöistä koulutusta, joka johtaa joko perus-, ammatti- tai erikoisammatt-

titutkinnon suorittamiseen tai se on ammatillista lisä- tai täydennyskoulutusta. Oppisopimus on aina opiskelijakohtainen, joten se perustuu opiskelijan, oppisopimuskeskuksen ja työnantajan väliseen kirjalliseen sopimukseen. Oppisopimus- koulutus edellyttää kuitenkin työsuhdetta kuntayhtymään koko koulutuksen ajaksi, joten koulutukseen voi osallistua sekä kuntayhtymän palveluksessa oleva että kuntayhtymän ulkopuolelta tuleva. Etevan kehittämissyksikkö koordinoi koulutuksen kokonaisuutta, mutta työyhteisön esimies vastaa oppisopimusopiskelijoiden sopimuksen mukaisesta ohjauksesta ja arvioinneista. (Oinonen & Salminen 2012, 18.)

Luottamusmies-, työsuoja- ja yhteistoimintakoulutus on ammattiyhdistyksen jäsenilleen järjestämää yhteistoimintakoulutusta, luottamusmieskoulutusta ja työsuoja- koulutusta, joka sisältää myös työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja työelämän kehittämistä edistävää koulutusta. Omaehtoinen opiskelu on puolestaan työntekijän omaehtoisuutta ja vapaa-ajalla tapahtuvaa opiskelua, jota Eteva voi tukea tietyin edellytyksin esimerkiksi jos opiskelu edistää työn, työyhteisön tai työntekijän ammatillista kehittymistä. (Oinonen & Salminen 2012, 18.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia työkierrosta. Kaikki työyhteisön työntekijät eivät ole työkiertoa kokeilleet, mutta heillä oli kuitenkin jonkinlainen näkemys asiasta. Jokaisessa hoitokodissa oli kuitenkin sellaisia työntekijöitä, jotka olivat jo kokeilleet työkiertoa tai siellä oli ollut työntekijöitä työkierrossa.

Työyhteisössä on jo useamman vuoden ajan kokeiltu työkiertoa, joten tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää työkierron merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen. Lisäksi tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää miten työntekijöiden mielestä työkiertoa tulisi kehittää käytännössä, jotta se auttaisi sekä työntekijöitä että työyhteisöä kehittymään mahdollisimman hyvällä tavalla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat seuraavat:

- Mitä mieltä työntekijät olivat työkierrosta Eteva kuntayhtymän Nastola 1 työyhteisössä?
- Millä tavoin työkierto vaikutti työntekijöihin?
- Miten työkiertoa toteutettiin käytännössä?
- Miten työkiertoa tulisi kehittää?

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Kyseessä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä tällä tavoin tehty tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittää sen käyttäytymisen ja päätösten syitä (kuten arvoja, asenteita, tarpeita). Yleensä keskitytään vain pieneen määrään tapauksia, joita analysoidaan tarkasti. Tutkimuskohteet valitaan myös harkitusti, joten laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin: miksi, miten tai millainen? (Heikkilä 2008, 16–17.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tutkimukseen siksi, että päämääränä tutkimuksessa oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia työkierrosta ja siitä nousevia ajatuksia ja käsityksiä. Tutkimuksessa haluttiin ennen kaikkea saada syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ja tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta vaan todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus on moninainen, joten tutkimuksessa tutkitaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Näiden tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Näiden asioiden avulla voidaan sitten tehdä tulkintoja ja johdopäätöksiä. (Vilka 2005, 98; Hirsjärvi 2008, 157.)

Yleensä laadullinen tutkimus sopii parhaiten tilanteisiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole tietoa, ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys, luodaan uusia teorioita tai halutaan hyvä kuva ilmiöstä (Kananen 2010, 41). Aikaisempia tutkimuksia kehitysvamma-alan työkierrosta ei ole tehty, joten ilmiö on uusi ja siten ajankohtainen. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tekeminen ei avaisi tarpeeksi syvällisesti työntekijöiden mielipiteitä, jolloin tutkimustulos saattaisi olla vain suuntaa antava. Monivalintakysymykset eivät kerro sitä, mitä ihminen todella ajattelee ja miksi hän ajattelee sillä tavoin.

### 5.3 Tutkimusympäristö ja tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Eteva kuntayhtymän Nastola 1 eli Kouluharjun ja Rakokiven hoitokotien ohjaajat. Nastola 1 koostuu kahdesta kolmen talon hoitokodista Kouluharjusta ja Rakokivestä eli työyhteisössä on kuusi hoitokotia, joissa melkein jokaisessa talossa asuu kuusi asukasta. Rakokiven hoitokodissa asuu kaikissa hoitokodeissa vanhuksia. Kouluharjun hoitokodin yhdessä talossa asuu nuoria vaikeasti vammaisia nuoria, toisessa ohjausta tarvitsevia keski-ikäisiä kehitysvammaisia ja kolmannessa hyvin paljon hoitoa vaativia kehitysvammaisia. Tässä talossa toimii myös parkki- ja intervallihoito: asukkaat asuvat kotonaan, mutta tulevat hoitokodille hoitajaksolle joko lyhyemmälle tai pidemmälle ajalle.

Työ hoitokodilla vaatii erilaista ja monipuolista ammattitaitoa. Työkiertoa toteutetaan Nastola 1 työyhteisön sisällä, jolloin työntekijä kokeilee työntekoa erilaisissa

taloissa erilaisten asukkaiden kanssa. Kriteerinä tutkimuksen kohderyhmälle oli se, että työntekijät olivat vakituisia tai pitkäaikaisia sijaisia. Pitkäaikainen sijainen tarkoittaa vähintään puolen vuoden työskentelyä Kouluharjun tai Rakokiven hoitokodissa tai muissa Etevan työyhteisöissä. Yksi tärkeä kriteeri oli myös se, että tutkimukseen osallistuvalla ohjaajalla oli omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta eli työkierrosta. Hoitokotien esimies antoi listan niistä henkilöistä, jotka olivat olleet työkierrossa eri hoitokodeissa tai muissa Etevan työyhteisöissä. Näin tutkimuskriteerin täyttäviä työntekijöitä työyhteisössä oli kymmenen henkilöä.

#### 5.4 Aineiston hankinta

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät aineiston keruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä käytetään joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdistettynä tutkittavan ongelman ja myös tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Yleensä käytettävä menetelmä riippuu ennen kaikkea tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista tai halutusta tarkkuudesta (Kananen 2010, 48).

Eräs tapa kerätä aineistoa on myös kysely, jonka avulla voi kerätä laajaa ja monipuolista tutkimusaineistoa. Yleensä sitä käytetään määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta kyselyä voi kuitenkin myös käyttää laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.) Kyselymenetelmä on helppo ja tehokas tapa saada useita henkilöitä tutkittavaksi, joten se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä (Hirsijärvi 2008, 190).

Hirsjärven (2008, 191–192) mukaan kyselyn aineiston keräämisen voi kerätä kahdella tavalla: posti- ja verkkokyselyllä tai kontrolloidulla kyselyllä. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään tutkittavalle, jolloin he täyttävät lomakkeen ja palauttavat takaisin tutkijalle palautuskuoren avulla (postimaksu on jo maksettu). Ongelmana ovat tällöin vastausprosentin vähyys ja kalleus. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija joko jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti (eli informoitu kysely) tai tutkija lähettää lomakkeet postitse, mutta hän noutaa ne itse tietyn ajan kuluttua vastaajilta keskustellen samalla lomakkeen täyttämiseen tai tutkimukseen liittyvistä asioista (eli henkilökohtaisesti tarkastettu kysely).

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kontrolloitua kyselymenetelmää, sillä toinen tutkijasta jakoi kyselylomakkeet henkilökohtaisesti saatekirjeineen hoitokotien yhteisöpalavereissa kymmenelle tutkimukseen osallistuville työntekijöille. Niille työntekijöille, jotka eivät olleet paikalla, saivat kyselyn tultuaan töihin. Kysely toteutettiin syyskuussa. Kyselytutkimus valittiin tähän tutkimukseen työyhteisön pienuuden takia ja koska tutkijat tuntevat työyhteisöjen työntekijät liian hyvin. Tämän vuoksi haastattelututkimuksen tekeminen ei olisi antanut todenmukaisia tuloksia. Kyselytutkimuksen avulla työntekijät voivat vastata nimettömänä eli anonyymisti, joten näin he voivat helpommin kertoa mielipiteistään ja näkemyksistään työkierrosta.

Kysymyksiä voi kyselylomakkeeseen muotoilla usealla eri tavalla kuten monivalintakysymyksinä, joissa tutkija on laatinut valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee rastin tai rengastaa valmiin vastausvaihtoehdon tai useampia vaihtoehtoja. Kysymysmuoto on standardoitu eli vakioitu, joten näillä kysymyksillä tavoitellaan kysymysten vertailukelpoisuutta. Nämä standardoidut kysymykset ovat aina kompromissi mittauksen tarkkuuden, systemaattisuusvaatimusten ja arkikielen monimerkityksellisyyden välillä. Tämän vuoksi omassa tutkimuksessa voi käyttää myös valmiita malleja niiltä osin kuin se on mahdollista. (Hirsjärvi 2008, 193–196; Vilka 2007, 84–86.) Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymysten tausta-aineistona tai pohjana käytettiin pääosin Hongiston, Könösen ja Partasen tutkimuskysymyksiä, joista muodostettiin juuri tähän tutkimukseen ja tutkimustehtävään sopivia kysymyksiä.

Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys, jolloin vastausta varten jätetään tyhjä tila. Avointen kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta mahdollisimman spontaaneja mielipiteitä, joten vastaamista rajataan vain vähän. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimuksessa käytetään vain pelkästään joko määrällistä tai laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tiedonintressi ja avoimien kysymysten analysointitapa määrää tutkimusmenetelmän eikä kysymysten muoto. Avoimet kysymykset soveltuvatkin hyvin esitutkimuksiin, jos vaihtoehtoja ei vielä tarkkaan tunneta. Avoimet kysymykset sopivat hyvin myös sellaiseen tutkimukseen, jonka tutkittavasta ilmiöstä ei ole paljon tietoa saatavilla. (Vilka 2007, 84–87.)

Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvissa kysymystyypeissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Tällaisia ovat muun muassa Likertin asteikko tai Osgoodin asteikko. (Hirsjärvi 2008, 195.) Tässä tutkimuksessa ei käytetty tällaisia valmiita vastausvaihtoehtoja, sillä monivalintakysymykset eivät kerro ihmisen todellista mielipidettä johonkin asiaan.

Tämän tutkimuksen kyselylomake (Liitteet 1–3) sisälsi puolistrukturoituja monivalintakysymyksiä, jotka koskivat pääasiassa taustatietoja. Enimmäkseen kyselylomakkeen kysymykset olivat kuitenkin avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat avoimesti kertoa omia mielipiteitään omin sanoin. Kyselytutkimuksen vieminen henkilökohtaisesti yhteisöpalaveriin saatekirjeineen (Liite 4) ja samalla tutkimuksesta kertominen varmisti työntekijöiden vastaamisen kyselyyn helpommin. Vastaajille annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa kyselyn antamisesta. Kyselyt palautettiin suljetussa kirjekuoressa tutkijoille.

Tutkimukseen haettiin tutkimuslupa Eteva kuntayhtymältä opinnäytetyön suunnitelmaseminaarin jälkeen, jolloin suunnitelmaseminarityö liitettiin myös tutkimuslupahakemukseen. Tutkimuslupa saatiin Etevan tutkimustoimikunnalta 1.6.2012 (Liite 5). Kyselylomake esitettiin ennen kyselyn suorittamista kahdella työkierrossa olleella työntekijällä, jotka eivät kuitenkaan osallistuneet itse varsinaiseen tutkimukseen. Näiden jälkeen kyselylomaketta tarkistettiin ja muutettiin, jonka jälkeen tehtiin varsinainen kysely.

## 5.5 Aineiston käsittely

Tuomen ja Sarajärven (2009, 95) mukaan laadullinen analyysi jaetaan kahteen eri analyysiin joko induktiiviseen tai deduktiiviseen analyysiin. Tällöin jako perustuu tutkimuksen päättelyn logiikkaan, joka on joko induktiivista (eli yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivista (eli yleisestä yksittäiseen). Abduktio sitä vastoin tarkoittaa edellisten käsitteiden yhdistelmää, jolloin teoria ja käytäntö vuorottelevat keskenään. Abduktiivinen päättely lähtee liikkeelle aineistosta, mutta samalla se ei kuitenkaan sulje pois teorian käyttöä. (Kananen 2008, 23.)

Tutkimuksen tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, koska kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Aineistolähtöisessä analyysissä luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jolloin analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Analyysiyksiköt eivät ole kuitenkaan etukäteen sovittuja tai harkittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Saatua tietoa on kuitenkin ensiksi muokattava ja järjesteltävä ennen kuin tietomassasta voidaan nähdä piilossa oleva arvoitus, ilmiö tai rakenne. Vasta tämän jälkeen pystyy tekemään varsinaista analyysia. (Kananen 2008, 88.) Miles ja Huberman (1984) kuvaavat induktiivisen aineiston analyysiä prosessiksi, johon kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen ja aineiston klusterointi eli ryhmitely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

Aineiston redusointi eli pelkistäminen tarkoittaa aukikirjoitettua eli litteroitua haastatteluaineistoa, josta on jo karsittu tutkimukselle epäoleellinen pois. Eräs pelkistämisen keinoista on aineiston koodaus eli luokittelu, joka tarkoittaa aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tämä voi tapahtua siten, että litteroidusta aineistosta etsitään esim. erivärisillä kynillä tutkimuskysymyksiin kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109; Kananen 2008, 88.)

Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään, jolloin aineistosta koodatut alkuperäiset ilmaukset käydään tarkasti läpi. Tällöin aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, jolloin samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään, luokitellaan ja nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä (esim. ilmiön ominaisuudella, piirteellä tai käsityksellä). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Tällöin tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli eli käsitejärjestelmä, johon kuuluvat käsitteet, kategoriat tai aineistoa kuvaavat teemat ja sisällöt. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.)

Kyselylomakkeiden vastaukset kirjoitettiin sanasta sanaan heti lomakkeiden saatua, joten kirjoittelua ja analyysia tehtiin lokakuussa. Kyselylomakkeiden vastausten kirjoittelun jälkeen tutkijat työstivät vastauksia yhdessä, joten tutkijat aloittivat vastausten pelkistämisen (Kuvio 7). Osa vastaajien vastauksista oli jo valmiiksi pelkistettyjä, joten siksi joissakin vastauksissa pelkistämisvaihe jäi tekemättä.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
Näkee asiat eri tavoin omassa talossa, kun on ollut hetken pois.	Omien toimintamallien näkeminen
Mukava nähdä muiden talojen toimintaa.	Toisten talojen tapoihin tutustuminen
Olihan se jännittävää vaihtaa tutusta yksiköstä pois.	Jännittävä kokemus
Että tunnen naapuritalojen asukkaat, jos tulee esim. ihan vieras sijainen, voin opettaa häntä tarvittaessa.	Kykenee auttamaan sijaista paremmin toisessa talossa tarvittaessa työkierron jälkeen
Kaikkien pitäisi vaihtaa taloa ettei aina samat ihmiset kierrä.	Kaikkien työntekijöiden pitäisi olla työkierrossa
Vakituinen henkilökunta pysyisi tai olisi vakituiset tutut sijaiset.	Henkilökunnan ja sijaisten pysyvyys

Kuvio 7. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Tämän jälkeen etsittiin näistä yhtäläisyyksiä ja yhdisteltiin ne viivan avulla toisiinsa muodostaen eri ryhmiä (Kuvio 8).

Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria
Pakko lähteä työkiertoon	Työkierron vapaaehtoisuus
Ainoa vapaaehtoinen	
Uuden oppiminen	Itsensä kehittäminen
Toisten talojen asukkaiden hoitoon ja asukkaisiin tutustuminen	
Uuden ja erilaisen kokeileminen	
Kehittämishalukkuus	
Koko työyhteisön hoidollisen puolen oppiminen ja kykenee tekemään työvuoroja toisissakin taloissa työkierron jälkeen	
Uusien työtapojen näkeminen ja oppiminen	
Oman näkemyksen laajeneminen	

Kuvio 8. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

Tässä vaiheessa muodostettiin ensin alakategorioita ja yläkategorioita, jotka lopulta muodostivat yhdistävän kategorian (Kuvio 9).

Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
Kiire	Työkierron kielteiset vaikutukset työntekijöihin	Työkierron haitat
Työn lisääntyminen		
Työkiertoon osallistumisen pakollisuus		
Itsensä kehittäminen	Työhyvinvointi	Työntekijän hyvinvointi
Työmotivaation etsiminen		
Työntekijän terveydelliset syyt		
Eri talojen yhteistyö	Yhteistyö	Työyhteisön hyväksyntä
Työyhteisön ilmapiiri		
Työntekijän palaute työkierrosta	Palautteen anto	
Työkierron pakollisuus	Vapaaehtoisuus	

Kuvio 9. Esimerkki aineiston abstrahoinnista.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Tutkimusjoukon taustatiedot

Tutkimukseen vastasi seitsemän henkilöä kymmenestä eli vastausprosentti oli 70 %. Tutkimukseen osallistuvat vastaajat olivat eri-ikäisiä ohjaajia, joista nuorin oli alle 25-vuotias. Muut vastaajista kuuluivat eri ryhmiin eli kaksi vastaajasta kuului ryhmään 25–39-vuotiaat ja 40–54-vuotiaisiin kuului myös kaksi vastaajaa. Kaksi vastanneista oli yli 54 vuotiaita.

Työyhteisössä vastaajat olivat työskennelleet vaihtelevasti. Kaksi vastaajista oli työskennellyt työyhteisössä alle viisi vuotta ja kaksi heistä oli työskennellyt samassa työyhteisössä yli 20 vuotta. Yksi tutkimukseen vastanneista oli työskennellyt työyhteisössä 10–19 vuotta ja kaksi vastaajista 5–9 vuotta.

Lähes kaikki tutkimukseen vastanneista olivat olleet työkierrossa työyhteisössä viimeisen neljän vuoden aikana. Ainoastaan yksi vastanneista oli ollut ensimmäisen kerran työkierrossa jo 1990-luvulla. Pääasiassa työkierron pituus kesti kahdesta viikosta muutamaan kuukauteen. Eräs vastanneista oli ollut työkierrossa useamman vuoden kerrallaan.

### 6.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksia käsitellään neljän eri aihealueen mukaan: työkiertoon lähtemisen syyt, työkierron vaikutukset työntekijälle ja työyhteisölle, työkierron toteutuminen käytännössä ja kokemuksia työkierrosta. Lopuksi tutkimuksessa kyseltiin työkierron kehittämisehdotuksia, joihin lähes jokainen vastaajista oli ehdottanut jotain. Tutkimustuloksia havainnollistetaan tekstissä myös suorilla lainauksilla.

