



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Minja Rouhunkoski

Työnkierto sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa työntekijöiden kokemana

Opinnäytetyö

Syksy 2022

Sosiaalialan ylempi tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Suuntautumisvaihtoehto: Sosiaaliala

Tekijä: Minja Rouhunkoski

Työn nimi: Työnkierto sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa työntekijöiden kokemana

Ohjaaja: Tiina Hautamäki

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä työnkierrosta. Tutkimuskysymykset ovat: Mitä näkemyksiä työnkierto herättää sosiaali- ja terveysalan työntekijöissä? Miten työnkiertoa voi kehittää sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa? Opinnäytetyön valmistuttua organisaatiot voivat hyödyntää tuloksia työnkierron kehittämisessä.

Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemakyselyn avulla. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimus suoritettiin anonyymina webropol-kyselynä. Kyselyyn vastasi 36 työntekijää ikäihmisten- sekä vammaispalveluiden yksiköistä.

Tuloksista selvisi, että työnkierto koetaan pääosin hyväksi ja varteenotettavaksi keinoksi kehittää omaa osaamistaan. Siihen pitää kuitenkin olla motivoitunut ja työntekijän oma halu lähteä työnkiertoon oli tärkeä osa työnkierron kokemusta. Toisaalta työnkierto saatettiin kokea stressaavana kokemuksena, eikä työnkierron tuomaa hyötyä välttämättä nähty. Vastaajat toivoivat, että työnkierrosta puhuttaisiin enemmän yksiköissä sekä organisaatio tasolla ja vaihtoehtoja työnkierto paikoiksi esiteltäisiin laajemmin.

Johtopäätöksenä työnkierto ajateltiin organisaatiota sekä yksilöä hyödyttäväksi asiaksi, jonka pitäisi koskettaa kaikkia työntekijöitä, myös esihenkilöitä. Näin ollen kaikki saisivat tuntumaa eri yksiköistä sekä työtehtävistä, mikä hyödyttäisi pidemmän päälle.

¹ Asiasanat: Työnkierto, työhyvinvointi, osaamisen johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree Programme in Social Services and Health care

Specialisation: Social Services

Author: Minja Rouhunkoski

Title of thesis: Job rotation experienced by employees of in social work and health care organization

Supervisor: Tiina Hautamäki

Year: 2022

Number of pages: 55

Number of appendices: 1

The purpose of the thesis is to find out the views of employees working in a social and health care organization on job rotation. What thoughts does it raise and how could it be developed in an organization in a more attractive direction? This thesis can be used as an useful resource, how to develop job rotation.

This research conducted as a qualitative study. Thematic survey was used to collect the research data. The data-driven content analysis was used to analyze data. The survey was conducted as an anonymous Webropol survey. 36 employees from the units of the elderly and the disabled responded to the survey.

The results showed that job rotation is a good and worthwhile way to develop an employee's own skills. However, you need to be motivated to do so, and their own desire to go on a job rotation is an important part of that experience. On the other hand, job rotation could be experienced as a stressful experience, and the benefits of job rotation were not necessarily seen. The respondents hoped that there would be more discussion about in the organization and its units and alternatives to job rotation positions would be presented even more.

In conclusion job rotation was regarded as something that benefits the organization as well as the individual, which should affect all employees, including supervisors. This would give everyone new experiences from the different units and tasks, which would benefit them in the long run.

¹ Keywords: Job rotation, well-being at work, competence management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
2 TYÖNKIERTO SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	8
2.1 Työnkierron hyötyjä	8
2.2 Työnkierron mahdollisuudet	9
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN TYÖN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA ...	10
3.1 Osaamisen johtamisen keinoja sosiaali- ja terveysalalla	10
3.2 Osaamisen kehittäminen	11
3.3 Henkilöstöstrategia ja perehdytys	13
4 TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖMOTIVAATION KOETUT VAIKUTUKSET	15
4.1 Mitä on työhyvinvointi ja sen vaikutus sosiaali- ja terveysalan työntekijälle	15
4.2 Työmotivaation vaikutus työntekoon sosiaali- ja terveysalalla	16
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	17
5.1 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimustehtävät	17
5.2 Yhteistyötaho	17
5.3 Laadullinen tutkimus	18
5.4 Aineiston keruutapana kysely	18
5.5 Aineistonanalyysitapana sisällönanalyysi	21
5.6 Eettisyys ja luotettavuus	23
6 TUTKIMUSTULOKSET	25
6.1 Vastaajien taustatiedot:	25
6.2 Työnkierron eri näkökulmia	26
6.2.1 Työnantajan rooli keskustelussa ja puheeksi otossa työnkierrosta	27
6.2.2 Oma kiinnostus työnkiertoon	28
6.2.3 Ammattitaidon kehittäminen	29
6.2.4 Arvostus työntekijöitä ja omaa yksikköä kohtaan	30

