



ONNISTUNUT TYÖKIERTO

Tavoitteellisen työkierron kehittäminen henkilökunnan kanssa

Anna Kukkasela

Merja Niekka

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

SISÄLLYS

JOHDANTO	2
1 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	4
2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	5
3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	6
3.1 Kirjallisuuskatsaus.....	6
3.2 Ammatillinen osaaminen	7
3.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen	8
3.4 Työssäoppiminen	10
3.5 Työkierto	13
3.5.1 Työkierron toteuttaminen.....	15
3.5.2 Työkierron hyödyt.....	15
3.6 Osaamisen johtaminen	17
4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	20
4.1 Toimintatutkimus lähestymistapana ja menetelmänä.....	20
4.2 Toimintatutkimuksen keskeiset periaatteet ja tutkijoiden rooli	22
4.3 Toimintatutkimuksen toteutusvaiheet	24
4.4 Toimintatutkimuksen toteutus	25
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
5.1 Suunnitteluvaihe.....	31
5.2 Toteutusvaihe.....	34
5.3 Havainnointivaihe.....	36
5.4 Reflektointivaihe.....	37
6 TUTKIMUSTULOKSET.....	39
6.1 Kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunnan tärkeänä pitämät asiat työkierrossa	39
6.1.1 Työkiertoon lähteminen	40
6.1.2 Työkierron toteuttaminen.....	42
6.1.3 Näkemykset mahdollisista työnkierron hyödyistä ja negatiivisista puolista	45
6.1.4 Ammatillisen osaamisen kehittyminen.....	48
6.1.5 Työkierosta paluu omaan yksikköön.....	49
6.2 Esihenkilön merkitys henkilökunnan ammatillisen osaamisen tukemisessa osaamisen johtamisen näkökulmasta.....	51
Esihenkilön merkitys työkierron onnistumiselle	51
6.3 Työkiertoprosessin luominen	54
6.3.1 Havainnointivaiheen tulokset työkiertoprosessista	55
6.3.2 Opinnäytetyön työkiertoprosessi.....	57

7	POHDINTA	61
7.1	Opinnäytetyön eettisyys	61
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus.....	62
7.3	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	66
7.3.1	Kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunnan näkemyksiä työkierrosta	69
7.3.2	Esihenkilön tuki työkierrossa osaamisen johtamisen näkökulmasta.....	71
7.4	Kehittämissuositukset ja jatkotutkimusaiheet	73
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET	81
	Liite 1. Taulukko tutkimuksista	81
	Liite 2. Tietosuojaseloste	85
	Liite 3. Tiedote tutkimukseen osallistuville	87
	Liite 4. Kirjallinen suostumus	89
	Liite 5. Teemat ja kysymysrunko teemahaastatteluun	90
	Liite 6 Sisällönanalyysin mallitaulukko	91
	Liite 7. Työkiertoon lähtijän työkiertomateriaali	92

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

KUKKASELA, ANNA & NIEKKA, MERJA:

Onnistunut työkierto

Tavoitteellisen työkierron kehittäminen henkilökunnan kanssa

Opinnäytetyö 98 sivua, joista liitteitä 18 sivua
Marraskuu 2022

Työn sisällä tapahtuvaa oppimista pidetään tehokkaana keinona kehittää ammatillista osaamista. Työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön kehittämisen menetelmä, jolla voidaan ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota ja osaamista. Terveystieteiden rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten keskellä on osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan tärkeys tunnistettava välttämättömäksi voimavaraksi. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta osaamisestaan, mutta johdon tulee myös tukea sitä osaamisen johtamisella, joustavilla rakenteilla ja toimintamalleilla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työkiertoa osaksi organisaatioiden ammattitaidon kehittämistä ja luoda selkeä, toimiva ja tavoitteellinen työkierron prosessi. Opinnäytetyön tavoitteena oli syventää henkilökunnan ja esihenkilöiden tietoa onnistuneen työkierron hyödyistä sekä lisätä työntekijöiden kiinnostusta työkiertoa kohtaan. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, jossa henkilökunta otettiin aktiivisesti mukaan kehittämään työkiertoa. Opinnäytetyön aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Akaan kotihoidon ja kotiutusyksikön sekä Ikaalisten kaupungin hoito- ja hoivayksiköiden tutkimukseen osallistuneesta henkilökunnasta suurin osa koki työkierron hyödylliseksi niin työntekijöille, työyksiköille kuin asiakkaille. Onnistuneen työkierron keskeisiksi teemoiksi nousivat työkiertoon lähteminen, työkierron toteuttaminen, näkemykset työkierron hyödyistä ja negatiivisista puolista, ammatillisen osaamisen kehittyminen ja työkierron paluu omaan yksikköön. Esihenkilön tuella ajateltiin olevan positiivinen merkitys työkierron onnistumiselle. Esihenkilöllä on keskeinen rooli työkierron kiinnostuksen lisäämisessä, suunnittelussa ja tuen antamisessa. Toimintatutkimuksen tuloksena syntyi henkilökunnan kanssa tehty työkiertoprosessi.

Tutkimustulosten johtopäätöksenä henkilökunta näki tavoitteellisen työkierron toimivana mahdollisuutena kehittää ammatillista osaamista. Tavoitteena on saada työkiertoprosessi säännölliseen käyttöön organisaatioissa ja näin tukea suunnitelmallisesti henkilökunnan ammatillista osaamista.

Asiasanat: työkierto, työkiertoprosessi, osaamisen johtaminen

ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Development and Management of Health Care and Social Services
Management of Health Care and Social Services

KUKKASELA, ANNA & NIEKKA, MERJA:
Successful Job Rotation
Developing Goal-Oriented Job Rotation with the Staff

Master's thesis 98 pages, appendices 18 pages
November 2022

Work rotation is a systematical and goal-oriented way of improving a staff's professional competence as well sustaining their work motivation and competence development.

The purpose was to advance job rotation to be a tool for health care organizations to help boost professional development and make it an explicit, functional, and goal-oriented process. The goal was to deepen a staff's and management's knowledge on how they can all profit from a successful work rotation, and to increase a staff's interest to take part in it. The data were collected using qualitative analysis as a research method. Action research was chosen as the approach, in which the staff was actively involved in developing the work rotation. The material was collected through thematic interviews. The material was then analyzed inductively.

The key themes for successful job rotation were for staff to take part in rotation, views on benefits and negative aspects, development of professional skills and returning from rotation to one's own unit. Support from a manager was said to have a positive outcome on a successful job rotation. Management has a crucial role in boosting interest towards job rotation, planning it and offering support. As a conclusion, the staff saw goal-oriented job rotation as a functional opportunity to develop their professional competence.

Key words: work rotation, work rotation process, management knowledge

JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö työskentelee jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Väestön ikääntyminen, heidän moninaiset ongelmansa, yhteiskunnan nopea teknologinen kehittyminen sekä meneillään oleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus edellyttävät työntekijöiden taitojen ja osaamisen jatkuvaa uudistumista ja työn kehittämistä. (Koskimäki, 2022, 7; Keskimäki 2016, 2–3.)

Digitalisaatio muuttaa työtehtäviä sekä toimintatapoja. Tehtäväalueet ja toimenkuvat työssä ovat entistä laajempia ja saattavat sisältää monia vastuualueita. Näiden työyhteisössä tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi tarvitaan yksiköissä laajaa osaamista ja johtamisen taitoa. Tulevaisuudessa organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät perustehtävässään vain osaamista kehittämällä. Osaamisen kehittämistä on johdettava ja tarkasteltava yksittäisen työntekijän, työyhteisön ja koko organisaation näkökulmasta. Muutosten aikaansaaminen vaatii eri toimijoiden yhteistyötä, yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten huomioonottamista ja käytännönläheisten menetelmien käyttöä. (Työterveyslaitos 2021.) Suurten ikäluokkien ikääntyessä ja jäädessä eläkkeelle poistuu työyhteisöstä tärkeää ”hiljaista tietoa”. Työkierto on yksi tapa toteuttaa oppimista ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Työssä oppiminen nähdään elinikäisenä ja jatkuvana prosessina. (Salminen & Suhonen 2008, 6–12.) Tutkimuksissa on todettu jopa 80 % oppimisesta tapahtuvan työtä tehdessä. Erityisesti aikuisten koetaan oppivan parhaiten työpaikoilla arkioppimisen avulla. (Lemmetty 2020, 328.)

Työkierto nähdään tehokkaana ja hyvänä oppimisen menetelmänä, mutta sitä käytetään hyödyksi melko vähän. Tutkimuksissa työkierron kuvataan mahdollistavan työntekijän oppimista, lisäävän työn tuottavuutta sekä innovaatioita. Työnantajan katsotaan oppivan työkierron avulla työntekijän vahvuuksista sekä osaamisen tasosta. Työkierrolla voidaan vähentää myös työntekijän työn aiheuttamaa tylsistymistä, stressiä ja väsymystä. (Mattila, Salunen & Holberg-Marttila 2012, 303; Shan ym. 2016, 114–121.) Työkierron kuvataan parantavan myös henkilökunnan välisiä suhteita. Työntekijälle itselleen työkierto antaa oppimisen lisäksi kaivattua vaihtelua ja uusia kokemuksia työn tekemiseen. Tutkijat korostavat, että

kaikki osapuolet saavat parhaan hyödyn, kun työkierto on hyvin suunniteltu ja toteutettu. (Mattila ym. 2012, 304.)

Työkierto on opinnäytetyöhön osallistuvien organisaatioiden yksi tulevaisuuden kehittämiskohteista ja sen laaja positiivinen oppimisen merkitys on tunnistettu. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työkiertoa ja ottaa se osaksi organisaatioiden ammattitaidon kehittämistä. Tutkimuksessa esille tulleiden tulosten avulla kehitetään Akaan ja Ikaalisten kaupungin sote-sektorille selkeä, toimiva ja tavoitteellinen työkiertoprosessi. Työn tavoitteena on lisätä tietämystä työkierron hyödyistä ja samalla laajentaa kiinnostusta työkiertoa kohtaan. Opinnäytetyön avulla haetaan vastausta kahteen tutkimuskysymykseen; Millaisia asioita kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunta pitää tärkeänä työkierrossa ja miten esihenkilö voi tukea henkilökunnan ammatillista osaamista työkierron avulla osaamisen johtamisen näkökulmasta?

1 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Opinnäytetyön aihe, onnistuneen ja tavoitteellisen työkierron kehittäminen sai alkunsa tutkijoiden omien työyksiköiden tulevaisuuden kehittämistarpeista. Työkiertoa kehittävä opinnäytetyö mahdollistaa eri yksiköiden toimintaan tutustumista laajentaen henkilökunnalle kokonaiskuvaa vanhuspalveluiden toiminnasta. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Akaan kotihoidon ja kotiutusyksikön sekä Ikaalisten kaupungin hoito- ja hoivapalveluiden kanssa.

Akaan kotihoidon palvelut koostuvat säännöllisestä perushoidosta, kotikuntoutuksesta ja kotisairaanhoidosta (Kotihoito - Akaan kaupunki 2021). Kotihoito on jaettu Akaan ja Urjalan palvelualueisiin. Kotihoidon esihenkilön tehtäväalueeseen kuuluu myös Akaan ja Urjalan yhteinen kotiutusyksikkö. Urjalan kotihoidossa työskentelee 24 ja kotiutusyksikössä seitsemän lähi- ja sairaanhoitajaa. Kotihoito ja kotiutusyksikkö on osa Akaan kaupungin vanhuspalveluiden palvelukokonaisuutta. Tämä toimintatutkimus toteutetaan Urjalan kotihoidon sekä Akaan ja Urjalan kotiutusyksikön palvelualueilla.

Ikaalisten kaupungin hoito- ja hoivapalveluihin kuuluvat sekä asumispalveluyksiköt että kotihoidon palvelut. Asumispalveluyksiköihin kuuluu yksi 18 paikkainen palveluasumista tarjoava yksikkö sekä kaksi ympärivuorokautista tehostetun palveluasumisen yksikköä, joissa asukaspaikkoja on yhteensä 71. Asumispalveluyksiköissä työskentelee vakituisessa työsuhteessa yhteensä 50 lähi- ja sairaanhoitajaa. Kotihoidossa työskentelee vakituisesti yhteensä 32 lähi- ja sairaanhoitajaa. Kaikissa yksiköissä työskentelee hoitajia myös osa-aikaisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa.

Henkilökunnan osallistuminen tutkimuksen eri vaiheisiin on tärkeässä roolissa, koska tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Suunnitteluvaiheessa tutkimukseen osallistuvat edellä mainittujen yksiköiden lähi- ja sairaanhoitajat. Tutkimuksen havainnointivaiheessa työprosessin kehittämiseen osallistuvat myös organisaatioiden esihenkilöt. Kaikissa tutkimuksen vaiheissa osallistuminen on vapaaehtoista.

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää työkierto osaksi organisaatioiden ammattitaidon kehittämistä. Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten ja aiemman teorian tiedon pohjalta luodaan selkeä, toimiva ja tavoitteellinen työkiertoprosessi yksiköiden käyttöön.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä henkilökunnan ja esihenkilöiden tietoa onnistuneen työkierron hyödyistä. Tavoitteena on myös lisätä työntekijöiden kiinnostusta työkiertoa kohtaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia asioita kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunta pitää tärkeänä työkierrossa?
2. Miten esihenkilö voi tukea henkilökunnan ammatillista osaamista työkierron avulla osaamisen johtamisen näkökulmasta?

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1 Kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön teoreettisessa taustassa perehdytään tutkittuun tietoon ja aiheen kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen toteuttamista varten muodostettiin tutkimuskysymys PICO-mallin avulla. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys on: Millaisia kokemuksia henkilökunnalla ja esihenkilöllä on työkierron prosesseista? Tutkimuskysymys ohjaa aineiston valinnassa löytämään oleellisen aineiston tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

Aineiston hakua ja löytämistä varten käytimme apuna suomalaista asiasanaston muodostamisen apuvälinettä YSO-sivustoa. Katsauksen keskeisiksi käsitteiksi valittiin työkierto, ammatillinen osaaminen, työssä oppiminen, osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen (taulukko 1). Tutkimuksen pääkäsite on työkierto. Muiden käsitteiden avulla pyritään kuvaamaan ja löytämään tietoa työkierrosta ammatillisen oppimisen ja kehittämisen menetelmänä. Tiedonhaku tehtiin asiasanojen avulla eri haku- ja tietokannoista Chinal, Medic, Melinda, Pubmed, Emerald ja Trepo. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös tehtyjen tutkimusten aineistolöydöksiä eli käytettiin apuna ”helmenkalastusta”.

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsauksen keskeisten käsitteiden hakusanat

<i>Keskeinen käsite</i>	<i>YSO-asiasana</i>
1: Ammatillinen osaaminen / ammattitaito	Ammatillinen kehitys, kelpoisuus, osaaminen, pätevyys, työkokemus, professional skills, occupational skills
2: Työssäoppiminen	Käytännön opetus, työelämään tutustuminen, informaali oppiminen, hiljainen tieto, kokemusoppiminen, vertaisoppiminen, on-the-job learning
3: Ammatillisen osaamisen kehittäminen	Ammatillinen kehitys, osaamisen siirto, täydennyskoulutus, osaamistarve, competence development
4: Työkierto	Osaamisen siirto, henkilösiirto, ammatillinen liikkuvuus, job rotation, work rotation
5: Osaamisen johtaminen	Osaamisen kehittäminen, mentorointi, perehdyttäminen, henkilöstökoulutus, työpaikkakoulutus, competence management

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata työkierron prosessia, työkierron kokemuksia sekä ammatillisen osaamisen kehittämistä ja osaamisen johtamisen näkökulmaa.

Opinnäytetyössä käytettävän aineiston tulee kattaa asetetut sisäänottokriteerit, joita ovat: vastaa kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseen, vuosina 2004-2022 julkaistu vertaisarvioitu tutkimus tai artikkeli, maksuttomasti saatavilla, julkaistu englannin tai suomen kielellä, lähde on luotettavasta tietokannasta ja tarkastelee työkiertoa sekä työkiertoprosessia. Opinnäytetyön ulkopuolelle jätetään aineisto, joka ei vastaa kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseen, on maksullista, julkaistu ennen vuotta 2004, eivät ole luotettavista tietolähteistä ja aineistot, jotka on kirjoitettu muulla kuin englannin tai suomen kielellä. Näiden kriteerien pohjalta opinnäytetyöhön valittiin 19 tutkimusta (liite 1).

3.2 Ammatillinen osaaminen

Ammatillinen osaaminen eli ammattitaito on käytännön työtehtävien hallintaa, koostuen työntekijän persoonallisista ominaisuuksista, ammatillisista ja kokemuksellisista tiedosta sekä työtehtäviin liittyvistä taidoista. Ammattitaidolla tarkoitetaan työn hyvää, monipuolista sekä kokonaisvaltaista hallintaa. Ammattitaitoinen työntekijä selviytyy itsenäisesti työssään ja muuttuvissa olosuhteissa, käyttäen luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja sosiaalisia taitoja. (Teleranta, Lepistö & Viitala 2010, 298; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.)

Ammattitaito on kokonaisvaltainen asia ja se on vaikea pilkkoa erillisiksi osa-alueiksi. Osaamisen kehittämistä arvioitaessa on osaaminen pyrittävä erittelemään ja arvioimaan yksityiskohtaisemmin. Työelämäkvalifikaatiolla eli työelämän osaamisen osa-alueilla tarkoitetaan työssä ja työorganisaatiossa tarvittavia työntekijän valmiuksia. Nämä osa-alueet voivat olla koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä muodostuneita valmiuksia tai persoonallisia ominaisuuksia. Lyhyesti kuvattuna ammattitaito voidaan ryhmitellä yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin osa-alueisiin, mitkä koostuvat tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta. (Viitala 2005, 114–115.) Ammatillisen osaamisen yksi tärkeistä osa-alueista on motivaatio. Asenne ja motivaatio ratkaisevat, miten

ihminen hyödyntää ja käyttää tietoja sekä taitoja työtehtävissään. Persoonallisia ominaisuuksia ammattitaidossa puolestaan ovat paineensietokyky, henkinen johtajuus sekä itseluottamus. (Teleranta ym. 2010, 298; Kupias ym. 2014, 50.)

Pitkään saman työnantajan palveluksessa työskennelleillä työntekijöillä on vaikeuksia pysyä mukana muuttuvassa työelämässä. He eivät ole valmistautuneet tuleviin muutoksiin ja niiden aiheuttamiin osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Työntekijän osaamisen vanhetessa voi hän joutua syrjemmälle työnteon keskeisistä tehtävistä, jonka vuoksi ajan kuluessa työntekijän osaaminen ja työn mielekkyys heikkenevät entisestään. Tarvitaan ajattelutavan muutosta. Jokaisen on opeteltava ja opittava uusia asioita läpi koko työuran. Kaikissa organisaatioissa tulisi varata aikaa uuden oppimiselle, jotta kaikki työntekijät kehittäisivät itseään ja ammattitaitoaan. Työnantajan ja työntekijän tulee tehdä yhteistä suunnitelmaa osaamisen kehittämiseksi. Työntekijän tulee vastata omasta osaamissuunnitelmastaan ja työnantajan tulee tukea työntekijää ja antaa hänelle siihen tarvittavia välineitä sekä aikaa. (Kokkinen 2020, 24–26.)

3.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen

Panostamalla työntekijöiden osaamisen kehittämiseen osoitetaan heidän olevan tärkeitä organisaatiolleen (Manuti ym. 2015, 11). Osaamisen kehittämiseksi vaaditaan niin työntekijöiden omaa motivaatiota kehittyä kuin kehittämiseen liittyvää johtamistakin. Kehittyäkseen työntekijöiltä vaaditaan myös aktiivista oppimisponnistelua kehittymisen eteen. (Kupias ym. 2014, 13.) Saadessaan oppimismahdollisuuksia ja oppiessaan uusia taitoja työntekijän tehokkuus, itsetunto sekä positiivinen ajattelu työtä kohtaan lisääntyvät (Van Ruysseveldt, Verboon & Smulders 2011, 216). Lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi on yksikössä vaadittavan osaamisen määrittäminen sekä henkilökunnan osaamisen kartoittaminen (Sosi- ja terveysministeriö 2020, 23).

Osaamisen kehittäminen on tulevaisuuteen katsomista, tietoista tekemistä uusien taitojen kartoittamiseksi sekä avoimin mielin uusien asioiden kohtaamista. Parhaimmillaan uusien asioiden kehittäminen tapahtuu päivittäisessä työssä osana arkea. Kehittyminen voi tapahtua tietoisesti opiskelemalla, joskus taas

tiedostamatta koko asiaa. Perinteisesti osaamisen kehittäminen mielletään organisaation ulkopuolella järjestettäväksi koulutukseksi. (Eklund 2021, 29-28.) Ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoja on kuitenkin useita. Rissanen & Lammintakanen (2015) tuovat esiin ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoja ja otellen ne työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin menetelmiin (taulukko 2). Kehittyminen tuo turvallisuuden tunnetta, luottamusta, sitouttaa sekä luo jatkuvuuden tunnetta. Kehittyessään työntekijä saa onnistumisen kokemuksia, vahvistaen työhyvinvointia sekä työn merkitystä. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 252.)

TAULUKKO 2. Osaamisen kehittämisen menetelmät. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 252.)

<u>Osaamisen kehittämisen menetelmät:</u>	
Työpaikalla toteutettavat:	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat:
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisuudet • työkierto • projektityöskentely • työn rikastaminen • työn laajentaminen • vastuulliset erityistehtävät • toimiminen kouluttajana • perehdyttäminen • mentorointi • jokapäiväinen johtaminen • kehityskeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> • opintokäynnit • ammattilehtien lukeminen • ammattikirjallisuuden lukeminen • itseopiskeluohjelmat • opiskelu oppilaitoksissa • opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä kursseilla • monimuoto-opiskeluohjelmat

Suunniteltaessa ja arvioitaessa henkilökunnan osaamisen kehittämistä sekä yksiköiden suorituskykyä tulee suunnittelussa huomioida työyksikön ja työntekijöiden ominaisuuksia. On tärkeää tiedostaa eri työssäoppimistyylejä ja näin käyttää mukautuvia kehittämistapoja organisaation työssäoppimisstrategiassa. (Manuti ym. 2015, 1-2.) Jos työntekijät kokevat työnsä stressaavaksi, ei työntekijöillä ole motivaatiota, voimia tai aikaa oppia uutta. Oppimiseen vaikuttaa myös työntekijän

itsetuntemus tai negatiivinen mielikuva itsestään oppijana. Oppimisen kannalta kannustava ja tukeva ilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä. (Fredrikson & Saarivirta 2015, 13, 16.)

Islam ja Amin (2020) korostavat tutkimuksessaan, että yritysten pääoma ei muodostu vain yksittäisen työntekijän osaamisesta vaan se muodostuu yrityksen osaamisen kehittämisestä laajemmin. Työntekijöiden osaaminen ei ole helposti saatavilla vaan organisaatioiden sisäiseen osaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Työntekijöiden käytännön kokemukset kasvattavat osaamista ja lisäävät tietotaitoa. Työntekijät, joilla on laaja ja monipuolinen osaaminen ovat organisaatiolle arvokasta pääomaa ja he lisäävät kilpailukykyä. Ammatillisesta osaamisesta tulee siis pitää huolta ja sitä on kyettävä kehittämään jatkuvasti. (Islam & Amin 2020, 504–526.)

Osaamista, osaamisen prosesseja ja organisaation oppimista on tutkittu vähän ja näin ollen niistä tiedetään melko vähän. Kaikki oppiminen ei ole aina positiivista ja sen vuoksi osaamisen johtamisessa tulee keskittyä työntekijän osaamista kehittävään oppimiseen. Nykypäivänä on hyväksyttävää, että oppiminen tapahtuu kriittisen pohdinnan seurauksena omien kokemusten kautta, eikä vain muodollisen koulutuksen tuloksena. Osaamisen kehittämisen tasot kuvataan tutkimuksessa viiden luokan avulla, joita ovat noviisi, aloittelija, edistynyt, taitava, asiantuntija ja maailmanluokan osaaja. Oppimisprosessissa ihminen oppii itsestään, muiden palautteesta refleктоimalla opittua ja tekemällä muutoksia havaintojen pohjalta. Oppia voi yksilönä, mutta myös ryhmässä. Ryhmässä jokainen yksilö oppii ja ajattelee omalla tavallaan ja siihen vaikuttaa ryhmän jäsenten vuorovaikutus. (Drejer 2000, 206–218.)

3.4 Työssäoppiminen

Työssäoppimisen käsite kuuluu ammattikasvatukseen alueeseen, joka sijoittuu työelämän kontekstiin. Työssäoppimista kuvataan tietojen ja taitojen sosiaalisiksi jakamiseksi. (Tötterman 2021, 7.) Työssäoppiminen tarkoittaa oppimista työpaikalla ja työtä tehdessä. Työn sisällä tapahtuvaa oppimista pidetään tehokkaimpana tapana oppia kuin työpaikan ulkopuolella toteutetut koulutukset. Työn

ulkopuolinen koulutus on vain osa työntekijän oppimisesta. (Salunen 2016, 21.) Hanhisen (2010) väitöskirjassa työssä-oppiminen kuvataan tuottavan toiminnan ytimeksi olematta pois tuotantotyöstä. Hän näkee, että työssä oppiminen on työn uusi muoto. (Hanhinen 2010, 42.) Kurtin (2012) väitöskirjassa työssäoppimisen käsite liitetään työpaikalla tapahtuvaksi oppimiseksi, joka sisältää ohjausta sekä vuorovaikutusta opiskelijan ja kokeneen työntekijän välillä. Työssäoppimisella tarkoitetaan ohjattua työntekijän ja opiskelijan oppimista työympäristössä ja työyhteisössä. Työssä oppimisen käsite nähdään ammatillista koulutusta laajempänä ja sen avulla yhdistyvät koulutuksen ja työelämän rajapinnat. (Kurtti 2012, 23–24.)

Työssäoppimista tapahtuu jokaisen elämässä monella eri alueella. Osa oppimisesta tapahtuu tietoisesti, osa taas täysin tiedostamatta. (Heikkinen, Jokinen & Tynjälä 2010, 9–10.) Suurin osa työssäoppimisesta tapahtuu huomaamattomasti työtä tekemällä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että oppiminen tapahtuisi itsestään, vaan siihen tarvitaan myös tietoista tekemistä, reflektointia ja keskeisiin asioihin paneutumista. (Eklund 2021, 37.) Työssäoppiminen tapahtuu vähitellen ja hiljalleen syventyen. Se koetaan työn kannalta tärkeämpänä kuin perinteinen koulutus. Vanhempien ja kokeneiden työntekijöiden hiljainen tieto koetaan tärkeänä osana työssäoppimisessa. (Kurtti 2012, 24.)

Työssäoppiminen ei liity aina koulutustilaisuuksiin, vaan oppimista tapahtuu rutiiinityötä tehdessä eli työnteon yhteydessä. Työelämässä opitaan erityisesti niitä taitoja, joita työntekijä työtään tehdessä tarvitsee. Oppimisen tarpeet nousevat itse työstä ja tällaiset oppimistilanteet ovat aitoja. Työssäoppimiseen kuuluu työpaikan mukaantulo oppimistilanteeseen. (Pihamaa 2014, 9.) Työssäoppimisen kautta syntyy hiljaista tietoa. Tätä hiljaista tietoa voidaan välittää työyksikössä toiselle henkilökohtaisten kohtaamisten kautta ja tekemällä yhdessä työtehtäviä. Hiljainen tieto ja osaaminen välittyvät toiselle työntekijälle vuorovaikutustilanteissa. Tällaisia vuorovaikutteisia tiedon jakamisen muotoja ovat esimerkiksi toisen työn havainnointi, yhdessä tekeminen ja työkierto. (Mattila ym. 2012, 303.)

Oppiminen on elämänmittainen uudistumisprosessi (Malloch, Cairns, Evans & Connor 2011, 9). Tällä hetkellä työelämä muuttuu nopeasti ja se vaatii työntekijöiltä elinikäistä oppimista. Oppimista tapahtuu kaikkialla missä ihminen toimii ja

elää, se on jatkuva prosessi. (Allix 2011, 144.) Kehittymistä tapahtuu, kun reagoitaan eteen tuleviin tilanteisiin ja ratkotaan syntyviä ongelmia. Työssäoppimista tapahtuu keskustelemalla kollegoiden kanssa ja etsimällä työssä tarvittavia ohjeita esimerkiksi hoitosuosituksista ja muista ammatillisista lähteistä. Tutkimuksissa tuodaan esille työpaikan ulkopuolisten koulutusten lisäävän vain vähän oppimista ja kehittymistä. (Mattila ym. 2012, 302–316.) Eklund (2021) kuvaa teoksessaan johtajien osaamisen kehittymistä 70–20–10 mallilla. Mallin mukaan 70 % osaamisesta pohjautuu omaan kokemukseen, 20 % tavoitteelliseen vuorovaikutukseen ja vain 10 % osaamisesta tulisi koulutuksesta. Malli kuvaa, kuinka suuri osa oppimisesta tapahtuu arjessa kokemuksen kautta. Tavoitteena on, että oppiminen on osa työtä ja arkea, ne tukisivat toisiaan ja niitä ei tarvitsisi erottaa toisistaan. (Eklund 2021, 37–39.)