#### 6.2.1 Työkiertoon lähtemisen syyt

Työkiertoon lähtemisen syyt liittyivät lähinnä työntekijän työhyvinvointiin kuten itsensä kehittämiseen ja terveyteen liittyviin tekijöihin. Erään vastaajan mielestä työkiertoon lähtemisen syynä oli se, että hän etsi uutta työmotivaatiota ja vaihtelua työhönsä. Yhden vastaajan mielestä työkierto oli hyvä keino poistaa stressiä.

Muutamman vastaajan mielestä työkiertoon lähtemisen syynä oli halu kehittää itseään ja kokea samalla uusia erilaisia asioita. He halusivat erityisesti tutustua eri talojen asukkaisiin. Heidän mielestään työkierto toi ennen kaikkea vaihtelua työhön.

*Halu oppia uutta.  
Oppia tuntemaan naapuritalon asukkaita.  
Uusi kokemus ja uudet asiakkaat.  
Kokeilla uutta ja erilaista.*

Useamman vastaajan mielestä työkiertoon lähteminen ei ollut vapaaehtoista, joten heidän oli vain lähdettävä työkiertoon. Heidän mielestään sen kuitenkin pitäisi perustua vapaaehtoisuuteen, jotta siitä olisi hyötyä työntekijälle. Yhden vastaajan työkiertoon lähtemisen syynä oli se, että uusi työpaikka oli lähempänä hänen kotiaan. Erään vastaajan työkiertoon lähtemisen syy liittyi lähinnä työsuhteen jatkuvuuteen eli hänet vakinaistettiin työhön.

Suurin osa vastaajista oli kiinnostunut lähtemään työkiertoon uudestaan. Kiinnostusta työkiertoon lisäsi erityisesti hyvä ilmapiiri ja työkierron lähtemisen vapaaehtoisuus. Yhden vastaajan mielestä yhteistyö työyhteisöjen kesken lisää kiinnostusta työkierrosta. Tämän yhteistyön vuoksi uudetkin työntekijät ovat tuttuja, joten toiset työyhteisöt tulisivat tutuiksi keskenään. Myös muiden työntekijöiden antamat positiiviset palautteet ja erilainen monipuolinen työ kannustivat lähtemään työkiertoon.

Muutama vastaajista ei ollut kiinnostunut lähtemään työkiertoon uudelleen, koska he pelkäsivät miten työkiertoon lähtö vaikuttaa asukkaisiin. Yhden vastaajan mielestä ei ole sellaista työtä tarjolla, josta hän olisi kiinnostunut. Eräs vastaajista ei ole kiinnostunut työkierrosta uudelleen siksi, että hän oli jo parhaillaan työkierrossa.

## 6.2.2 Työkierron vaikutukset työntekijöille ja työyhteisölle

### 6.2.2.1 Työkierron hyödyt työntekijöille ja työyhteisölle

Työkierron hyödyt työntekijöille liittyivät suurimmaksi osaksi työhyvinvointiin ja ammatillisuuteen. Suurin osa vastanneista oppi uusia asioita eri talojen toimintamalleista ja -tavoista, jolloin he pystyivät työskentelemään eri taloissa ja erilaisten asukkaiden kanssa. Heidän näkemyksensä avartui, joten he pystyivät suhteuttamaan asioitakin eri tavalla.

*Uusien työtapojen näkeminen ja oppiminen.  
Oman näkemyksen laajeneminen.  
Koko yksikön hoidollisen puolen oppiminen ja kykenee tekemään vuoroja toisissakin taloissa työkierron jälkeen.*

Yhden vastaajan mielestä hänen terveytensä parani, koska hänen työnkuvansa muuttui. Useampi vastaajista tunsu virkistävänsä, koska he saivat vaihtelua työhönsä. Eräs vastaajasta ei hyötynyt työkierrosta ollenkaan, koska hän oli vain ”kiireapulainen.” Hän tunsu olevansa väsyneempi ollessaan työkierrossa.

Työyhteisölle työkierron hyödyt liittyivät lähinnä työntekijöiden ammatillisuuteen. Parin vastaajan mielestä työkierrossa ollut työntekijä voi tarvittaessa tehdä vuoroja muissakin taloissa ja perehdyttää siten uusia sijaisia. Myös useamman vastaajan mielestä työkierto toi uusia ideoita sekä omaan että uuteen työyhteisöön. Erään vastaajan mielestä uudessa työyhteisössä työkiertolainen otettiin positiivisesti vastaan.

*Opettaa toisille uusia työtapoja.  
Erilaisten työtapojen vertaileminen sekä eri hoitotasosten ihmisten vertaileminen.*

### 6.2.2.2 Työkierron haitat itselle ja työyhteisölle

Vastaajien mielestä työkierron haitat työntekijöille liittyvät lähinnä työn lisääntymiseen ja kiireellisyyteen. Yhden vastaajan mielestä hän ei saanut perehdytystä,

koska siihen ei ollut aikaa. Yksi vastanneista puolestaan tunsu syyllisyyttä siitä, että omahoitajan työt jäivät toisten työntekijöiden tehtäväksi.

*Omahoitajan hommat jää muille, kun itse on muualla.  
Vaatii ponnisteluja opetella uusien ihmisten tavat.*

Erään vastaajan mielestä työkierto aiheutti katkeruutta varsinkin, kun työkiertoon lähtö ei perustunut vapaaehtoisuuteen. Kahden vastaajan mielestä työkierrosta ei ollut haittaa, koska työkierron pituus oli lyhyt.

Työyhteisöön vaikuttavat haitat liittyivät kiireeseen ja työn lisääntymiseen. Yhden vastaajan mielestä tämä ilmeni siten, että perehdytys vei ylimääräistä aikaa ja energiaa. Eräs vastaajista pelkäsi, että työyhteisön työ lisääntyi ja työntekijä oli epäpätevä. Yhden vastaajan mielestä tämä ilmeni siten, että omahoitajan tehtävät jäivät työyhteisölle. Yhden mielestä työkierrosta ei ollut suurempaa haittaa, koska hän oli niin vähän aikaa pois työyhteisöstä.

Suurin este Nastola 1 työyhteisön työntekijöiden työkiertoon lähtemiseen oli työntekijöiden kokemus turvattomuuden tunne. Osa vastaajista pelkäsi sitä, miten työntekijämuutokset vaikuttava asukkaisiin. Muutama vastaaja pelkäsi vaihtaa työpaikkaa, koska työkiertolaisen työnkuva muuttui tutusta työnkuvasta uuteen. Osan vastaajan mielestä halukkaita työkiertoon ei ollut tarpeeksi. Joskus jopa halukkaakaan ei päässyt työkiertoon, koska hänelle ei ollut tarjota vapaata paikkaa. Toisinaan taas työyhteisössä oli työntekijöinä paljon sijaisia, joten työkiertoon lähteminen oli siksi vaikeaa.

### 6.2.3 Työkierron toteuttaminen ja kokemuksia työkierrosta

Parin vastaajan mielestä sopiva aika olla työkierrossa oli kolme viikkoa vuodessa. Muutaman vastaajan mielestä sopiva aika oli muutama kuukausi kerran kahdessa vuodessa. Eräs vastaaja halusi kuitenkin olla työkierrossa kaksi kuukautta joka kolmas vuosi ja eräälle vastaajalle ajalla ei ollut väliä.

Perehdytys työkierron aikana oli enemmistön mielestä riittävää, mutta perehdytys oli haasteellista kiireen ja sijaistyöntekijöiden takia. Parin vastaajan mielestä perehdytykseen ei jäänyt aikaa tiukkojen työvuorojen takia. Varsinkin yksin työs-

kennellessä perehdytykseen jäi liian vähän aikaa, koska tällöin ei ollut varattu aikaa perehdytykseen.

*Jossain taloissa enemmän, toisissa vähemmän. Työvuorot sovittu niin, ettei perehdyttämiseen jäänyt aikaa.*

*Kiire. Heti vaan remmiin.*

*Yksintyöskentelytalossa perehdytykseen liian vähän aikaa, parhaansa tekivät.*

Erään vastaajan mielestä kaikkea oleellista ei kuitenkaan muistettu kertoa. Usein myös oletettiin, että uusi ohjaaja tiesi jo kaiken olennaisen kyseisessä työyhteisössä. Yhden vastaajan mielestä työparina oli liian usein sijaisia, koska hänen mielestään työparina pitäisi olla vakituisia työntekijöitä. Ainoastaan yhden vastaajan mielestä perehdytystä oli joko enemmän tai vähemmän.

Vastaajien mukaan perehdytys tulee järjestää siten, että työkiertolainen on pari päivää perehtymässä heti uuteen paikkaan mentyä. Heidän mielestään on hyvä, että perehdyttäjiä on vain kaksi työntekijää. Jos perehdyttäjiä on liian monta, niin toinen sanoo sitä ja toinen tätä. Perehdytyksessä tulee huomioida ennen kaikkea asiakkaiden tarpeet erityistarpeineen ja haasteineen, joista on hyvä olla kirjalliset ohjeet työn tukemiseksi. Työkiertolainen tulee ottaa kaikkeen mukaan, jolloin häntä ohjataan myös talousasioissa.

Vastaajien kokemukset työkierrosta olivat sekä myönteisiä että kielteisiä. Suurin osa vastaajista koki työkierron myönteisenä kokemuksena.

*Ihan Ok.*

*Positiivinen kokemus.*

*Mukavaa vaihtelua.*

Yhden vastaajan mielestä uusi paikka oli kuitenkin stressaavaa, koska uudessa työyhteisössä oli liian kiire ja levotonta. Erään vastaajan mielestä työkierto oli mielenkiintoinen kokemus, jos se perustui vain vapaaehtoisuuteen. Työkierrosta oli kerrottu enemmän, mutta sitä oli kuitenkin toteutettu vähemmän. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että työkierrossa oppii suhteuttamaan eri asioita erilaisilla tavoilla. Muutaman mielestä työkierrossa oppii hyvin uusia toimintamalleja eri työyhteisöjen tavoista.