6.2.5	Stressaava kokemus.....	32
6.3	Työhyvinvointi osana työkiertoa	33
6.3.1	Työmotivaatio nousee	34
6.3.2	Perehdytys osana työkiertoa.....	35
6.4	Työnkierron kehittäminen, työntekijöiden näkemyksiä	37
6.4.1	Työntekijä lähtöisyys.....	37
6.4.2	Työnkierrosta kertominen työntekijöiden kokemana	39
6.4.3	Työnkierto kaikille	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
8	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET	47
	LIITTEET.....	51

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Vastaajentaustatiedot.....	25
Kuvio 2. Työnkierron näkökulmia.....	27
Kuvio 3. Työhyvinvointi työnkierrossa.....	33
Kuvio 4. Työnkierron kehittäminen työntekijöiden näkemänä.....	37
Taulukko 1. Sisällönanalyysi.....	22

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on työnkierto sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Tämä aihe on ajankohtainen työorganisaatiossani, jossa työnkiertoa on mahdollista toteuttaa ja kannustusta siihen on. Opinnäytetyön tarkoitus on kerätä tietoa työntekijöiltä eri yksiköistä siitä, mitä näkemyksiä heillä on työnkierrosta. Tutkimuksen jälkeen tuloksia voi hyödyntää työnkierron kehittämisen ja markkinoimisessa työntekijöille. Kallankari (2019, s. 13) kirjoittaa, miten sosiaali- ja terveyspalveluita kehitetään koko ajan vaatimustason kasvaessa. Muutokset saattavat koskea yksittäistä työntekijää tai esimerkiksi päivittäistä toimintaa. Työnkierto on osa sote-alan työntekijöiden kehittämistä ja kehittymistä.

Kyselyyn otetaan mukaan yksiköitä vammaispalvelujen asumispalveluista sekä ikäihmisten palveluista kotihoidon sekä tehostetun palveluasumisen osalta. Laajemmassa mittakaavassa myös muut yksiköt sekä organisaatiot voivat verrata tuotettua tietoa omiin kokemuksiinsa ja edelleen kehittää myös omaa toimintaansa työnkierron osalta.

Tutkimuskysymyksinä on: Millaisia näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä on työnkierrosta? Miten työnkiertoa voi kehittää sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa? Teemoina tutkimuksessani on työnkierto käsitteenä ja käytäntönä, työhyvinvointi osana työnkiertoa sekä osaamisen johtaminen työn kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö etenee seuraavasti: Luvussa kaksi ja sen alaluvuissa kerron työnkierrosta sosiaali- ja terveysalalla sekä sen hyödyistä työhyvinvoinnin edistäjänä. Luvussa kolme kerron osaamisen johtamisesta työn kehittämisen näkökulmasta ja avaam myös perehdyttämisen teoriaa. Luvussa neljä perehdyn työhyvinvoinnin kokemukseen sekä työmotivaatioon työhyvinvoinnin kautta. Luvussa viisi kerron opinnäytetyön toteuttamisesta sekä eettisyydestä ja luotettavuudesta. Luku kuusi keskittyy tuloksiin, joita kyselystä sosiaali- ja terveysalan työntekijöiltä sain. Luku seitsemän keskittyy johtopäätöksiin ja vastaan tutkimuskysymyksiin, ja luvussa kahdeksan pohdin opinnäytetyön prosessia kokonaisuutena sekä tulosten hyötyä.

2 TYÖNKIERTO SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Tässä luvussa kerron työnkierrosta, mitä se on sekä sen hyödyistä työn mielekkyyden edistäjänä. Työnkierto sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa mahdollistaa sellaisen taidon ylläpidon ja kehittämisen, mitä ei omassa työssä välttämättä ole mahdollisuutta tehdä.