Työssäoppimisen ydin on kokemuksen kautta oppiminen ja jota tapahtuu eri työtilanteissa. Työssäoppimisessa on tärkeää yhdistää toisiinsa oppiminen, käytännön työ ja osaamisen kehittäminen. Mattilan (2012) mukaan oppia voi katsomalla mallia muilta, esittämällä muille kysymyksiä, seuraamalla ja havainnoimalla muiden toimintaa. Hänen näkemyksensä mukaan pelkkä työssäoppiminen ei kuitenkaan takaa hyvälaatuista oppimista ja siksi tarvitaan muitakin oppimista tukevia menetelmiä. (Mattila ym. 2012, 302–316.) Työssäoppiminen ja osaamisen jakaminen ovat tärkeitä työssäoppimisen työkaluja. Osalla työyhteisön jäsenistä on strategisesti merkittävää osaamista ja sen hyödyntäminen työyhteisöissä tulee huomioida. (Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen & Kukkonen 2011)

Työpaikkaoppimisen tavat ovat kehittyneet ja sitä on opittu arvostamaan enemmän. Työssä oppimisen rajat ovat hälventyneet ja sen fokus on laajentunut koulutuksen tuoman oppimisen rinnalla. Työssä oppimisesta on tullut kiinnostavampi oppimisen osa-alue. (Malloch 2011, 17, 382–431.) Oppiminen ei ole enää perinteisten kurssien suorittamista, vaan lisääntyvässä määrin aikaisempien uskomusten, asenteiden ja käsitysten kriittistä reflektointia sekä avointa uusien lähestymistapojen tarkastelua. Oppiminen on enemmänkin yhteisöllinen ja vuorovaikutuksellinen tapahtuma, jossa oppiminen tapahtuu jo aikaisemmin opitun päälle. (Fredrikson & Saarivirta 2015, 8–9.) Nykyään työyhteisö nähdään olennaisena osana oppimista ja yksilön kasvua. Kun oppimisen ympäristö on turvallinen, saa se esille yksilön parhaat puolet. Oppimista ei enää nähdä tiedon siirtämisenä

opettajalta oppilaalle vaan interaktiivisena tapahtumana jossa oppija on oppimisen aihe. Oppimiseen tarvitaan turvallista tiimiä, jossa työntekijä voi oppia ja kehittyä. Oppimista voi tapahtua myös tiimissä yksilön kautta. Tiimi ja siinä syntyvä vuorovaikutus nähdään oppimisen edellytyksenä. (Tahlo 2020, 23–25.)

3.5 Työkierto

Työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön kehittämisen menetelmä. Työkierron ajaksi työntekijä siirtyy määräajaksi toiselle osastolle, toiseen yksikköön tai toiseen tehtävään kehittyäkseen ja oppiakseen. (Hellevuori 2015, 17; Mattila ym. 2012, 303; Metsäpuro 2012, 8.) Työkierto voi olla myös oman työn vaihtoa, sillä voidaan ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota ja varmistaa yksikön suotuisa henkilöstörakenne. Se voidaan nähdä myös osana työntekijän suunnitelmallista urakehitystä. (Mattila ym. 2012, 304.) Eri organisaatioissa työkiertoa kuvataan eri termeillä, kuten henkilökierto, tehtäväkierto ja urakierto (Metsäpuro 2012, 8). Opinnäytetyössä käytetään termiä työkierto, sillä se on yleisesti käytetty terveydenhuollon kontekstissa.

Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan mukaan työkierron on perustuttava aina työntekijän vapaaehtoisuuteen, mutta siihen hakeutumisessa voidaan kuitenkin työntekijää motivoida. Työkierron aikana työntekijän palvelussuhde säilyy omassa työyksikössä ja palkkataso pysyy samana. (Metsäpuro 2012, 8, 30; Yläne 2014, 12.) Työkiertoa ilmiönä on tutkittu suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa melko vähän. Suurin osa Suomessa tehdyistä työkiertoa koskevista tutkimuksista on tehty julkisen hallinnon alalla. (Vähäajkkä 2015, 36.) Myös kansainvälisessä Shanin (2016) tutkimuksessa tuodaan esille, että tutkimuksissa on käsitelty työn vaihtelun ja taukojen myönteisiä vaikutuksia, mutta vain harvat tutkimukset ovat käsitelleet todellista työkiertoa. (Shan ym. 2016, 114.)

Väitöskirjassaan Kivinen (2008) tuo esille, että työkierron ja mentoroinnin ohjelmia on Suomessa otettu käyttöön myös terveydenhuollossa, mutta laajemmin niiden käyttöä ei ole hyödynnetty. Työntekijöiden halukkuus työkiertoon on ollut tähän mennessä vähäistä. Organisaatioiden oppimisen näkökulmasta työkiertoa osaamisen kehittämisessä hyödynnetään hyvin vähän ja sen käyttämistä

oppimisen työvälineenä tulisi lisätä. (Kivinen 2008, 97.) Terveydenhuollon rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten keskellä on osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan tärkeys tunnistettava välttämättömäksi voimavaraksi. Työntekijöiden ja työyhteisöjen osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen onkin nostettava keskeiseen asemaan terveydenhuollon selviytymiskamppailussa haasteiden keskellä. (Mattila ym. 2012, 302.)

Osaamisen hallinnan työkirjassa kuvataan työkierto yhdeksi tärkeäksi henkilöstön ja organisaation kehittämisen työkaluksi. Jos työkierto nähdään kiinteäksi osaksi organisaation johtamista ja osaamisen hallintaa, tehostuu työkierrosta saatava hyöty. Tällöin työkierto on osaamista kehittävää ja sen avulla voidaan kehittää työntekijän ja koko organisaation osaamista. Oppaassa osaamista kehittävä työkierto kuvataan suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi vertaisoppimalla. Tavoitteellinen työkierto työntekijän näkökulmasta antaa mahdollisuuden uuden oppimiselle, kokemusten ja osaamisen jakamiselle muiden työntekijöiden kanssa. Lisäksi työkierrolla voi olla myönteisiä vaikutuksia työntekijän omaan hyvinvointiin. (Puhakka ym. 2011.)

Shan (2016) kuvaa tutkimuksessaan työkiertoa tietyinä ajanjaksona, jonka aikana työntekijä saa työssään koulutusta oppiakseen uusia asioita. Työkierto määritellään henkilökunnan siirtymisenä eri tehtävissä toimivien osastojen välillä ilman palkanmuutosta. (Shan ym. 2016, 114–115.) Työkierto on toimintatapa, jota organisaatiot noudattavat parantaakseen työntekijöiden suorituskykyä ja heidän sitoutumistaan työhön. Se on koulutusmenetelmä, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää työntekijöiden osaamista eri osastoilla. Työkierrossa oleva työntekijä voi oppia monipuolisia taitoja määritellyn jakson aikana. Työkierto on käytännöllinen tapa rikastuttaa ja laajentaa työntekijän työtehtäviä ja osaamista. Työkierto on suunnittelun ja johtamisen lähestymistapa, jossa hoitohenkilökuntaa siirretään suunnitelmallisesti kahden tai useamman työn välillä. (Mohan 2015, 209–210.)

3.5.1 Työkierron toteuttaminen

Osaamista kehittävää työkiertoa voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla. Työkierron eri toteuttamistapoja ovat vastavuoroinen työkierto, yksipuolinen työkierto sekä ketjuuntunut työkierto. Vastavuoroisessa työkierrossa kaksi työntekijää vaihtaa työpisteitä toistensa kanssa, yksipuolisessa työkierrossa yksi työntekijä lähtee määritellyksi ajaksi toiseen yksikköön. Sisäisessä ja ketjuuntuneessa työnkierrossa työntekijä kiertää saman toimialan sisällä eri työpisteissä. Työkiertona voidaan pitää myös tilannetta, jossa työntekijä toimii sijaisena toisessa yksikössä. (Oinonen 2019, 4; Puhakka ym. 2011.)

Järvi ja Uusitalon (2004) julkaistussa tutkimuksessa vastaajat painottivat työkierron vapaaehtoisuutta, sillä pakottamalla toteutetut siirrot koettiin masentavina. Lisäksi työntekijän positiivisella vastaanotolla ja riittävällä opastuksella nähtiin olevan suuri merkitys työkierron positiiviseen suhtautumiseen. (Järvi & Uusitalo 2004, 342.) Työkiertoa suunniteltaessa tulee organisaation ottaa huomioon työntekijän tausta, oppimiskyky sekä yksilölliset perehtymisen ja sopeutumisen ajat (Shan ym. 2016, 115). Työkierto vaatii joustavuutta työntekijöiltä ja siksi se saatetaan kokea haastavaksi (Järvi & Uusitalo 2004, 342). Halukkuuteen lähteä työkiertoon voivat vaikuttaa yleinen muutosvastaisuus, yksilölliset käsitykset työkierrosta, työnantajan tarjoamien kannustimien puute sekä henkilökunnan vähäinen osallistaminen päätöksentekoon ja keskusteluun (Platis ym. 2022, 163).

3.5.2 Työkierron hyödyt

Työkierrolla on osoitettu olevan merkittävä myönteinen vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn. Työkierto mahdollistaa työntekijän oppimisen lisäten työn tuottavuutta, innovaatioita ja kykyä havaita sekä tunnistaa mahdollisia virheitä. (Oparanma & Nwaeke 2015, 184.) Työkierron koetaan myös lisäävän työn kiinnostavuutta sekä ammatillista osaamista (Järvi & Uusitalo 2004, 342). Työkierto kehittää työntekijän osaamista muuttuvassa ympäristössä ja sillä nähdään olevan positiivista vaikutusta työntekijän motivaatioon. Työkierto antaa mahdollisuuden kehittää työntekijän tietoja sekä taitoja erilaisissa ja vaihtuvissa työtehtävissä. (Mohan 2015, 209–210.)

Tutkimukset osoittavat työkierron antavan työntekijöille mahdollisuuksia oppia taitoja eri osastoilla. Sen avulla voidaan ehkäistä tylsistymistä ja väsymystä sekä saada aikaan uutta innostusta ja motivaatiota. Työkierron avulla voidaan parantaa myös työntekijöiden välistä luottamusta ja työtyytyväisyyttä. Työkierto nähdään ammatillisena koulutussuunnitelmana, jonka avulla työntekijä voi laajentaa työaluettaan, työkokemustaan ja taitojaan. Tutkimuksissa tulee esille muitakin hyviä työkierron etuja, kuten työstressin vähentyminen, innovaation sekä tuottavuuden lisääntyminen, poissaolojen ja vaihtuvuuden vähentyminen. (Shan ym. 114–115.) Mattilan (2012) tutkimuksessa todetaan, että työntekijän vastaanottava yksikkö oppii myös työkiertoon tulevalta työntekijältä. Työntekijälle itselleen työkierto antaa oppimisen lisäksi vaihtelua ja uusia kokemuksia. Tutkijat korostavat, että kaikki osapuolet saavat parhaan hyödyn, kun työkierto on hyvin suunniteltu ja työtehtävät ovat työntekijälle sopivassa suhteessa haastavia. (Mattila ym. 2012, 304.)

Alfugahan (2021) tutkimuksen mukaan työkierrossa olleet sairaanhoitajat olivat sitoutuneempia työhönsä ja kokivat työnsä positiivisesti ollen tyytyväisempiä työhönsä. Tutkimuksessa sairaanhoitajat kokivat työkierron motivoivan, parantavan tuloksia, kartuttavan osaamista sekä vähentävän työhön kyllästymistä. (Alfuqaha ym. 2021, 665.) Kivisen (2008) väitöskirjassa työkierron nähdään edistävän uuden tiedon ja osaamisen syntymistä. Sen avulla mahdollistetaan hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämistä organisaatioissa. Osaamisen johtamista Suomen kunnissa selvittäneessä tutkimuksessa johtajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työkierto laajentaa työntekijöiden osaamista. Kivisen tutkimustulokset kuvasivat erityisesti erikoissairaanhoidon työntekijöiden pitävän työkiertoa sopivana uusien työtehtävien ja toimintatapojen opettelun muotona. (Kivinen 2008, 97, 175.)

Työnantajan näkökulmasta katsottuna työkierto opettaa työnantajalle työntekijän vahvuuksia ja osaamista (Shan ym. 2016, 114–115). Sen katsotaan parantavan henkilökunnan välisiä suhteita työkiertoon osallistuvien yksiköiden välillä (Mattila ym. 2012, 304). Työkierto saa organisaatiossa aikaan joustavuutta, jolloin työvoima on mukautuvampaa, tiimityöskentely kehittyy ja epäsuotuisista tehtävistä sekä rutiineista luopuminen helpottuu. Lisäksi uusien opittujen taitojen myötä organisaatioon saadaan uusia toimintaa kehittäviä kehitysideoita. (Järvi & Uusitalo 2004, 346.)

3.6 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tulisi olla yksi tärkeimpiä tehtäväalueita osana päivittäistä johtamistyötä (Fredrikson & Saarivirta 2015, 10). Osaamisen johtaminen voidaan yleisellä tasolla määritellä johtamiseksi, minkä avulla pyritään edistämään osaamisen uudistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä jokaisella organisaation tasolla (Laine 2017, 51–52). Laaja osaamisen johtamisen käsite voidaan jakaa tiedolla johtamiseen, kompetenssipohjaiseen johtamiseen, oppivaan organisaatioon sekä älykkään pääoman johtamiseen (Kauhanen 2010, 143–144). Väitöskirjassaan (2005) Viitala kuvaa osaamisen johtamisen keskeisiksi ulottuvuuksiksi oppimista edistävän ilmapiirin luomisen, oppimisen suuntaamisen, oppimisprosessin tukemisen ja esimerkillä johtamisen (Viitala 2005, 187–188).

Johdon on hallittava organisaation resursseja ennakoiden tulevaisuuden henkilöstö ja osaamistarvetta (Räsänen 2011, 146). Osaamisen johtamisen lähtökohdana on organisaation keskeisten edellytysten määrittäminen sekä käsitteellistäminen (Hanhinen 2010, 188). Haasteena osaamisen johtamisen näkökulmasta kehittämiselle ovat yksikön osaamisen tunnistaminen ja jakaminen sekä osaamisen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen (Rissanen & Lammintakanen 2015, 252). Organisaatiossa on nähtävä selkeästi, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan, minkä tasoinen senhetkinen ammattitaito on sekä kenellä työntekijöistä on organisaatiossa vaadittavia osaamisalueita. Osaamisen kehittämisen arviointikeinoina voidaan käyttää esimerkiksi hoitotuloksia, työhyvinvointia ja oppimistuloksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 23–24.) Näiden tietojen perusteella osaamisen johtamisella voidaan tarvittaessa täydentää sekä jalostaa henkilöstön kompetensseja organisaation tarpeita vastaavaksi (Hanhinen 2010, 188).

Työntekijöiden osaaminen kehittyy suurelta osin arkioppimisessa ja tämän vuoksi työpaikkojen merkitys oppimisympäristönä on korostunut. Oppimisen ja kehittymisen edistymiseksi on organisaation johdolla olennainen vastuu ja merkitys. Johdon tulee sisäistää osaamisen johtaminen yhdeksi esihenkilön tärkeistä tehtävistä. Heidän tulee hallita oppimislähtöisen johtajuuden taito, jossa työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan työssään. Osaamislähtöinen johtaja on aktiivisesti mukana päivittäisessä toiminnassa ja on avoimessa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Johdon tulee kannustaa työntekijöitä reflektoimaan toimintaansa

ja heidän tulee aktivoida työntekijöitä osallistumaan yhteiseen kehittämiseen. (Ellström & Ellström 2018, 545–559.)

Osaamisen johtaminen ja hallinta muodostuvat useammasta kokonaisuudesta, rekrytointivaiheesta työntekijän jatkuvaan kehittymiseen. Jo ennen rekrytointia tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä organisaatio hakee uudelta työntekijältään. Rekrytointivaiheessa ja sen jälkeen tarkoituksena on tunnistaa sekä arvioida palkatun henkilön sen hetkinen osaamisen taso sekä laajuus. (Stepanenko & Kashevnik 2017, 432.) Kun osaamistaso on selvillä, voidaan organisaatiossa suunnitella ja toteuttaa henkilöstön lisäkoulutusta tai mahdollisesti hankkia lisäosaamista rekrytointin avulla (Hanhinen 2010, 188).

Työnantajan työhön kuuluu havaita kehitysmahdollisuudet sekä pitää tavoitteenaan työntekijöiden kehittymistä nykyisessä työssään (Kupia ym. 2014, 54, 58). Työnantaja ja esihenkilöt painottavat usein työntekijän omaa vastuuta oman osaamisen kehittämiseen. Esihenkilöt saattavat ajatella, ettei henkilöstö ole halukas oppimaan uutta. Yleisesti työntekijät kaipaavat enemmän tukea ja mahdollisuuksien avaamista. Työnantajan tukiessa kehitystä ja huolehtiessa osaamisesta, työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Oppimiselle olisi annettava aikaa vaikuttamatta negatiivisesti työntekijän palkkaan. Työnantajan tehtävänä olisikin luoda mahdollisimman hyvät edellytykset oppimiselle. (Eklund 2021, 78–79; Rissanen & Lammintakanen 2015, 252.)

Organisaatioissa työskentelevän ammattitaitoisen henkilökunnan arvostaminen ja eteenpäin kouluttaminen tulee olla kaikkien yhteinen tulevaisuuden visio (Ollila 2006, 137). Koulutusten, työssäoppimisen ja uran kehittämiskäytäntöjen lisäksi organisaatioiden tulee luoda kannustava oppimisympäristö, jossa esihenkilöt, työntekijät ja organisaatio tukevat osaamisen kehittymistä (De Vos, De Hauw & Heijden 2011, 439). Fredriksonin ja Saarivirran (2015) mukaan esihenkilön tulee ennen kaikkea toimia innostajana, mahdollistajana, ilmapiirin luojana sekä sosiaalisena vaikuttajana, jotta työyhteisön kehittyminen sekä oppiminen olisi mahdollista (Fredrikson & Saarivirta 2015, 18).

Henkilöstön osaamista ei voida kehittää ulkopuolelta johdetuilla toimilla vaan osaamisen kehittämiseen vaaditaan jokaisen organisaation jäsenen omaa

aktiivisuutta ja vastuuta. Osaamisen kehittämistä voidaan kuitenkin tukea johtamisella, erilaisilla rakenteilla sekä toimintamalleilla. Johdon antamasta tuesta olennainen osa on oppimisen mahdollistaminen eri kehittämiskeinoja käyttäen. Osaamisen kehittäminen on myös strategisesti tärkeää koska yrityksen kilpailukyky perustuu siihen, kuinka hyvin organisaatiossa osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka ketterästi opitaan uutta. Osaamisen kehittämisellä on merkitystä myös yksittäisen työntekijän työssä onnistumiselle ja työn mielekkyyden kokemiselle. (Viitala 2021, 121.)

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Toimintatutkimus lähestymistapana ja menetelmänä

Toimintatutkimuksen käynnistäjänä pidetään John Deweyä 1920-luvulta. Hän halusi ohjata tutkimuksia niin, että käytäntö ja tieto olivat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Toimintatutkimuksen käsitteen ”action research” otti käyttöön ensimmäisenä amerikkalainen tutkija Kurt Lewin 1940-luvulla. Hänen oppiansa mukaan tutkimuksessa toteutuu tutkimus ja käytäntö yhtäaikaaisesti. Toimintatutkimus ei kuitenkaan säilyttänyt asemaansa aina yhtä vahvana ja sitä kohtaan esitettiin kritiikkiä. 1960-luvulla toimintatutkimusta ei pidetty tieteellisesti luotettavana tutkimustapana. (Metsämuuronen 2008, 30; Heikkinen 2007, 23,26; Tuomi & Sarajärvi 2018, 46; Jääskeläinen 2013, 64.)

Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Toimintatutkimus perustuu interventioon, jossa pyritään ymmärtämään ja muuttamaan jotakin. Tavoitteena on löytää käytännön hyötyä muillekin, kuin tutkijalle itselleen. Toimintatutkimus yhdistää teoriaa ja käytäntöä ja se on tämän vuoksi hyvin lähellä oman työn kehittämistä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 27–29.) Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin kommunikatiivinen toimintatutkimus, koska tutkijat haluavat kehittää työkiertoa yhdessä henkilökunnan ja esihenkilöiden kanssa.

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen lähestymistapa soveltuu erityisesti työelämän ja organisaatioiden kehittämiseen. Siinä korostetaan osallistujien vuorovaikutusta ja tasavertaista keskusteluyhteyden luomista muutoksen aikaan saamiseksi. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa pyrkimyksenä on hyödyntää työntekijöiden kokemuksia ja lisätä heidän osallistumistaan aktivoimalla heitä. Lähestymistapa hyödyntää työntekijöiden mielipiteitä käymällä avointa, vuorovai- kuteista ja tasavertaista keskustelua. Kommunikatiivisessa toimintatutkimuk- sessa työntekijät nähdään oman työnsä asiantuntijoina, aktiivisina toimijoina, jotka edesauttavat muutoksen syntymistä. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2007, 57–58; Heikkinen ym. 2010, 57–58.) Kommunikatiivisessa

toimintatutkimuksessa keskustellaan ja kehitetään toimintaa vuorovaikutuksessa (Jääskeläinen 2013, 65).

Metsämuuronen kuvaa toimintatutkimuksen lähtevän liikkeelle arkipäivän ongelmasta ja sillä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, parantamaan totuttuja käytäntöjä ja ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvällisemmin (Metsämuuronen 2008, 29–32). Toimintatutkimus tutkii ihmisen toimintaa ja sosiaalista vuorovaikutusta. Heikkinen (2007) kuvaa toimintatutkimusta yhteiseksi oppimisprosessiksi osallistujien ja tutkijan kesken. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on luoda uutta tietoa tutkittavan ympäristön toiminnasta ja sen avulla kehittää käytännön toimintaa. (Heikkinen 2007, 16–17.) Toimintatutkimus on lähes aina osallistavaa ja siinä tutkittavan ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti tutkimukseen. Osallistava toimintatutkimus on sosiaalinen ja kasvattava prosessi, jossa osallistujat muokkaavat yhdessä totuttuja toimintatapoja. Toimintatutkimuksessa vuorottelevat tutkimusprosessin eri vaiheet. (Leinonen, 2016, 49; Jääskeläinen 2013, 65.)

Tutkimuksen osallistava ominaisuus kuvataan kirjallisuudessa niin, että mahdollisimman moni tutkittavan yhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Osallistujat ovat mukana tutkimuksen alkuvaiheessa, aineiston keruussa, tulkintojen ja lopullisten tulosten muodostamisessa. Osallistamalla henkilöitä edistetään vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa kehitetään toimintaa refleктоimalla totuttuja toiminta- ja ajattelutapoja uudessa valossa. Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa tutkittavan asian ymmärtäminen syvenee ja tieto siitä mihin ollaan menossa, lisääntyy vähitellen. (Heikkinen ym. 2010, 32–36.)

Toimintatutkimuksen lähestymistapa eroaa laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta, koska siinä tavoitellaan käytännön hyötyä ja tietoa. Toimintatutkimuksen avulla pyritään käynnistämään toiminnan muutokseen pyrkivä prosessi. Tutkimusprosessi määritellään yleensä ajallisesti, jonka aikana suunnitellaan ja toteutetaan uusia toimintatapoja. Tässä lähestymistavassa tutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan ja eroaa myös sen suhteen perinteisestä tutkijan ulkopuolisesta rooliajattelusta. (Heikkinen 2007, 16–19; Jääskeläinen 2013, 69.)

Tämän opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle käytännön hoitotyön oppimisen kehittämisen tarpeista. Tutkimuksessa henkilökunnalta kerätään ajatuksia ja näkemyksiä onnistuneen työkierron toteuttamisesta sekä kehitetään työkiertoprosessi syntyneen aineiston pohjalta yhdessä henkilökunnan ja esihenkilöiden kanssa. Opinnäytetyössä halutaan kehittää työkiertoa yhdeksi tulevaisuuden oppimisen työkaluksi. Tässä opinnäytetyössä itse tutkijat osallistuvat aktiivisesti tutkimuksen toteuttamiseen ja toiminnan kehittämiseen luomalla yhdessä henkilökunnan kanssa työkiertoa ja ammatillista osaamista tukevan prosessin. Käytännön kehittämistyö rajataan 22.2.2022-30.9.2022 aikavälille.

Tutkimusmenetelmän valinta on osa tutkimusstrategiaa ja valintaan vaikuttaa se, millä tavalla parhaiten pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Jääskeläinen 2013, 61). Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullista tutkimusmetodia käyttäen keräämällä ensimmäinen aineisto teemahaastattelun keinoin ja analysoimalla aineisto sisällönanalyysiä käyttäen. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimusmenetelmässä ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, tunteista, käsityksistä, kokemuksista ja merkityksistä. Laadullisen tutkimuksen keskiössä on ihminen. (Puusa & Juuti 2020, 9, 81; Vilka 2015, 118.) Opinnäytetyössä tarkoituksena on kerätä tietoa yksiköidemme henkilökunnalta onnistuneeseen työkiertoon liittyvistä ajatuksista ja toiveista. Tavoitteena on laadullisen tutkimuksen tapaan selvittää ja ymmärtää tutkittavien henkilöiden näkemyksiä kyseisestä asiasta.

4.2 Toimintatutkimuksen keskeiset periaatteet ja tutkijoiden rooli

Toimintatutkimuksessa keskeistä on tutkimuskohteen jäsenten osallisuus tutkimukseen ja kehittämiseen. Tutkimusta tehdään ihmisten kanssa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintakäytäntöjä selvittelemällä tutkittavan ryhmän toimintaa ja tarpeita. Tutkija rohkaisee ja innostaa osallistujia vaikuttamaan omiin toimintakäytäntöihinsä. Toimintatutkimuksessa on keskeistä, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat osallistua kehittämistyöhön ja jokaisen näkemykset tule kuulluksi. Tutkimukseen osallistuvien on tärkeä pohtia ja ymmärtää omaa toimintaansa. Reflektointi on välttämätöntä yksilön ja organisaation oppimiselle ja

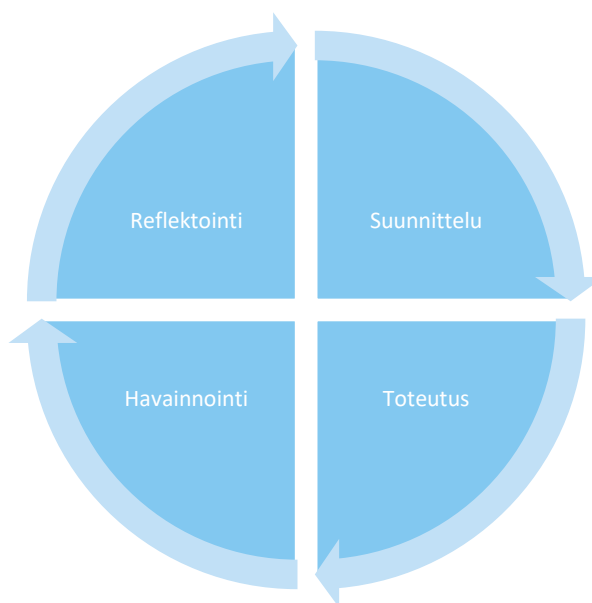
se on tärkeä osa toimintatutkimuksen prosessia. Oppimista tapahtuu myös kuuntelemalla ja käsittelemällä toimintatapoja yhteistyössä ryhmän kanssa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on myös tutkijan oman ammattitaidon ja asiantuntemuksen kehittyminen tutkittavasta kokonaisuudesta. (Jääskeläinen 2013, 69–70.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan ja tutkittavien välille tulisi syntyä luottamuksellinen suhde, jotta yhteinen työskentely tavoitteiden aikaansaamiseksi onnistuu. Jääskeläisen (2013) väitöskirjassa luottamuksen syntymiseen vaikuttaa tutkijan toiminnan ja puheiden johdonmukaisuus. Epäluottamus tutkijaa ja tutkimusta kohtaan syntyy sanojen ja toiminnan ristiriidasta. Luottamus on oikeudenmukaisuutta, velvollisuuksia, luottamusta sekä sopimuksissa pysymistä ja johdonmukaisuutta. Toimintatutkimuksessa pyritään löytämään yhteinen kieli ja tasa-arvoinen suhde tutkittavien kanssa. Tutkijan on kyettävä ilmaisemaan asioita arvostavasti ja kunnioittavasti sekä hänen tulee oppia ymmärtämään tutkittavien kieltä ja sen merkitystä. (Jääskeläinen 2013, 71.) Tutkimuksessa tutkijoiden ja tutkittavien välille tulee syntyä luottamuksellinen suhde. Tutkijat sekä opinnäytetyöhön osallistuva henkilökunta työskentelee ikäihmisten palveluissa, jolloin yhteisen kielen ja ymmärryksen löytäminen on luontevaa. Tutkittavan ryhmän tunteminen helpottaa yhteisten tavoitteiden aikaansaamista ja onnistumista.

Toimintatutkimuksessa tutkijan roolia on ajoittain pidetty ristiriitaisena koska tutkija osallistuu aktiivisesti vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa. Tutkija ei tee tutkimusta yksin, eikä hän tee sitä itseään varten, vaan toimii yhdessä tutkittavien kanssa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkijan on osattava olla kahdessa roolissa. Hänen täytyy pystyä tarkastelemaan ja mallintamaan tutkittavaa asiaa ulkopuolelta ja toisaalta taas ymmärtämään tutkittavien erilaiset näkökulmat. Kun tutkimusprosessin aikana syntyy uutta tietoa, osallistuu tutkija uusien toimintatapojen suunnittelun ja käytäntöön viemiseen yhdessä tutkittavien kanssa. Tutkijan esittämien toimintaehdotusten tulee pohjautua tutkimuksen kohteen ja sen mahdollisuuksien analyysiin. (Jääskeläinen 2013, 71–72.) Tässä opinnäytetyössä tutkijat eivät tee tutkimusta itselleen vaan Akaan ja Ikaalisten vanhuspalveluiden työntekijöille ja johdolle. Tutkimuksen tavoitteena on luoda yhteiseen käyttöön onnistunut työkiertoprosessi, jotta jatkossa kaikki vanhuspalveluiden työntekijät voisivat kehittää omaa osaamistaan työkierron avulla.

4.3 Toimintatutkimuksen toteutusvaiheet

Toimintatutkimus eroaa tavanomaisesta tutkimusprosessista ja sen lähtökohta voi olla jokin arkinen ongelma, jota lähdetään kehittämään yhdessä. Tutkimus alkaa yksittäisen asian käsittelystä ja sen tietoisesta ymmärtämisestä reflektion avulla, jonka pohjalta syntyy laajempia tutkimuskysymyksiä. Toimintatutkimus etenee sykleittäin, joka koostuu konstruoivista ja rekonstruoivista vaiheista. Konstruoiva vaihe on uutta rakentavaa, joka ajattelee tulevaisuuden näkymiä ja rekonstruoivassa vaiheessa tarkastellaan, havainnoidaan ja arvioidaan jo toteutunutta toimintaa. (Heikkinen 2010, 78–79.) Toimintatutkimuksen syklin vaiheet muodostuvat suunnitteluvaiheesta, toteutusvaiheesta, havainnointivaiheesta ja reflektointivaiheesta. Syklit etenevät spiraalimaisesti, syklisesti eteenpäin ja tutkimus voi alkaa mistä syklin vaiheesta tahansa (kuvio 1).