#### 6.2.4 Työkierron kehittämisehdotuksia

Vastaajien kehittämisehdotukset liittyivät lähinnä vapaaehtoisuuteen ja työntekijän ammattitaitoon. Kahden vastaajan mielestä työkierron tulee olla pakollista kaikille työntekijöille, mutta muutaman mielestä työkierron tulee kuitenkin perustua vapaaehtoisuuteen. Varsinkin halukkaiden työntekijöiden lähteminen työkiertoon tulee mahdollista. Parin vastaajan mielestä työkierron perehdytyksen tulee olla riittävää mieluiten yhden perehdytyspäivän kanssa. Yhden vastaajan mielestä työntekijän erityistaidot tulee ottaa huomioon paremmin työkierrossa. Varsinkin työntekijän tasa-arvoinen kohtelu työkierrossa ollessa on tärkeää, sillä työkiertolainen ei saa tuntea olevansa vain sijainen.

Eräs vastaajista haluaa mennä työkiertoon työyhteisön ulkopuolelle, mutta yksi vastaajista haluaa olla vain omassa työyhteisössä. Yhden vastaajan mielestä työkierto tulee olla säännöllisempää ja systemaattisempaa, jotta kaikki talot tulevat kaikille työntekijöille tutuiksi. Erään vastaajan mielestä myös asukkaiden tarpeet tulee huomioida paremmin työkierrossa.

Muutaman vastaajan mielestä työyhteisön työkiertoon lähtemisen esteiden poistamiseksi työyhteisössä tulee olla enemmän yhteistyötä eri yhteisöjen kesken, varsinkin eri yhteisöjen ja niiden asukkaisiin tutustuminen ennalta ennen työkiertoon lähtemistä. Yhden vastaajan mielestä työkierto ei kuitenkaan pidä olla vapaaehtoista, vaan esimies vain päättää työntekijän työkiertoon lähtemisen. Työntekijöiden turvattomuuden tunnetta vähentää vakituinen henkilökunta ja tutut sijaiset. Erään vastaajan mielestä perehdytyksen tulee olla riittävää ja hänen mielestään kaikkien työntekijöiden on mentävä työkiertoon.

## 7 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA

Aiempien tutkimuksien mukaan työkierto koettiin yleensä myönteisenä asiana. Myös tässä tutkimuksessa ilmeni samanlaisia asioita työkierrosta kuin muissakin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa ilmeni kuitenkin vähän enemmän negatiivisempia asioita kuin aikaisemmissa tutkimuksissa kuten osa vastaajista koki työkiertoon lähtemisen velvollisuudeksi, eikä vapaaehtoiseksi. Heidän mielestään työkiertoon tulisi lähteä kaikki työntekijät, jolloin se ikään kuin kuuluisi osana työntekijän työtehtäviin.

Järvi ja Uusitalo (2004) tutkivat Helsingin yliopistollisen keskussairaalan silmäklinikan työkiertoa. Tutkimuksen tulosten mukaan suurin osa työkierrossa olleiden henkilöiden kokemukset olivat myönteisiä, koska heidän mielestään työyhteisö hyväksyi hyvin työkiertolaisen. He saivat mielestään työkierrossa hyvää perehdytystä, mutta myös työkiertoon lähtemisen vapaaehtoisuus oli tärkeää. Tulosten mukaan työkierto lisäsi hoitajien itseluottamusta, ammattitaitoa, luovuutta ja joustavuutta. (Järvi & Uusitalo 2004.)

Myös tässä tutkimuksessa ilmeni samoja asioita. Suurin osa tutkimukseen vastanneista piti vapaaehtoisuutta tärkeänä, koska silloin se auttoi paremmin työntekijää. Sitä vastoin työkiertoon lähtemisen määrääminen oli huono asia heidän mielestään. Suurin osa vastaajista koki ammattitaitonsa ja itseluottamuksensaakin lisääntyvän työkierron aikana, koska he oppivat uusia hoidollisia taitoja ja tutustuivat paremmin toisten työyhteisöjen toimintaan. Tämän jälkeen he osasivat paremmin perehdyttää koko yhteisön uusia työntekijöitä. Tämän tutkimuksen mukaan perehdytys oli pääasiassa hyvää, mutta joidenkin mielestä perehdytys oli huonoa liiallisen kiireen vuoksi. Toisinaan taas ylimääräistä perehdytysaikaa ei varattu tarpeeksi työkiertolaiselle, joten perehdyttämisessä olisi paljon vielä kehittämistä tutkittavassa työyhteisössä.

Karhun ja Selivuon (2004) Kolmet-projektin mukaan työkiertäjät pitivät kokemusta työkierrossa olemisesta hyvänä. Hyvät kokemukset lisäävät työntekijöiden itseluottamusta siitä, että selviää hyvin muuallakin. Työkierto vaikutti merkittävästi työkiertolaisen oman ammattitaidon ylläpitämiseen, koska uudessa työyksi-

kössä he saivat kokeilla uusia ja erilaisia hoidollisia asioita. Näin vanhat opitut asiat palautuivat paremmin heidän mieleensä. Työkiertolaisten mielestä työkierto toi vaihtelua arkeen ja antoi uusia näkökulmia työhön sekä virkisti heidän mieltään. He oppivat myös olemaan erilaisten ihmisten kanssa ja opettelivat uuden työyhteisön tavat. He eivät vain suorittaneet vaan he joutuivat miettimään mitä ja miksi he tekevät jotain, sillä oman työn tekeminen sujui jo vanhalla rutiinilla. Työkiertolainen joutui lopettamaan kiireen, joten hän vain keskittyi tekemiseen. Tämä puolestaan vähensi heidän stressiään. Eri työtapoihin ja työtehtäviin tutustumisella työkiertolaiset oppivat arvostamaan myös muiden työtä, jolloin se vähensi ennakkoluuloja toisista työyhteisöistä mahdollistaen näin paremman yhteistyön eri työyhteisöjen välillä. Työkiertolainen toi myös uusia tapoja ja menetelmiä työn tekemiseen. (Karhu & Selivuo 2004, 13.)

Myös tässä tutkimuksessa oli paljon samanlaisia asioita kuin Kolmet-projektissa kuten vastaajien mielestä vaihtelu virkisti ja oma ammattitaito kasvoi työkierrossa. Muutamien vastaajien mielestä arvostus toisten työntekijöiden työtä kohtaan lisääntyi työkierrossa. Joidenkin vastaajien mielestä he oppivat työkierrossa uusia tapoja ja menetelmiä tehdä työtä. He veivät myös työyhteisöön uusia työtapoja.

Työkyky koostuu ihmisen voimavaroista ja työn vaatimusten tasapainosta. Sen perustana on ihmisen terveys ja toimintakyky eli fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä vaikuttavat ihmisen työkykyyn joko heikentäen tai kehittäen sitä. Työkykyyn kuuluu myös ammatillinen osaaminen ja pätevyys, johon vaikuttavat ihmisen peruskoulutus, ammatilliset tiedot ja taidot sekä työyhteisöissä toimiminen. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen eli elinikäinen oppiminen on silloin tärkeää työntekijälle, jotta hän pystyy vastaamaan työelämän haasteisiin ja muutoksiin. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat myös tärkeitä työkyvyn kannalta. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat ihmisen työkykyyn. Mielekäs ja haasteellinen työ vahvistaa työntekijän työkykyä positiivisesti, mutta taas ”pakkotyö” osana elämää sen sijaan heikentää työkykyä. (Ilmarinen 2005, 79.)

Tässäkin tutkimuksessa löytyi paljon samaa kuin Ilmarisen esittämässä teoriassa. Joidenkin vastaajien mielestä he kokivat fyysisen kuormituksen vähenevän työ-

kierrossa, mutta yhden vastaajan mielestä kiire ja fyysinen kuormitus kuitenkin lisääntyivät työkierrossa. Suurella osalla vastaajista ammatillinen osaaminen kasvoi työkierrossa ollessa. Yleensä tässä tutkimuksessa vastaajat kokivat työkierron olemisen mielekkääksi, mutta joidenkin mielestä työkierron pakollisuus heikensi työkykyä ja masensi heitä.

Toisaalta taas työkierrossa ollessa oppi tarkkailemaan kiirettä, sillä oliko se vain tapa vai aiheutuiko se liiasta työmäärästä suhteessa henkilökunnan määrään vai työn organisoinnin ongelmista (Karhu & Selivuo 2004, 13). Myös tässä tutkimuksessa yksi vastaajista kertoi kiireen kasvaneen työkierrossa, jolloin se lisäsi hänen stressiään.

Mielekäs työ on ihmisen hyvinvoinnin lähde, jolloin työhön huumorilla suhtautuminen antaa työntekijälleen uusia voimavaroja ja sopivia haasteita. Se on ennen kaikkea kiinnostavaa, monipuolista ja itsenäistä, jolloin se luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Tällöin työntekijän tyytyväisyys ja työilo tulee hyvin tehdystä työstä. Yleensä työn mielekkyyden lisääminen on helpoin keino lisätä työntekijän työhyvinvointia. Työn tulisi tarjota mielenkiintoisia haasteita, jotka antavat työntekijälle kokemuksen tunteen pätevyydestään ja osaamisestaan myös toisten ihmisten mielestä. Tämän työstä saadun mielihyvän lisäksi on työntekijälle tärkeää myös se, että esimies tai muu yhteisö antaa työhön liittyvää palautetta. Oikeudenmukainen kohtelu on siten keskeinen toive työelämässä. Työstä saatu palaute työntekijälle on tärkeää, jotta sen avulla työntekijä voi kehittää työskentelyään paremmaksi. (Juuti & Vuorela 2002, 67–69.)