2.1 Työnkierron hyötyjä

Työn kehittäminen on sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa yleistä ja sitä tehdään, jotta ammattitaito tehdä työtä säilyisi. Kupias ym. (2014, 101) mukaan työssäoppiminen on yksi kehittämisen keinoista ja sitä voi tehdä tietoisesti, esimerkiksi työnkiertona. Tehokas tapa oppia ja kehittää osaamista on työnkierto. Se on toimintatapa, jossa työntekijä voi siirtyä toiseen yksikköön toisiin työtehtäviin sovituksi ajaksi. Sen on todistettu edistävän esimerkiksi kokonaisuuksien hahmottamista, hiljaisen tiedon siirtoa sekä työmotivaatiota. Siihen suhtaudutaan pääosin positiivisesti eri työpaikoissa. Kampkötter ym. (2018, s.1709) kirjoittavat, että työnkierrolla voidaan pyrkiä motivoimaan työntekijöitä uudelleen siirtäen työntekijöitä hetkellisesti toisiin tehtäviin. Yleensä työnkierrossa työnkierto yksikkö voi vaihtua, mutta työntekijän asema tai taso ei muutu.

Työnkierrosta ja sen mahdollisuuksista sekä keinoista puhutaan organisaatioissa. Kupias ym. (2014, 102) toteavat, että työnkierto on melko käyttämätön mahdollisuus, jota ei ole kovin paljoa hyödynnetty. Työsopimuksissa työnkiertoon voidaan viitata tietyillä lauseilla. Kuten: työntekijän tulee suorittaa myös muita työnantajan määräämiä tehtäviä. Pakottamisella ei kuitenkaan saavuteta työnkierrosta saatavaa hyötyä, jonka tulisi olla hyvä tapa hankkia osaamista ja moniammatillisuutta, sekä lisätä yhteistyötä organisaatioiden sisällä.

Kupias ym. (2014, 102) jatkavat, että työnkierto tulee valmistella hyvin ja olisi hyvä asettaa tavoitteet työnkiertoon. Jos työnkierrossa on vain muutaman viikon, silloin voidaan puhua osaamisen syventämisestä omassa tehtävässä ja kasvattaa työntekijän työverkostoa. Jos taas työnkierrossa vietetty aika on monia kuukausia, silloin voidaan puhua osaamisen laajentamisesta. Näiden onnistumista kuitenkin edes auttaa ennalta suunniteltu organisointi työnkierrolle. Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa (2012, s.9). todetaan, että henkilökierron ajatellaan toimivan strategisena asiana kohti yhtenäistä toimintakulttuuria ja sen kautta tukevan ajattelun edistämistä konserneissa.

2.2 Työnkierron mahdollisuudet

Esimiehillä on tärkeä rooli siinä, miten työntekijöille tuodaan tietoa työnkierrosta. Siihen tulee myös kiinnittää huomiota, että esimiehet ovat organisaatiossaan ajan tasalla tästä. Partanen (2009, 43–70) kirjoittaa, että kaikkia mahdollisuuksia ei vielä esimiehet tiedosta työnkierrossa. Isona asiana koetaan työnkierron edistävän työhyvinvointia. Sillä tavoin pystyy kehittämään itseään työntekijänä sekä syventämään omaa ammattitaitoaan. Esimiesten välinen yhteistyö on myös tärkeää, jotta työnkierto olisi mahdollista. Tulevaisuuden näkymät työnkierron osalta ajateltiin tutkimuksessa positiivisina. Tutkimuksessa todetaan, että työyhteisössä ei osata kuitenkaan nähdä työkierrosta saatavaa hyötyä ja siksi vaatii ilmapiirin muokkaamista työyksiköissä, jotta suhtautuminen työkiertoon olisi avoimempaa, toisaalta yksilöiden halukkuus ja rohkeus sekä innostus työkiertoon nousivat esiin positiivisina kokemuksina.