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 35)

Toimintatutkimus on käytännössä jatkuva prosessi, jossa kehittämisen sykleillä ei ole ajallisesti päätepistettä. Kehittymisen katsotaan jatkuvan ja muuttavan toimintaa tutkimuksen päätyttyäkin. (Heikkinen 2007, 29, 35.) Tämän tutkimuksen lähtökohtana toimii Akaan ja Ikaalisten vanhuspalveluiden toimintasuunnitelmat, joissa yhtenä tavoitteena on osaavan henkilöstön tukeminen ja pysyvyys työyhteisöissä. Työkierto valikoitui opinnäytetyössä osaamisen kehittämisen menetelmäksi, sillä se on edullinen, yhteistyötä lisäävä sekä tehokkaasti osaamista kehittävä oppimisen keino. Akaa ja Ikaalinen on mukana Pirkanmaan

hyvinvointialueen valmistelussa Pirkoti-hankkeessa, jonka yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi on myös nostettu osaavan henkilöstön turvaaminen (Pirkanmaa Sote-uudistuu 2021).

4.4 Toimintatutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus etenee toimintatutkimuksen neljän syklin mukaisesti. Ensimmäisenä vaiheena on suunnitteluvaihe, jolloin suunnitellaan ja toteutetaan tutkimusaineiston kerääminen. Suunnitteluvaiheen jälkeen seuraa tutkimuksen toteutusvaihe, jossa muodostetaan työkiertoprosessi saatujen tulosten ja teorian pohjalta. Toteutusvaiheen jälkeen siirrytään havainnointivaiheeseen, jossa tarkennetaan syntyneitä prosessia henkilökunnan ja esihenkilöiden huomioiden pohjalta. Toimintatutkimuksen viimeisessä vaiheessa reflektiovaiheessa muokataan vielä työkiertoprosessia saatujen huomioiden pohjalta. Opinnäytetyön toteutuksen vaiheet ja aikataulu kuvattu kuviossa (kuvio 2).



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Toimintatutkimus alkaa **suunnitteluvaiheella**, jolloin hahmotellaan tutkimuksen kysymyksiä, haetaan tutkimuslupaa ja suunnitellaan aineiston hankintaa ja

aikatauluja (Heikkinen 2007, 19; Huovinen & Rovio 2007, 96). Suunnitteluvaiheessa määritellään tutkimusasetelman kysymyksiä sekä ideoidaan toimintamalleja. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tarkoitus pohjautuvat kirjallisuuteen ja käytännön havaintoihin. Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että tutkimusongelmat muuttuvat ja tarkentuvat tutkimusprosessin aikana. Tutkijan on hyvä tunnistaa ja kuvata myös ennakkokäsityksiään ja pohtia niiden vaikutuksia tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Toimintatutkimuksessa tutkimusaineisto voidaan kerätä eri menetelmien avulla, joita ovat haastattelu, osallistava havainnointi ja havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja. Tutkijan on itse valittava, mikä on hänen tutkimuksensa kannalta paras aineistonkeruumenetelmä. Toimintatutkimuksen syklisyys voi tuoda esille tarpeen, jossa on muutettava ja tarkennettava alustavaa tutkimussuunnitelmaa. (Huovinen & Rovio 2007, 96–97, 105.)

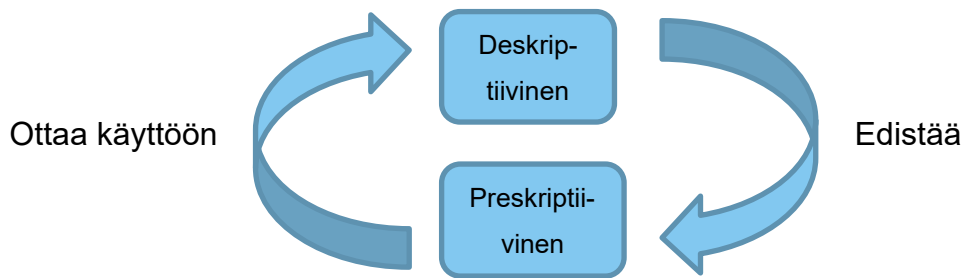
Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tavoitteena ei ole totuuden löytäminen vaan tulkintojen avulla kuvata tutkittavan asian ratkaisuja ja arvoituksia. Laadullisia tutkimusmetodeja käytettäessä tutkimusaineistoa voidaan kerätä useilla eri tavoilla. Laadullisen tutkimusmetodin aineistoiksi sopivat esineet, ihmisen tuottama puhe, kuva ja tekstiaineisto. Tyypillisin tutkimusaineiston muoto on ihmisten kokemusten kautta syntynyt puhuttu aineisto, joka on kerätty haastattelemalla. Laadullisen tutkimusmetodin haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tyypillisimmillään haastattelut toteutetaan yksilö- haastatteluina mutta niitä voidaan toteuttaa myös pari- ja ryhmähaastatteluina. Haastattelumuodoista eniten käytetty on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta valitaan keskeiset aihealueet, joita haastattelun aikana olisi välttämätöntä käsitellä, jotta asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. (Vilka 2015, 120–124.)

Toimintatutkimuksen **toteutusvaiheessa** opinnäytetyön haastattelemalla kerätty tutkimusaineisto litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon ja aloitetaan sisällönanalyysin toteutus. Litteroitu aineisto käsitellään laadullisen tutkimuksen induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi tehdään aineistolähtöisesti eli tutkimusaineistosta pyritään luomaan teorettinen kokonaisuus. (Vilka 2015, 137, 163–164.) Laadullisen tutkimusmenetelmän sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään, keskitytään olennaisiin asioihin tutkimuskysymysten valossa ja yhdistellään saatuja havaintoja. Tutkimuskysymyksiin vastataan selkeällä aineiston

avaamisella ja viittaamalla toisiin tutkimuksiin ja teoreettisiin lähtökohtiin. (Jääskeläinen 2013, 82–83.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat induktiivista sisällönanalyysiä aineiston pelkistämällä, josta poistetaan turha aineisto säilyttämällä kuitenkin oleellinen informaatio alkuperäisessä merkityksessään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Opinnäytetyön toteutusvaiheessa, kun sisällönanalyysi on tehty alkaa tämän vaiheen tutkimustulosten kuvaaminen. Haastatteluaineiston tulokset avataan ja esitellään tutkimuskysymyksittäin tulososioon. Tulosten käsitteilyn jälkeen opinnäytetyön toteutusvaiheessa suunnitellaan teoreettisen aineiston ja tutkimustulosten pohjalta työkiertoprosessi.

Prosesseja on erilaisia ja ne jaetaan pää-, ydin-, avain- ja tukiprosesseihin. Pääprosessit ovat organisaation laajempia sisäisiä- tai vuorovaikutusprosesseja, joilla on sisäinen tai ulkoinen asiakas. Ydinprosesseilla taas avataan toimintaa ulkoisille asiakkaille ja niiden avulla tuotetaan yrityksen palveluja ja tuotteita. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, joiden avulla tuetaan organisaation toimintaa. Avainprosesseja kuvataan organisaatioiden toiminnan kannalta keskeisiksi ja niiden avulla tuotetaan tuotteita asiakkaille. (Henttonen 2020, 18; Tuurala 2010.)

Prosessin yleinen määritelmä sisältää kolme pääkohtaa, joita ovat syöte, prosessin vaiheet ja tuote. Prosessit voidaan jakaa tarkoitukseltaan kahteen ryhmään, jotka ovat deskriptiivinen tai preskriptiivinen prosessi. Deskriptiivinen prosessi on kuvaileva ja se avaa sitä, mitä työntekijät tekevät. Preskriptiivinen prosessi taas kuvaa toimintaa ja sitä, miten pitäisi toimia. Valittaessa prosessikuvauksen tapaa tulee pohtia mihin tarkoitukseen prosessikuvausta ollaan luomassa. (Naskali 2018, 23–24.) Opinnäytetyössämme prosessikuvauksen tapa on preskriptiivinen, koska tarkoituksenamme on luoda selkeä, toimiva ja tavoitteellinen työkiertoprosessi organisaatioiden käyttöön ja näin parantaa työkierron toteutumista henkilökunnan näkemysten avulla. Deskriptiivinen ja preskriptiivinen prosessin välistä suhdetta on kuvattu kuviossa 3.



KUVA 3. Deskriptiivisen ja preskriptiivisen prosessin välinen suhde (Naskali 2018, 24.)

Prosessi kuvataan prosessikuvauksen avulla lyhyesti ja ytimekkäästi. Prosessikuvaukset kuvaavat organisaation toimintaa ja niiden avulla pyritään parantamaan prosessien läpinäkyvyyttä ja samalla se toimii tehokkaana keinona hallita ja johtaa suuriakin kokonaisuuksia. Kuvaamalla organisaatioiden prosesseja voidaan tutustua paremmin olemassa olevaan toimintaan ja sen avulla voidaan helpottaa yhteistyötä organisaation sisällä sekä yli organisaatorajojen. Prosessikuvauksen tulee olla informatiivisia. Onnistunut prosessikuvaus sisältää kriittisten toimintojen havaitsemista, kuvaa toimintojen ja asioiden välisiä suhteita, parantaa yksittäisen työntekijän ymmärrystä kokonaisuudesta ja omasta roolista siinä sekä luo paremmat edellytykset yhteistyön ja joustavan toiminnan onnistumiselle. (Naskali 2018, 25–26.)

Prosessia mallinnettaessa prosessi tulee luoda selkeäksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi ja se tulee kuvata johdonmukaisesti sekä yksinkertaisesti. Prosessissa ei tarvitse kuvata kaikkea vaan siinä tulee keskittyä olennaiseen. Prosessikuvauksen on oltava havainnollistava, visuaalinen ja se on hyvä piirtää vasemmalta oikealle. Kun prosessi on saatu kuvattua, se tulee olla kaikkien saatavilla ja sen mukaan tulee toimia. Prosessin luominen tarvitsee ohjausta, jotta sillä voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 19–20.)

Yleistä työkiertoprosessista

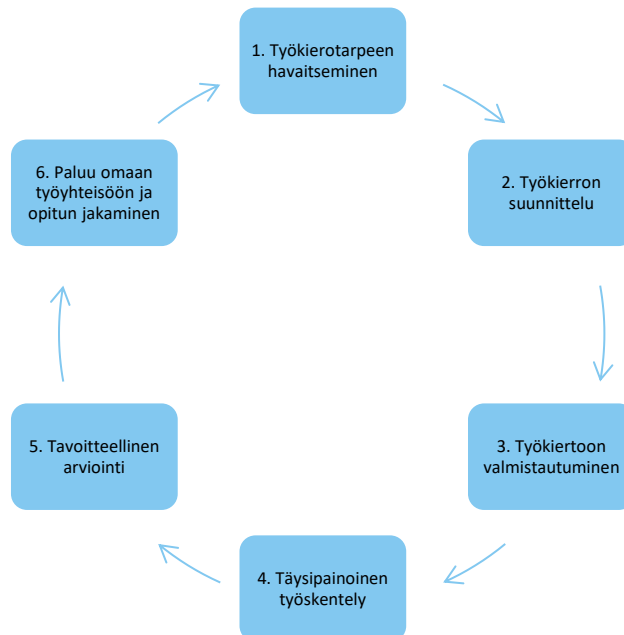
Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa henkilökierto-prosessi jaetaan neljään vaiheeseen, joita ovat työkiertoon hakeutuminen, suunnittelu, toteutus ja työkierron jälkeinen vaihe (kuvio 4). Työkiertoprosessin vaiheet toimivat mallina erilaisien toimintamallien suunnittelulle, mutta silti jokaisen organisaation on

suunniteltava työkiertomalli omien tarpeidensa ja lähtötilanteidensa pohjalta. (Metsäpuro 2012, 17–18.)



KUVIO 4. Valtionkonttorin henkilökierto-prosessi. (Metsäpuro 2012, 17–18.)

Osaamisen hallinnan oppaassa osaamista kehittävä työkiertoprosessin vaiheita kuvataan olevan kuusi (kuvio 5). Ensimmäinen prosessin vaihe on työkiertotarpeen havaitseminen, joka voi tulla esiin esihenkilön ja työntekijän välisessä osaamis- ja kehityskeskustelussa, työpaikan osaamiskartoituksessa tai organisaation uudistusten yhteydessä. Toinen prosessin vaihe on työkierron suunnitteluvaihe, jossa on mukana esihenkilö, työkiertoon osallistuva työntekijä ja perehdyttäjä. Kolmantena vaiheena on työkiertoon valmistautuminen, joka pitää sisällään esimerkiksi työkierrosta tiedottamisen ja tutustumiskäynnin. Neljäntenä prosessin vaiheena tulee täysipainoisen työskentelyn vaihe ja viidentenä on työkierron arvioinnin aika. Viimeinen eli kuudes vaihe on paluu omaan työyhteisöön ja opitun jakaminen. (Puhakka ym. 2011.)



KUVIO 5. Työkiertoprosessi (Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen & Kukkonen 2011.)

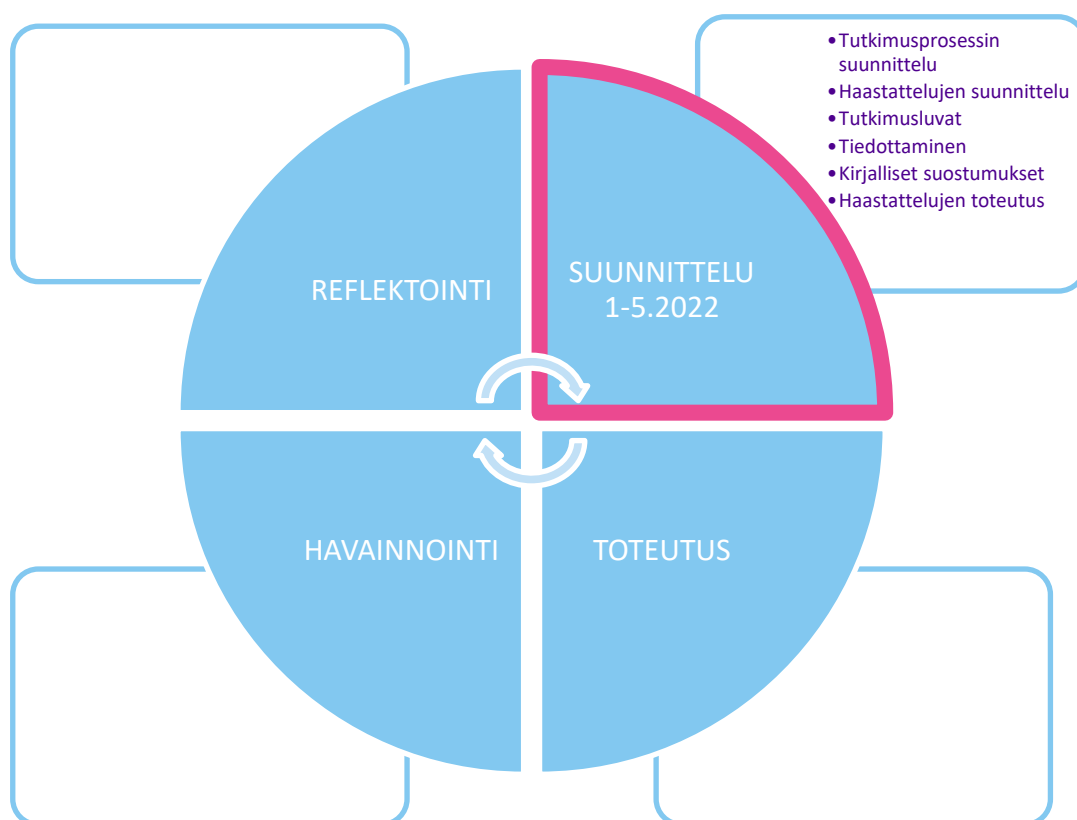
Toimintatutkimuksen toteutusvaiheen jälkeen siirrytään havainnointivaiheeseen. **Havainnointivaiheessa** tutkijat osallistuvat itse tutkimuksen muutosten havainnointiin. Toimintatutkimuksessa toiminta kehittyy syklisesti vähitellen, jonka vuoksi tutkijan avoimuus tutkittavaa asiaa kohtaan edesauttaa toiminnan kehittämistä (Huovinen & Rovio 2007, 97,102). Opinnäytetyön havainnointivaiheessa tutkijat esittelevät syntyneen prosessin tutkimukseen osallistuneelle henkilökunnalle ja esihenkilöille. Eritellessään prosessia tutkijat pyrkivät avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen tutkimukseen osallistuvien kanssa, jotta prosessin havainnointivaihe tuottaisi tutkijoille vielä tärkeitä huomioita prosessin onnistumisen kannalta. Tutkijat tekevät palaverin aikana nousseista huomioista ja korjausehdotuksista muistiinpanoja, jotka ovat osa tutkimuksen tuloksia.

Havainnointivaihetta seuraa toimintatutkimuksen syklin **reflektointivaihe**. Reflektointivaiheessa uuden tiedon esille tuleminen edellyttää tutkijoilta ja tutkimukseen osallistuvilta avointa aiheen ja tulosten reflektointia. (Huovinen & Rovio 2007, 104.) Reflektointivaiheessa syntyneitä kokemuksia reflektoidaan ja sen tuloksena toimintaa muokataan ja parannellaan. Tämän uuden reflektoinnin tuotoksena syntyy uusi kehittämisen sykli. (Heikkinen 2007, 19.) Tämän opinnäytetyön reflektointivaiheessa työkierron prosessia viimeistellään saatujen huomioiden ja korjausehdotusten pohjalta. Reflektointivaiheen tavoitteena on muodostaa yhteinen käsitys toimivasta työkiertoprosessista ennen lopullista käyttöönottoa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Suunnitteluvaihe

Toimintatutkimusta voidaan tehdä kahdella eri tavalla. Tutkija voi kehittää omaa työtään tutkivalla otteella tai hän valitsee itselleen vieraan tutkimuskohteen, jota hän tutkii. Omaa työtä tutkivalla on käytännön kokemusta työyhteisöstään ja halu kehittää sitä. Omaa työtä tutkivat ovat esimerkiksi työyhteisön esihenkilöitä tai johtajia ja muutostarpeen on herättänyt jokin käytännön ongelma. Omaa työtä tutkiville muodostuu haasteeksi tutkijan identiteetin sisäistäminen. (Huovinen & Rovio 94–95.) Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimus toteutetaan tutkijoiden työpaikoilla ja tutkijat luovat työkierron prosessia työyhteisön jäsenten kanssa. Tutkijat toimivat työyhteisöjen esihenkilöinä ja molemmilla on useamman vuoden työkokemus vanhuspalveluista. Opinnäytetyön suunnitteluvaihe on avattu ja kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 6).



KUVIO 6. Toimintatutkimuksen suunnitteluvaihe

Opinnäytetyön suunnitelman teko aloitettiin syksyllä ja esitettiin joulukuussa 2021. Opinnäytetyön suunnitelmassa syvennyttiin tutkittavaan aiheeseen ja rajattiin tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat, tarkasteltiin tulevan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, esiteltiin tutkimuksen toimintaympäristö sekä määriteltiin opinnäytetyön tutkimusstrategia toimintatutkimuksen ympärille.

Tietosuojaseloste (liite 2) tehtiin Tampereen ammattikorkeakoululle tammikuussa 2022. Suunnitelman mukaisesti tutkimuslupaa haettiin Akaan kaupungilta sekä Ikaalisten kaupungilta. Myönteiset tutkimuslupa päätökset saatiin tammikuussa 2022. Opinnäytetyöstä, sen aiheesta ja opinnäytetyön tutkimukseen liittyvistä haastatteluista kerrottiin henkilöstöpalaverien yhteydessä Ikaalisissa ja Akaassa helmikuussa 2022. Opinnäytetyöstä tiedotettaessa tarkoituksena oli avata tutkimuksen tavoitteita ja tarkoitusta sekä motivoida ja rohkaista henkilökuntaa osallistumaan opinnäytetyön kautta tavoitteellisen työkiertoprosessin suunnitteluun ja luomiseen.

Tässä opinnäytetyössä ajatuksena on toimintatutkimuksen kautta osallistaa henkilökuntaa tavoitteellisen työkiertoprosessin luomiseen. Haastattelujen avulla tavoitteena on selvittää, mitä asioita henkilökunta pitää tärkeänä työkiertossa sekä miten esihenkilö voi toiminnallaan tukea henkilökunnan ammatillista osaamista työkierron avulla osaamisen johtamisen näkökulmasta. Toimintatutkimus huomioiden henkilökunnan osallisuus on keskeisessä osassa opinnäytetyöprosessia.

Keväällä 2022 suunnitteluvaiheessa henkilökunta osallistui haastatteluihin. Vapaaehtoisia toimintatutkimukseen osallistujia saatiin yhteensä kaksikymmentä, joista puolet olivat Akaan kotihoidosta ja kotiutustiimistä sekä puolet Ikaalisten kaupungin kotihoidosta ja palveluasumisyksiköistä. Toimintatutkimukseen mukaan lähteneille jaettiin tiedote tutkimukseen osallistuville (liite 3) sekä kirjallinen suostumus YAMK- opinnäytetyön tutkimukseen osallistumisesta (liite 4).

Toimintatutkimuksen luonteeseen soveltuen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-sovelluksella automaattista litterointia käyttäen. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin ryhmähaastatteluiden sijaan järjestelysistä sekä litteroinnin helpottamiseksi. Lisäksi yksilöhaastatteluissa on mahdollisuus saada jokaisen mielipiteet ja

ajatukset varmemmin esiin ilman, että toisen ilmaisema mielipide tai ajatus vaikuttaa haastateltavan antamiin vastauksiin. Teams-haastattelu helpotti aikataulujärjestelyitä sekä toimi hyvänä vaihtoehtona koronarajoitukset huomioiden. Haastattelut toteutuivat keväällä 2022 helmi-toukokuun aikana.

Yhteistyöorganisaatioiden luvalla haastattelut toteutettiin henkilökunnan työajalla. Haastattelu-aikataulut pyrittiin suunnittelemaan ja mukauttamaan henkilökunnan toiveiden mukaisesti. Haastateltavia oli yhteensä 20, Akaan kotihoidosta ja kotiutustiimistä 10 ja Ikaalisten kaupungin hoito- ja hoivayksiköistä sekä kotihoidosta 10. Haastatteluihin lähdettiin houkuttelemaan osallistujia kummankin yksikön palaverissa kertomalla opinnäytetyöstä ja tutkimusosioista. Haastatteluihin osallistuvat valittiin vapaaehtoisuuden perusteella ja kaikille annettiin mahdollisuus keskeyttää mukana olo, missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Haastatteluun lähteville annettiin tiedote haastatteluista ja pyydettiin täyttämään kirjallinen suostumuslomake YAMK-opinnäytetyön tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelut toteutettiin maaliskoukokuun 2022 aikana.

Ennen haastattelujen aloittamista testattiin kyselylomake vielä kahdella testihaastateltavalla. Testihaastatteluissa ei noussut esille mitään muutostarpeita, joten haastattelut käynnistettiin suunnitellun haastattelulomakkeen perustella. Jokainen haastattelu kesti noin 20–45 minuuttia. Yhteensä haastatteluihin kului noin 12h 30min. Haastattelutilanteet olivat hyvin vapaamuotoisia ja opinnäytetyön tekijät pyrkivät luomaan haastatteluun mahdollisimman luonnollisen ja vapautuneen ilmapiirin. Haastattelun alussa haastateltaville selvennettiin vielä, mikä on opinnäytetyön tarkoitus ja mitä tutkimuksen avulla pyritään selvittämään. Haastateltavat tunsivat haastattelijat jo työn kautta, mikä varmasti loi pohjan vapaamuotoisemmalle ja luontevalle vuorovaikutukselle.

Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymysten mukaisesti. (Puusa & Juuti 2011, 111–112; Vilka 2015, 124.) Teemahaastatteluun oli suunniteltuna laajempia kysymyksiä sekä tarvittavia tarkentavia kysymyksiä, jotta haastattelussa saataisiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Suunniteltu haastattelurunko liitteenä (liite 5)

Kaikilta haastateltavilta nousi omia ajatuksia teemoittain ja tunnelma haastattelussa oli positiivinen. Osa haastateltavista nosti itse runsaammin ajatuksia työkierrosta, toiset taas puolestaan tarvitsivat enemmän lisäkysymyksiä teemojen ympärille. Jo haastatteluja tehtäessä tutkijoille alkoi muodostua käsitys haastattelujen tuomista tuloksista ja mielessä alkoi jo vähitellen hahmottua suunnitelma tulevan analyysin toteuttamisesta.

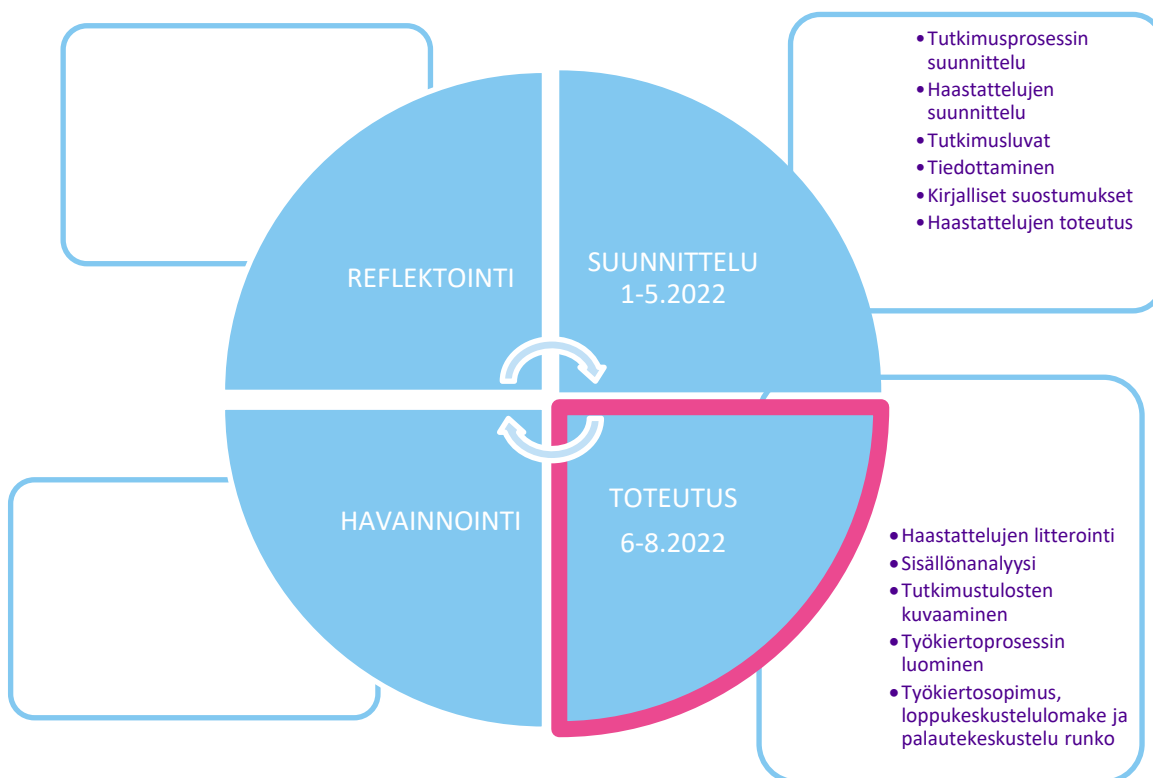
5.2 Toteutusvaihe

Opinnäytetyön toteutusvaiheessa tutkimusaineistoa analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen eli muodostettiin haastattelussa nousseista yksittäisistä asioista kokonaisuuksia, jotka kuvaavat onnistuneen työkierron osatekijöitä. Opinnäytetyön litteroitua aineistoa muodostui runsaasti yhteensä 561 sivua. Litteroitua aineistoa lähdettiin analysoimaan induktiivisella sisällönanalyysillä kesäkuussa. Sisällönanalyysi tehtiin aineistolähtöisesti eli haastatteluaineistosta pyrittiin luomaan ensin teoreettinen kokonaisuus. Kokonaiskuvan muodostumisen jälkeen ryhdyttiin aineistoa jaottelemaan kahden tutkimuskysymyksen mukaisesti niitä varten luotuihin taulukkoihin. Aineistoa käytiin läpi haastattelu kerrallaan etsimällä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Seuraavana sisällönanalyysin vaiheena oli muodostaa alkuperäisilmaisista pelkistyksiä eli poistettiin turha aineisto säilyttäen kuitenkin vastauksen olennainen merkitys. Pelkistysten jälkeen aineistoa lähdettiin värikoodaamaan sovitulla väreillä yhdistelemällä saatua aineistoa tutkimuskysymysten valossa. Tässä samassa yhteydessä alkuperäisilmaisut koodattiin opinnäytetyön parin kanssa sovitulla koodeilla. Koodien tarkoituksena oli helpottaa tutkimuksen aikana aineiston jatkokäsittelyä ja valmiissa tutkimuksessa kuvaten aineiston monipuolista käyttöä. Värikoodauksen jälkeen muodostettiin pelkistyksistä sisällönanalyysin taulukkoon alaluokat ja viimeisenä yläluokat. Sisällönanalyysin toteuttaminen vei paljon aikaa toteutusvaiheessa, mutta silti se haluttiin tehdä tarkasti ja huolellisesti, jotta aineistosta saatiin esille mahdollisimman laaja ja kuvaava kokonaisuus. Sisällönanalyysin taulukoinnista löytyy malli liitteenä (liite 6).

Toteutusvaiheessa sisällönanalyysin valmistuttua, alkoi opinnäytetyön tulosten kuvaaminen. Haastatteluaineiston tulokset avattiin tutkimuskysymyksittäin. Tuloksia lähdettiin kirjaamaan auki mahdollisimman kuvaavasti ja selkeästi. Tulososioon valittiin kuvaavia suoria lainauksia avaamaan aukikirjoitettuja tuloksia haastateltavien kertomana. Tulososion suoria lainauksia poimittiin monipuolisesti eri haastateltavien ajatuksista.

Tulosten käsittelyn yhteydessä opinnäytetyön toteutusvaiheessa suunniteltiin teoreettisen aineiston ja tutkimustulosten pohjalta työkiertoprosessi. Työkiertoprosessista haluttiin luoda mahdollisimman yksinkertainen sisältäen henkilökunnan esille tuomat tärkeimmät asiat onnistuneesta työkierron toteuttamisesta. Toteutusvaiheessa luotiin myös työkierron suunnitelmallisuutta ja ammatillista oppimista tukevat työkiertosopimus, muistilista perehdytykseen, loppukeskustelulomake ja palautekeskustelurunko. Työkiertomateriaalin avulla varmistetaan ja luodaan selkeä runko työkierron toteuttamiselle osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tukimateriaalin tarkoitus on auttaa pysähtymään työkierron tavoitteiden, toiveiden, omien oppimistavoitteiden saavuttamisen, kehittämisajatusten ja opitun jakamiseen omassa työyksikössä. Opinnäytetyön toteutusvaihe on kuvattu alla olevassa toimintatutkimuksen syklin kuviossa (kuvio 7).