Myös tämän tutkimuksen mukaan työkierto lisäsi työntekijöiden työmotivaatiota, sillä useiden vastaajien mielestä vaihtelu virkisti ja lisäsi heidän työmotivaatiotaan. Muiden työntekijöiden palaute oli tärkeää työkierrossa ollessa, sillä se lisäsi uskoa omaan kykyihinkin parantaen samalla itseluottamusta.

Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja yhteisiä pelisääntöjä noudattava, jolloin johtaminenkin koetaan oikeudenmukaiseksi ja työntekoa palvelevaksi. Tällöin vakiintuneita tapoja ja toimintamalleja kyseenalaistetaan, joten työyhteisön johtaminen ja ilmapiiri on vuorovaikutteista ja mie-

lipiteitä arvostavaa. Toimiva työyhteisö ei kuitenkaan synny ilman toimivia ihmissuhteita ja hyvää ilmapiiriä, joka perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Varsinkin työyhteisön ilmapiirissä on puutteita silloin, kun esiintyy syyttelyä, pilkkaamista, selän takana puhumista, väittelyä tai jokainen ajattelee vain omaa etuaan jossain asiassa. Tällöin esimiesten tai henkilöstöasiantuntijoiden tulee puuttua työyhteisön epäkohtiin ajoissa. Työyhteisön ongelmatilanteisiin on helpompi puuttua, jos työyhteisöön on laadittu yhteiset pelisäännöt kaikille. (Juutti & Vuorela 2002, 71–73; Österberg 2005, 144–147.)

Useamman vastaajan mielestä tässäkin tutkimuksessa he kokivat työkierrossa oppineensa uusia toimintamalleja ja vieneensä jotain uusia toimintamalleja työkiertopaikkaansa. Useat vastaajat kokivat kehittämistarpeena yhteistyön eri työyhteisöjen kesken, koska näin myös työilmapiiri parantuisi ja työkiertoon lähteminen olisi helpompaa. Samalla uuteen paikkaan olisi helpompi mennä, jos työkiertolainen tuntisi jo valmiiksi työyhteisön työntekijät ja asukkaat.

Perehdytyksen avulla työntekijä muodostaa kokonaisvaltaisen käsityksen omista työtehtävistään ja niiden yhteyksistä koko organisaatioon, joten perehdyttäminen sisältää ohjausta ja muita toimia. Perehdytys lisää työntekijän vastuunottoa, mielenkiintoa ja tehtävänsä sitoutumista. (Rytkönen 2011, 71.) Viitalan (2008, 252) mukaan perehdyttäminen on uuden tulokkaan ”vierihoitoa” siihen saakka kunnes hän ottaa ohjokset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Hyvä perehdyttämisohjelma sisältää yleisperehdyttämisen työyhteisöön ja konkreettisiin työtehtäviin, jolloin perehdytyksestäkin vastaa nimetty henkilö. Hyvän ja laadukkaan suunnitellun perehdytyksen avulla uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi työyhteisöön, joten jokaisen uuden ja määräaikaisen työntekijän kuuluu saada perehdytys työpaikalle. Myös muiden työyhteisön työntekijöiden osallistuminen perehdyttämiseen on tärkeää, sillä työyhteisön auttava ja hyväksyvä henki on tärkeää perehdytyksen onnistumiseksi. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2009, 65–66; Rytkönen 2011, 72.)

Tässä tutkimuksessa vastaajien mielestä yksi kehittämisen osa-alue oli perehdytys. Tämän tutkimuksen mukaan jotkut vastaajista kokivat saaneensa hyvää perehdytystä ja jotkut huonoa, sillä perehdytykseen käytetty aika vaihteli eri paikois-

sa. Toisten mielestä uusi työyhteisö oli niin kiireinen, ettei perehdytykseen jäänyt aikaa. Toisten mielestä työyhteisön asenne oli sellainen, että hänen jo vanhana ja tuttuna työntekijänä tulisi osata jo kaikki. Yksin työskentelytalossa perehdytyspäivää ei ollut, joten uusi tulokas sai heti vuoronvaihdon jälkeen ottaa ohjokset omiin käsiinsä ilman ”vierihoitoa”. Suurin osa vastaajista toivoi enemmän aikaa työkiertolaisen perehdytykseen, joten heidän mielestään hyvään perehdytykseen kuului yksi tai kaksi perehdytyspäivää työkierron alussa tai sama perehdyttävä työkierron aikana. Jotkut toivoivat myös tietoa enemmän uudesta paikasta ja sen asukkaista ennen työkiertoon lähtöä, sillä siten se lisäisi hyvin myös eri talojen välistä yhteistyötä.

Hongisto (2005) tutki työkierrossa olleiden Kuopion yliopistollisen sairaalan hoitohenkilökunnan kokemuksia työkierrosta. Tutkimustulosten mukaan työkierto paransi hoitohenkilökunnan osaamista ihmisten kohtaamisessa ja ymmärtämisessä. Myös usko heidän omiin kykyihinsä lisääntyi ja päätöksentekotaidot paranivat. Hoitajien tiedonhankintaosaaminen parani ja työssä vaikuttaminen lisääntyi. Työkierrolla oli myönteinen vaikutus työhyvienvointiin, sillä työntekijät kokivat työkierron tuovan vaihtelua työhönsä. Se auttoi ennen kaikkea heitä jaksamaan paremmin työssä, jolloin he olivat tyytyväisempiä työhönsä. (Hongisto 2005.)

Tässä tutkimuksessa oli samanlaisia myönteisiä työhyvienvointiin liittyviä tekijöitä. Vastaajat saivat vaihtelua työhönsä työkierrossa olleessaan ja he olivat motivoituneempia omaan työhönsä työkierron jälkeen. Muita Hongiston tutkimukseen liittyviä myönteisiä kokemuksia ei tässä tutkimuksessa ilmennyt.

Könönen (2005) tutki työkiertoa Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Tutkimuksen mukaan työkierto kehitti hoitajien ammatillista osaamista. Työntekijät hakeutuivat työkiertoon ylläpitääkseen ammattitaitoaan. Tutkimuksen mukaan hoitajien työn mielekkyys, haasteellisuus ja valmiudet kaikissa työyksiköissä kasvoivat. Myös työyhteisön innostuneisuus ja sitoutuneisuus lisääntyi. (Könönen 2005.)

Tässä tutkimuksessa työyhteisö ei ollut niin innostunut työkierrosta, vaikka työntekijä olisikin ollut halukas lähtemään työkiertoon. Työkierto lisäsi toisten työntekijöiden työtä ja kiire lisääntyi työyhteisössä, sillä perehdytys vei aikaa muulta

työltä. Työkiertoon ei ollut aina mahdollisuutta työntekijän hakeutua, koska työyhteisössä ei ollut sopivaa vapaata paikkaa. Erään vastaajan mielestä työkiertoon ei voinut lähteä, koska hänen mielestään asukkaat reagoivat voimakkaasti muutoksiin.

Asikaisen (2008) tutkimuksen mukaan työkierto tuki sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittymistä. Vertaispalautteen antaminen ja vastaan ottaminen oli vaikeaa sekä työntekijälle että työyhteisölle. Työkierron tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus ei aina kuitenkaan toteutunut. Tulosten mukaan esimiehen tuki ja kannustus lisäsivät myönteisiä kokemuksia työkierrosta, mutta myös työntekijöiden oma motivaatio, hyvä itsetuntemus ja oikea asennoituminen auttoivat myönteisen kokemuksen syntymistä. (Asikainen 2008.)

Tässä tutkimuksessa vertaispalautetta pidettiin tärkeänä, mutta vastaajien mielestä sitä kuitenkin annettiin liian vähän työkiertolaiselle. Työkierron tavoitteellisuus ei tutkimuksen mukaan aina toteutunut vaan sitä pidettiin velvollisuutena. Tämän tutkimuksen mukaan vastauksista ei ilmennyt mitenkään tuen tarvetta esimieheltä.

Partanen (2009) tutki terveydenhuollon lähiesimiesten kokemuksia työkierrosta. Sen mukaan lähiesimiesten roolia pidettiin työkierron onnistumisen kannalta tärkeänä. Myös tavoitteellinen työkierto todettiin hyväksi malliksi, vaikka se veikin aikaa esimieheltä. Työntekijän ymmärrys toisen työtä kohtaan lisääntyi ja käsitykset toisen osaston työtehtävistä kokemusten myötä muuttuivat. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden muutosvalmiudet vahvistuivat ja yhteistyön merkitys lisääntyi uusien kokemusten myötä. Uuden opettelu vieraassa työympäristössä vaati hoitajilta energiaa, joten kokemus aiheutti jopa stressiä joillekin. Työkierron huonoina puolina oli kiire, työn fyysinen kuormitus ja vähäinen ulkoisen työkierron toteuttaminen. Monet organisaatiot eivät ole halukkaita ottamaan vastaan oman organisaation ulkopuolelta tulevia työntekijöitä henkilökiertoon. (Partanen 2009.)

Partasen tutkimuksessa esiintyi paljon samanlaisia kokemuksia työkierrosta kuin tässäkin tutkimuksessa. Työntekijät suhteuttivat asioita työkierron jälkeen eri tavoin, koska he huomasivat työssään samankaltaisuutta toisten yhteisöjen kanssa. Sekä työntekijöiden että työyhteisöjen yhteistyötä pidettiin tärkeänä, koska silloin

työkiertoon lähteminen on helpompaa. Yhteistyö ja tutustuminen toisiin työyhteisöihin ja niiden asukkaisiin lisäävät turvallisuuden tunnetta.