Sosiaali- ja terveysalalla työnkierto mahdollistaa sellaisten taitojen ylläpidon ja uuden toiminnan näkemisen, mitä ei omassa työyksikössä välttämättä pysty tekemään. Hoitotyön vuosikirjassa (2006, s. 184–185) puhutaan työnkierrosta, jonka tulisi olla jatkuva prosessi. Nämä asiat pitäisi olla myös kirjattuna henkilöstösuunnitelmaan, että työntekijällä on oikeus sekä velvollisuus ajoittain käydä työnkierrossa muissa työyksiköissä.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN TYÖN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa tuon esille osaamisen johtamista sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta. Millaisia keinoja osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen on ja miten sitä voisi edelleen kehittää. Henkilöstöstrategia ja perehdytys ovat tärkeitä asioita osana henkilöstöhallinnon kokonaisuutta ja niistä kirjoitan vielä lopuksi.

3.1 Osaamisen johtamisen keinoja sosiaali- ja terveysalalla

Osaamisen johtaminen vaikuttaa jokaiseen itseensä ja jokaisella työntekijällä on vastuu siitä, että osaaminen kehittyy. Sydänmaalakka (2006, s. 34–44) kirjoittaa, miten osaamisen johtaminen rinnastetaan itsensä johtamiseen. Se on määritelty vaikuttamisprosessiksi, joka kohdistuu jokaiseen itseensä. Tässä muodostuu esimerkiksi työn suoriutumiseen tarvittavaa itseohjautuvuutta ja itsemotivaatiota. Se sisältää myös monia eri näkökulmia, kuten ajatusten johtamista, ihmisten johtamista itsensä johtamiseen tai motivointia omaan voimaantumiseen. Sosiaali- ja terveysalalla osaamisella on työn teossa suuri paino arvo. Rissanen ja Lammin-takanen (2015, s. 102) kirjoittavat, miten sote-alalla kiinnitetään yhä enemmän huomiota työntekijöiden osaamiseen. Koulutukset ja muu osaaminen ovat tärkeitä nykypäivän työelämässä.

Monipuoliset taidot ja tavoitteet ovat osaamisen johtamisen näkökulmasta tärkeitä. Viitala (2005, s. 109) kirjoittaa, että yksi tärkeimmistä tavoitteista osaamisen johtamisessa on yrityksen strategian yhdistäminen yhdessä yksilön osaamiseen. Jokaisen osaamisesta muodostuu perusta, jonka pohjalta sitten toiminta ja mallit kehittyvät. Jokaisen työntekijän oma osaaminen on alku omalle kehittymiselle niin työssä kuin työyhteisön jäsenenä. Ajatusten johtamisessa ajatuksena on, että omat ajatukset pystyisivät muuttamaan toimiviksi oman työnsä kannalta. Tässä näkökulmassa myös ihminen ajatellaan kokonaisuutena, jolloin psyykkinen, - sekä henkinen puoli yhdessä muodostavat kokonaisuuden.

Viitala (2005, s.109) jatkaa, miten oma motivointi itsensä voimaantumiseen nähdään myös kokonaisuutena, jossa voimaantuminen koetaan tietoisuuden kasvuna, jolloin omat voimavarat selkenevät. Näin ollen itsensä johtaminen tulee helpommaksi. Siihen kuuluu esimerkiksi hyvä itseluottamus, kuten osaaminen työssä sekä selkeät päämäärät. Sydänmaalakka (2012, s. 36) kirjoittaa miten johtajan hyvät kommunikaatiotaidot ovat tärkeitä, johtaminen kun

enimmäkseen on vuorovaikutusta. Johtajan tulee siis olla läsnä oleva sekä osata kuunnella. Johtajana pitää osata myös itse motivoida itseään ja innostaa itseään. Silloin, kun johtaja hallitsee nämä asiat, niin alaisten motivointi ja innostaminen on helpompaa.

Ihmisten johtamista taas voidaan tarkastella vielä erikseen eri näkökulmista. (Viitala 2005, s.109) kirjoittaa, miten työntekijät voivat itse johtaa itseään työorganisaatiossa. Hyvässä itsensä johtamisessa myös esimiehet pyrkivät saamaan hyödyn työntekijöidensä paremmasta itsetuntemuksesta, hyödyntämään ammatillista osaamista ja heidän vahvuuksiaan enemmän. Toisaalta myös ammatillista tehokkuutta työhön voidaan hakea itsensä johtamisen keinoin. Sosiaali- ja terveysalalla työntekijät tarvitsevat jo ammattinsakin takia päivitystä tietoihin ja taitoihin. Hoitotyön vuosikirja (2006, s. 13) kertoo, että työntekijöiden tulee pysyä ajan pinnalla ja sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden ammattitaito myös korostuu ajan mennessä eteenpäin ja kehittyen.