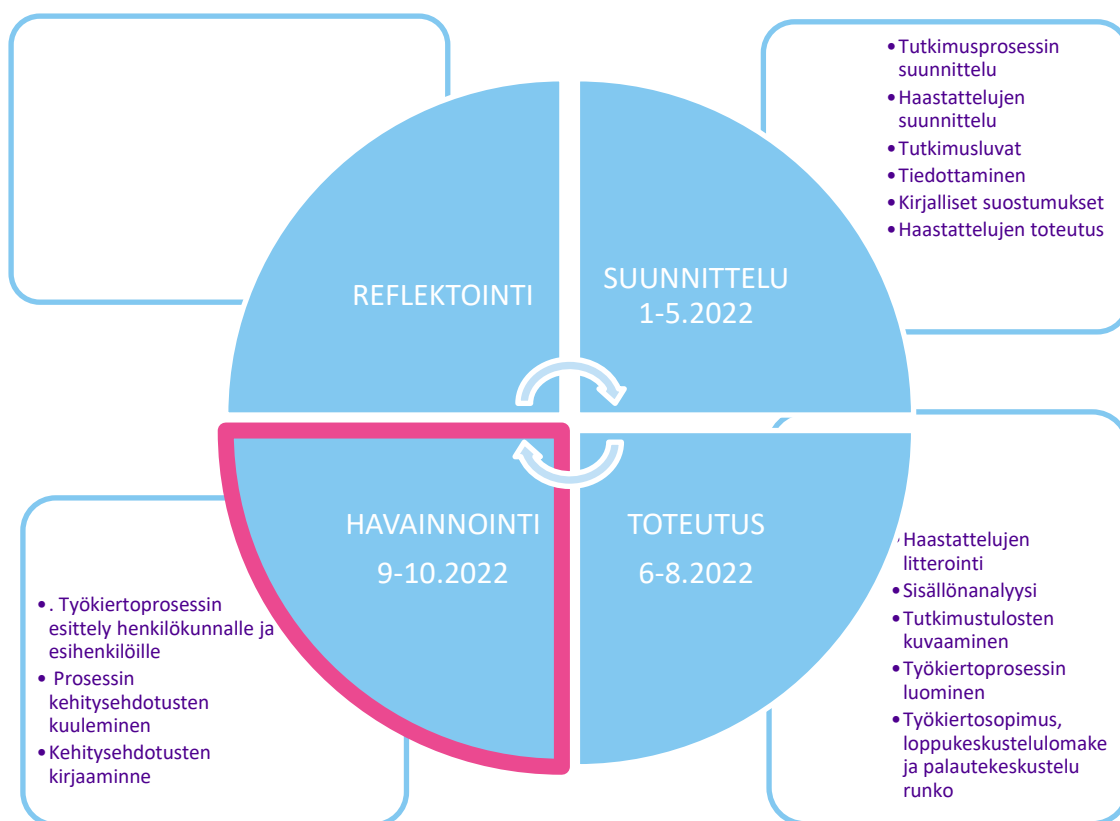
KUVIO 7. Toimintatutkimuksen toteutusvaihe

5.3 Havainnointivaihe

Toimintatutkimuksen syklin mukaisesti toteutusvaihetta seuraa havainnointivaihe. Havainnointivaiheessa opinnäytetyöntekijät esittelivät teorian ja tutkimusaineiston pohjalta syntyneen ensimmäisen työkiertoprosessin tutkimuksessa mukana olevien yksiköiden henkilökunnalle sekä esihenkilöille. Ennen havainnointivaiheen alkua tutkijoilla oli ennako-oletuksena, ettei havainnointivaihe välttämättä tuota juurikaan toivotunlaisia työkiertoprosessin kehittämisehdotuksia. Kyseinen oletus osoittautui kuitenkin vääräksi.

Työkiertoprosessikuvio, aukikirjoitettu prosessi sekä työkiertoa koskeva materiaali ja lomakkeet esitettiin syys- ja lokakuun aikana 2022 Akaan kotihoidon ja Ikaalisten hoito- ja hoivapalveluiden esihenkilöille sekä osalle henkilökunnasta. Prosessi esiteltiin tiimipalavereissa sekä usean henkilön ryhmissä Teams- tapauksissa. Havainnointivaiheeseen osallistui Akaassa 17 ja Ikaalisissa 18 henkilöä. Työkiertoprosessia esitettäessä tarkoituksena oli luoda avoin ja luottamuksellinen keskustelu työkiertoprosessin rakenteesta ja sisällöstä. Havainnointivaiheessa tarkoituksena oli saada kommentteja, ajatuksia sekä kehittämisehdotuksia tutkimuksen työkiertoprosessin viimeistelemiseksi ennen tutkimuksen lopullisen prosessin valmistumista. Tapaamisissa nousi esiin useita ajatuksia sekä perusteltuja korjausehdotuksia työkiertoprosessiin niin henkilökunnalta kuin esihenkilöiltäkin. Tutkijat kirjasivat muistiin keskusteluissa esiin nousseita ajatuksia, huomioita ja korjausehdotuksia, mitkä ovat osa tutkimuksen tuloksia. Esiin nousseita korjausehdotuksia käsitellään yksityiskohtaisemmin tulokset osiossa.

Suunnitelmallisesti toteutetun työkiertoprosessimallin esittelyn lisäksi opinnäytetyöntekijät tekivät havainnointivaiheessa huomioita käydessään keskusteluita henkilökunnan ja esihenkilöiden kanssa työkierrosta ja sen toteuttamistavoista. Keskusteluiden kautta opinnäytetyöntekijöille muodostui yleiskuva henkilökunnan ja myös esihenkilöiden mielikuvista, toiveista ja odotuksista työkiertoa kohtaan. Opinnäytetyön havainnointivaihe on kuvattu alla olevassa toimintatutkimuksen syklissä (kuvio 8).



KUVIO 8. Toimintatutkimuksen havainnointivaihe

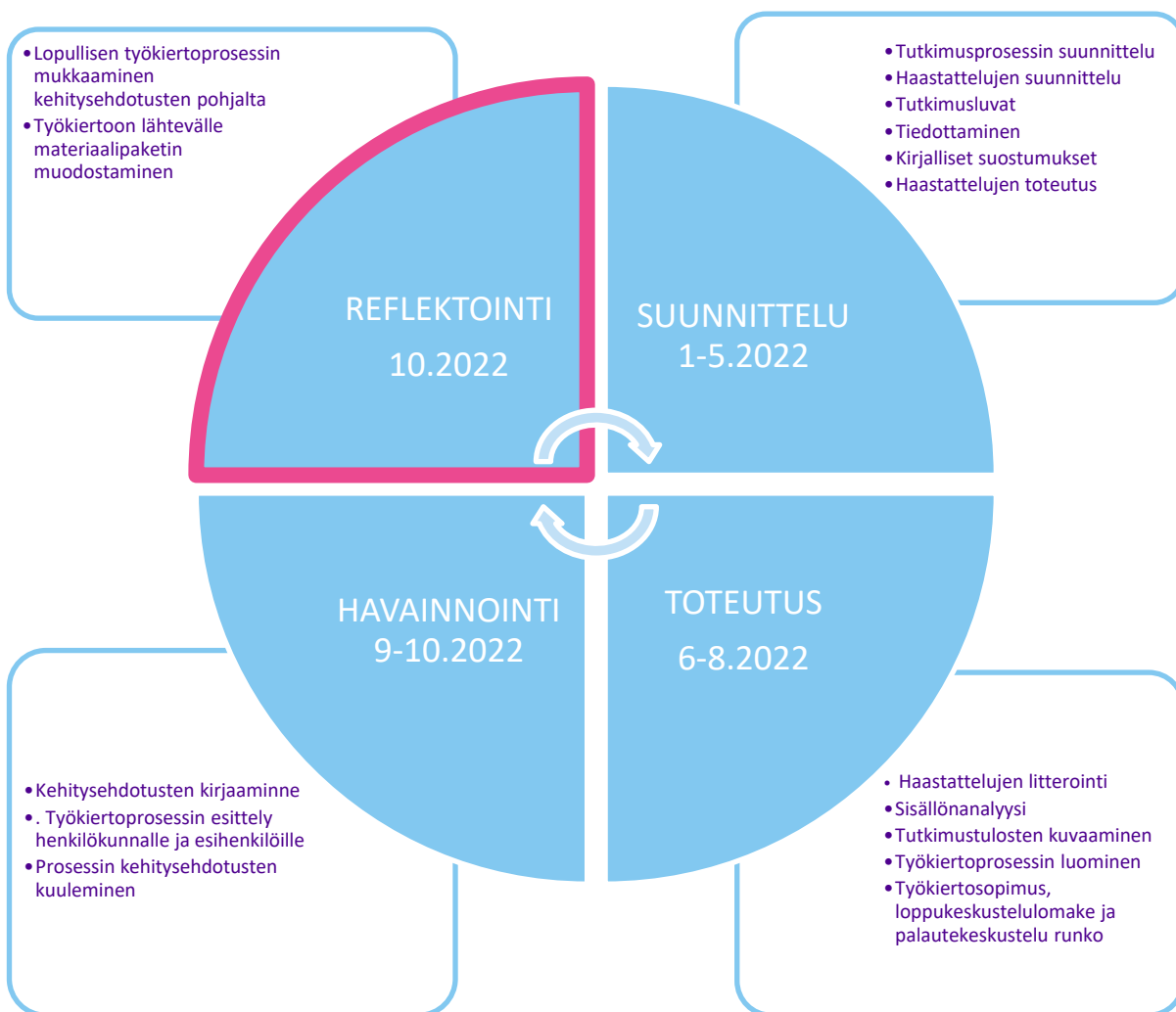
5.4 Reflektointivaihe

Reflektointivaihe toteutettiin tarkastelemalla havainnointivaiheessa henkilökunnalta ja esihenkilöiltä palavereissa saatuja ajatuksia ja kehittämissuhteita työkiertoprosessista. Reflektointivaiheessa tavoitteena oli avoimesti suhtautuen puuttua ja käsitellä esiin nousseita kehittämissuhteita muokaten työkiertoprosessia. Reflektointivaiheessa käsiteltäviä työkiertoprosessin kehittämissuhteita on käsitelty kappaleessa 6.3.1 Havainnointivaiheen tulokset työkiertoprosessissa. Saatujen havaintojen ja ajatusten pohjalta prosessin jokaista vaihetta muokattiin huomioiden työkiertoprosessin alkuperäinen ajatus luoda tavoitteellinen ja suunnitelmallinen työkiertoprosessi osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön lopullinen työkiertoprosessi tullaan esittelemään loppuvuodesta 2022 tutkimuksessa mukana olleissa yhteistyöorganisaatioissa sekä esihenkilöille että henkilökunnalle. Valmistunutta työkiertoprosessia esittämällä

tavoitteena on lisätä henkilökunnan ja esihenkilöiden tietoisuutta työkierrosta sekä sen hyödyistä ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja näin lisätä henkilökunnan kiinnostusta työkiertoa kohtaan.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt työkiertoprosessi on tarkoitus ottaa käyttöön yhteistyöorganisaatioissamme jo loppuvuonna 2022 toteutettavissa työkierron syklissä. Toimintatutkimuksen sykliä mukaillen loppuvuodesta toteutettavat työkierrat käynnistävät uuden kehittämisen syklin, jossa työkierto suunnitellaan, toteutetaan, havainnoidaan ja reflektoidaan. Käytännössä toteutuneen työkierron havainnoinnin ja reflektoinnin pohjalta työkiertoprosessin toimivuutta arvioidaan taas uudelleen ja mahdollisesti kehitetään sekä muokataan toimivammaksi prosessiksi. Opinnäytetyön reflektiovaihe on kuvattu alla olevassa toimintatutkimuksen syklissä (kuvio 9).



KUVIO 9. Toimintatutkimuksen reflektiovaihe

6 TUTKIMUSTULOKSET

Toimintatutkimukseen osallistui yhteensä 20 haastateltavaa, joista ammatiltaan lähihoitajia oli 16, sairaanhoitajia kolme ja perushoitajia yksi. Haastateltavien ikäjakauma oli 31–58. Heidän työkokemuksensa vaihteli kahdesta vuodesta yli 35 vuoteen. Haastatelluista kuudella oli jonkinasteista työkiertokokemusta ja 14 ei ollut työkierrosta kokemusta lainkaan. Kahdestakymmenestä vastaajasta työkiertoon olisi halunnut lähteä 15. Vastaajista neljä ei halunnut työkiertoon ja yksi vastaajista olisi voinut harkita lähtevänsä.

Haastatteluilla haettiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen; Millaisia asioita kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunta pitää tärkeänä työkierrossa ja miten esihenkilö voi tukea henkilökunnan ammatillista osaamista työkierron avulla osaamisen johtamisen näkökulmasta? Haastattelun ja sisällönanalyysin pohjalta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen muodostui viisi yläluokkaa, mitkä ovat työkiertoon lähteminen, työkierron toteuttaminen, näkemykset työkierron hyödyistä ja haitoista, ammatillisen osaamisen kehittyminen sekä työkierrosta paluu omaan yksikköön. Yläluokkien alle muodostui 14 alaluokkaa. Toiseen tutkimuskysymykseen nousi yksi yläluokka, joka on esihenkilön merkitys työkierron onnistumiselle ja alaluokkia tälle muodostui kolme.

6.1 Kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunnan tärkeänä pitämät asiat työkierrossa

Ikaalisten kaupungin hoito- ja hoivan sekä Akaan ja Urjalan kotihoidon henkilökunnalta kysyttiin teemahaastattelun keinoin, millaisia asioita henkilökunta pitää tärkeänä työkierrossa. Haastattelujen kautta pyrittiin löytämään henkilökunnan näkemyksiä työkierrosta sekä onnistuneen työnkierron toteuttamisesta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysin muodostamat ylä- ja alaluokat on kuvattu kootusti kuviossa 10. Yläluokat on kuvattu taulukossa vaaleanpunaisella taustalla ja alaluokat sinisellä taustalla.



KUVIO 10. Kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunnan tärkeinä pitämät teemat työkierrossa

6.1.1 Työkiertoon lähteminen

Työkiertoon lähtemisen vapaaehtoisuus

Suurin osa vastaajista toivoi työkierron perustuvan vapaaehtoisuuteen. Työkiertoon lähteminen ei ole mieluinen vaihtoehto kaikille ja joillekin työkierto voi olla kynnyskysymys. Vastaajat ajattelivat pakollisena toteutetun työkierron vaikuttavan negatiivisesti halukkuuteen lähteä työkiertoon, työkierrossa työskentelyyn sekä oppimismotivaatioon.

“Kaikkihan perustuu siihen, että se on vapaaehtoista. Ihminenhän ei ole semmoinen vastaanottavainen eikä oppivainen, jos se lähtee vastarinnassa.” (P2)

“Vapaaehtoista, koska jos lähdet sinne pitkin hampain niin siitä ei hyödy kukaan. Silloin et ole itse vastaanottavainen, etkä myöskään ole semmoinen, että sinä annat itsestäsi ulos.” (P6)

Vaikka suurin osa vastaajista kannatti vapaaehtoisuutta työkiertoon lähtemisessä, kannatti osa vastaajista myös työkierron pakollisuutta. Vastaajat toivat esiin ajatuksia työkiertokäytännön säännöllisestä toteuttamisesta, jolloin työkiertoon kehoitettaisiin tai sitä suositeltaisiin kaikille. Työkiertoa suositeltaisiin jokaiselle työntekijälle vähintään kerran ja esimerkiksi työkiertoon lähtemistä tarjottaisiin säännöllisesti viiden vuoden välein. Lisäksi työsopimuksia tehdessään työnantaja voisi tuoda esiin yksikössä käytössä olevat työkiertokäytännöt.

“Kun uusia työntekijöitä tulee ja työsopimusta ollaan tekemässä, niin siihen voisi työnantaja jotenkin laittaa jonkun kohdan, että olisiko suostuvainen tekemään myös työkiertoa.” (K7)

“Semmoinen puolipakko siihen. Oikeasti pakottaahan ei voi. Mutta vahvasti suositteaisin kaikille, että työnantaja oikeasti pistäisi siihen vähän painetta...Joku sanoisi, että vaikka 5 vuoden jälkeen olisi pakko käydä jossain.” (K5)

“...kerran vois mun mielestä ainakin olla, että kaikki kokeilevat ainakin kerran ja sen jälkeen saat sitten päättää, haluaisitko sinä lähteä vielä toisen tai kolmannen kerran.” (K6)

Työkierto ei ole ihanteellinen ratkaisu jokaisen senhetkiseen elämäntilanteeseen, eikä työyksikön sijainnin muuttuminen ole kaikille käytännöllistä tai edes mahdollista. Työkierto vaatii sopivan elämäntilanteen, jotta työntekijä pystyy rauhassa paneutumaan uuden oppimiseen. Työkiertoon lähtevän elämäntilanne on hyvä olla rauhallinen ja oman henkilökohtaisen elämän hallinnassa. Esimerkiksi pienten lasten vanhempien voisi olla vaikea hallita uuden oppimista ja lapsiperheen arkea samanaikaisesti.

“...kyllä sen pitäisi olla vapaaehtoista... jollekin perheelliselle, yksinhuoltajalle tai jollekin se voi tuoda ongelmia. Jos ei ole esimerkiksi autoa ja sitten täytyykin lähteä jonnekin järven taakse. Se on aika ilkeää, jos semmoiseen pakotetaan.” (K3)

“Työkiertoon lähteminen tulisi sopia omaan elämäntilanteeseen, jos sitä osaa nyt mitenkään arvioida.” (P3)

“Pitäisi olla oma elämäntilanne ainakin semmoinen, että kun lähtee työkiertoon niin ei saisi olla mitään semmoisia omassa yksityiselämässä esimerkiksi ihan niitä pieniä lapsia, taikka jotain muuta semmoista ongelmaa, että voisit keskittyä vaan siihen työn tekemiseen.” (P4)

Työkierron pituus

Työkierron pituus nähtiin henkilökohtaisena asiana ja se tulee sopia selkeästi työntekijän kanssa ennen työkiertoon lähtemistä. Jotkut vastaajista toivoivat työkierron pituuden mahdollistavan syvällisen tutustumisen yksikön toimintaan. Osa vastaajista koki noin 1-6-viikon jakson riittäväksi, kun taas osa ajatteli noin kolmen kuukauden tai jopa puolen vuoden tai vuoden mittaista jaksoa.

“Se on tuota jokaiselle semmoinen henkilökohtainen, että joku voi tykätä olla pitkään ja joku toinen vähemmän aikaa. Se riippuu niin omista lähtökohdista.” (P2)

“Kyllä mun mielestä voisin sanoa, että se puoli vuotta olisi ihan hyvä. Siinä tulee nähtyä se toinen työpaikka ihan sitten joka kantilta. Kuukaudet menee niin nopeasti, että kolme kuukautta on aika lyhyt aika.” (P5)

“Ettei käy niin että on ihan vaan lyhyen aikaa ja ei ehdi vielä tulemaan minkäänlaista rutiinia tai tuntuu että on ihan pihalla, niin sitten voi jäädä ehkä vähän huonot kuvat työkierrosta ylipäänsä.” (K1)

Kysyttäessä työkierron riittävää pituutta ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta jotkut vastaajista pidensivät aiemmin arvioimansa jakson pituutta, jotta osaamisen kehittyminen jakson aikana olisi mahdollista.

“No ehkä se sitten voisi kyllä olla vähän pidempi, ainakin siis sen puoli vuotta. Ja sitten ehkä pidempikin, jos tarve vaatii. Puoli vuotta viiva vuosi voisi olla ihan hyvä.” (P1)

6.1.2 Työkierron toteuttaminen

Tuen ja ohjauksen merkitys

Kaikki vastaajat kokivat perehdytyksen tärkeäksi ja toivoivat saavansa perehdytystä työkiertojakson alussa. Hyvä perehdytys helpottaa työkiertoon lähtenyttä työntekijää ja nopeuttaa työn sekä tehtävien sisäistämistä. Perehdytyksen pituus ja sisältö riippuu paljon työntekijän aikaisemmasta kokemuksesta, yksikön työnkuvasta ja siitä onko työkiertoyksikkö työntekijälle jo ennestään tuttu. Perehdytyksen pituudeksi toivottiin pääsääntöisesti 3–5 päivää.

“Mitä enemmän perehdytetään, niin sen helpompi sinne on mennä töihin.” (P8)

“...mutta ehkä semmoinen viikko taikka vähän vajaa siis muutama päiväkin on oikeasti ihan hyvä. Harvoin saa minkäänlaista perehdytystä...” (K1)

Perehdytyksen katsottiin ja toivottiin kuuluvan koko työkiertoyksikön työyhteisölle. Perehdyttäminen nähdään kaikkien tehtäväksi ja sen toteuttamiseksi tulee työyhteisön olla sitoutunut ja valmistautunut. Kuitenkin kaikki haastateltavat toivoivat jaksolle omaa nimettyä perehdyttäjää.

“No mun mielestä olisi tärkeätä, että sinne mihinkä menee, niin siellä olisi mietitty, että kuka perehdyttää, että saisi kunnan perehdytyksen.” (P7)

Kysyttäessä työkiertojaksolle valittavasta mentorista osa vastaajista arvioi sen hyödyllisenä. Mentori olisi henkilö, johon voisi turvautua ja häneltä voisi kysyä helpommin. Osa taas koki, ettei mentoria tarvita lainkaan, sillä perehdyttäminen kuuluu kaikille ja kaikilta pitää saada kysyä ohjeita ja neuvoja. Osa haastateltavista nosti esille huolen siitä, jos työntekijän ja mentorin suhde ei olisikaan toimiva ja henkilökemiat eivät kohtaisi. Tällaisten tilanteiden varalle toivottiin mentorin vaihtomahdollisuutta, jotta koko työkiertojakso ei epäonnistuisi.

“No olisi se hyvä juu, sellainen tyyppi, jolta voisi kysyä ja johon voisi aina tukeutua siellä työkierron aikana.” (K2)

“En tiedä toisaalta sitten, että kyllähän periaatteessa pitäisi olla mahdollista kysyä niitä samoja asioita ihan keneltä vaan.” (K6)

“No tulee jotenkin mieleen, että jos joudut jonkun semmoisen kanssa, että ajatusmaailmat poikkeavat täysin siitä toisen ajattelusta, niin siitä ei ole apua. Et siinä olisi vaihtomahdollisuus, jos heillä ei mene yksin, koska semmoinen voi pilata aika paljon tuommoisesta.” (P6)

Vastaanotto työkiertoyksikössä

Vastaajat toivoivat työkiertoyksiköön lämmintä ja positiivista vastaanottoa avoimin mielin, ilman ennakkoluuloja tai ennakkoasenteita. Hyvän vastaanoton koettiin olevan oleellinen osa onnistunutta työkiertoa.

“Otettaisiin vastaan avoimin mielin ja ilman mitään ennakkoajatuksia.” (K1)

“Kyllä sillä on suuri merkitys aina sillä vastaanottamisella.” (P2)

Yksikköön mentäessä hyvällä vastaanotolla on myös suuri merkitys työyhteisön sisälle pääsemiseen ja uusien asioiden oppimiseen. Osa vastaajista korosti,

työntekijöiden positiivista halua ohjata ja neuvoa työkiertoon saapuvaa. Yksikön työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, että työkiertoon tuleva ei osaa, eikä hallitse uudessa yksikössä heti kaikkia tehtäviä. Kun työyhteisössä vallitsee avoin, positiivinen ja ohjaava ilmapiiri mahdollistaa työkierto työntekijälle hyvät oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet.

“Auttaa, että pääsee siihen sisälle ja sillä on aina suuri merkitys, kuinka otetaan vastaan.” (P2)

“...että sinne saisi mennä semmoisella asenteella, että luotaisiin semmoinen ilmapiiri, että ei tarvitse osata, että on vähän niin kuin tavallaan opiskelijana siellä uudessa paikkaa ...Ettei sitten katsella nenänvartta pitkin ja katsota, että mitä se osaa ja mitä ei... ”(K9)

“...että ei ajatella, että apua nyt taas yksi tumpelo tulee tänne ja eihän se tiedä yhtään. Pitäisi just hyvällä mielellä ottaa vastaan ja sitten kumminkin niin, että on ammattilainen ja ymmärtää, että ei voi heti tietää kaikkea, että annettaisiin vähän semmoista ymmärrystä ja aikaa.” (K10)

Tutustumiskäynti

Tutustumiskäynti tulevaan työkiertoyksikköön koettiin tarpeelliseksi. Tutustumiskäynti toivottiin toteutettavan pääsääntöisesti melko lähellä varsinaista työkierron alkua, noin 1–2 viikkoa ennen. Yksi haastattelijoista piti tutustumiskäynnin järjestämistä tarpeellisena jo varhaisemmassa vaiheessa, etenkin jos työkiertoon lähteminen jännittää.

“No se olisi kyllä aivan mahtava asia. Varsinkin jos menet ihan eri paikkaan ja jossa ihmiset ovat vieraita niin se on aikamoista, jos pudotetaan yhtäkkiä johonkin aamu rapsalle. Kyllä se olisi ihan mukava, jos voisi vaikka joku iltapäivä mennä käymään ja näkisi vähän sitä paikkaa. Kyllä varmasti auttaisi prosessia tuo tutustumiskäynti.” (P7)

“Tutustumiskäynti voi olla lähellä, ei sen tarvitse mitenkään hirveen aikaisin olla, että melko lähellä siinä vaikka viikkoa aikaisemmin voisi olla ihan hyvä.” (P1)

“Jos se on oikein hirveen pelottava, niin sittenhän voisi vaikka käydä tutustumassa jo hyvissä ajoin.” (P3)

Tutustumiskäynnin ajateltiin helpottavan jännitystä ja työkiertoon menemistä, kun työntekijä tietää etukäteen esimerkiksi, mihin voi parkkeerata auton, mistä menee sisälle, mistä saa työvaatteet ja missä on taukotila. Tutustumiskäynnillä toivottiin saavan tietoa myös työkiertopaikan toiminnasta ja omasta tulevasta

toimenkuvasta yksikössä. Käynnin jälkeen työkiertoon lähtevä voi vielä rauhassa käydä läpi tutustumiskäynnin asioita ja valmistautua jaksoon.

“Joo siis kyllä mulle ainakin on henkilökohtaisesti jo iso asia, että tiedän mistä ovesta mä meen.” (P1)

“Kaikki ne autopaikka hommat ja kaikki muut. Just ne käytännön asiat, että tietää missä on pukukopit ja näin pois päin.” (P7)

“Olisi se varmaan ihan hyvä, että ainakin kävisi läpi sitten ne fyysiset toimitilat ja vähän, että minkälaista toimintaa siellä pyöritetään ja, että mitä siihen omaan toimenkuvaan siellä sitten kuuluisi.” (P4)

6.1.3 Näkemykset mahdollisista työkierron hyödyistä ja negatiivisista puolista

Työkierron hyödyt työntekijälle

Vastaajien mukaan työkierrosta hyötyvät työntekijöiden lisäksi työyksikkö sekä asiakkaat. Työkierto nähtiin oivana mahdollisuutena oppia uusia asioita ja kehittää ammatillista osaamista. Työkierron uskotaan lisäävän työntekijöiden avoimempaa suhtautumista erilaisiin työtapoihin ja käytäntöihin sekä joustavuutta työn tekemiseen. Lisäksi vastaajat uskoivat työkierron virkistävän, lisäten työn mielekkyyttä sekä työssä jaksamista. Työkierto nähtiin myös yhtenä keinona ennaltaehkäistä mahdollisia sairaslomia. Työskennellessä hetken toisessa yksikössä voi työntekijä nähdä oman yksikkönsä hyviä puolia laajemmin ja näin hänen arvostuksensa omaa työyksikköä kohtaan voi parantua. Työskennellessään toisessa yksikössä työntekijä näkee eri asioita ja tapoja toimia. Hän oppii ymmärtämään paremmin toisen yksikön toimintaa ja voi korjata mahdollisesti turhia harhaluuloja toisen yksikön toiminnasta, työnkuvasta sekä työn kuormittavuudesta.

“On aina hyödyllistä nähdä muita tapoja ja ympäristöjä...Saa ideoita ja vinkkejä, jos haluaa niitä hyödyntää.” (K4)

“Minusta tuntuu, että työ pysyy mielekkäämpänä ja se, että pysyt itse semmoisena jotenkin virkeämpänä ja semmoisena, kun se sun työnkuva vaihtuu.” (K6)

“Kuinka kiva olisi välillä päästä vähän ehkä pois...ja sitten olisi kiva ehkä taas palata.” (K10)

“No ainakin sitä saa siihen työhön vaihtuvuutta. Siinä omakin jaksaminen paranee ja sitten näkisi uusia asiakkaita, uusia ihmisiä, uusia työkavereita, niiltäkin voi oppia ja asiakkaalta voi oppia.” (P8)

Työkierron hyödyt työyksiköille

Haastatteluissa nousi esiin myös työkierron hyödyt työyksiköille. Työkierto nähtiin hyvänä mahdollisuutena lisätä ymmärrystä eri yksiköiden toiminnasta ja näin ollen mahdollisuutta lisätä ja kehittää yksiköiden välistä yhteistyötä. Työkierto lisää yksiköiden henkilökunnan monipuolisempaa osaamista, mikä toisaalta mahdollistaa ja helpottaa tarvittaessa työntekijöiden siirtämistä työyksiköstä toiseen. Työkierron ajateltiin olevan myös hyvä tapa tutustua muiden yksiköiden työntekijöihin. Tutustumalla ja verkostoitumalla toisten työntekijöiden kanssa voidaan lisätä yksiköiden välistä yhteistyötä ja sujuvoittaa asioiden hoitamista.