Eräs vastaaja tunsi itsensä väsyneeksi ja stressaantuneeksi ollessaan työkierrossa. Tällaisia kokemuksia ilmeni myös Partasen tutkimuksessa. Myös tässä tutkimuksessa kiire oli yksi negatiivinen kokemus työkierrosta, koska työkiertolainen tunsi olevansa vain apulainen. Välillä aikaa ei jäänyt työkiertolaiselta kuin perushoidollisiin tehtäviin. Osa vastaajista koki myös fyysisistä kuormitusta, koska he siirtyivät enemmän hoidollisempaan työyhteisöön. Jotkut vastaajat haluavat lähteä uudelleen työkiertoon yhteisön ulkopuolelle, mutta siihen ei ole tällä hetkellä mahdollisuuksia työyhteisössä.

Työ on keskeinen osa ihmisen elämää, joten siihen liittyy läheisesti oppiminen. Uusien asioiden, taitojen ja tietojen opettelu tuo sisältöä ja mielenkiintoa sekä työhön että elämään. Se myös kehittää ihmistä itseään, innostaa kehittymään ja kehittämään. (Grönfors 2010, 17.) Tässä tutkimuksessa suurin osa vastaajista halusi mennä työkiertoon oppimaan juuri eri työyhteisöjen toimintatapoja ja asukkaiden erityistarpeita. Näin he voisivat toimia perehdyttäjinä omassa työyhteisössään uusille työntekijöille ja sijaisille. Tällaiset moniosaajat ovat työyhteisössä tarpeellisia työntekijöitä, sillä he hallitsevat useampia työtehtäviä ja -vaiheita. Tämän vuoksi he voivat tehdä toistensa tehtäviä tai perehdyttää uusia työntekijöitä työyhteisöön aina tarvittaessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia työkierrosta, josta vastaajat kertoivatkin erilaisia näkemyksiään. Yleensä vastaajien kokemukset työkierrosta olivat myönteisiä, koska he saivat vaihtelua arkityöhönsä. Jonkun vastaajan mielestä työkierto oli mielenkiintoinen kokemus, jos se perustui vain vapaaehtoisuuteen. Toiset taas kokivat, että jokaisen tulisi mennä työkiertoon.

Tutkimuksessa selviteltiin myös työkierron merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen. Työntekijöiden työhyvinvointiin työkierto vaikutti sekä myönteisesti että kielteisesti. Myönteisesti se vaikutti siten, että uudessa työyhteisössä työtehtävät olivat fyysisesti helpompia. Yhden vastaa-

jan mielestä uusi paikka oli kuitenkin stressaavaa, koska uudessa työyhteisössä oli liian kiire ja levotonta. Työntekijöiden ammatillinen kehittyminen ilmeni siten, että työkierrossa oppi uusia toimintamalleja eri työyhteisöjen tavoista. Myös erilaisten hoitotoimenpiteiden opetteleminen työkierrossa lisäsi työntekijän ammattitaitoa.

Tutkimuksen mukaan kehittämistoimenpiteet liittyivät käytännössä perehdytykseen ja työyhteisöjen väliseen yhteistyöhön. Varsinkin eri yhteisöjen ja niiden asukkaisiin tutustuminen koettiin tärkeäksi ennen työkiertoon lähtemistä. Myös jonkun vastaajan mielestä työkiertoa voisi kokeilla työyhteisön ulkopuolella. Työkierron tulee olla säännöllisempää ja systemaattisempaa, jotta kaikki talot tulevat kaikille työntekijöille tutuiksi. Myös asukkaiden tarpeet tulee huomioida paremmin työkiertoa suunniteltaessa.

## 8 POHDINTAA JA ARVIOINTIA

### 8.1 Opinnäytetyön prosessi ja tavoitteiden toteuttaminen

Työkierto aiheena kiinnosti meitä molempia, koska Eteva kuntayhtymän Nastola 1 työyhteisössä on käytetty useamman vuoden ajan työkiertoa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työyhteisön esimies antoi tehtäväksi tutkijoille selvittää työntekijöidensä mielipiteitä ja näkemyksiä työkierrosta. Tarkoituksena oli selvittää myös oliko työkierrosta hyötyä työntekijöille ja työyhteisölle sekä saada hyviä kehittämisideoita työntekijöiltä työkierron järjestämiseen. Työkierto on tällä hetkellä yksi suosituimmista kehittämisen menetelmistä sosiaali- ja terveystalalla sekä Etevassa, joten siksi aihe on uusi ja ajankohtainen. Työkiertoa ei ole aiemmin kuitenkaan tutkittu kehitysvamma-alalla, joten tämän tutkimustulosten mukaan koko Eteva ja varsinkin Nastola 1 työyhteisö saa kehitettyä työkiertoa paremmin toimivammaksi yhtenä työssä jaksamisen keinona.

Tutkimuksen aiheen rajaaminen oli aluksi ongelmallista, sillä oli vaikeaa päättää mitä asioita otetaan tutkimuksen teoriapohjaksi. Pitkän prosessoinnin ja erilaisiin työkierron tutkimuksiin tutustumisen jälkeen rajattiin teoria työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen työkierron lisäksi. Aihetta rajasi myös hyvin Eteva kuntayhtymän Osaamisen johtamisen ja kehittämisen -suunnitelma.

Tavoite kymmenestä vastaajasta ei ihan toteutunut vaan tutkimukseen vastasi seitsemän työkiertolaista eli vastausprosentti oli 70 %. Miksi kaikki vastaajat eivät vastanneet kyselyyn? Ehkä he eivät kokeneet tutkimusaihetta mielenkiintoiseksi tai ehkä he olivat jo kyllästyneet vastaamaan erilaisiin kyselyihin. Ehkä he olivat liian kiireisiä vastaamaan siihen tai he vain unohtivat vastata kyselyyn. Tutkimukseen osallistuminen oli kuitenkin kaikille vapaaehtoista, vaikka tutkimus suoritettiin omassa työyhteisössä.

Koska tutkittava työyhteisö oli pieni ja työkierrossa olleita työntekijöitä oli vähän, niin tämän vuoksi vastaajien lukumäärä jäi myös pieneksi. Mutta vastaajien vastauksia vertailtaessa aikaisempiin tutkimuksiin, niin silloin niistä löytyi yllättävän paljon myös samoja piirteitä ja yhtäläisyyksiä. Tässä tutkimuksessa ilmeni enem-

män negatiivisia puolia työkierrosta kuten kiire ja perehdytyksen vähäisyys. Vastaaajien mielestä työkierron tulee olla tavoitteellisempaa ja suunnitelmallisempaa, mutta muuten työkierto koettiin mielekkääksi keinoksi työn kehittämiseen.

Kysely toteutettiin avoimena kyselynä kyselylomakkeen avulla, koska tutkijoiden mielestä se oli nopea ja helppo tapa tavoittaa vastaajat. Myös toinen tutkijoista vei kyselylomakkeen saatekirjeineen henkilökohtaisesti eri työyhteisöjen yhteisöpalavereihin, jolloin hän myös kertoi enemmän tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Olisiko erilainen toteuttamistapa antanut kuitenkin paremman vastausprosentin? Olisiko haastattelemalla saanut enemmän tietoa työkierrosta työyhteisöstä?

Kyselylomake testattiin ennen varsinaista kyselyä kahdella työntekijällä, jotka eivät osallistuneet varsinaiseen tutkimukseen. Sen jälkeen tehtiin muutoksia kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeessa oli kuitenkin muutama kysymys, jonka olisi voinut kysyä toisella tapaa. Kyllä ja ei-kysymysten lisäksi olisi pitänyt olla kolmas vaihtoehto, koska osa kyselyyn vastanneista valitsi molemmat vaihtoehdot. Toisaalta tutkimuksen kysymyslomakkeen kysymyksiä olisi voinut vielä enemmän tarkentaa tai yhdistää toisiinsa, sillä osa kysymysten vastauksista oli samantyyppisiä toisten kysymysten vastausten kanssa.

Opinnäytetyön tekemisestä molemmilla tutkijoilla oli jo aikaisempaa kokemusta. Myös opinnäytetyötä oli helpompi tehdä parin kanssa, koska työ eteni koko ajan kuitenkin eteenpäin. Vaikka toinen parista ei sillä hetkellä tehnyt opinnäytetyötä, niin toinen teki sitä puolestaan valmiimmaksi. Yhteisen ajan suunnitteleminen oli haasteellista, koska kumpikin tutkijoista vaihtoi työpaikkaa tutkimuksen tekemisen aikana. Tämän jälkeen oli paljon vaikeampaa saada sovitettua aikatauluja yhteen, joten aikataulussa pysyminen oli vaikeaa. Parilta sai kuitenkin aina tukea opinnäytetyön jatkamiseen ja tekemiseen, joten näin tutkijat saivat kahden ihmisen näkemyksiä ja ajatuksia työhön eri asioista.

Opinnäytetyön aikataulu oli realistinen, mutta tutkimustulosten vastausten analysointivaiheeseen olisi pitänyt varata enemmän yhteistä aikaa tutkijoiden kesken. Nyt tutkijoiden yhteisten tapaamisten järjestäminen oli haasteellista ja välillä jopa mahdotonta. Tutkijat halusivat olla kuitenkin yhdessä tekemässä analyysiä var-

mistaakseen sen, että tutkijat tulkitsivat vastauksia samalla tavalla. Myös tulosten analysoinnin alkaminen oli vaikeaa, koska punaisen langan etsiminen vastauksista oli työlästä. Useamman mietinnän ja tapaamisen jälkeen saatiin ajatuksia paperille, jolloin muodostettiin eri kategorioita ja yhteenvetoa vastauksista. Näin lyhyt aika analysoida vastauksia oli kuitenkin liian nopea ja tiukka, sillä tulosten sisäistämiseen olisi kulunut varmasti enemmänkin aikaa.