Osaaminen muodostuu monesta eri asiasta. Sydänmaalakka (2006, s. 86) kirjoittaa, miten osaaminen koostuu esimerkiksi, jokaisen omista tiedoista, taidoista sekä kokemuksista. Edellä mainituista muodostuu jokaiselle oma kokonaisuutensa, joka edelleen mahdollistaa hyvän lopputuloksen työn teossa. Asenne omaa työtään kohtaan on tärkeää. Osa asennetta on jokaisen oma motivaatio, joka edes auttaa käyttämään omia taitojaan. Hietaniemi ja Niemi (2022, 146) kirjoittavat siitä, miten myös itsetuntemuksella on vaikutusta oman potentiaalın hyödyntämiseen, kun tietää missä on hyvä ja mitä tekee.

Työelämässä hankitut kokemukset osaamisen näkökulmasta ovat tärkeitä. Sydänmaalakka (2006, s. 87) kirjoittaa, miten kokemusten kautta pystyy hankkimaan ja syventämään jo opittua ja kokemuksen kautta, pystyy esimerkiksi soveltamaan hankkimaansa osaamista. Vasta siinä vaiheessa, kun pystyy soveltamaan opittua käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Tämä periaate juuri työnkierrossa toteutuu onnistuessaan. Viitala (2005, s. 112) toteaa, että esimiehellä on myös suuri rooli osaamisen johtamisen näkökulmasta tukea ja kannustaa työntekijöitä uusien ja haastavien asioiden edessä. Esimerkiksi silloin, jos on asioita, joita tulee työntekijän opetella.

3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen liittyy jokaiseen itseensä ja työnkierrossa se on suuressa roolissa. Sydänmaalakka (2006, s. 229) toteaa, että osaamisen kehittäminen on jatkuvaa, eikä se lopu

ollenkaan. Jokaisen tulee itsenäisesti pohtia omaa osaamistaan ja myös kyseenalaistaa omaa osaamistaan ja huomata puutteet, joihin tarvitsee lisää opetusta. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat työntekijälle itselleen hyvä paikka itsereflektiolle oman osaamisen näkökulmasta. Osaamisen kehittäminen tulee ottaa osaksi jokaisen oman työn tekemiseen. Työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat rinnakkain tukien toisiaan.

Keskustelu alaisten kanssa on tärkeää, jolloin esimies saa tietoa työntekijöiden tarpeista ja toiveista. Viitala (2005, s.361) kirjoittaa, että kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen johtamista. Toisaalta se on myös työntekijän oikeus tulla kuulluksi ja saada sitä kautta palautetta ja tukea ammatilliselle kehittymiselleen ja osaamiselleen. Työntekijälle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden saada palautetta sekä kuulla muista mahdollisuuksista organisaatiossa. Kehityskeskustelussa pystyy ilmaisemaan esimerkiksi tavoitteitaan ja toiveitaan omaan työhönsä liittyen. Laaksonen ja Salin (2019, s.55) toteavat, että sosiaali- ja terveysalalla työskentelevillä ammattitaidon ylläpito sekä kehittäminen on eettinen velvollisuus sekä keino tukea työhyvinvointia ja jaksamista työssä.

Sosiaali- ja terveysalalla osaamisen ajan tasalla pitäminen on tärkeää. Rissanen ja Lammin-takanen, (2015, s. 239) toteavat, että sosiaali- ja terveysalalla osaamisen kehittäminen, osaamisen hyödyntäminen sekä pysyminen organisaatioissa nousevat entistä suurempaan arvoon. Sosiaali- ja terveysala kehittyy jatkuvasti. Nämä tapahtuvat muutokset lisäävät työntekijöiden sekä esimiesten osaamista. Tämä edellyttää osaamisen johtamisen sekä voimavarojen johtamistavan vahvistusta.