“Nähdään toistenkin tapa tehdä niitä töitä. Nähdään helpommin yhteiset asiat asiakasrajapinnassa, että missä vaikka osasto lopettaa ja kotihoito aloittaa ja että miten yhteistyö toimisi parhaiten. Tiedostetaan toisten toimintatapoja ja sitä kulttuuria, niin silloin, sitä omaakin työtä osaa arvostaa eri lailla.” (K5)

“...kun tulet vähän ulkopuolisena niin voi nähdäkin jonkun asian silleen, että tämähän on nyt ihan hassusti.” (K10)

“Ja pystyisi viemään sieltä omasta työpisteestä tietoa sinne, mihin olen työkiertoon lähtenyt, niin vähän kertoa niitä meidänkin näkökantoja, että opittaisiin ehkä tekemään ja kehittämään paremmin sitä yhteistyötä ja sitä, miten hommat sitten sujuisi.” (P4)

Työkierron hyödyt asiakkaille

Myös asiakkaiden ajateltiin hyötyvän työkierrosta. Työkierrossa oleva työntekijä kartuttaa osaamistaan ja voi hyödyntää oppimiaan asioita omassa työyksikössään. Ammattitaidon karttuessa työntekijä osaa paremmin olla avuksi asiakkaille eri tilanteissa. Toisaalta työkiertoon tuleva työntekijä voi puolestaan nähdä asiakkaat uusin silmin, tehden havaintoja perehtyen asiakkaiden asioihin ja keskustelemalla heidän kanssaan. Näin työkierrossa oleva työntekijä voi tuoda uusia ideoita ja ajatuksia asiakkaan hoitoon sekä kuntoutukseen liittyen.

“No sieltä voi tullakin ihan uutta näkökulmaa...omat hoitajat voikin olla jo vähän sokeutuneita siihen hoitoon ja sitten siihen tulee uusi ja näkeekin sen koko tilanteen niin kuin uusilla silmillä ja sitten voikin tulla lisää hyviä pointteja kuntoutukseen tai hoitoon tai ylipäättänsä.” (P6)

“Kyllä ajattelen, että joskus nuo asiakkaatkin hyötyyn, vaikka toisaalta sanotaan, että se on kauheaa, kun hoitajat aina vaihtuvat, mutta joskus kun tulee uusia hoitajia niin niillä voi olla erilainen kiinnostus kuunnella asiakkaita ja tehdä sellaisia uusia havaintoja niiden voinnista tai ylipäänsä asiakkaat saattavat vähän virkistyä.” (K2)

Työkierron negatiiviset puolet

Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan pitäneet työkiertoa mieluisana. Osa haastateltavista koki työkiertoon lähtemisen rasittavana ja stressaavana asiana. Yksi vastaajista ajatteli työkiertoa käytettävän osaamisen kehittämiseen liian vähän, koska työntekijät eivät sinne halua. Uuteen työpaikkaan meneminen ja siellä työskentely vaatii työntekijältä jatkuvaa valppaana olemista sekä uuden oppimista, mikä koetaan raskaaksi ja voimavaroja kuluttavaksi.

“Sitä on niin vähän, koska ihmiset ei sinne halua.” (P2)

“On se kyllä, kun uuteen paikkaan menee, niin on se semmoinen rasitus tavallaan...” (P3)

“Taikka sitten stressaantuu siitä, että tulee paljon uutta tietoa tai sun pitää koko aika olla jotenkin niin skarppina, että pysyy siinä työssä kiinni.” (P4)

Työkiertoon lähteminen voi tuntua vaikealta koska työkierrossa työntekijä kohtaa uusia asioita ja joutuu haastamaan itseään ja osaamistaan. Vastaajista osa koki työkiertoon lähtemisen, sitä vaikeammaksi, mitä kauemmin työntekijä oli ollut samassa työpaikassa. Työkierto voidaan kokea myös pelottavana asiana.

“Monella on niin vaikea lähteä työnkiertoon. Just uuden kohtaaminen ja itsensä haastaminen, koska ainahan se on itsensä haastamista, kun lähdetään uutta oppimaan.” (P7)

“Uskon, että se on aika pelottava osalle.” (P3)

Työkierron koettiin vaikuttavan negatiivisessa mielessä myös asiakkaisiin sekä potilaisiin tuttuja hoitajien ollessa poissa työkierron ajan.

“Nämä ihmiset keitä mekin täällä hoidetaan, niin kyllähän siinä kärsii meidän omat asiakkaat, jos me lähdetään täältä, nämä mammat ja papat on täällä tottunut meihin ja odottaa meitä.” (P2)

Negatiivisena tekijänä työnkiertoa kohtaan nousi pelko, että työkierrossa olleita olisi helpompi laittaa sijaistamaan toisiin yksiköihin vastoin työntekijöiden toivetta.

“Mutta se on, miten se myydään ihmisille... kun mä olen ollut siellä, niin nyt voidaan sitten velvoittaa sijaistamaan tai jotain niin sehän siinä ei mitenkään voi olla tarkoitus.”(K5)

6.1.4 Ammatillisen osaamisen kehittyminen

Työkiertosopimus

Teemahaastattelussa haastateltaville avattiin työkiertosopimuksen sisältöä ja tarkoitusta. Työkiertosopimuksessa määritetään yhdessä esihenkilön kanssa työkierron ajankohta, pituus, työkiertoyksikkö, perehdyttävä sekä tavoitteet tulevalle työkiertoajaksolle. Suurimmalta osin vastaajat kokivat ajatuksen työkiertosopimuksesta hyödylliseksi sekä toimivaksi. Toisaalta jotkut vastaajista kokivat työkiertosopimuksen hieman vakavaksi ja kaavamaiseksi.

“Kyllä semmoinen suunnitelma ja sopimus on juuri tärkeää, että ei vain heitetä toiseen yksikköön ja siellä oot.” (K3)

“Mä luulen, että noi kaikki on hyvä olla selvillä ja mustaa valkoisella...ne on molemmille osapuolille selvää, että millä säännöillä tässä mennään.” (P6)

“...ehkä tekisi sen, että se tuntuisi semmoiselta suunnitellulta eikä vaan semmoiselta, että sitten heitetään se työntekijä johonkin uuteen pisteeseen. Kyllä se niin kuin on semmoinen piste iin päälle.” (P4)

“Tuntuuko se vähän semmoiselta kaavamaiselta.” (K9)

Työkiertosopimukseen kirjattujen yhdessä sovittujen asioiden ajateltiin tukevan työkiertoon lähtemistä, työkierron suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja selkeyttävän työkierron kokonaisuutta sekä ammatillisen osaamisen kehittymistä.

“No mun mielestä toi sopimus olisi just oikeasti hyvä, että siinä on sitten mietitty justinsa niitä tavoitteita ja sitä sen työn kiertoon lähtijän haluja...” (P4)

Loppukeskustelu ja palautteen anto

Loppukeskustelu ja palautteen anto koettiin tarpeellisena ja hyödyllisenä sekä työntekijän, mutta myös työyksikön kannalta. Työkiertoyksikön esihenkilön kanssa käytävä loppukeskustelu koettiin hyvänä päätöksenä työkiertoajaksolle ennen omaan yksikköön siirtymistä. Keskustelun ajateltiin ohjaavan molempia osapuolia pysähtymään ja käymään läpi mennyttä jaksoa. Loppukeskustelun

ajateltiin auttavan työntekijää hahmottamaan työkiertojakson aikana opittuja ja havaittuja asioita. Keskustelu auttaa käymään läpi vaikeitakin asioita, jos jakson aikana on tapahtunut jotakin epämieluisaa.

“Kyllä se varmaan olisi ihan hyvä, jos ajattelee työn kiertoa silleen tavoitteellisenä toimintana, kun ei sitä välttämättä itse ala sitten pohtimaan, että mitäs minä nyt tästä ajattelinkaan, niin sitten se tavallaan itsellekin ehkä selkeyttää niitä ajatuksia.” (K1)

“Olisihan se hyvä, jos tavallaan pystyisi antamaan jotain uusia ulottuvuuksia, huomioita ja neuvoja sinne ja sitten tavallaan saisi kuulla siltä vastapuolelta, että miten mulla on mennyt. Sitten voi jatkossa uskaltaa lähteä sitten uudestaankin, kun tietäisi, että kuinka se jakso on mennyt ja kuinka on otettu vastaan ja onko oltu tyytyväisiä työpanokseen. Eli kyllä olisi hyötyä.” (P8)

“Jos nousee jotakin epäkohtia niin voisi sitten tässä puhua ja vähän vaikka avata niitä käytäntöjä, missä itse kokee epäkohtia tai jos niistä tuntuu, että on vaikea sanoa työkaverille.” (K6)

Sovittu loppukeskustelu ohjaa työkierron toteutumista tavoitteelliseksi. Keskustelussa työntekijä voi pohtia asettamiensa tavoitteiden saavuttamista ja ammatillisen osaamisensa kehittymistä jakson aikana. Loppukeskustelu mahdollistaa molempipuolisen palautteen annon ja tukee ammatillista kehittymistä. Työyksikön kannalta loppukeskustelu mahdollistaa uusien ideoiden ja kehittämistä vaativien asioiden tunnistamista.

“Voisi arvostella sen oman jaksonsa, onko siitä ollut hyötyä itselleen... näkisi vähän sitä semmoista oman oppimisen prosessia.” (K7)

“Kyllä mun mielestä varmaan olisi ihan hyvä semmoinen palautekeskustelu, että justiin, kuinka on mennyt ja siinä voisi antaa vähän jotain palautetta sinne päin ja taas sitten ehkä itse saa siinä sitä palautetta myös.” (P5)

6.1.5 Työkierrosta paluu omaan yksikköön

Perehtyminen oman työyksikön asioihin

Työkierrosta palatessa vastaajat toivoivat mahdollisuutta perehtyä työyksikössä tapahtuneisiin muutoksiin ja ajankohtaisiin asioihin. Aikaa perehtymiseen toivottiin järjestettävän ja huomioitavan työaikasuunnittelussa. Vastaajat toivoivat saavansa perusteellisemmän raportin yksikön ja asiakkaiden kuulumisista, aikaa kirjausten ja palaveripöytäkirjojen lukemiseen sekä rauhallisempaa ensimmäistä

työpäivää. Joku vastaajista toivoi saavansa päivän perehdyttäjän kanssa orientoitua taas yksikön toimintatapoihin ja sen hetkiseen tilanteeseen.

“Jos ei olisi asiakkaita ihan niin paljoa sitten täällä kotihoidon puolella tulopäivänä.” (P2)

“...että ne henkilöstöpalaveri pöytäkirjat pystyisi katselemaan sieltä, Että, mitkä on ne viimeisimmät ohjeistukset ja mistä ollaan keskusteltu.” (P4)

“No ehkä taas se tiimipalaveri, että siinä olisi kaikki läsnä. Siinä saisi sitten kysellä ja vaikka ihan kävisi asiakas kerrallaan läpi...”(P1)

“...vaikka yksi päivän toisen kanssa, että vähän palautuu taas omat systeemit siellä mieleen.” (P5)

Kokemuksen jakaminen ja opitun hyödyntäminen

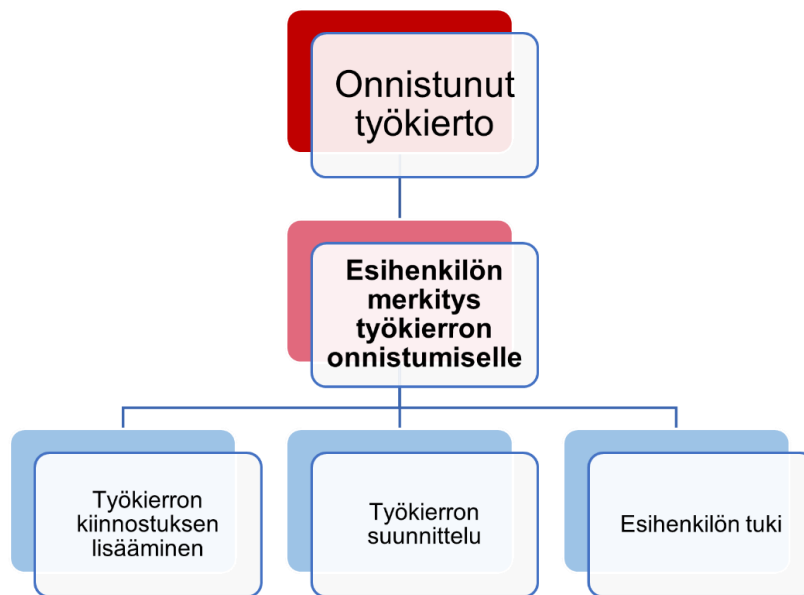
Vastaajat kokivat mahdollisuuden työkiertokokemuksen jakamisesta tärkeäksi osaksi työkiertoprosessia. Luontevimmaksi tavaksi nousi tiimipalaverien yhteydessä sanallisesti työkierrosta kertominen, esimerkiksi esihenkilön esittämien kysymysten ohjaamana. Kaikille vastaajille suullinen esiintyminen ei tuntunut luontevalta vaihtoehdolta. Toiset toivoivat mahdollisuutta raportin kirjoittamiseen, mikä voitaisiin laittaa yksikössä kaikkien luettavaksi tai lähettää esimerkiksi kaikkien yksikön työntekijöiden sähköpostiin. Joidenkin vastaajien mielestä työkierrosta olisi hyvä sekä keskustella omassa tiimissä, että kirjoittaa jonkinlainen pienenmuotoinen raportti, jolloin työkierrosta nousseisiin ajatuksiin olisi mahdollisuus palata myöhemminkin. Vastaajat toivoivat niin esihenkilön kuin työntekijöidenkin suhtautuvan positiivisesti työkierrossa olleeseen kokemukseen ja hänen mukanaan tuomiin kehittämisajatuksiin ja ehdotuksiin, jolloin työkiertokokemuksen jakaminen koettaisiin mukavammaksi.

“Varmaan ehkä jonkun viikkopalaverin yhteydessä... Tavoittaisi sitten sen laajan joukon niitä omia työkavereita...”(K9)

“Olisi helpoin laittaa jonkun näköinen pieni yhteenveto sähköpostilla niin kuin kirjallisena... koska sä et vuorotyössä kerkeä nähdä kaikkia.” (K5)

6.2 Esihenkilön merkitys henkilökunnan ammatillisen osaamisen tukemisessa osaamisen johtamisen näkökulmasta

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miten esihenkilö voi tukea henkilökunnan ammatillista osaamista työkierron avulla. Sisällönanalyysissa yläluokaksi nousi esihenkilön merkitys työkierron onnistumiselle. Alaluokkia muodostui kolme: työkierron kiinnostuksen lisääminen, työkierron suunnittelu sekä esihenkilön tuki. Toisen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysin muodostamat ylä- ja alaluokat on kuvattu kootusti kuviossa 11. Yläluokka on kuvattu taulukossa vaaleanpunaisella taustalla ja alaluokat sinisellä taustalla.



KUVIO 11. Esihenkilön merkitys henkilökunnan ammatillisen osaamisen tukemisessa osaamisen johtamisen näkökulmasta

Esihenkilön merkitys työkierron onnistumiselle

Esihenkilön tehtävänä on tiedottaa, esitellä ja markkinoida työntekijöilleen työkiertomahdollisuutta oppimisen yhtenä mahdollisuutena. Hänen tulisi esimerkiksi lisätä työntekijöiden kiinnostusta työkiertomahdollisuutta kohtaan. Haastattelussa nousi esille sekä lähtevän että vastaanottavan työpaikan esihenkilön tuen merkitys työkierrossa olevalle työntekijälle. Osaamista lisäävän työkierron toteutumiseksi esihenkilön tulee pitää huolta suunnitelmallisuudesta ja tavoitteellisuudesta. Vastaajat eivät vaatineet suuria tuenosoituksia esihenkilöltä, mutta

pitivät tärkeänä esihenkilön tuen olemassaoloa, jolloin esihenkilöön on helpompi turvautua kysymysten ja ongelmien ilmetessä.

Työkierron kiinnostuksen lisääminen

Esihenkilön rooli ja oma positiivinen suhtautuminen sekä kannustava asenne nousivat keskeisenä teemana työkierron kiinnostuksen lisäämiseksi. Esihenkilön toivottiin tarjoavan työkiertomahdollisuutta esimerkiksi yhteisissä palavereissa, kehityskeskusteluissa tai henkilökohtaisesti potentiaaliselle työkiertoon lähtijälle. Työkiertoon lähtöpäätöstä koettiin helpottavan, mikäli työkierto ajankohta ja yksikkö olisi jo valmiiksi tiedossa ja työntekijöille annettaisiin mahdollisuus rauhassa harkita työkiertoon lähtemistä. Työntekijät toivoivat myös itse voivansa toivoa ja vaikuttaa, mihin yksikköön menisivät. Vastaajien mukaan työkierron kiinnostavuutta lisäävänä tekijänä olisi, jos samaan työkiertoyksikköön voisi lähteä useampi kuin yksi työntekijä yhtä aikaa.

“... semmoinen positiivinen asenne siihen keskusteluun ja sitten justiinsa se suunnitelmallisuus siinä.” (P4)

“Niin jotain kättä pidempään, ettei vaan sitä, että haluaisitko lähteä, mutta että sitten olisi vielä sitä tietoa, että minne olisi mahdollista mennä ja mitä olisi tarjolla.” (P4)

“...käydä se koko prosessi lävitse sen työkiertoon lähtijän kanssa tai joka ehkä mielti sitä...” (P7)

“Olisiko siinä järkevintä, että antaa jotenkin mahdollisuuden vaikuttaa siihen itse mihin yksikköön menisi.” (K6)

Työkierron suunnittelu

Työntekijät toivoivat mahdollisuutta saada samanlaista kohtelua työvuorosuunnittelussa sekä työjärjestelyissä, kuin muutkin yksikön työntekijät. Vastaajat toivoivat työkiertoyksikön esihenkilöltä mahdollisuutta tarvittaessa vaikuttaa omaan työvuorosuunnitteluun, niin kuin omassa yksikössäänkin.

“No pystyisi samalla lailla suunnittelemaan työvuoronsa kuin aikaisemminkin.” (K5)

...jos ei sinne työpaikkaan mikään sovi, niin se on kyllä sitte yksi haaste, että sinne kukaan lähtee työnkiertoon. Pitää semmoista joustoa sitten löytyä kyllä. (M1)

Esihenkilön tuki

Esihenkilön positiivinen asenne työkierrossa olevaa kohtaan koettiin tärkeäksi. Vastaajat toivoivat yhteydenottoa omalta esihenkilöltään työkierron aikana. Työkiertoyksikön esihenkilöltä puolestaan toivottiin kiinnostuksen osoittamista työkierrossa olevaa kohtaan ja tavoitettavuutta työkierron aikana. Esihenkilön yhteydenpito työkierrossa olevaan työntekijään auttaa vaikeiden asioiden esilletuomisessa. Osa vastaajista koki oman esihenkilön näkemistä työkiertojakson aikana hyvänä asiana, mutta myös työkiertoyksikön esihenkilön tulee olla tavoitettavissa ja näkyä työyksikössä.

“No mun mielestä se on vaan se tavoitettavuus ja se, että tosissaan esimies on kiinnostunut siitä työntekijän pärjäämisestä ja hyvinvoinnista, niin ne on ehkä ne tärkeimmät.” (P4)

“No vaikka, että vähän kyselisi, että miten menee ja miltä tuntuu ja onko jotain? ...Jossain kohtaa pari kertaa työkierron aikana, että en mä koe, että koko aikaa tarvitsi jonkun sitten olla kyselemässä.” (K1)

“Se, että vois olla helpompi sitten nostaa esille jotain, jos on semmoista ongelmaa, kun se esimies olisi yhteyksissä.” (P4)

“No ehkä kannustamalla ja ehkä voisi olla, että kävisi vaikka katsomassa siellä minua siellä työkierrossa ja vähän juttelemassa, että miltä se tuntuu.” (K6)

“Mä aina on sitä mieltä, että esihenkilön tarvitsee näyttäytyä niin, että on mahdollisuus kysyä, jos on kysyttävää.” (P3)

“No varmaan se, että yrittää vaan kauheasti sanoa, että mitä hyötyä siitä olisi.” (P9)

Esihenkilön tuen merkitys on taustatyötä työkierron onnistumiselle. Jos työkierrossa oleva työntekijä tarvitsee erityistukea tai työkierrossa esiintyy ongelmia, on yhteydenottojen avulla helpompi päästä selville, mitä tukimuotoja tarvitaan ja minkälaisesta ongelmasta on kyse. Esihenkilöiden tehtävä on selvittää ja järjestää lisätuki työkierrossa.

“Ja sitten tietysti se, että esimiehen tuki on olemassa siellä taustalla varmaan niin kuin molemmissa päissä.” (P4)

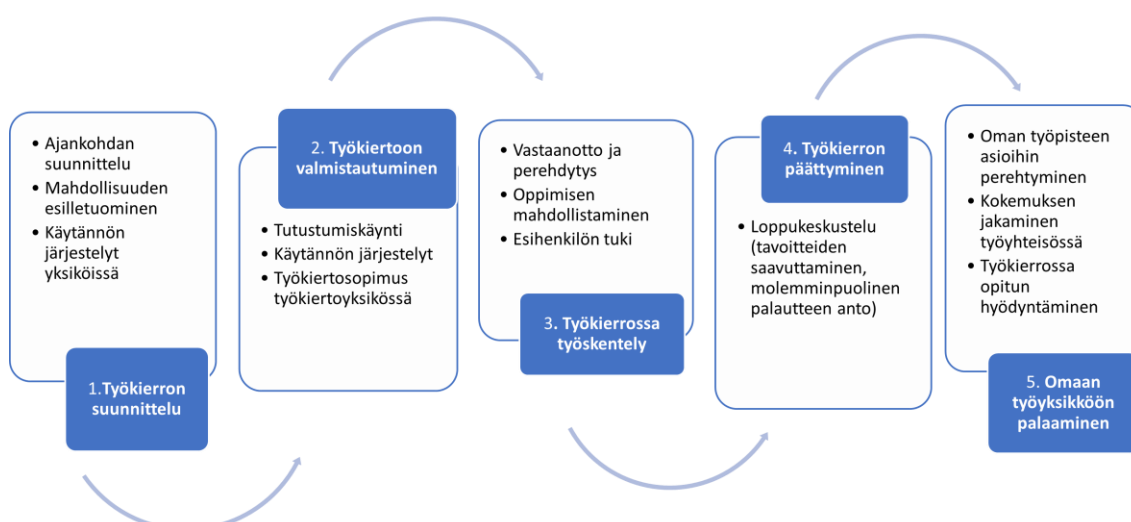
“En usko, että mä häntä kaipaen sitten siinä tai ketään esimiestä siinä kohtaa. Paitsi tietysti, jos jotain ongelmia olisi, niin totta kai.” (K8)

Esihenkilön tulee pitää huolta, että työkierrossa oleva työntekijä saa nähdä ja kokea mahdollisimman paljon uusia asioita työkierron aikana. Mitä enemmän työntekijä näkee ja kokee työkierron aikana sen opettavaisempaa, työkierto on hänelle ja molemmille yksiköille.

*“Esimies niin kuin mahdollistaisi sen, että näkisi aika paljon asioita sen aikana.”
(P9)*

6.3 Työkiertoprosessin luominen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työkierto osaksi organisaatioiden ammattitaidon kehittämistä ja luoda selkeä, toimiva sekä tavoitteellinen työkierron prosessi yksiköidemme käyttöön. Haastatteluiden avulla kerätyn tutkimusaineiston, siitä tehdyn sisällönanalyysin ja lopullisten tutkimustulosten perusteella luotiin työkiertoprosessi, jossa henkilökunnan ajatukset onnistuneesta työkierrosta olivat keskeisenä prosessin lähtökohtana. Prosessi koostuu viidestä eri vaiheesta, joita ovat työkierron suunnittelu, työkiertoon valmistautuminen, työkierrossa työskentely, työkierron päättymisen ja omaan työyksikköön palaaminen. Kuviossa 12. on kuvattu ensimmäisen vaiheen tutkimustulosten ja teorian pohjalta kehitetty kotihoidon ja palveluasumisen työkiertoprosessi.



KUVIO 12. Kotihoidon ja palveluasumisen ensimmäisen vaiheen työkiertoprosessi

Haastatteluaineiston tulosten pohjalta muodostettiin toimintatutkimuksen toteutusvaiheessa myös työkiertosopimus, loppukeskustelulomake ja

palautekeskustelurunko, joiden avulla voidaan toteuttaa suunnitelmallista ja tavoitteellista työkiertoa ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta.

Opinnäytetyöntekijät esittelivät havainnointivaiheessa teorian ja tutkimusaineiston pohjalta syntyneen ensimmäisen työkiertoprosessin tutkimuksessa mukana olevien yksiköiden henkilökunnalle sekä esihenkilöille. Havainnointivaiheen tarkoituksena oli saada kommentteja, ajatuksia sekä kehittämissuhteita tutkimuksen työkiertoprosessin viimeisteleminen ennen tutkimuksen lopullisen prosessin valmistumista. Palavereissa mukana olleilta henkilöiltä saatiin vahvistusta haastattelujen ja teoretiedon pohjalta luotuun työkiertoprosessiin ja sen vaiheisiin. Keskusteluissa tuli selkeästi esille, että työkierron suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toteuttaminen vaatii parantuakseen selkeän prosessin. Pidetyissä palavereissa henkilökunnalta ja esihenkilöiltä nousi esiin useita hyviä ajatuksia sekä perusteltuja korjausehdotuksia työkiertoprosessiin. Tutkijat kirjasivat muistiin keskusteluissa esiin nousseita ajatuksia, huomioita sekä korjausehdotuksia. Saatujen kehittämissuhteiden pohjalta työkiertoprosessia muokattiin lopulliseen muotoonsa.

6.3.1 Havainnointivaiheen tulokset työkiertoprosessista

Toimintatutkimuksen havainnointivaiheen palavereissa henkilökunta ja esihenkilöt kannattivat yksinkertaista prosessikaaviota ja toivoivat siihen liitettävän auki kirjoitetun prosessikuvauksen. Esihenkilöt ja henkilökunta pitivät tärkeänä, että työkiertoa pidetään esillä säännöllisesti työyksikön palavereissa ja keskusteluissa noin kaksi- kolme kertaa vuodessa, jotta työkierto oppimisen mahdollisuutena säilyy muistissa. Esihenkilöt toivoivat prosessissa korostettavan työkierron motivaation, rohkaisun ja markkinoinnin merkitystä. Henkilökunta esitti toiveen työkiertopaikkojen luetteloinnista, josta jokainen voisi nähdä mihin paikkaan olisi mahdollista työkiertoon toivoa ja minkälaisia työkierron mahdollisuuksia olisi tarjolla. Lista auttaisi henkilökuntaa pohtimaan työkiertoon lähtemistä ja lopullisen päätöksen tekemistä.

Keskusteluun nousi työkierron jakson pituus. Esihenkilöiden mielestä kahden kuukauden mittainen työkierto voi olla osalle lähtijöistä liian pitkä ja sen vuoksi

työkierto voi jäädä toteutumatta. He ehdottivat, että työkiertoprosessiin liitettäisiin mahdollisuus tutustua työkiertoon lyhyemmälläkin ajanjaksolla. Työkiertoon ehdotettiin kolmen viikon kokeilujakson mahdollisuutta. Henkilökunta toi keskusteluissa esille, että kolmen viikon kokeilujakson jälkeen olisi kuitenkin tarpeellista vielä keskustella työntekijän kanssa olisiko hänellä halukkuutta jatkaa työkiertoa pidempään. Työkierron jakson toivottiin myös asettuvan työvuorolistojen suunnittelurytmin mukaisesti.

Kehitetystä työkiertosopimuksesta molemmat osallistujaryhmät kokivat olevan hyötyä. Sen koettiin tuovan työkiertoon kaivattua suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Työkiertosopimuksen koettiin ohjaavan työntekijää pohtimaan syvällisemmin omia tavoitteitaan työkiertojaksolle ja sen koetaan antavan varmuutta sovituista asioista molemmille osapuolille. Esihenkilöt ehdottivat, että työkiertoon liittyvistä materiaaleista luotaisiin työnkiertoon lähtevälle työntekijälle materiaali-paketti. Työntekijä saisi tässä yhteydessä itselleen työkiertoprosessin ja tarvittavat lomakkeet. Esihenkilöt toivoivat työkiertosopimukseen lisättävän vielä salassapitoa ja vaitiolovelvollisuutta koskettavan kohdan, jotta tämä asia tulee myös käsiteltyä ennen työkierron alkamista.

Työkiertoa edeltävästä tutustumiskäynnistä nähdään olevan hyötyä erityisesti työkieroon lähtevälle työntekijälle. Tutustumiskäynnin ajankohta koettiin olevan parhaimmillaan 1–2 viikkoa ennen varsinaisen työkierron alkamista. Esihenkilöt pitivät tutustumiskäynnin parhaana ajankohtana kahta viikkoa aikaisemmin, jotta työntekijä ehtisi vielä esittää työvuorotoiveitaan. Tutustumiskäynnillä ei välttämättä kuitenkaan osata vielä sanoa perehdyttäjää, jos työvuorolistat eivät tutustumiskäynnin yhteydessä ole vielä valmiina.

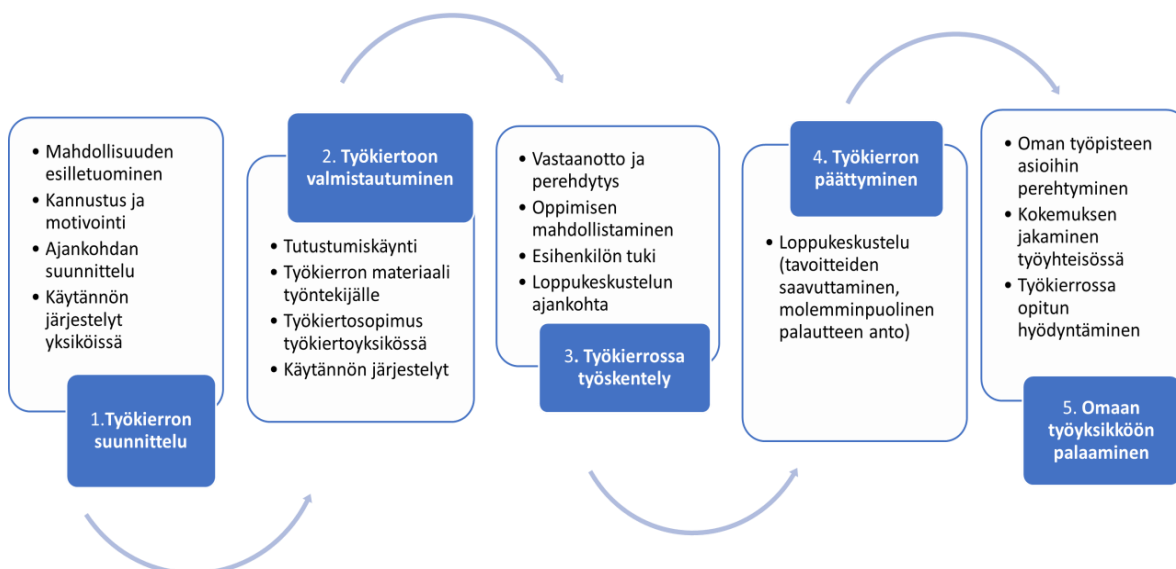
Keskusteluissa nousi esille myös perehdytyksen kesto. Henkilökunta koki palavereissa myös 3–5 päivän mittaisen perehdytyksen sopivana. Esihenkilöt pohtivat, onnistuuko näin pitkän perehdytyksen antaminen tässä tiukassa työntekijätilanteessa. Esihenkilötkin pitivät kuitenkin kolmen päivän perehdytysjaksoa toivottuna, jotta työkiertoon tulija saisi hyvät lähtökohdat jaksolleen. Perehdytyksestä toivottiin vastaavan vain yhden henkilön. Tämän toteutuminen mietitytti kuitenkin esihenkilöitä työvuorojen suunnittelun ja poissaolojen vuoksi. Kun nimettyjä

perehdyttäjiä on vain yksi voi se tuoda peräkkäisten perehdytyspäivien toteuttamiseen haastetta.