Tutkijat jakoivat opinnäytetyön tekemisen puoleksi, mutta loppujen lopuksi tutkijat joutuivat jakamaan eri tehtäviä keskenään enemmän kuin alun perin oli tarkoitus. Toinen tutkijoista perehtyi työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen teoriaan, toinen työkiertoon ja sen aikaisempiin tutkimuksiin. Toinen tutkijoista laati kysymyslomakkeen kysymykset, toinen puolestaan huolehti kyselyn toteuttamisesta tutkittavassa työyhteisössä. Tutkimuksen tuloksia tutkijat analysoivat ja pohivat yhdessä, joten opinnäytetyötä tehtäessä myös tutkijoiden ammatillisuus kasvoi. Toinen tutkijoista oppi ajattelemaan eri asioita enemmän myös esimiehen näkökulmasta, koska hänen työnkuvaansa kuuluu henkilöstön ammatillisuuden kehittäminen ja työssä jaksaminen. Vaikka jokainen työntekijä varmasti ajattelee näitä asioita omalta kannaltaan, niin tämä kaikki kuuluu kuitenkin pääasiassa esimiehen tehtäviin. Samalla hän mietti myös sitä, miten uusia asioita vastustavia työntekijöitä voisi motivoida erilaisiin ja uusiin asioihin.

Tämän tutkimuksen mukaan työkierron tulee olla suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa, mutta ennen kaikkea sen pitää perustua vapaaehtoisuuteen. Työkiertoa ei saa olla vain työkierron vuoksi vaan sen tulee hyödyttää sekä työntekijöitä että työyhteisöä. Myös työkierron aikana oleva perehdytys tulee olla suunniteltua ja sovittua, sillä siihen pitää varata tarpeeksi aikaa ja perehdyttäjänäkin tulee olla vain muutama henkilö.

## 8.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekemiseen liittyy läheisesti tutkimusetiikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen, joka kulkee mukana aina tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustuloksien tiedottamiseen. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamista, jotka koskevat kaikkia tutkimusprosessiin osallistuneita (esim. kollegoita, tutkimuskohdetta, toimeksiantajia, yleisöä).

Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Näin tämä käytäntö edellyttää tutkijalta vilpittömyyttä ja rehellisyyttä toisia tutkijoita kohtaan, jolloin toisten tutkijoiden saavutukset osoitetaan tarkoin tekstissä lähdeviittein sekä esittämällä omat ja toisten tutkijoiden tulokset oikeassa valossa. Mitä tarkemmin ja huolellisemmin tutkimuksessa merkitään lähdeviitteet, sitä paremmin tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Vilka 2005, 29–32.)

Tutkimuksen tutkimuslupa haettiin tutkimussuunnitelman jälkeen Eteva Kuntayhtymän eettiseltä toimikunnalta, joka myönsi tutkimusluvan. Tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden anonyymius eli nimettömyys varmistettiin niin, ettei missään tutkimuksen vaiheessa paljastettu vastaajien henkilöllisyyttä tai työyhteisöä. Tutkimukseen osallistuneet laittoivat vastauksensa nimettömänä suljettuun kirjekuoreen ja kirjekuoren he jättivät sille varattuun lokeroon. Sieltä tutkimuksen tekijät saivat kirjeet tietyn ajan jälkeen. Tutkimustulosten analysoinnin valmistuttua hävitettiin tutkimusmateriaali asianmukaisella tavalla eli silppuamalla.

Kanasen (2010, 68–69) mukaan tieteellisen tutkimuksen luotettavuus ja laatu pitää varmistaa, joten luotettavuus huomioidaan koko työn suunnitteluvaiheessa. Tällöin arvioinnin apuna käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Kanasen (2008, 123) mukaan validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Tällöin puhutaan myös ulkoisesta validiteetista, joka tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tuloksiin eli yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa laatu ja luotettavuus varmistetaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. (Kananen 2008, 123.)

Validiteettia ei kuitenkaan voi sinällään soveltaa laadulliseen tutkimukseen, sillä aineistosta tehdään tutkijakohtaisia tulkintoja. Jokaisen tutkijan oma ainutkertainen kokemus ja näkemys ilmiöstä tai asiasta vaikuttavat tutkimustuloksiin. Reliabiliteetti ymmärretään laadullisessa tutkimuksessa tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen, jolloin kahden tutkijan saama sama johtopäätös lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin on kyseessä tulkinnan ristiriidattomuus. (Kananen 2008, 124.) Tutkimustuloksia analysoitaessa

tutkijoiden mielipiteet tai johtopäätökset olivat samanlaisia, joka puolestaan lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Ongelmakohdista tutkijat keskustelivat keskenään, jolloin ongelmatkin ratkesivat.

Yksi tärkeimmistä luotettavuuden kriteereistä on dokumentaatio, joka tarkoittaa ulkopuolisen arvioitsijan mahdollisuutta seurata kirjoittajan ajatuksenjuoksua tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tällöin tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutumisesta on tärkeää, joten aineiston tuottamisen olosuhteet olisi hyvä kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti (esim. lukijalle olisi kerrottava luokittelun syntymisen alkujuurit ja luokittelujen perusteet). Dokumentaatiolla tarkoitetaan myös perehtymistä etukäteen eri menetelmiin sekä ratkaisujen ja valintojen aukotonta perustelemista. Varsinkin analyysin ongelmakohdissa mietitään kaikki mahdolliset ja mahdottomat tulkinnat ja vaihtoehdot. (Kananen 2008, 128; Kananen 2010, 68–69; Hirsijärvi 2008, 227.)

Tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä myös sillä, että turvautuu tarkastelemaan ilmiötä tai asiaa eri tietolähteiden avulla. Yksinkertaisin ja parhain luotettavuuden varmentamistapa on luettaa aineisto ja tulkinta sillä, jota se koskee. Näin tutkittava voi vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen. (Kananen 2010, 70.)

Kanasen (2010, 54) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei usein voida etukäteen määrittellä haastateltavien määrää. Tämän vuoksi haastateltavia otetaan tutkimukseen mukaan niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli vastaukset tai tulokset saturoituvat. Tällöin uusi haastateltava ei tuo enää mitään uutta ilmiön ymmärtämiseen. Joissakin laadullisen tutkimuksen teoksissa riittäväksi määräksi kerrotaan 12–15 haastateltavaa. Mutta pääasia kuitenkin on se, että saturaation saavuttaminen edellyttää tiedonkeruu- ja analyysivaiheen jatkuvaa vuorovaikutusta. Vasta tämän jälkeen on helpompi päättää siitä, milloin tiedonkeruu on riittävä eli milloin haastateltavia on tarvittava määrä. (Kananen 2010, 54.)

Saavutettiinkö saturaatio eli kylläntyminen tässä tutkimuksessa? Osa vastauksista toisti jo itseään, joten tutkijoiden mielestä tutkimuksessa saavutettiin saturaatio eli tutkittavia oli ihan tarpeeksi analyysin tekemiseksi. Vaikka tutkimukseen saatiin vain seitsemän vastausta, niin heidän vastauksensa kuitenkin toistivat itseään.

Suurin osa tutkimukseen vastanneista olivat asioista samaa mieltä. Työkierrossa olleet vastaajat olivat eri yhteisöistä, joten he eivät ole voineet ennalta sopia vastauksia keskenään.

### 8.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana tutkijoilla heräsi muutama uusi jatkotutkimusidea. Olisi hyvä tehdä myös tutkimus siitä, miten työkierto vaikuttaa kehitysvammaisiin asukkaisiin. He kokevat usein kaiken tutun turvalliseksi, mutta vieraus ja outous sitä vastoin lisäävät turvattomuuden tunnetta aiheuttaen heille käytösongelmia.

Työkierrosta voisi teettää uuden tutkimuksen kaikille työntekijöille riippumatta siitä onko työkierrosta kokemusta. Heillä voisi kenties olla erilaisia näkemyksiä tai näkökulmia työyhteisön työkierron kehittämistä. Heilläkin on varmasti ollut työyhteisössä työntekijöitä työkierrossa, joten he ovat nähneet miten työkierto vaikuttaa työyhteisöön.

Yksi hyvä tutkimusaihe olisi myös työkierron aikana järjestetty perehdytys, jolloin voisi tutkia miten perehdytys on järjestetty työkiertolaiselle työyhteisössä ja miten sitä voisi kehittää. Kenties Eteva kuntayhtymässä voisi tutkia miten perehdytysohjeistus soveltuu työkierrossa olleisiin työntekijöihin. Miten perehdytysohjeistus toimii käytännössä ja miten se on järjestetty työkierron aikana.

## LÄHTEET

Aho, P. 1999. Haasteet ja asiantuntijuus sosiaalialan työssä. Sosiaalityöntekijäin Liitto ry. Porvoo: WSOY.