Työtehtävien muutos tai työyksikön vaihto sosiaali- ja terveysalalla edistää osaamisen kehittämistä. Kupias ym. (2014, s. 80–81, 96, 108–109) kirjoittavat, että työntekijöiden osaamista voi kehittää antamalla yksittäisille työntekijöille uusia sekä haastavia työtehtäviä. Toisaalta osaaminen kehittyy varsinkin silloin, kun joutuu keskittymään omaan työhönsä syvällisemmin opastaessa työtehtäviä toisille, tällöin työntekijä joutuu miettimään omaa työtään ja osaamistaan. Suurin osa osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssä saatujen kokemusten kautta. Osaaminen siis kehittyy oppimisen kautta ja aina oppimisen aikana tapahtuu työntekijässä muutosta, esimerkiksi tiedoissa tai taidoissa. Toisaalta myös omissa asenteissa saattaa tapahtua muutos oppimisen avulla.

Esimies toimii osaamisen kehittämisen mahdollistajana vastatessaan yksiköiden toiminnasta. Viitala (2005, s.298–299) kirjoittaa, miten esimies on tärkeässä roolissa työntekijöiden kehittä-

tymisen tukena sekä oppimista tukevien käytäntöjen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen tarpeet vaativat nopeaa reagoitua ja lähiesimies pystyy näkemään näitä tarpeita ollessa lähellä alaisiaan yksiköissä. Tärkeä osa esimiestyötä on osaamisen johtaminen osana laajempaa johtamisen kokonaisuutta, missä oppiminen on keskiössä. Kupias ym. (2014, s.111) kirjoittaa, että esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä on suunnan näyttämistä sille, mitä kohti kehittämistä halutaan viedä.

3.3 Henkilöstöstrategia ja perehdytys

Viitala (2005, s.230–233) kirjoittaa, kuinka henkilöstöstrategia on näkemys siitä, miten ja mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan ja miten pidemmällä tähtäimellä päästään tavoitteeseen ja ylläpidetään jo voimassa olevaa osaamista. Henkilöstöstrategiassa tulee olla nimettyinä keinot ja aikataulu kunkin tavoitteen saavuttamiseksi. Strategiassa tulisi myös olla mainittuna seuraavia asioita, kuten henkilöstön kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä henkilöstön perehdyttäminen.

Otala ja Ahonen (2005, s.82) kirjoittavat laadusta, että henkilöstö on yksi tuloksiin mahdollistavista tekijöistä. Henkilöstöstrategiaa rakentaessa, esimerkiksi laadun käsitteet henkilöstön näkökulmasta ovat tärkeitä. Siinä kohtaa tulee tarkastella esimerkiksi henkilöstövoimavaroja ja suunnitella niitä, sekä miettiä miten henkilöstön osaaminen sekä tietotaidot tunnustetaan.

Perehdytys on tärkeää uuden työntekijän tullessa työyksikköön. Kupias ym. (2014, s. 98–101) kirjoittavat, jotta työssä suoriutuu hyvin ja onnistuu työtehtävissään, tarvitaan monenlaista osaamista. Uuden työntekijän aloittaessa tai työtehtävän vaihtuessa tarvitaan perehdytystä. Uusien asioiden oppiminen ja niihin perehtyminen tapahtuvat parhaiten hyvän perehdytyksen avulla. Tällöin jokaisen uuden työntekijän osaamista on kehitettävä laajasti eri osa-alueittain. Perehdytyksen osa-alueita ovat muun muassa työyhteisöön- sekä työtehtäviin perehdytys ja sen lisäksi työympäristön muokkaaminen sellaiseksi, että uuden työntekijän on helppo aloittaa uudessa työssään. Perehdyttämiseen osallistuvien työntekijöiden työnjaon olisi hyvä olla selvillä, jotta siihen osallistuvat henkilöt tietävät roolinsa uuden työntekijän tullessa yksikköön. Tärkeää on kuitenkin kaikkien työntekijöiden osallistuminen perehdytykseen ja esimiehen toimia koordinaattorina, jotta perehdytys on koordinoitua ja kaikki asiat tulevat käytyä läpi. Perehdyttämisessä esimiehen tulee varmistaa sen organisoinnin lisäksi, että sen suunnittelu sekä toteutus yksikössä perehdytystilanteessa on uuden työntekijän kannalta hy-

vä. Kuten edellä kirjoitetaan hyvästä perehdytyksestä, se nähtiin asiana minkä pitäisi olla erilaista tällä hetkellä. Käytännön kokemus tulosten perusteella ei vastaa sitä mielikuvaa, mikä perehdytyksestä on.