Työkierron kehittämisen kokonaisuus koettiin esihenkilöiden ja henkilökunnan näkökulmista havainnointivaiheen palaverissa hyvänä ja tarpeellisena uudistuksena. Sen toivotaan parantavan työkierron käyttömahdollisuutta ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Esihenkilöt pohtivat miten kehitetty työkiertoprosessi saadaan kattavasti työelämän käyttöön. He korostivat, että prosessin jalkauttamisvaiheeseen kannattaa panostaa, jotta sen käyttö toteutuu käytännön työelämässä ja siitä saadaan odotettu hyöty esille. Työkiertoprosessia muokattiin näiden saatujen kommenttien, ajatusten ja kehitysehdotusten mukaisesti.

6.3.2 Opinnäytetyön työkiertoprosessi

Henkilökunnan ja esihenkilöiden kommenttien, ajatusten ja kehitysehdotusten pohjalta opinnäytetyötä työkiertoprosessia muokattiin. Opinnäytetyön tuloksena valmistunut työkiertoprosessi on kuvattu kuviossa 13. Työkierron viisi vaihetta on aukikirjoitettu kuvion alapuolelle.



KUVIO 13. Kotihoidon ja palveluasumisen työkiertoprosessi

Työkierron suunnittelu

Esihenkilön halu ja asenne toteuttaa onnistunutta ja suunnitelmallista työkiertoa on merkittävä tekijä koko prosessin onnistumiselle. Työkierron

suunnitteluvaiheessa esihenkilöllä on keskeinen rooli organisoida ja tarjota työkiertomahdollisuutta henkilökunnalle. Ennen työkierron mahdollisuuden tarjoamista esihenkilön tulee yhdessä muiden yksiköiden esihenkilöiden kanssa selvittää ja valmistella, missä ja milloin työkiertoa olisi mahdollista toteuttaa. Kun työkierron ajankohta sekä mahdolliset yksiköt on kartoitettu, tulee esihenkilön aktiivisesti kannustaa, rohkaista ja motivoida henkilökuntaa työkiertoon. Esihenkilön tulee tiedottaa ja esitellä työntekijöilleen työkiertomahdollisuutta esimerkiksi palavereissa, kehityskeskusteluissa tai henkilökohtaisesti työntekijälle suositellen. Työkiertomahdollisuutta tulisi tarjota henkilökunnalle säännöllisesti vähintään 2–3 kertaa vuoden aikana.

Työkierron tulisi perustua vapaaehtoisuuteen, sillä työkierron hyöty osana ammatillisen osaamisen kehittämistä vaatii motivaatiota ja halua työskennellä toisessa yksikössä. Työkierron pituus on yksilöllisesti sovittava ennalta, kunkin työkiertoon lähtijän kanssa. Ammatillisen oppimisen ja kehittymisen kannalta työkierron pituudeksi suositellaan vähintään kahden kuukauden jaksoa. Työkierto voidaan toteuttaa myös lyhyempänä esimerkiksi kolmen viikon mittaisena kokeilujaksona, mikäli työntekijä kokee pidemmän jakson esteenä työkiertoon lähtemiselle.

On tärkeää, että työkiertoon lähtevää kohdellaan ammatillisesti pätevänä ja yhdenvertaisesti muiden työntekijöiden kanssa. Työkiertoonlähtijällä tulee olla yhtäläinen mahdollisuus esittää työvuorotoiveensa, samoin perustein, kuin yksikön muillakin työntekijöillä. Työkiertojaksot olisi suositeltavaa suunnitella työvuorolistarytmin mukaisesti.

Työkiertoon valmistautuminen

Ennen työkierron alkamista työntekijä tekee tutustumiskäynnin tulevaan työkiertoyksikköön noin kaksi viikkoa ennen varsinaisen työkierron alkamista. Tutustumiskäynnillä työntekijällä on mahdollisuus tutustua tiloihin, tavata yksikön työntekijöitä, esittää mahdolliset työvuorotoiveensa sekä laatia työkiertosopimus yhdessä työkiertoyksikön esihenkilön kanssa. Käynnin aikana työntekijälle esitellään yksikön toimintaa ja käydään läpi käytännön asioita, kuten työvuorot, työajat, tilat, sisäänkäynnit, työvaateasiat, avaimet ja käyttäjätunnukset. Työntekijä saa työkiertoyksikön esihenkilöltä työkiertoa koskevan materiaalin ja lomakkeet.

Tähän sisältyy työkiertosopimus, yksikön oma salassapito- ja vaitiolovelvollisuuslomake, perehdytyksen muistilista, loppukeskustelu kaavake sekä muistilista oman työyksikön palaverissa pidettävään keskusteluun työntekijän työkierto kokemuksesta. (Liite 7).

Tutustumiskäynnillä yhdessä laadittavaan työkiertosopimukseen kirjataan työkierron ajankohta, työkiertoyksikkö, perehdyttävä sekä työntekijän jaksolle asetamat tavoitteet. Sopimuksen teon yhteydessä käydään läpi myös työkiertoprosessin vaiheet, joihin kuuluvat työkiertojakson loppuksi työkiertoyksikön esihenkilön kanssa käytävä loppukeskustelu sekä työkierrosta kertominen oman työyksikön yhteisessä palaverissa.

Työkierrossa työskentely

Työkiertojakson tavoitteena on onnistunut ja ammatillista osaamista kehittävä työkiertokokemus. Suunniteltu ja positiivinen työkiertoon tulijan vastaanotto on keskeinen tekijä onnistuneen työkierron toteutumisessa. Kun työyhteisössä vallitsee avoin ja ohjaava ilmapiiri työntekijällä on hyvät oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet. Työkiertoon tulijan perehdytys tulee olla ennalta suunniteltu ja perehdytyksestä huolehtii aina ennalta nimetty perehdyttävä tai perehdyttäjät. Perehdytys kestää työntekijän tarpeen mukaan kolmesta viiteen työpäivää.

Esihenkilöiden antama tuki työkierrossa olevalle työntekijälle on tärkeää. Työkierrossa olevan työntekijän esihenkilön tulee olla yhteydessä työntekijäänsä työkiertojakson aikana vähintään kerran. Työkiertoyksikön esihenkilön tulee olla tavoitettavissa sekä kiinnostunut työkierrossa olevan työntekijän jakson toteutumisen onnistumisesta. Työkierron loppuksi käytävän loppukeskustelun ajankohta tulee sopia hyvissä ajoin ennakoon.

Työkierron päättyminen

Työkiertojakson loppuvaiheessa käydään työkiertoyksikön esihenkilön kanssa loppukeskustelu sille luodun kaavakkeen pohjalta. Loppukeskustelussa tarkastellaan työkiertoa kokemuksena, pohditaan asetettujen tavoitteiden toteutumista, käydään läpi työkiertoyksikön hyviä puolia, tuodaan esiin mahdollisia kehittämisehdotuksia työkiertoyksikölle sekä pohditaan työkiertokokemuksen hyötyjä työntekijälle sekä omalle työyksikölle.

Omaan työyksikköön palaaminen

Työntekijän palatessa takaisin omaan työyksikköönsä pyritään työsuunnitelulla järjestämään riittävästi aikaa perehtyä asiakkaiden ja yksikön ajankohtaisiin asioihin, kuten asiakaskirjauksiin, palaverimuistioihin ja sähköposteihin. Lisäksi yksiköissä, joissa vuoronvaihtoraportti on käytössä, tulisi raportin olla mahdollisimman informatiivinen. Työyksiköissä, joissa raportointi ei ole päivittäistä huomiointiin suullisen raportin mahdollisuus.

Työkiertokokemuksen jakaminen oman työyksikön työntekijöille on tärkeä osa ammatillista osaamista kehittävää työkiertoa. Työkierrosta kerrotaan työyhteisön yhteisessä palaverissa loppukeskustelukaavakkeen teemojen mukaisesti. Työkierrossa ollut työntekijä kertoo työkiertoyksiköstään ja sen toiminnasta, kokemuksestaan sekä oppimistaan asioista. Lisäksi hän voi tuoda esille ajatuksiaan, mitä työkierrossa kokemaansa ja oppimaansa voisi hyödyntää ja tuoda omaan työyksikköönsä. Työkiertoprosessin päätteeksi työntekijä palauttaa työkiertosopimuksen sekä loppukeskustelukaavakkeen omalle esihenkilölleen. Työkierron avulla on yksiköihin mahdollisuus saada avarakatseisuutta sekä mahdollisesti löytää uusia ideoita ja toimintatapoja. Esihenkilön ja yksikön työntekijöiden tulisi antaa tukea ja kannustaa työntekijää työkierrossa omaksuttujen oppien ja toimintatapojen kokeilussa ja toteuttamisessa.

7 POHDINTA

7.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkijaa tulee ohjata koko tutkimusprosessin ajan eettinen sitoutuneisuus. Tutkimuseettikka on vastuullista ja oikeiden toimintatapojen noudattamista sekä edistämistä. Tutkimusta tehdessään tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä. Tiedonhankinnan, tutkimus- ja arviointimenetelmissä sekä tutkimustuloksia julkaistaessa, tulee tutkijan toiminta olla eettisesti ja tutkimuksen kriteerien mukaisesti kestävä. Tutkijan on kunnioitettava aiempien tutkijoiden saavuttamia tuloksia. Tutkimuksessa käytettävien aiempien tutkimusten tuloksia tulee käsitellä asianmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 150.) Opinnäytetyössä käytettyä tutkimus- ja teoria-aineistoa on käytetty kunnioittaen alkuperäistä aineistoa. Opinnäytetyössä lähteet on merkitty tarkasti, jolloin alkuperäinen lähde on löydettävissä ja tarkistettavissa.

Lupa opinnäytetyöhön haettiin eettisten tutkimuskäytäntöjen mukaisesti Akaan ja Ikaalisten kaupungilta opinnäytetyön lupahakemuksella sekä suunnitelmalla. Opinnäytetyön toteutusvaiheessa tutkimusaineisto kerättiin vapaaehtoisilta tutkimukseen osallistujilta yksilöhaastatteluilla Teams- tapaamisissa. Näin toteutettuna aineiston taltioiminen ja jatkokäsittely oli turvallista ja luotettavaa.

Taustatietojen keräämiseen liittyy hyvin vahvasti eettinen näkökulma (Kylmä & Juvakka 2012, 76). Tutkimusta tehdessään tutkija kerää taustatietoja osallistujista, tutkimusaineistoa ja muistiinpanoja tutkimusprosessista. Tässä opinnäytetyössä tutkittavien henkilötietoja ei kerätä, eikä tutkittavien henkilöllisyys tule esiin missään tutkimusraportin vaiheessa. Tutkimuksessa taustatietoina kysyttiin ainoastaan haastateltavan ammatista, työkokemuksesta, iästä ja aikaisemmasta työkiertoon osallistumisesta. Tutkimusaineiston erittelyä ja tunnistamista varten käytetään aineistossa numerokirjain-yhdistelmää.

Haastattelun aluksi haastateltaville muistutettiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja, että haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelun aikana. Haastateltaville painotettiin, ettei haastateltavien henkilöllisyydet tule esiin

opinnäytetyössä, eikä tallennettua aineistoa käsittele muut kuin opinnäytetyön tekijät. Haastateltaville kerrottiin myös, että opinnäytetyössä saatetaan heidän luvallaan käyttää suoria lainauksia haastattelusta, kuitenkin niin, ettei tutkimukseen osallistuneita voida niiden perusteella tunnistaa. Ainoastaan tutkijoilla itsellään oli mahdollisuus käsitellä kerättyä tutkimusaineistoa. Kerätty aineisto taltioitiin suojattuna salasanojen taakse tutkijoiden henkilökohtaisiin tiedostoihin. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu omien valintojen kriittinen tarkastelu ja tutkimuksen tekoa ohjaavien sääntöjen tuntemus. Uskottavuuden takaamiseksi tutkijan on varmistettava tutkimustulosten vastaavan tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä tutkimuskohteesta. Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimusprosessin kirjaamista niin, että myös toinen tutkija pystyy hahmottamaan ja seuraamaan tutkimusprossia pääpiirteittäin. Reflektiivisyys edellyttää tutkimuksen tekijän tiedostavan ja arvioivan, kuinka hän vaikuttaa tutkimusaineistoon sekä tutkimusprosessiin omilla lähtökohdillaan. Tutkimuksen siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan tulosten riittävän kuvailevaa tietoa osallistujista sekä ympäristöstä, jotta lukija voi arvioida tulosten siirtämistä toisiin vastaavanlaisiin tilanteisiin. (Puusa & Juuti 2011, 157; Kylmä & Juvakka 2012, 128–129.)

Opinnäytetyöltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta ja tieteellisyyttä, jotta saatuihin tutkimustuloksiin voidaan luottaa. Luotettavan tutkimustiedon syntyminen saa alkunsa siitä, että työn tutkimussuunnitelma on laadittu oikein, tutkien asioita, johon tutkimusongelma liittyy. Luotettavuuden suhteen on tärkeää myös valittujen tutkimusmenetelmien ja mittareiden oikea käyttö. (Kananen, 2014, 125.)

Yleensä tutkimusten luotettavuutta voidaan tarkastella kahden luotettavuuskäsitteen avulla, joita ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kuvataan lähdekirjallisuudessa tarkoittavan tutkimusmenetelmän ja tutkimuskohteen yhteensopivuutta ja sitä, tutkitaanko oikeita asioita. Validiteetti-sanana kuvataan tarkoittavan ”pätevyyttä”. Reliabiliteetin kuvataan tarkoittavan mittausten pysyvyyttä eli

tutkimustulosten toistettavuutta, jolloin tutkimuksessa käytetyn mittarin tulee tuottaa samanlaiset tulokset eri mittauskerroilla. (Kananen, 2014, 126; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 147.) Validiteetti ja reliabiliteetti käsitteet eivät sovellu sellaisenaan toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Toimintatutkimuksen tulkinnat tuottavat sosiaalista todellisuutta ja niiden avulla on vaikea saavuttaa todellisuutta, johon syntynyttä väitettä verrattaisiin, jolloin validiteetin tekeminen on tutkimuksessa hankalaa. Reliabiliteetti ei myöskään toteudu, sillä toimintatutkimuksella pyritään muutoksiin ja näin ollen saman tuloksen saaminen uusintamittauksella on tutkimustavan vastaista. (Heikkinen ym. 2006, 148.)

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on suositeltu käytettäväksi muita käsitteitä. Heikkinen ym. (2006) suosittelevat Steinar Kvalenin tavoin siirtymistä validiteetin sijaan validointiin. Validiteetilla kuvataan pysyvää totuutta, jota tutkija pyrkii kuvaamaan tutkimuksessa. Validoinnilla taas tarkoitetaan prosessia, jossa asioiden ymmärrys muodostuu vähitellen ja jokainen tulkinta on sidoksissa aikaan, paikkaan sekä kieleen. Tutkittava totuus on aina neuvottelua ja keskustelua aiheesta ja se ei ole koskaan täysin valmis. Toimintatutkimuksen validoinnin pohjana on viisi arvioinnin perustetta, jotka ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Näitä perusteita ei voi arvioida kriteeri kerrallaan vaan niitä tulee tarkastella kokonaisuutena, toisiinsa limittyneinä laatuperiaatteina. (Heikkinen ym. 2006, 149.) Tässä opinnäytetyössä käytämme luotettavuuden arviointiin näitä viittä validointiperiaatetta.

Validoinnin historiallinen jatkuvuus kuvaa sitä, että toiminta ei ala koskaan tyhjästä eikä pääty koskaan. Näin ollen toimintatutkijan on tarkasteltava tutkimuskohteen historiaa ja tutustuttava myös yksilöllisiin kertomuksiin, joiden pohjalta luodaan uusia kertomuksia. (Heikkinen ym. 2006, 149–150.) Tässä opinnäytetyössä tutustutaan laajaan teoretietoon, joka kuvaa jo tehtyjen tutkimusten ja teoriakirjallisuuden valossa ammatillista osaamista ja sen kehittämistä, työssäoppimistä, työkiertoa sekä osaamisen johtamista. Työkiertoa ja työkierron kehittämistä tarkastellaan mikrotasolla tutkimukseen osallistuvien työyhteisöjen toimintahistorian kautta. Työyhteisöissä on tietynlainen käsitys, miten työkiertoa on siihen mennessä toteutettu ja mitkä asiat nousevat historian valossa kehittämisen tarpeiksi.

Tutkijan on kyettävä toimintatutkimuksessa refleктоimaan omaa rooliaan tutkimuksessa ja hahmotettava identiteettinsä rakentumisen merkitys prosessin aikana. Refleктоidessaan tutkija pyrkii tiedostamaan oman tietämisensä mahdollisuuksia sekä esioletuksien vaikutuksia, ehtoja ja rajoituksia. Tutkijan tulee tarkastella omaa suhdettaan tutkimuskohteeseen. Refleктоimalla tutkija tuo tutkimukseen läpinäkyvyyttä. Heikkinen ym. kuvaavat reflektiivisyyden periaatteen olevan toimintatutkimuksen peruskäsitteitä. Uuden toiminnan kehittäminen perustuu aina aikaisemman toiminnan refleктоintiin, jonka pohjalta tehdään uusia suunnitelmia toiminnan ja tutkimuksen uudistamiseksi. (Heikkinen ym. 2006, 152–154.) Opinnäytetyössä reflektiivisyys näkyy tutkijoiden ymmärryksen ja tulokinnan vähitellen syvenevänä prosessina.

Dialektisuus luotettavuuden arviointiperusteena tarkoittaa tutkimuksen totuuden rakentumista väitteiden ja vastaväitteiden tuloksena muodostaen synteesiä. Heikkinen ym. kuvaavat, että ihanteellinen toimintatutkimus sisältää monia näkökulmia. Tutkimusraportin moniäänisyys sisältää monipuolista puhetta, tulkintoja ja ihmisten mahdollisimman autenttista ääntä. (Heikkinen ym. 2006, 154–155.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut tallennettiin ja aineisto litteroitiin tarkasti. Aineiston pohjalta luotiin todellisuutta kuvaava analyysi, josta tutkimuksen tulokset nousevat. Jokaisen haastateltavan vastaukset olivat tulosten kannalta yhtä arvokkaita ja ne käsiteltiin totuudenmukaisesti, niin, ettei tutkijoiden omat ennakkosenteet vääristäneet tuloksen totuudenmukaisuutta.

Toimivuusperiaatteen näkökulmasta tutkimusta arvioidaan käytännön vaikutusten, niiden hyötyjen ja osallistujien voimaantumisen näkökulmasta. Tutkimuksen arvioinnin painottuessa vain hyötyjen näkökulmaan, voi se johtaa tutkijaa harhaan ja hän raportoi tutkimuksen tuloksia kaunistellen. Epäonnistumiset tuovat arvokasta tietoa ja niiden raportoiminen on tärkeää. Toimivuusperiaatteen ydin on, että tutkija kuvaa tutkimuskohteena olevan käytännön ja kehittämisprojektin kokonaisuutena, kuvaten sekä vahvuudet että heikkoudet. (Heikkinen ym. 2006, 155–158.) Työkierron prosessin kehittämisestä on hyötyä kohdeorganisaatioille koko vanhuspalveluiden näkökulmasta. Opinnäytetyö tuo kohdeorganisaatioille arvokasta tietoa työntekijöiden työkierron näkemyksistä ja sen hyödyntämisestä ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Toimivuusperiaatteen näkökulmasta opinnäytetyö lisää henkilökunnan ja esihenkilöiden tietoisuutta työkierron

mahdollisuuksista, työkiertoprosessista sekä sen toteuttamisesta käytännössä. Kaikki eivät kuitenkaan ole halukkaita osallistumaan työkiertoon ja näin ollen vapaaehtoisuuteen perustuva työkierto ei ole koko henkilökunnan osaamisen kehittämistä palveleva ratkaisu. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja sen toivottiin tuottavan työntekijöiden keskuudessa positiivista kiinnostusta työkiertoa ja työkiertoon lähtemistä kohtaan.

Havahduttavuuden periaatetta arvioinnin osana pidetään toimintatutkimuksissa myös tärkeänä. Hyvä tutkimus havahduttaa ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla sekä sen toivotaan koskettavan ja vaikuttavan osallistujien sekä lukijoiden kokemuksiin, ajatuksiin ja tunteisiin. Tutkimuksen kirjoittajalta vaaditaan kykyä kirjoittaa elävästi ja todentuntuisesti. (Heikkinen ym. 2006, 159–160.) Opinnäytetyön avulla pyritään havahduttamaan sekä itse työntekijä, mutta myös koko vanhuspalveluiden henkilökunta työkierron hyödyistä ammatillisen kehittämisen välineenä. Toimintatutkimuksen aikana työkierrosta keskustelu lisääntyi ja kiinnostus työkiertoa kohtaan kasvoi.

Yleisesti toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkka dokumentointi. Luotettava tutkimus edellyttää myös objektiivisuutta eli sitä, että tulkinnat nousevat vain tutkimusaineistosta ja tutkija itse ei saa tuoda esille omia mielipiteitään tutkimustuloksia raportoidessaan. Tutkijoiden on tärkeää reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa, hahmottaen sen merkitystä ja rajoitukset tutkimuksen aikana. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin opinnäytetyön tekijöiden organisaatiossa. Toimintatutkimukseen osallistuneista suurin osa oli tavalla tai toisella tuttuja haastattelijoille. Tutkimusaineistoa kerätessä ja haastatteluita sekä havainnointipalavereita pidettäessä opinnäytetyön tekijät pyrkivät toimimaan mahdollisimman objektiivisina toimijoina työkiertoprosessin toteuttamista käsiteltäessä. Haastatteluita tehtäessä haastateltavia kannustettiin rohkeasti kertomaan ajatuksensa ja mielipiteensä huolimatta mahdollisesta työoveruudesta.

Toimintatutkimus ei koskaan ole täysin objektiivinen ja tutkijastaan vapaa, vaan tutkimus on aina tutkijansa näköinen. Objektiivisuuteen vaikuttavat tutkimuksen monet tekijät, kuten valinnat tiedonkeruumenetelmistä, tutkittavista ja analyysimenetelmistä. Lisäksi tutkimukseen vaikuttaa myös tutkijan omat tiedot, koulutus,

kokemus ja osaaminen, joita kutsutaan tutkimuksen esiymmärrykseksi. (Kananen, 2014, 134–136.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata tutkijoiden syventyneisyyttä työkierron kokonaisuuteen ja luoda käytäntöön toimiva työkierron prosessi. Tarkoituksena oli saada tutkimuksen luotettavuuden kannalta riittävän laaja aineisto, joilla pystytään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt osallistuivat kehittämiseen oman halunsa pohjalta ja se lisää näin ollen myös tutkimuksen luotettavuutta ja tuloksellisuutta.

Tieteellisen tutkimuksen raportti tulee esitellä aukottomasti, kuvaten miten tulkinnot on tehty ja miten tulkinta nousee aineistosta. Tutkimuksessa tulkintojen toteen näyttäminen ja tarkka dokumentaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Raportin kirjoittamisessa tulee huolehtia siitä, ettei kielenkäyttö johda tulosten ja tulkintojen liialliseen yleistämiseen. (Kananen 2014, 136–137.) Opinnäytetyö pyrittiin kirjoittamaan selkeää ja ymmärrettävää tieteellistä kirjoitustapaa käyttäen. Tutkimuksen tulokset ja tulkinnat pyrittiin kuvaamaan saatujen tutkimustulosten valossa niin tarkasti kuin ne tulivat esille haastatteluissa ja sisällön analyysissä. Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi perustuu koko työn läpi toteutettuun järjestelmälliseen ja johdonmukaiseen työskentelyyn.

7.3 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta tulee pitää huolta ja sen kehittämisen merkitys on tunnustettu. Työntekijä, joka osaa laajasti ja monipuolisesti työtehtäviä on arvokasta pääomaa työyhteisössä. Työntekijöiden käytännön kokemukset kasvattavat osaamista ja lisäävät tietotaitoa. (Malloch 2011, 17, 382–431; Islam & Amin 2020, 504–526.) Tutkimuksissa kuvataan työn sisällä tapahtuvaa oppimista tehokkaammaksi ja tärkeämmäksi tavaksi oppia, kuin työn ulkopuoliset koulutukset. Tutkimuksissa työssäoppimista kuvataan tuottavan toiminnan ytimeksi ja oppimisen uudeksi muodoksi. (Salunen 2016, 21; Kurtti 2012,24; Hanhinen 2010, 42.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työkiertoa ja ottaa se osaksi organisaatioiden ammattitaidon kehittämistä. Opinnäytetyön aikana luotiin tutkimustulosten ja aiempien teoretietojen pohjalta selkeä, toimiva ja tavoitteellinen työkiertoprosessi yksiköiden ja yhteistyöorganisaatioiden käyttöön. Työn tavoitteena oli lisätä henkilökunnan ja esihenkilöiden tietoa onnistuneen työkierron hyödyistä, samalla lisäten työntekijöiden kiinnostusta työkiertoa kohtaan. Opinnäytetyöllä haettiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen; Millaisia asioita kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunta pitää tärkeänä työkierrossa ja miten esihenkilö voi tukea henkilökunnan ammatillista osaamista työkierron avulla osaamisen johtamisen näkökulmasta?

Opinnäytetyötä tehdessämme saimme kattavasti tietoa henkilökunnan ajatuksista onnistuneen työkierron toteuttamiseksi. Työntekijöiden suhtautuminen työkiertoon ja sen ammatillisen kehittämisen merkitykseen oli pääasiassa positiivista. Tulosten pohjalta työkierto jakaa kuitenkin mielipiteitä ja osa ei koe työkiertoa mielekkäänä tapana oppia ja kehittyä. Työkierto vaatii joustavuutta työntekijöiltä ja siksi se saatetaan kokea myös haastavaksi (Järvi & Uusitalo 2004, 342). Organisaatioissamme käytetään työkiertoa ammatillisen osaamisen kehittämisessä harvoin. Kivinen (2008) kuvaa väitöskirjassaan yleisesti organisaatioiden käyttävän työkiertoa hyödyksi vähän osaamisen kehittämisessä. Hän korostaa työkierron käyttämistä oppimisen työvälineenä ja kannustaa käyttämään sitä laajemmin. (Kivinen 2008, 97.)

Työntekijän saadessa oppimismahdollisuuksia ja oppiessaan uusia taitoja työntekijän tehokkuus, itsetunto sekä positiivinen ajattelu työtä kohtaan lisääntyvät (Van Ruyseveldt ym. 2011). Työkierto tarjoaa organisaatioille konkreettisen ja taloudellisen työvälineen ammatillisen osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen. Tutkimukseen osallistuneet kokivat työkierron tuovan hyötyä itse työntekijälle, mutta myös työyksikölle ja asiakkaille. Työkierron avulla voidaan oppia uusia asioita ja kehittää ammatillista osaamista. Vastaajat arvioivat, että työkierrossa osaaminen ja tietotaito lisääntyvät, jolloin työntekijä osaa monipuolisemmin tarjota hoitoa asiakastyössä. Työntekijä voi hyödyntää saamiaan oppeja omassa työssään sekä jakaa omaa osaamistaan myös työkiertoyksikössä. Työkierron ansiosta epäsuotuisista tehtävistä ja rutiineista voidaan osata luopua helpommin ja uusia kehitysideoita tuodaan mahdollisesti herkemmin esille (Järvi & Uusitalo

2004, 346). Opinnäytetyöhön vastanneet olivat saamaa mieltä. Työkierron uskottiin lisäävän työntekijöiden avoimempaa suhtautumista erilaisiin työtapoihin ja käytäntöihin sekä lisäävän ymmärrystä toisten yksiköiden toiminnasta.

Tutkimuksissa tuodaan esille työkierron innostava ja motivoiva vaikutus. Työkierrossa työntekijän kohtaamat haasteet voivat kannustaa ja parantaa työntekijän työmoraaalia ja tämän katsotaan ehkäisevän työntekijän tylsistymistä ja väsymistä. Näiden positiivisten vaikutusten vuoksi työkierron katsotaan vähentävän myös työntekijöiden työpoissaoloja. (Mohan 2015, 209–210; Shan ym. 114–115.) Työkierrossa olleiden työntekijöiden nähdään sitoutuvan työhönsä paremmin ja heidän koetaan olevan tyytyväisempiä työhönsä. Työkierron osaamista kartuttava ominaisuus parantaa työn tuloksia ja samalla vähentäen työhön kyllästymisen mahdollisuutta. (Alfuqaha ym. 2021, 665.) Työkierron nähdään parantavan työntekijöiden välistä luottamusta ja työtyytyväisyyttä (Shan ym. 114–115). Myös opinnäytetyön vastaajat arvioivat työkierrolla olevan runsaasti positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen ja työn mielekkäänä kokemiseen.

Työkierrossa olevasta työntekijästä hyötyvät myös asiakkaat. Toisesta yksiköstä tullut työntekijä voi avoimemmin ja herkemmin kuulla uutta asiakasta, tehden uudenlaisia havaintoja, olettamatta asiakkaan toiveita. Tällaisessa tilanteessa asiakkaan saama hoito on asiakaslähtöisempää. Vastaajat ajattelivat työkierron mahdollisuutena parantaa yksiköiden välistä yhteistyötä ja lisätä verkostoitumista. Mattilan tutkimuksessa (2012) tuodaan esille, että yksiköt, jotka ottavat vastaan työkiertoon lähteviä työntekijöitä oppivat ja hyötyvät itse työkierrosta. Hänen mukaansa työkierto parantaa yksiköiden henkilökunnan välisiä suhteita. (Mattila ym. 2012, 304.)