Asikainen, K. 2008. Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. Terveystieteiden pro gradu- työ. Oulun yliopisto.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eteva kuntayhtymä. 2012. Apua ja tukea sekä asiantuntevia ratkaisuja [viitattu 26.6.2012]. Saatavissa: <http://www.eteva.fi/palvelut>

Eteva kuntayhtymä. 2010. Eteva – yksilöllistä ja kehittyvää vammaispalvelua. Eteva kuntayhtymän toiminnan linjaus 2010–2020 pähkinäkuoressa. Saatavissa: [http://www.eteva.fi/blogit/eteva-ajankohtaista/hakemisto/materiaalit/Eteva\\_linjaus\\_2010-2020\\_web.pdf](http://www.eteva.fi/blogit/eteva-ajankohtaista/hakemisto/materiaalit/Eteva_linjaus_2010-2020_web.pdf)

Eteva – vaikuttavaa työtä ja omannäköistä elämää. 2012. Eteva kuntayhtymä [viitattu 29.3.2012]. Saatavissa: <http://www.eteva.fi/rekrytointi>

Etevestä vammaispalvelujen johtava tuottaja. 2012. Eteva kuntayhtymä [viitattu: 29.3.2012]. Saatavissa: <http://www.eteva.fi/hakemisto>

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen. Avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsjärvi, S. 2008. Tutkimustyypit ja aineistonkeruun perusmenetelmät. Teoksessa: Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13–14. osittain uusittu painos. Helsinki: Tammi. 186–215.

Hongisto, L. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-instituutti Oy. Helsinki: Edita.

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf)

Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus. 2. uudistettu painos.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvi, M. & Uusitalo, T. 2004. Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. Journal of Nursing Management 12. Blackwell Publishing.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kallio, A. & Sarvimäki, P. (toim.). 2006. Sosiaalihuollon täydennyskoulutussuositus. Opas kunnille ja kuntayhtymille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <http://pre20090115.stm.fi/hl1145607633732/passthru.pdf>

Karhu, A. & Selivuo, H. 2004. Kolmet-projekti. Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren terveyspalvelujen kehittämishanke 1.4.2002 – 31.3.2004. Loppuraportti. Sosiaalialan osaamiskeskus Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kuntatyöntantajat. 2008. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus ja työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. Saatavissa:

[http://www.kuntatyontantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-](http://www.kuntatyontantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaami-)

[kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaami-](http://www.kuntatyontantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaami-)

[nen/Documents/Osaamisen%20kehitt%C3%A4mist%C3%A4%20koskeva%20suositus%20sek%C3%A4%20ty%C3%B6-](http://www.kuntatyontantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaami-)

[ja%20virkaehtosopimus%20ammattiyhdistyskoulutuksesta.pdf](http://www.kuntatyontantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaami-)

Könönen, M. 2005. Työkierto ammatillisen kehittymisen keinona Kuopion yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytysklinikassa. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Lindeman-Valkonen, M. 2001. Henkilökierto-opas. Valtion työmarkkinalaitos. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/36358\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/36358_fi.pdf)

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto ja Kuntoutussäätiö. Saatavissa:

[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn - varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY.

Oinonen, I & Peltonen, M. 2010. Osaamisen kehittämisen toimintamalli. Eteva kuntayhtymä. Saatavissa Etevan Intranetistä:  
[http://eteva/SiteCollectionDocuments/Eteva Osaamisen kehittämisen toimintamalli versio 0.3 19.01.2010.doc](http://eteva/SiteCollectionDocuments/Eteva%20Osaamisen%20kehittamisen%20toimintamalli%20versio%200.3%2019.01.2010.doc)

Oinonen, I. & Salminen, M. 2012. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Eteva Kuntayhtymä. Saatavissa Etevan Intranetistä:  
[http://eteva/henkilosto/osaamisenkehittaminen/Documents/Osaamisen%20johtaminen%20ja%20kehittäminen%20Etevassa%202012\\_2013.pdf](http://eteva/henkilosto/osaamisenkehittaminen/Documents/Osaamisen%20johtaminen%20ja%20kehittäminen%20Etevassa%202012_2013.pdf)

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Suomen Ekonomiliitto. Ekonomia-sarja. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi, terveydenhuollon lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Terveyskasvatus. Terveystieteiden laitos.

Pohjonen, P. 2001. Työssäoppiminen tarkasteltuna ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työelämän näkökulmasta. Akateeminen Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5238-0.pdf>

Pohjonen, P. 2005. Työssä – oppiminen. Ammatillisen osaamisen perusta. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki:Edita

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rytkönen, M. 2011. Kehittämisen menetelmiä. Teoksessa: Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-instituutti Oy. Helsinki: Edita. 71–102.

Sosiaali ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009 – 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2009:18. Helsinki: Sosiaali ja terveysministeriö. Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 2011. Työhyvinvointi [viitattu 3.6.2012].

Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2012. Mitä on työkyky [viitattu 20.5.2012]? Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ ja\\_tyokyky/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Valtiovarainministeriö. 2012. Osaamisen kehittäminen [viitattu 10.6.2012]. Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/15\\_Henkilostovoimavarojen\\_johtaminen/02\\_Osaamisen\\_kehittaminen/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/02_Osaamisen_kehittaminen/index.jsp)

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor. Keuruu: Otava. 3. painos.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima Oy.



6. Mitä haittaa työkierrosta oli työyhteisöllesi?

---

---

---

7. Perehdyttiinkö sinua uudessa työyhteisössäsi työkierron aikana riittävästi?    kyllä            ei

8. Jos et saanut mielestäsi tarpeeksi perehdytystä työkierron aikana, niin miksi?

---

---

---

---

---

---

---

9. Millä tavalla mielestäsi perehdytys tulisi järjestää työkierron aikana?

---

---

---

---

10. Oletko jatkossa kiinnostunut työkierrosta työyhteisössäsi?

          kyllä            en

11. Jos et ole enää kiinnostunut työkierrosta, niin miksi?

---

---

---

---

12. Jos olet kiinnostunut työkierrosta työyhteisössäsi, niin miten haluaisit sen järjestettävän?

---

---

---

---

13. Mikä on mielestäsi sopiva aika olla työkierrossa ja kuinka usein?

---

---

---

14. Mikä mielestäsi lisäisi kiinnostusta työkiertoon työyhteisössäsi?

---

---

---

---

15. Entä mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet työkierron järjestämiselle Nastola 1 työyhteisössä?

---

---

---

---

16. Mitä näiden esteiden poistamiseksi tulisi mielestäsi tehdä?

---

---

---

---

17. Miten muuten työkiertoa tulisi mielestäsi kehittää?

---

---

---

---

---

---

---

---

18. Mitä muuta haluaisit sanoa työkierrosta työyhteisössäsi tai yleensä työkierrosta?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

***KIITOS VASTAUKSESTASI!***

## SAATEKIRJE KYSELYLOMAKKEESEEN

23.8.2012

Hei!

Olemme Lahden ammattikorkeakoulussa opiskelemassa sosionomiksi. Opiskelumme on nyt siinä vaiheessa, että on vuorossa opinnäytetyön tekeminen. Tutkimuksemme tarkoituksena on tarkastella Nastola 1 työyhteisön työntekijöiden mielipiteitä työkiertoon ja selvittää työkierron toteuttamista työyhteisössä. Tutkimuksessa työkierrolla tarkoitetaan työntekijän siirtymistä määräajaksi toisiin tehtäviin oman organisaation sisällä, joten työntekijä palaa työkierron jälkeen omaan organisaatioon joko samoihin tai uusiin tehtäviin.

Tutkimuksemme tekemiseen toivoisimme nyt apua sinulta! Olemme laatineet kyselylomakkeen, jonka avulla selvitämme ohjaajien mielipiteitä ja työkierron toteutumista käytännössä. Pyydämmekin Sinua täyttämään tämän lomakkeen ja vastaamaan omien tuntemustesi mukaan. Kyselylomakkeesta saadut tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä, joten henkilöllisyytesi ei missään vaiheessa tule ilmi. Tietoja käytetään vain tässä tutkimuksessa.

Mukaan liitämme myös nimellämme varustetun palautuskirjekuoren. Toivoisimme Sinun vastaavan kyselyymme 15.9.2012 mennessä!

**Kiitos vastauksestasi!**

Ystävällisin terveisin:

Kirsi Kyröläinen-Romo   Sari Vesterinen

Tutkimuslupa: Ote pöytäkirjasta 1.6.2012

**§ 29 Tutkimuslupa-anomus Kyröläinen-Romo Kirsi ja Vesterinen Sari**

Tutkimuksen nimi:	Työkierto työhyvinvoinnin tukena
Oppilaitos:	Lahden ammattikorkeakoulu
Ohjaaja:	Tarja Tolonen
Tutkimuksen suorittamispaikka:	Nastola 1 työyhteisö
Aikataulu:	Marraskuu 2012
Liitteet:	Tutkimuslupahakemus Kirjallisen työn pohja 5

Eettinen toimikunta ja tutkimustoimikunta käsittelivät tutkimuslupa-anomusta ja totesivat, että tutkimuksen aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Tutkijoille ehdotetaan,

että he ottaisivat tarkemmin selvää Etevassa parhaillaan meneillään olevasta kehittämisprojektista, jossa yhtenä osa-alueena on työkierto (esim. henkilöstöjohtaja Irma Oinonen tai palvelupäällikkö Päivi Karvonen).

että he kertoisivat, miksi työtä kierrätetään ja miten se liittyy laajemmin Etevassa oleviin kehittämishankkeisiin ja siten liittäisivät tutkimusta tiukemmin siihen, mitä yleensä vammaisalalla tällä hetkellä tapahtuu ja millä tavalla työkierto liittyy siihen.

että he vielä täsmentäisivät tutkimuskysymyksiään ottaen huomioon yllä mainitut asiat.

että tutkimussuunnitelmasta kävisi yleistajuisemmin ilmi, mikä Nastola 1:n työyhteisö on

että tutkimusmenetelmästä ei käytettäisi nimitystä ”kysely”, jos tarkoituksena on kerätä laadullinen aineisto esim. lomakehaastatteluna.

Eettinen ja tutkimustoimikunta puolsivat tutkimusluvan myöntämistä.  
Tutkimustoimikunnan puheenjohtaja myönsi tutkimusluvan.