Uusi työntekijä sosiaali- ja terveysalalla, uudessa yksikössä on kuin aloittelija, hänellä ei ole juurtuneita käytänteitä toimia. Laaksonen ja Salin (2019, s. 52) kirjoittavat, miten ammatillisen kasvun näkökulmasta tällainen työntekijä on mahdollisuus. Perehdytykseen kannattaa siis panostaa. Valmiudet työssä kehittyvät koko ajan ja vaikutusta on sillä, miten uusi työntekijä kohdataan. Uudessa työpaikassa aloittaminen on merkityksellistä työntekijälle ja sen muistaa aina. Kokemus voi olla positiivinen tai negatiivinen, millainen muistikuva aloituksesta jää.

4 TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖMOTIVAATION KOETUT VAIKUTUKSET

Tässä luvussa kirjoitan työhyvinvoinnin kokemuksesta teoriassa ja sen vaikutuksista sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä. Miten se voi ilmetä ja mitä vaikutuksia sillä työn tekemisen kannalta on. Työmotivaatio liittyy myös kiinteästi työn tekoon ja työn mielekkyyteen. Avaan sitä tässä luvussa myös.

4.1 Mitä on työhyvinvointi ja sen vaikutus sosiaali- ja terveysalan työntekijälle

Pennonen (2021 s. 16–17) toteaa, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu työn kokonaisuudesta työssä. Sitä hoitavat ammattilaiset yhdessä ammattitaitoisen johdon kanssa. Työhyvinvointiin kuuluu se, että työtä pidetään mielekkäänä ja se tukee elämänhallintaa. Työhyvinvoinnin käsitteessä on enimmäkseen kyse työntekijän omasta käsityksestä itsestään ja siitä, miten itse asian kokee. Siinä korostuu sekä työkyky että työn tuoma kuormittavuus.

Työkyky muodostuu eri asioista. Pääasiassa se syntyy työn tekemisen yhteydessä. Vastuu työhyvinvoinnista on sekä työntekijällä että työnantajalla. Työhyvinvointi vaatii hyvää ja systemaattista johtamista sen lisäksi, että jokainen työntekijä omalta osaltaan huolehtii omasta työhyvinvoinnistaan. Hyvän työilmapiirin vaikutukset työhyvinvointiin on myös tiedostettu. Nykänen (2007, s.15) kirjoittaa, että hyvässä työilmapiirissä työntekijä voi käyttää laajasti omaa osaamistaan ja häneltä löytyy halua kehittää työtä sekä työoloja. Myös vastuun otto ja kuormituksen kesto liittyvät hyvään työilmapiiriin.

Työhyvinvoinnissa tärkeitä asioita on monia. Pennonen (2021, s.17) kirjoittaa, että tärkeää on se, miten työntekijä ottaa itse vastuuta niillä osa-alueilla, joihin pystyy itse vaikuttamaan. Asenteilla ja toimintatavoilla pystyy vaikuttamaan paljon siihen millaiseksi psyykinen ja fyysinen työhyvinvointi muodostuu. Työntekijä, jonka työhyvinvointi on hyvä, pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja kehittymään siinä. Työhyvinvointi lisää työssä jaksamista, kun se on kunnossa.

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat työn sisällöstä työn organisointiin. Kallankari (2019, s.246) kirjoittaa, miten työyhteisön dynamiikka sekä vuorovaikutus toisten välillä vaikuttavat työhyvinvointiin johtamistavan lisäksi. Ojala ja Ahonen (2005, s. 27) kirjoittavat, että työhyvin-

voinnissa on tärkeää se, miten työntekijät kokevat työhyvinvointinsa työpäivän aikana ja arvioivat riittääkö esimerkiksi voimavaroja muuhun vai menevätkö ne työpäivän aikana. Työhyvinvoinnissa myös huomioidaan yksilön lisäksi koko työyhteisön työhyvinvointi ja tila, jossa työskennellään. Toisaalta myös edellä mainittujen asioiden vaikutus siihen, millaisia tunteita se työntekijöissä herättää on kiinteä osa työhyvinvoinnin kokemusta.