Työkiertoa ja ammatillisen osaamisen kehittämistä käsittelevä opinnäytetyö on ajankohtainen ja tärkeä sosiaali- ja terveydenhuollon kamppaillessa henkilöstövajeen, jatkuvan muutoksen ja pysyvyysaasteiden kanssa. Haastavassa henkilöstötilanteessa on työkierto keino lisätä osaamisen monipuolisuutta mahdollistaen työntekijöiden siirtämisen tarvittaessa työtehtävästä ja paikasta toiseen. Järvisen ja Uusitalon (2004) tutkimuksessa työkierron kuvataan saavan aikaan organisaatioissa joustavuutta, mukautumiskykyä ja tiimityöskentelyn kehittymistä (Järvi & Uusitalo 2004, 346).

Tutkimuksen mukaan osapuolet saavat parhaan hyödyn, kun työkierto on hyvin suunniteltu (Mattila ym. 2012, 304). Työkierto vaatii huolellista suunnittelua, kommunikointia työntekijän kanssa, motivaatiota, oikeaa asennetta, selkeät perussäännöt sekä valvonnan ja myöhemmän arvioinnin (Platis ym. 2022, 166). Työkiertoprosessin lisäksi kehitettiin työkiertoprosessikaavio, aukikirjoitettu työkiertoprosessi, työkiertosopimus, perehdytysmuistilista, loppukeskustelukaavake sekä palautekeskustelurunko omaan työyksikköön palaavalle. Työkiertoprosessin lisämateriaalia apuna käyttäen työntekijä arvioi kehittämistarpeitaan ja –toiveitaan, pohtii kehittymistään sekä mitä oppimastaan voi hyödyntää mahdollisesti omassa työssään.

Myös yksikön esihenkilö hyötyy materiaalista osaamisen johtamisen ja yksikön toiminnan kehittämisen kannalta. Materiaalia apuna käyttäen yksikön esihenkilö voi havaita, missä osa-alueissa henkilökunta haluaisi tai kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta, havainnoida perehdytyksen laatua ja saada ulkopuolisen antamaa palautetta yksikön toiminnasta. Lisäksi materiaalin pohjalta käydyt keskustelut ja palaute työkierrosta tarjoavat ehdotuksia työkiertoprosessin kehittämiseksi tulevaisuudessa. Työkiertomateriaalit säilyttämällä yksiköiden esihenkilöiden on mahdollista arvioida työkiertoprosessikonaisuutta myös pitkällä aikavälillä.

7.3.1 Kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunnan näkemyksiä työkierrosta

Suurin osa tutkimukseen vastanneista koki, että ammatillista osaamista kehittävän työkierron tulisi perustua vapaaehtoisuuteen. Vastaajat näkivät pakollisena toteutetun työkierron vaikuttavan negatiivisesti työkierrossa työskentelyyn, oppimismotivaatioon sekä yleisesti halukkuuteen lähteä työkiertoon. Järvi & Uusitalon (2004) tutkimuksessa vastaajat kannattivat työkierron toteutuksen perustuvan vapaaehtoisuuteen, sillä pakottamalla toteutetut siirrot koettiin masentavina (Järvi & Uusitalo 2004, 342). Toisaalta taas osa vastaajista kannatti työkierron pakollisuutta, jolloin kaikkien työntekijöiden tulisi käydä työkierrossa vähintään kerran tai esimerkiksi viiden vuoden välein. Työkierto ei kuitenkaan ole kaikille ihanteellinen ratkaisu ja se vaatii sopivan elämäntilanteen. Työkiertoa suunniteltaessa tulee organisaation ottaa huomioon työntekijän tausta, oppimiskyky sekä

yksilölliset perehtymisen ja sopeutumisen ajat (Shan ym. 2016, 115). On tärkeää, että hoitajilla on mahdollisuus tehdä ehdotuksia työkiertoprosessiin ja näin voidaan vähentää negatiivista suhtautumista työkiertoon (Platis ym. 2022, 166).

Työkiertojakso tulee määritellä selkeästi yhdessä työntekijän kanssa ennen työkiertoon lähtemistä. Työntekijät tulee huomioida yksilöllisesti suunniteltaessa työkierron pituutta. Ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta pidempi vähintään kuuden viikon mittainen jakso koettiin tarpeelliseksi. Havainnointivaiheessa esihenkilöt nostivat vaihtoehdoksi mahdollisesti lyhyemmän työkiertojakson, jolloin kynnyks työkiertoon lähtemiseen voisi madaltua. Lyhyemmän jakson jälkeen työntekijä saisi päättää, olisiko halukas osallistumaan mahdollisesti pidempään jaksoon.

Tutustumiskäynti koettiin tarpeelliseksi vähentäen jännitystä työyksikköön siirtyessä. Työkiertoon tulevan uuden työntekijän vastaanotto on keskeinen työkierron vaihe vaikuttaen merkittävästi koko työkiertokokemukseen. Työntekijän positiivisella vastaanotolla ja riittävällä opastuksella nähtiin olevan suuri merkitys hyvän ja onnistuneen kokemuksen aikaansaamiseksi (Järvi & Uusitalo 2004, 342). Oppimisen kannalta kannustava ja tukeva ilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä (Fredrikson & Saarivirta 2015, 13, 16). Tulosten perusteella vastaajat kokivat avoimella vastaanotolla ja positiivisella suhtautumisella työkiertoa kohtaan olevan suuri merkitys työyhteisön sisälle pääsemiseen ja uusien asioiden oppimiseen. Osa vastaajista korosti, työntekijöiden positiivista halua ohjata ja perehdyttää työkiertoon saapuvaa.

Kokemukset riittävän opastuksen saamisesta luo työntekijöille positiivista suhtautumista työkiertoa kohtaan (Järvi & Uusitalo 2004, 342). Opinnäytetyön tulosten pohjalta käy ilmi, että kaikki vastaajat kokivat perehdytyksen tärkeäksi työkierron alkuvaiheessa. Vastaajat toivoivat perehdytyksen antamisen kuuluvan koko työyhteisölle, vaikka yksi henkilö olisikin nimetty perehdyttäjäksi. Perehdytyksen keston koettiin vaikuttavan kunkin työntekijän omat yksilölliset osaamisen ja kokemuksen tasot. Useamman päivän mittaisen perehdytyksen toteuttaminen saattaa olla haaste tämänhetkisessä henkilöstövajeessa. Tästä huolimatta kolmen päivän mittaista perehdytystä pidettiin tarpeellisena. Perehdyttäjän valintaan tulee kiinnittää huomiota ja perehdyttäjän tulee olla tietoinen työkierron prosessista

ja työkierron perehdytyksen tukilistasta, jotta perehdytys toteutuu kattavasti. Perehdyttäjän tulisi olla nimettynä jo työkierron tutustumiskäynnillä.

Omaan työyksikköön palatessa työntekijät toivoivat työaikasiunnittelulla mahdollistettavan perehtymisen työyksikössä tapahtuneisiin muutoksiin ja ajankohdaisiin asioihin. Esihenkilöllä on tärkeä rooli työn organisoinnissa ja hänen tulee mahdollistaa työntekijän rauhallinen paluu omaan yksikköön. On tärkeää, että työkierrossa olleen työntekijän esihenkilö on kiinnostunut työntekijän työkiertokokemuksesta ja mahdollisista havainnoista sekä kehittämissuhteista.

7.3.2 Esihenkilön tuki työkierrossa osaamisen johtamisen näkökulmasta

Organisaatioiden johdon yksi tärkeistä johtamisen tehtävistä on osaamisen johtaminen. Esihenkilöiden tulee hallita oppimislähtöisen johtajuuden taidot ja kannustaa sekä tukea työntekijöitä työsuorituksissa ja osaamisen kehittämisessä, kannustaen työntekijöitä refleктоimaan omaa toimintaansa. (Ellström & Ellström 2018, 545–559.) Väitöskirjassaan Viitala (2005) kuvaa osaamisen johtamisen keskeisiksi osa-alueiksi oppimista edistävän ilmapiirin luomisen, oppimisen suuntaamisen, oppimisprosessin tukemisen sekä esimerkillä johtamisen (Viitala 2005, 187–188).

Esihenkilön roolilla ja positiivisella suhtautumisella koettiin olevan suuri merkitys työntekijöiden suhtautumiseen ja kiinnostuksen lisäämiseen työkiertoa kohtaan. Henkilökunta piti tärkeänä esihenkilön kannustavaa asennetta. Myös esihenkilöt korostivat johdon roolia työkierron motivaation, rohkaisun ja markkinoinnin näkökulmasta. Fredriksonin ja Saarivirran (2015) mukaan esihenkilön tulee toimia innostajana, mahdollistajana, ilmapiirin luojana sekä sosiaalisena vaikuttajana, jotta työyhteisöllä olisi mahdollisuus oppia ja kehittyä (Fredrikson & Saarivirta 2015, 18).

Esihenkilöllä on tärkeä rooli työkiertomahdollisuudesta tiedottamisessa ja markkinoinnissa. Työkierron tavoitteet ja hyödyt on tärkeä selventää henkilökunnalle systemaattisesti (Platis ym. 2022, 166). Esihenkilön tehtävänä on toimia innostajana, mahdollistajana ja osaamista tukevan ilmapiirin käynnistäjänä, jotta

työntekijöiden ja koko työyhteisön kehittyminen ja oppiminen on mahdollista (Fredrikson & Saarivirta 2015, 18). Esihenkilöiden toivottiin tuovan työkiertomahdollisuutta esille työyhteisön palaverissa, henkilökohtaisissa keskusteluissa ja kehityskeskusteluissa. Työkiertoa pohtiva ja sinne lähtevä työntekijä tarvitsee esihenkilöltä tukea, motivaatiota ja rohkaisua. Työntekijä tarvitsee kehittyäkseen ympärilleen kannustavan oppimisympäristön, jossa esihenkilö, työntekijät sekä koko organisaatio tukevat ammatillisen osaamisen kehittymistä (De Vos ym. 2011, 439).

Työkierto vaatii huolellista suunnittelua ja kommunikointia työntekijän kanssa (Platis ym. 2022, 166). Opinnäytetyöhön osallistuvan henkilökunnan mielestä esihenkilöiden tulee pitää säännöllisin väliajoin työkiertomahdollisuutta esillä työyhteisössä. Ammatillista osaamista lisäävässä työkierrossa on olennaista huolehtia työkierron suunnitelmallisuudesta ja tavoitteellisuudesta. Työkiertoon lähtöpäättöstä helpottaa, kun työkiertoyksikkö ja ajankohta olisivat valmiiksi tiedossa. Työntekijälle tulee antaa aikaa pohtia työkiertoon lähtemistä ja mahdollisuus esittää toiveita työkiertoyksiköstä.

Esihenkilön tulee hallita oppimislähtöisen johtajuuden taito, jossa työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan työssään. Osaamislähtöinen johtaja on aktiivisesti mukana päivittäisessä toiminnassa ja on avoimessa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. (Ellström & Ellström 2018, 545–559.) Esihenkilö on keskeisessä roolissa perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen organisoimisessa. Esihenkilön tulee järjestää perehdytykselle aikaa, suunnitella ja nimetä työkierron perehdyttäjä, joka on motivoitunut ohjaamaan työntekijää. Esihenkilön on myös varmistettava perehdytyksen toteutuminen perehdytys suunnitelman mukaisesti.

Vastaajien mukaan esihenkilön tuki on tärkeää työkiertoon lähtevälle sekä työkierrossa olevalle työntekijälle. Tukea toivottiin niin omalta kuin työkiertoyksikönkin esihenkilöltä. Vastaajat toivoivat oman esihenkilön olevan yhteydessä vähintään kerran työkiertojakson aikana. Työntekijät toivoivat esihenkilöltä läsnäoloa ja tavoitettavuutta. Kun työntekijä tietää esihenkilön tuen olevan käytettävissä antaa se turvallisuuden tunnetta työkiertojaksolle.

7.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Työkierto kiinnostaa työntekijöitä, mutta sen toteuttamisen tavat ovat aiheuttaneet työntekijöissä epävarmuutta. Työelämässä muutokset ja kehittyminen ovat jatkuvaa ja se vaatii onnistuakseen uuden oppimista ja ajattelutavan muutosta. Organisaatioissa johdon tulee osata reagoida muuttuviin tilanteisiin joustavasti ja tämän vuoksi työntekijöillä tulisi olla monipuolinen osaaminen ja taito hallita eri toimipisteiden tehtäviä. Työssä tapahtuvaa oppimista on opittava arvostamaan ja käyttämään laajemmin hyödyksi.

Opinnäytetyön toteuttamisen ja vaikuttavuuden kannalta oli erityisen merkittävää, että tutkimukseen saatiin kattava joukko yksiköidemme henkilökuntaa ja työkierron jatkotyöstämiseen myös esihenkilöitä. Henkilökunnalta saimme laajasti ja monipuolisesti ajatuksia ja kehitysehdotuksia työkierron toteuttamiseen. Aineisto oli runsas ja antoi kattavan kuvan henkilökunnan näkemyksistä onnistuneen työkierron toteuttamiselle. Henkilökunta sekä esihenkilöt pitivät työkierron kehittämistä tärkeänä ja kokevat suunnitellusta työkiertoprosessista ja muusta tukimateriaalista olevan hyötyä ammatillisen osaamisen johtamisessa. Tutkijoina uskomme työkiertoprosessin ja muun aineiston auttavan tavoitteellisen ja suunnitelmallisen työkierron toteuttamista. Työkiertoprosessi selkeyttää työkierron toteuttamista.

Jatkossa esihenkilöiden tulee kiinnittää huomiota henkilökunnan osaamisen tukemiseen ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa suunnitelmallisen ja tavoitteellisen työkierron toteuttamisen käyttöönotossa. Työkierron toteuttamisen yhtenäistäminen ja käytäntöön siirtäminen vaatii opinnäytetyön valmistumisen jälkeen panostusta. Kehittämisehdotuksena esitämme työkiertoprosessin ja tukimateriaalin perusteellista läpikäyntiä yhdessä Akaan ja Urjalan vanhuspalveluiden ja Ikaalisten hoito- ja hoivapalveluiden esihenkilöiden sekä henkilökunnan kanssa. Tarkoituksena on sitouttaa henkilökunta ja esihenkilöt toteuttamaan tavoitteellista työkiertoa. Työkiertoprosessin tuominen laajasti esille ja sen sisäistäminen tukee yksiköiden sitoutumista työkiertoprosessin käyttöönotossa. Yhteisten työkierron linjausten ja yhteisistä tavoista sopiminen selkiyttää ja yhtenäistää työkierron toteutumista. Työkierto on

otettava yksiköissämme käyttöön osaamisen ja oppimisen mahdollisuutena ja se tulee nähdä osana johtamista ja osaamisen hallintaa.

Tavoitteellisen ja ammatillista osaamista tukevan työkiertoprosessin käyttöönoton jälkeen olisi jatkossa tärkeää tutkia suunnitellun toimintamallin käyttöönottoa ja sen toteutumista arjessa. Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia miten suunniteltu tavoitteellinen työkierronprosessi on vaikuttanut työkierron toteutumiseen sekä toteuttamiseen ja onko sen avulla kyetty tukemaan organisaatioiden ammatillista osaamista.

LÄHTEET

Akaan kaupunki – ikäihmisten palvelut. 2021. Suunnitelma ikääntyneen väestön tukemiseksi 2021-2023. Akaa. Viitattu 14.5.2022. <https://akaa.fi/tukea-arkeen/asiakasohjaus/>

Alfuqaha, Othman A., Al-Hairy, Sakher S., Al-Hemsi, Haifa A., Sabbah, Afaf A., Faraj, Khadeejah N., Assaf, Eyad M. 2021. Job Rotation Approach in Nursing Profession. *Scandinavian journal of caring sciences*. Vol.35 (2), 659-667. Viitattu 9.10.2022. DOI: 10.1111/scs.12947

Allix, N.M. 2011. Knowledge and Workplace Learning. Teoksessa L. Cairn, B.N. O'Connor, K. Evans, M. Malloch (toim.) *The SAGE handbook of workplace learning*. London: SAGE Publications Ltd, 132-148. DOI: 10.4135/9781446200940

Drejer, A. 2000. Organisational Learning and Competence Development. *The Learning Organization*. (4). Viitattu 11.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1108/09696470010342306

De Vos, A., De Hauw, S. & Heijden, B. 2011. Competency Development and Career Success: The Mediating Role of Employability van der *Journal of Vocational Behavior*. Vol.79 (2). 438-447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki. Grano oy.

Ellström, E. & Ellström, P-E. 2018. Two Modes of Learning-oriented Leadership: a study of first-line managers. *Journal of Workplace Learning*. 30 (7), 2018. Viitattu 9.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI 10.1108/JWL-03-2018-0056.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 17(1), 7–20. Viitattu 9.9.22 <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen, kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistonpaino Oy. Väitöskirja.

Heikkinen, H. 2007, Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. *Toiminnasta tietoon*. 2 tark. painos. Vantaa. Dark Oy.

Heikkinen, H., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2007. Toiminnan tutkimisen suuntauokset. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. *Toiminnasta tietoon*. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Vantaa. Dark Oy.

Heikkinen, H., Jokinen, H. & Tynjälä, P. 2010. Vertaisryhmämentorointi opetusalan tukena. Helsinki. Tammi.

Heikkinen, H., Rovio, E & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Dark Oy.

Heikkinen, H., Rovio, E & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Hansaprint Oy.

Hellevuori, R. 2015. Työkierto osana työhyvinvointia TYKS sydänkeskuksessa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus ja johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Henttonen, V. 2020. Palveluyrityksen laatuolosuhteiden johtaminen, Case Kämp Collection Hotels. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Kandidaatin tutkielma.

Huovinen, T & Rovio, E. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Vantaa. Dark Oy.

Islam, S. & Amin, M. 2020. A Systematic Review of Human Capital and Employee Well-being: Putting Human Capital Back on The Track. TAMKEmerald. 12.2020. Viitattu 4.10.2022. DOI: 10.1108/EJTD-12-2020-0177

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, 2004, Vol.12 (5), 337-347. Viitattu 10.10.2022. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2004.00445.x

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 14.5.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä. Suomen yliopistopaino Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Keskimäki, I, Sinervo, T, Kujala, S, Heponiemi, T, Juujärvi, S, Silvennoinen, P & Niiranen, V. 2016. Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa (COPE-konsortio). Tilanneraportti. Suomen Akatemia.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto. Väitöskirja.

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Tampere. PunaMusta Oy.

Koskimäki, M. 2022. Social and Healthcare Educators' Continuing Professional Development. A Comprehensive model. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu: 10.10.22
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2272-4>

Kotihoito - Akaan kaupunki. 2021. Viitattu 14.12.2021. <https://akaa.fi/tukea-arkeen/asiakasohjaus/kotihoito/>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1.painos. Helsinki. Sanoma pro.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Prima Edita Oy.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku. Painosalama Oy.

Leinonen, M. 2016. Toimintatutkimus ja työkonferenssimenetelmä työpaikkojen tasa-arvon edistämisessä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Lemmetty, S. 2020. Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus. Kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. TAMKjournal 16.12.2020. Viitattu 7.7.2022. DOI: 10.33336/aik.100538

Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & Connor, B. 2011. The SAGE Handbook of Workplace Learning. Bodmin, Cornwall. MPG Books Group. Viitattu 1.10.22
DOI: 10.4135/9781446200940

Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A., Giancaspro, M. & Morciano, D. 2015. Formal and Informal Learning in The Workplace: a research review. International journal of training and development. Vol.19 (1), 1-17 Viitattu 15.10.22.
<https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/ijtd.12044>

Martinsuo, M & Blomqvist, M. 2010. Process Modeling for Improved Performance. Teknillinen korkeakoulu. Aalto-yliopisto.

Mattila, K., Salunen, R. & Holmberg-Marttila, D. 2012. Toisen työstä oppiminen, ketjulähettilätoiminnan arviointi terveydenhuollossa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 49/2012, 302-316. TAMKjournal 18.2.2013. Viitattu 13.5.2022.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 4 painos. Jyväskylä. Gummerus.

Metsäpuro, T. 2012. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Valtioneuvosto. Suomen Yliopistopaino Oy.

Mohan, K. & Gomathi, S. 2015. The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: an empirical study on nurses in the hospitals of Vellore District. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6 (1), 209-215. Viitattu 16.10.2022. DOI:10.5901/mjss.2015.v6n1p209

Naskali, V. 2018. Raportointiprosessin kehittäminen; case lääketeollisuusyhtiö. Tietojohdantamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö.

Oinonen, S. 2019. Kokemuksia työkierrosta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin lapsivuodeosastoilla. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Sosiaali- ja terveyshallinto. *Acta Wasaensia* nro 156. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Vaasa.

Oparanma.A.O. & Nwaeke L. 2015. Impact of Job Rotation on Organizational Performance. *British Journal of Economics Management & Trade* 7(3), 183-187. Viitattu 9.10.2022 DOI: <http://dx.doi.org/10.9734/BJEMT/2015/12051>

Pihamaa, M. 2014. ”Kyllä tossa työtä tehdessä oppii sen kaikkein parhaiten”, Tapaustudkimus työssä oppimisesta palveluorganisaatiossa. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Pro-gradu-tutkielma.

Pirkanmaa. 2021. Pirkanmaa Sote - uudistuu. Hanketiedote. Viitattu 14.5.2022. <https://soteuudistus.pirkanmaa.fi/kategoria/hanketiedote/>

Platis, C., Ilonidou, C., Stergiannis, P., Ganas, A. & Intas, G. 2022. The Job Rotation of Nursing Staff and Its Effects on Nurses' Satisfaction and Occupational Engagement *Advances in experimental medicine and biology*. 2022. Vol.1337, 159-168. Viitattu 10.10.2022. DOI:10.1007/978-3-030-78771-4_18

Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen, M. & Kukkonen, T. Osaamisen hallinnan työkirja. eOsmo-Hanke. Julkaistu 2011. Viitattu 26.11.2021. <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna. Gaudeamus Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Räsänen, R. 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuoro-kautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Juvenes Print.

Salminen, L. & Suhonen, R. 2008. Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena - raportti täydennyskoulutuksesta ja sen mahdollisuuksista. Turun yliopisto, hoitotieteen laitos, Hämeen

ammattikorkeakoulu & Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä. Hämeenlinna. Publisher.

Salunen, R. 2016. Ketjulähettilätoiminta osaamisen ja yhteistyön kehittämisen välineenä. Lääketieteen laitos. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Shan, H., Yu-Hua, L., Chia-Chan, K., Hsing-Yu, Y., Ya-Li, A. & Cheng-Hua, W. 2016. Nursing job rotation Stress Scale Development and Psychometric Evaluation. *Japan Journal of Nursing Science*. 13,114–122. Japan Academy of Nursing Science. Viitattu 2.12.2021. DOI: 10.1111/jjns.12095

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen. Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:3. Helsinki.

Stepanenko, V. & Kashevnik, A. 2017. Competence Management Systems in Organisations: a literature review. 20th Conference of Open Innovations Association (FRUCT), Vol.776 (20), 427-433 Viitattu 10.10.22 DOI: 10.23919/FRUCT.2017.8071344

Tahlo, S. 2020. Learning contract as a tool for learning and growth. Liiketalouden tradenomi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Teleranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (toim.) 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampere. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Laatuakatemia. Viitattu 7.9.2022. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Työterveyslaitos. 2021. Toimiva työyhteisö- Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 1.12.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Tötterman, O. 2021. Tuliko työssä oppimisesta pakko? Kirjallisuuskatsaus organisaation asenteen, johtamistavan ja motivaation yhteydestä työssä oppimiseen. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampereen yliopisto. Kandidaatintutkielma.

Van Ruyseveldt, J., Verboon, P. & Smulders, P. 2011. Job Resources and Emotional Exhaustion: The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress* 25(3), 205–223. Viitattu: 1.10.22 DOI: 10.1080/02678373.2011.613223

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Liiketaloustiede. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4 painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vähäyjylkkä, A. 2015. Työkierto osaamisen johtamisen prosessissa, case: Sokotel Oy. Hallintotiede. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma.

Yläanne, P. 2014. Työkierron toteutuminen hoitotyössä – edistävät ja estävät tekijät. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Terveystieteiden tutkimusohjelma. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

LIITTEET

Liite 1. Taulukko tutkimuksista

Tutkimuksen tekijä, vuosi ja maa	Tutkimuksen otsikko	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Tutkimuksen keskeinen sisältö
Alfuqaha, Othman A., Al-Hairy, Sakher S., Al-Hemsi, Haifa A., Sabbah, Afaf A., Faraj, Khadeejah N., As-saf, Eyad M. 2021 Jordan	Job rotation approach in nursing profession. Scandinavian journal of caring sciences.	Tutkimus on toteutettu poikkileikkaustutkimuksena. Tutkimukseen osallistui 786 sairaanhoitajaa. Asteikot, joita käytettiin tutkittujen muuttujien havaitun tason tutkimiseen, hankittiin aiemmin julkaisuista tutkimuksista, käännettiin arabian kielelle ja tarkistettiin sitten pätevyys ja luotettavuus ennen käyttöä.	Tutkimuksessa on tutkittu sairaanhoitajien kokemuksia työkierrosta, työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista, vaihtuvuutta ja työkonflikteja Jordaniassa.
Ellström, E. & Ellström, P-E. 2018 Ruotsi	Two modes of learning-oriented leadership: a study of first-line managers. Journal of Workplace Learning.	Tutkimus on toteutettu monia metodeja käyttämällä. Aineisto on kerätty haastattelemalla, havainnoimalla ja dokumentteja apuna käyttäen.	Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, mitä oppiminen voisi tarkoittaa käytännössä ja tunnistaa lähiesimiesten erot ja vaikutus tähän. Tutkimus antaa syvällisen analyysin kahdesta oppisen suuntautumisesta: kehitys- ja tuotantosuuntautumisesta.
Hanhinen Taina 2010 Suomi	Työelämäosaaminen, kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi.	Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista menetelmää käyttäen, jonka kohteena on työelämäosaamisen ilmiö. Tutkimusta ohjaavat taustakäsitykset edustavat fenomenologishermeneuttista lähestymistapaa.	Tutkimuksen tarkoituksena on ollut luoda viitekehys työelämäosaamisesta ja sen osatekijöistä helpottamaan ja tehostamaan työelämän eri osapuolten yhteistyötä osaamisvaatimusten selvittelyyn. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää työelämäosaamisen teoreettinen rakenne.
Islam, S Hamirul & Amin, Muslim 2020 Malesia	A systematic review of human capital and employee well-being: putting human capital back on the track.	Tutkimus on toteutettu systemaattista kirjallisuuskatsauksena Tutkimus on kvantitatiivinen.	Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tuoda laajempi näkökulma inhimilliseen pääomaan ja työntekijöiden hyvinvointiin.
Järvi Maija & Uusitalo Tarja 2004 Suomi	Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. Journal of nursing management	Tutkimuksessa tieto on kerätty kirjallisuudesta ja kyselylomakkeen avulla. Tutkimus oli toteutettu kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen.	Tutkimuksen tavoitteena on ollut saada tietoa hoitohenkilöstön työkierrosta.

Jääskeläinen Arja 2013 Suomi	Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa.	Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa toteutettiin työhyvinvoinnin kehittämisprosessit. Kehittämisprosesseissa käytettiin osallistavia menetelmiä.	Tutkimuksen tavoitteena on ollut kehittää työhyvinvointia osallistavilla kehittämismenetelmillä ja tuottaa uutta tietoa kehittämisprosessin osatekijöistä.
Kivinen Tuula 2008 Suomi	Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa.	Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena ja kohderyhmänä olivat yrityksen terveydenhuollon organisaatioiden ja kuuden sairaanhoitopiirin henkilöstön koulutuksesta, kehittämisestä ja rekrytoinnista vastaavat. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimustapaa.	Tutkimuksessa tarkastellaan tiedon ja osaamisen johtamista. Tutkimuksen tarkoituksena on selkeyttää knowledge management-käsitettä käsiteanalyysin avulla ja kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toteuttamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa.
Koskimäki Minna 2022 Suomi	Social and Healthcare Educators' Continuing Professional Development. A Comprehensive model.	Tutkimuksen menetelmänä oli monimenetelmätutkimus. Haastatteluaineisto kerättiin sekä laadullisena että määrällisenä.	Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kattava malli sosiaali- ja terveysalan opettajien jatkuvasta ammatillisesta kehittämisestä.
Kurtti Juha 2012 Suomi	Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä.	Tutkimus toteutettiin konstruktiiivisella tutkimusotteella ja sen lähestymistapana on käytetty toimintatutkimusta.	Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää yhdessä terveydenhuollon työyhteisöjen kanssa hiljaisen tiedon jakamisen keinoja ja toimintatapoja. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan vuorovaiikutteisia toimintatapoja, joiden avulla hiljaisen tiedon jakaminen tehostuisi.
Leinonen Minna 2016 Suomi	Toimintatutkimus ja työkonferenssimenettelmä työpaikkojen tasa-arvon edistämisessä.	Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdesta toimintatutkimuksellisesta kehittämistilanteesta.	Tutkimuksessa tarkastellaan kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen kuuluvan työkonferenssin hyödyntämisen mahdollisuuksia ja sukupuolten tasa-arvon edistämistä.

<p>Mattila Kari Salunen Riitta & Holmberg-Marttila Doris 2012 Suomi</p>	<p>Toisen työstä oppiminen. Ketjulähettilötoiminnan arviointi terveydenhuollossa.</p>	<p>Tutkimus oli toteutettu kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tietoja kerättiin ketjulähettilöjaksolle lähteviltä ennen jaksoa ja jakson jälkeen. Analyysimenetelmänä käytettiin frekvenssijakaumia, ristiintaulukointia ja logistista regressioanalyysia.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää soveltuuko ketjulähettilötoiminta ammatillisen osaamisen sekä perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välisen yhteistyön kehittämiseen.</p>
<p>Mohan, K. & Gomathi, S. 2015. Italia</p>	<p>The effects of job rotation practices on employee development: an empirical study on nurses in the hospitals of Vellore District.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus.</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin työkierron vaikutusta henkilökuntaan ja kehittämistoimintaan.</p>
<p>Ollila Seija 2006 Suomi</p>	<p>Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana.</p>	<p>Tutkimus oli toteutettu kvalitatiivisena empiirisesti toteutettavan induktiivisen vertailututkimuksen tavoin.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella osaamisen strategista johtamisista organisaatioissa sekä kuvata roolien merkitystä ja johtamisen kehittämishaasteita työnohjauksen näkökulmasta. Tavoitteena on ollut muodostaa osaamisen strategisen johtamisen teoreettinen malli.</p>
<p>Platis Charalampos, Iliodou Christina, Stergiannis Pantelis, Ganas Antonios & Intas George 2022 Sveitsi</p>	<p>The Job Rotation of Nursing Staf and Its Effects on Nurses' Satisfaction and Occupational Engagement Advances in experimental medicine and biology, 2022</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, jossa 211 sairaanhoitajaa osallistui tutkimukseen. Aineistokerättiin jäsennellyllä kyselylomakkeella ja suljetuilla kysymyksillä. Tulokset analysoitiin SPSS-tilastoinnilla.</p>	<p>Tutkimuksessa kartoitettiin hoitohenkilökunnan työkiertojen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä ammatilliseen sitoutumiseen.</p>
<p>Räsänen Riitta 2011 Suomi</p>	<p>Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuoro-kautisessa hoidossa sekä hoidon ja johtamisen laadun merkitys sille. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.</p>	<p>Tutkimuksen aineisto oli kerätty kansainvälistä Care Keys -mittaristoa apuna käyttäen. Aineiston analysoinnissa oli käytetty SPSS- ja SAS-ohjelmia sekä kuvaamisessa korrelaatio kertoimia.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää huonokuntoisten vanhusten elämänlaadun tukemista ympärivuorokautisessa hoidossa. Tulosten avulla on pyritty selvittämään, millaista johtamista tarvitaan, jotta ammatilliset voivat turvata asiakkaalle hyvän elämänlaadun.</p>
<p>Salunen Riitta 2016 Suomi</p>	<p>Ketjulähettilötoiminta osaamisen ja yhteistyön kehittämisen välineenä.</p>	<p>Tutkimuksessa arvioitiin ketjulähettilöhanketta useiden eri vaiheiden ja kyselytutkimusten kautta.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on ollut arvioida ketjulähettilötoimintaa ja sen vaikuttavuutta.</p>

<p>Shan Huang, Yu-Hua Lin, Chia-Chan Kao, Hsing-Yu Yang, Ya-Li Anne & Cheng-Hua Wang 2016 Japani</p>	<p>Nursing job rotation Stress Scale develop- ment and psychometric evaluation.</p>	<p>Tutkimuksessa käytet- tiin mukavuusotanta- menetelmää, jossa haastateltiin kahta sai- raanhoitaja ryhmää. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi hyö- dynnettiin kehitys- ja validointivaiheita.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on ollut kehittää ja arvi- oida hoitajien työkierron ohjelmaa ja arvioida sen luotettavuutta ja päte- vyyttä.</p>
<p>Van Ruyse- veldt, J., Ver- boon, P. & Smulders, P. 2011. Hollanti</p>	<p>Job resources and emotional exhaustion: The mediating role of learning opportunities.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus. Jossa testattiin suu- ressa ja heterogeeni- sessä otoksessa Alankomaiden työväes- töstä (N 4589) ristiinva- lidointimenettelyn jäl- keen.</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin, vähentääkö työn itsenäi- syys ja tehtävien moni- muotoisuus työuupu- musta.</p>
<p>Viitala, R. 2005. Suomi</p>	<p>Osaamisen johtaminen esimiestyössä.</p>	<p>Kirjallisuuskatsauksen lisäksi tutkimus toteu- tettiin kvalitatiivisen esi- tutkimuksen ja kysely- tutkimuksen avulla, jo- hon osallistui 154 esi- miestä ja 1197 alaista.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituk- sena on ollut selvittää osaamisen johtamista esimiestyössä, luoden jä- sennystä ilmiön mallinta- misen keinoin.</p>

Liite 2. Tietosuojaseloste



Rekisterin nimi	Opinnäytteen työnimi: Onnistunut työkierto. Tavoitteellisen työkierron kehittäminen yhdessä henkilökunnan kanssa.
Päiväys	15.2.2022
Rekisterinpitäjä(t)	Merja Niekka ja Susanna Kukkasela merja.niekka@tuni.fi, anna.kukkasela@tuni.fi
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Opinnäytetyönohjaa: Minna Koskimäki Tampereen Ammattikorkeakoulu
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	<p>Henkilötietojasi käsitellään työkierto prosessia käsittelevässä opinnäytetyössä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten ja aiempien tutkimusten pohjalta on tarkoitus luoda selkeä, toimiva ja tavoitteellinen työkierron prosessi tutkimukseen osallistuvien yksiköiden käyttöön.</p> <p>Tutkimusaineistoa kerätään yksilöhaastatteluilla. Haastattelut tehdään Akaan, Urjalan kotihoidon ja kotiutusyksikön sekä Ikaalisten kaupungin hoito- ja hoivayksiköiden lähi- ja sairaanhoitajille. Haastateltavia tutkimukseen pyritään saamaan 20 ja haastattelut nauhoitetaan Teamsissä.</p> <p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: Suostumus, joka annetaan kirjallisella suostumuslomakkeella tutkijoille. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettun käsittelyyn lainmukaisuuteen.</p> <p>Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten. Tällöin rekisterinpitäjänä on Tampereen ammattikorkeakoulu ja käsittelyperusteena yleisen edun mukainen opetustehtävä.</p>
Henkilötietojen säilytysaika	<p>Opinnäytetyön tutkimusaineistoa säilytetään tutkimuksen yleisen edun mukaista tutkimustarkoitusta varten.</p> <p>Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoataan.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	<p>Opinnäytetyössä ei kerätä haastateltavien nimiä eikä muitakaan henkilötietoja. Opinnäytetyössä ollaan ainoastaan kiinnostuneita taustatietoina haastateltavien iästä, ammatista ja työkokemuksesta.</p> <p>Opinnäytetyössä syntyvää tietosisältöä ovat haastattelun kuva ja äänimateriaali sekä yhteisen palaverin muistio. Tutkimusaineisto säilytetään vain tutkijoiden hallussa suojatussa tiedostossa. Kuva, ääni ja muistiotallenteista tehdään myös muistikortti, joka säilytetään tietoturvallisesti lukitussa kaapissa ja vain tutkijoilla on pääsy säilytyspaikkaan.</p>

	Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään haastattelutilanteessa ja palaverissa.
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi
Henkilötietojen vastaanottajat	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
Rekisterin suojauksen periaatteet	<p>Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanaalla. Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.</p> <p>Tutkimusaineistosta tehdään analyysitaulukot ja suorat lainaukset säilytetään kuitenkin niin, että niistä ei voi tunnistaa kenen lainauksesta on kysymys. Analyysitaulukot talletetaan muiden tutkimustietojen tapaan tutkijoiden tietokoneelle, joissa on vain tutkijoiden tiedossa olevat salasana käytännöt. Analyysiaineisto tallennetaan myös varmuuskopioksi muistitikulle, joka säilytetään lukollisessa kaapissa, johon vain tutkijoilla on pääsy.</p>

Tampereen yliopisto
33014 Tampereen yliopisto
Puh. 0294 5211
Y-tunnus 2844561-8

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kuntokatu 3, 33520 Tampere
Puh. 0294 5222
Y-tunnus 1015428-1

www.tuni.fi

Liite 3. Tiedote tutkimukseen osallistuville

13.2.2022

Tiedote tutkimukseen osallistuville

Olet osallistumassa haastatteluna toteutettavaan YAMK- opinnäytetyö tutkimukseen. Tutkimuksen ja haastatteluiden tarkoituksena on selvittää Akaan kaupungin kotihoidon / kotiutustiimin ja Ikaalisten Hoito- ja hoitavapalveluiden henkilökunnan ajatuksia onnistuneen työkierron toteuttamisesta. Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, missä tarkoituksena on tavoitella käytännön hyötyä ja tietoa ottaen henkilökunta aktiivisesti mukaan osaksi työkierronprosessin kehittämistä.

Opinnäytetyömme tavoitteena on lisätä tietoa työkierron hyödyistä sekä herättää työntekijöiden kiinnostusta työkiertoa kohtaan. Tarkoituksenamme on haastatteluiden ja aiempien tutkimusten pohjalta luoda selkeä, toimiva ja tavoitteellinen työkierron prosessi yksiköidemme käyttöön, tarkoituksena kehittää työkierto yhdeksi yksiköidemme ammattitaidon kehittämiskeinoista.

Akaan kaupunki ja Ikaalisten kaupunki on ovat myöntäneet tutkimusluvan tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista koko tutkimuksen teon ajan. Teillä on missä tahansa vaiheessa mahdollisuus keskeyttää tai kieltäytyä osallistumisesta tutkimukseen. Ennen haastattelujen alkamista tutkimukseen osallistuvilta pyydetään kirjallisesti suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Haastattelut toteutetaan helmi-maaliskuussa 2022. Tutkittavien henkilötietoja ei kerätä, eikä tutkittavien henkilöllisyys tule esiin missään tutkimusraportin vaiheessa. Tutkimuksessa taustatietoina olemme kiinnostuneet ainoastaan haastateltavan ammatista, työkokemuksesta, iästä ja mahdollisesta aikaisemmasta työkiertoon osallistumisesta.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina TEAMS- yhteyden välityksellä noin 20 työntekijän kanssa. TEAMS- haastattelut nauhoitetaan aineiston keruuta varten. Haastattelut tehdään teemahaastatteluina, jolloin aihetta käsitellään etukäteen valittujen keskeisten teemojen mukaan ja tarvittaessa aihetta syvennetään tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelu kestää noin yhden tunnin ja on mahdollista toteuttaa työajalla. Haastattelut nauhoitetaan ja tutkimusraportissa käytetään suoria lainauksia kuitenkin niin, ettei vastaajaa tunnista raportista.

Koko tutkimusaineistoa käsitellään tietosuojalainsäädännön mukaisesti. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisesta täytetään suostumuslomake. Tutkimusaineistoa käsittelevät tutkijat ja ohjaava opettaja siltä osin, kun hänellä on ohjauksen vuoksi tarpeellista. Tutkimusaineistoa käsitellään tietoturvallisesti ja tutkimuksen päätyttyä aineisto tuhotaan asianmukaisesti.

Haastatteluiden tulosten perusteella luomme aikaisempaan teoriaan ja tutkimustietoon perustuen työkiertoprosessin. Syntynyt prosessi esitellään esimiehille sekä tutkimukseen osallistuneelle henkilökunnalle. Prosessiin toivomme saavamme huomioita, ajatuksia ja kehitysideoita ennen lopullisen työkiertoprosessin valmistumista.

Opinnäytetyöraportin on tarkoitus valmistua loppuvuodesta 2022 ja on luettavissa Theseus-tietokannassa.

Mikäli sinulla on kysyttävää tai haluat lisätietoja opinnäytetyöstämme, vastaamme niihin mielellämme.

Kiitos että osallistut tutkimukseemme.

Susanna Kukkasela

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, YAMK
Tampereen Ammattikorkeakoulu
anna.kukkasela@tuni.fi
+358 40 7775585

Merja Niekka

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, YAMK
Tampereen Ammattikorkeakoulu
merja.niekka@tuni.fi
+358 40 5326325

Liite 4. Kirjallinen suostumus

Kirjallinen suostumus YAMK- opinnäytetyön tutkimukseen osallistumisesta

Opinnäytetyö: Onnistunut työkierto. Tavoitteellisen työkierron kehittäminen henkilökunnan kanssa

Tietoisena osallistun Susanna Kukkaselan ja Merja Niekan tutkimuksen aineiston keruuvaiheen haastatteluun. Tutkimuksessa minua haastatellaan liittyen ajatuksiini työkierrosta ja sen toteuttamisesta. Minulle on selvitetty tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Olen tietoinen, että voin peruuttaa antamani suostumuksen ja voin vetäytyä tutkimuksesta, niin halutessani. Olen tietoinen yllä mainitusta opinnäytetyöstä ja minulle on kerrottu sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tiedän että haastattelu nauhoitetaan ja tutkimusraportissa saattaa olla lainauksia omasta haastattelustani, mutta kuitenkin kirjoitettuna niin ettei nimeni tule esiin missään vaiheessa, eikä minua voi vastauksista tunnistaa. Minulle on myös kerrottu, ettei haastattelumateriaalia käsittele muut kuin tutkimuksen tekijät ja aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Minulla on mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkimuksen tekijöihin tutkimukseen liittyvissä asioissa myöhemminkin ja minulle on annettu tutkimuksen tekijöiden yhteystiedot.

Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, joista toinen jää minulle ja toinen tutkimuksen tekijöille.

-----/----- 2022
 Paikka Aika

 Tutkimukseen osallistujan allekirjoitus

 Nimen selvennys

Susanna Kukkasela
 Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen, YAMK
 Tampereen Ammattikorkeakoulu
anna.kukkasela@tuni.fi
 +358 40 7775585

Merja Nieka
 Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen, YAMK
 Tampereen Ammattikorkeakoulu
merja.nieka@tuni.fi
 +358 40 5326325

Liite 5. Teemat ja kysymysrunko teemahaastatteluun

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia asioita kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunta pitää tärkeänä työkierrossa?
2. Miten esimies voi tukea henkilökunnan ammatillista osaamista työkierron avulla osaamisen johtamisen näkökulmasta?

Kysymyksiä/Teemoja haastatteluun

Taustatiedot:

- Ammatti, työkokemus, ikä
- Oletko aiemmin ollut työkierrossa?

Työkiertoon suostuminen/lähteminen:

Lähtisitkö sinä työkiertoon ja miksi, perustele vastauksesi?

- Koetko työkierron hyödyllisenä? Miksi koet, miksi et koe?
- Ketä työkierrosta hyötyy ja miten?
- Näetkö että työkierto voi kehittää ammatillista osaamista? Miten?
- Jos olisi mahdollista lähteä työkiertoon, lähtisitkö?
- Koetko että työkiertoon lähteminen tulisi olla vapaaehtoista vai pakollista? Perustele.
- Miten työpaikkasi voi edistää työkiertoon lähtemistä?

Työkierron suunnittelu:

Mitä sinun mielestäsi tulee ottaa huomioon työkiertoa suunniteltaessa?

- Mikä sinusta olisi hyvä työkierron pituus?
- Minkä mittaisen työkierron ajattelisit olevan sopivan mittainen ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta?
- Millaisia tavoitteita asettaisit työkierrolle?
- Miten haluaisit käytännön järjestelyt toteutettavan? (esimerkiksi: Avaimet, vaatteet, tunnukset, autopaikka, työajat ja työvuorot)
- Olisiko nimetystä mentorista hyötyä työkierto jakson aikana?
- Kerrotaan haastateltavalle työkiertosopimuksesta (työkiertoon lähtijä, työkierron yksiköt, ajankohta, omat oppimistavoitteet ja toiveet, oman työyhteisön oppimistavoitteet, alkukeskustelun päivämäärä, perehdyttäjä, uuden työyhteisön oppimistavoitteet) -> Mitä ajattelet työkiertosopimuksen tekemisestä enne työkiertoa?
- Koetko tarpeelliseksi etukäteen tutustumisen tulevaan työkiertoyksikköön?

Työkiertojakso:

Miten sinun mielestäsi työkiertojakso tulisi toteuttaa?

- Miten toivot työvuorosuunnittelun toteutettavan, kun menet työkiertoon?
- Minkä mittainen perehdytys sinusta olisi tarpeellinen?
- Minkälaista tukea toivot saavasi työkierron aikana? Omalta työyksiköltä/ työkiertoyksiköltä?
- Mitä toivot omalta esihenkilöltäsi työkierron aikana? Entä omalta esihenkilöltä?

Liite 6 Sisällönanalyysin mallitaulukko

1. Millaisia asioita kotihoidon ja palveluasumisen henkilökunta pitää tärkeänä työkierrossa?

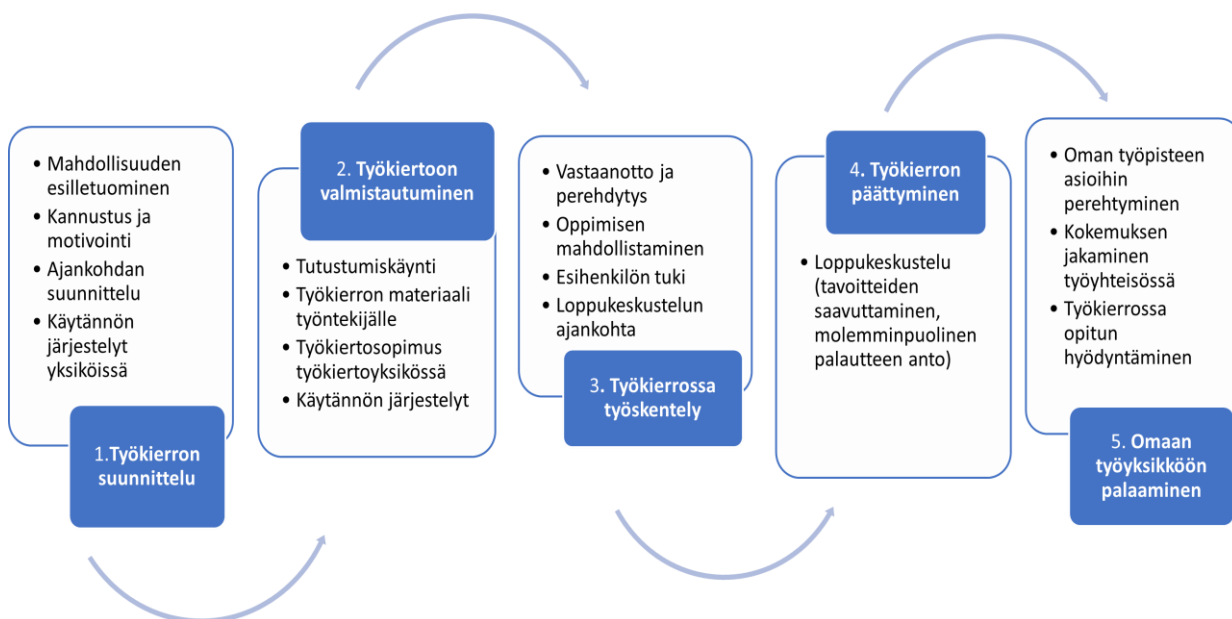
ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
No kyllä siitä hyötyy se, joka lähtee sinne justiin takia että tulee erilaisia kokemuksia. Mutta kyllä sitten taas voi hyötyä juuri se paikka mihin tulee taas toinen ihminen. Hänellä voi olla uusia ideoita ja tuo erilaista näkemystä sinne työpaikalle. (P5)	Työkierrosta hyötyy sekä työkiertoon lähtevä työntekijä mutta myös se paikka, joka ottaa vastaan uuden ihmisen. (P5) Uusi työntekijä tuo työyksikköön tullessaan uusia ideoita ja näkemyksiä. (P5)	Työkierron hyödyt työntekijälle Työkierron hyödyt yksikölle	Näkemykset työkierron hyödyistä ja negatiivisista puolista
No tietysti vapaaehtoista, mutta kyllä sitten mä ajattelen, että joissain tilanteissa olisi hyvä jos olisi sellainen pikku pakkokin. (K1)	Työkierron pitäisi olla vapaaehtoista (K1)	Työkiertoon lähtemisen vapaaehtoisuus	Työkiertoon lähteminen
Ainakin siis mun mielestä kaikkein tärkein hyvä perehdytys. (P8)	Työkiertoon mentäessä hyvä perehdytys on kaikkein tärkein asia. (P8)	Tuen ja ohjauksen merkitys	Työkierron toteuttaminen

2. Miten esihenkilö voi tukea henkilökunnan ammatillista osaamista työkierron avulla osaamisen johtamisen näkökulmasta?

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
...en tiedä tukemassa mutta silleen että ois niinku kiinnostunut kuitenkin. (K1)	Esimies osoittaisi kiinnostusta työntekijää kohtaan työkierron aikana (K1)	Esihenkilön tuki	Esihenkilön merkitys työkierron onnistumiselle
No kyllä mä ainakin itse kokisin, että kyllä se ihan mukavaa ois tai niinku tuntuisi, että jos niinku kysyisi vähän jossain vaiheessa sitten, että miten on mennyt ja miten olet viihtynyt ja et vähän niinku sellasta henkistä tukea. (P10)	Oma esihenkilö voisi jakson aikana olla yhteydessä työntekijään ja kysellä miten siellä on sujunut ja miten on viihtynyt paikassa. (P10)	Esihenkilön tuki	Esihenkilön merkitys työkierron onnistumiselle
Mun mielestä se olisi parempikin sillä lailla, että niitä tuoda silleen esille kun tulee mahdollisuus työkiertoon. (K3)	Työkiertomahdollisuutta tuotaisiin esille (K3)	Työkierron kiinnostuksen lisääminen	Esihenkilön merkitys työkierron onnistumiselle

Liite 7. Työkiertoon lähtijän työkiertomateriaali

TYÖKIERTOPROSESSI

**TYÖKIERTOPROSESSIN VAIHEET****1. TYÖKIERRON SUUNNITTELU**

- Esihenkilö selvittää ja valmistelee muiden yksiköiden esihenkilöiden kanssa, mihin ja milloin työkierto olisi mahdollista toteuttaa.
- Esihenkilö kannustaa, rohkaisee ja motivoi työntekijöitä lähtemään työkiertoon esimerkiksi tiimipalavereissa, kehityskeskusteluiden yhteydessä tai henkilökohtaisesti vähintään 2-3 kertaa vuodessa. Esihenkilön tehtävänä on tiedottaa, esitellä ja markkinoida työntekijöilleen työkiertomahdollisuutta oppimisen yhtenä mahdollisuutena. Esihenkilön tulee lisätä työntekijöiden kiinnostusta työkiertomahdollisuutta kohtaan kannustamalla ja tukemalla työntekijöitä
- Työkiertoa tarjotaan säännöllisesti esimerkiksi 2 vuodessa aina kevään ja syksyn aikana.
- Työntekijöillä tulee olla myös mahdollisuus itse toivoa työkiertoyksikköä.
- Työkiertoon lähtemisen tulee olla vapaaehtoista. Työkierron hyöty osana ammatillisen osaamisen kehittämistä vaati motivaatiota oppia ja halua työskennellä toisessa yksikössä.
- Sopiva työkierron pituus on yksilöllinen asia ja se sovitaan ennalta jokaisen työkiertoon lähtijän kanssa. Ammatillista oppimista tukevan työkierron pituudeksi suositellaan väh. 2kk mittaista jaksoa. Työkierto voidaan toteuttaa myös lyhyempänä esimerkiksi 3 viikon mittaisena kokeilujaksona, mikäli työntekijä kokee pidemmän jakson esteenä työkiertoon lähtemiselle. Työkiertojaksot suunniteltaisiin työvuorolistarytmin mukaisesti.

- Työkiertoon lähtijällä on annettava mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun esittämällä työvuorotoiveensa, samoin kuin muilla yksikön työntekijöillä.

2. TYÖKIERTOON VALMISTAUTUMINEN

- Tutustumiskäynti työkiertoyksikköön tehdään noin 2 viikkoa ennen varsinaisen työkiertojakson alkua. Tutustumiskäynnillä työntekijällä on mahdollisuus käydä yksikössä, tutustua tiloihin, tavata työntekijöitä, esittää työvuorotoiveensa sekä laatia työkiertosopimus yhdessä työkiertoyksikön esihenkilön kanssa. Työntekijä saa työkiertoyksikön esihenkilöltä työkiertoa koskevan materiaalin ja lomakkeet, mihin sisältyy työkiertosopimus, yksikön oma salassapito- ja vaitiolovelvollisuuslomake, perehdytyksen muistilista, loppukeskustelu kaavake sekä muistilista oman työyksikön palaverissa pidettävään keskusteluun työntekijän työkierto kokemuksesta.
- **Tutustumiskäynnillä laaditaan työkiertosopimus**, missä sovitaan ennakkoon seuraavista asioista:
 - työkierron ajankohta ja pituus
 - työkiertoyksikkö
 - perehdyttäjä (myös muu yksikön henkilökunta vastaa työkierrossa olevan perehdytyksestä ja ohjauksesta)
 - työntekijän itselleen asettamat tavoitteet
 - tutustumiskäynnillä kerrotaan myös työkierron lopussa käytävästä loppukeskustelusta, missä arvioidaan työkierron hyötyjä, tavoitteiden toteutumista ja kokemusta yleisesti.
- **Tutustumiskäynnillä käydään läpi:**
 - yksikön toimintaa
 - annetaan yhteystiedot ja ilmoituskäytännöt esimerkiksi sairaspöissaolo tilanteissa
 - tilat ja sisäänkäynnit
 - työvuoroja, työvuorosuunnittelu käytännöt ja työajat
 - työvaate käytännöt ja katsotaan pukukoppi
 - parkkipaikka käytännöt
 - avaimet sekä käyttäjätunnukset

3. TYÖKIERROSSA TYÖSKENTELE

- Tavoitteena on onnistunut ja ammatillista osaamista kehittävä työkierto-kokemus.
- Suunniteltu ja positiivinen työkiertoon tulijan vastaanotto on keskeinen tekijä onnistuneen työkierron toteutumisessa. Kun työyhteisössä vallitsee avoin ja ohjaava ilmapiiri työntekijällä on hyvät oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet.
- Perehdytys kestää 3–5 päivää ja perehdytyksestä huolehtii ennalta nimetty perehdyttäjä/perehdyttäjät
- Työkiertoyksikön esihenkilön kanssa käytävän loppukeskustelun ajankohta sovitaan hyvissä ajoin.
- Työkierron tavoitteena on uuden oppiminen ja ammatillisen osaamisen kehittyminen. Esihenkilön sekä yksikön työntekijöiden tulee työn suunnittelussa huomioida sekä mahdollistaa uuden oppiminen parhaansa mukaan.

- Oma esihenkilö on yhteydessä työkierrossa olevaan työntekijään työkierron aikana vähintään kerran.
- Työkiertoyksikön esihenkilö tulee tukea, olla tavoitettavissa sekä kiinnostunut työkierrossa olevan työntekijän jakson toteutuksen onnistumisesta.

4. TYÖKIERRON PÄÄTTYMINEN

- Loppukeskustelu käydään yhdessä työkiertoyksikön esihenkilön kanssa työkiertojakson loppuvaiheessa loppukeskustelu kaavakkeen aiheiden mukaisesti.
- Loppukeskustelussa:
 - tarkastellaan työkiertoa kokemuksena
 - pohditaan asetettujen tavoitteiden toteutumista
 - käydään läpi työkiertoyksikön vahvuuksia ja tuodaan esiin mahdollisia kehittämisehdotuksia
 - pohditaan työkiertokokemuksen hyötyjä työntekijälle sekä omalle työyksikölle

5. OMAAN TYÖYKSIKKÖÖN PALAAMINEN

- Työntekijän palatessa omaan yksikkönsä pyritään työnsuunnitelulla järjestämään riittävästi aikaa perehtyä asiakkaiden ja yksikön ajankohtaisiin asioihin, kuten asiakaskirjauksiin. Lisäksi työntekijälle tulisi varata aikaa sähköpostien sekä palaverimuistioiden läpikäymiseen. Myös vuoronvaihtoraportilla tulee pyrkiä mahdollisimman informatiiviseen tiedonvaihtoon.
- Työkiertokokemuksen jakaminen muille yksikön työntekijöille loppukeskustelukaavakkeen pohjalta. Työkierrosta kertomisen apuna käytetään työkiertokokemuksen jakamisen apukysymyksiä.
- Työntekijä palauttaa työkiertosopimuksen sekä loppukeskustelukaavakkeen omalle esihenkilölleen.
- Työkierrossa opitun hyödyntäminen. Esihenkilön ja työntekijöiden tulisi antaa tukensa ja kannustaa työntekijää työkierrossa omaksuttujen oppien ja toimintatapojen kokeilussa ja toteuttamisessa.

Työkiertosopimus

Täytetään ennen työkiertoa tutustumiskäynnillä

Työkiertoon lähtijä: _____

Työkiertoyksikkö: _____

Työkierron ajankohta: _____

Perehdyttäjä: _____

Työntekijä noudattaa salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta (lomakkeen täyttäminen)

Tavoitteellinen työkierto

1. Mitä oppimistavoitteita sinulla on työkiertojaksolle?

2. Mitä toivot saavasi työkierrosta omaan työyksikköösi?

Kokemusrikasta työnkiertoa!

PEREHDYTYKSEN MUISTILISTA**Toteutunut**

- *Avaimet, vaatteet*
- *Käyttöjärjestelmä, tunnukset*
- *Vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus*
- *Tilat*
- *Työajat ja työvuorokäytännöt*
- *Yhteystiedot*
- *Sairaspoissaolokäytännöt*
- *Säännölliset työtehtävät vuoroittain*
- *Asiakkaisiin perehtyminen/tutustuminen*
- *Yksikön lääkehoidon käytännöt ja lupa-asiat*
- *Palo- ja pelastuskäytännöt*
- *Kirjaamiskäytännöt*
- *Yksikkökohtainen hygieniaohjeistus*
- *Yksikön lääkärikäytännöt*

Loppukeskustelu

Toteutetaan työkierron lopussa yhdessä työkiertoyksikön esihenkilön kanssa

1. Millaiseksi koit työkierron?

2. Miten saavutit omat oppimistavoitteesi työkierrossa?

3. Mitä hyvää työkiertoyksikössä oli ja mitä kehittämissuhteita sinulla olisi työkiertoyksikölle?

4. Saitko kehittämissuhteita omaan työhösi ja työyksikkösi?

Hienoa että lähdit työkiertoon!

Työkiertokokemuksen jakaminen omassa työyhteisössä

Palatessasi omaan yksikköösi on tärkeää kertoa kokemuksistasi, oppimistasi asioista, havainnoistasi, huomioistasi omalle työyhteisöllesi.

Sovithan oman esihenkilösi kanssa, miten ja milloin kerrot työkiertokokemuksestasi. Työkiertokokemusta voi jakaa esimerkiksi viikkopalaverin yhteydessä seuraavien teemojen mukaisesti:

- *Missä olit ja kauanko olit?*
- *Kerro yksiköstä ja sen toiminnasta*
 - *Millainen työpäiväsi oli?*
 - *Millaisia asiakkaita siellä oli?*
- *Millaiseksi koit työkierron*
 - *vastaanoton*
 - *yksikön toiminnan*
 - *saitko uusia oppeja tai kokemuksia?*
- *Mitä työkierrossa kokemaasi voisit jatkossa käyttää omassa työssäsi?*
- *Oliko työkiertoyksikössä jotain sellaisia toimintatapoja, mitä koit hyväksi omaa yksikköäsi ajatellen?*