4.2 Työmotivaation vaikutus työntekoon sosiaali- ja terveysalalla

Syvänen ym. (2015, s. 117–119) kirjoittavat, että työmotivaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa esimerkiksi työn tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin. Sitä pidetään kuitenkin itsestäänselvytenä, eikä johtamisessa ymmärretä sen arvoa. Todetaan, että työmotivaatio vaikuttaa siihen, miten suhtaudutaan työntekoon, työkavereihin, esimiehiin tai työlöihin. Sisäinen työelämä on suuressa osassa ihmisen elämässä. Se vaikuttaa jokapäiväiseen elämän laatuun suuresti. Johtajilla on hyvä tilaisuus tämän ymmärtäessään vaikuttaa siihen, miten asiat koetaan. Johtajien omalla toiminnallaan on mahdollista saada aikaan hyviä tuloksia ja arvostusta. Työmotivaation suhteen on keskeistä, että esimies toimii tasapuolisesti ja on oikeudenmukainen kaikkia työntekijöitä kohtaan.

Syvänen ym. (2015, s. 123, 135) toteavat, että johtajana tulee toimia avoimesti ja yrittää saada työyhteisöön myös avoimuuden ilmapiiriä. Työmotivaation suhteen pitäisi henkisen- ja fyysisen kuormittavuuden olla tasapainossa. Kuormittavuuden syyt pitäisi myös selvittää ja niihin puuttua analysoiden toimintaa ja työtä. Hyvä työmotivaatio ja toimenpiteet sen tukemiseksi vaikuttavat suuresti työhyvinvointiin. Näiden asioiden tuntemisella ja ymmärtämisellä voidaan vaikuttaa positiivisella tavalla työelämän laatuun useilla eri osa-alueilla.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kerron opinnäytetyön teosta ja tutkimusmenetelmästä sekä eettisyydestä ja opinnäytetyön laadusta. Tuon esiin omaa polkuani työn teon alusta loppuun. Kerron myös yhteistyö organisaatiosta, mikä on Kuusiolinna Terveys Oy.

5.1 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyössäni on tarkoitus selvittää työnkierron merkitystä suunnaten aihe omaan oppimiseen sekä työn kehittämiseen, jotta sitä pystyisi edelleen edistää sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa.

Tutkimuskysymykseni on selvittää, mitä näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä on työnkierrosta? Sekä miten sitä voisi heidän kokemusten pohjalta kehittää sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Tulosten kautta organisaatio pystyy kehittämään työnkiertoa niiltä osin, mitä tulosten perusteella on kehittämiskohteina ja toisaalta nähdä myös missä on toimittu hyvin jo tähän asti.

Aihe on kiinnostava ja ajankohtainen organisaatiossa, sillä työnkierrolle on kysyntää ja myös esimiehet näkevät sen tarpeen työntekijöiden keskuudessa. Tavoitteena on saada työntekijöiden näkemykset vastauksissa selville, jotta työntekijälähtöisesti voisi työnkiertoa kehittää houkuttelevampaan ja kiinnostavampaan suuntaan.

5.2 Yhteistyötaho

Yhteistyö organisaationa opinnäytetyössäni on Kuusiolinna Terveys Oy. Kuusiolinna Terveys Oy tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluita Alavuden, Kuortaneen, Ähtärin ja Soinin alueella. Se on Pihlajalinna konsernin ja Kuusiokuntien perustama yhteisyritys. Palveluita on tuotettu vuodesta 2016 ja 2017 lähtien. Palvelut käsittävät terveyspalvelut, hyvinvointi- ja sosiaalipalvelut, ikäihmisten palvelut sekä työterveyshuollon palvelut. Henkilöstöä Kuusiolinna Terveys Oy:n alueella on noin 1100. Suurin ikäryhmä työntekijöissä on 56–60-vuotiaat keski-ikä ollessa n. 44 vuotta. (Kuusiolinna Terveys Oy, i.a).

5.3 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on yksi tutkimusmenetelmistä. Metsämuuronen (2011, s. 87) kirjoittaa, että laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa erilaisia tulkinnallisia tutkimukseen liittyviä käytänteitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnostus on yksityiskohtaisissa asioissa. Kuten tässä opinnäytetyössä kiinnostus on työnkierrossa. Metsämuuronen (2011, s. 92) jatkaa, että keskeisiä tutkimusmetodeja kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi haastattelu sekä haastatteluiden litterointi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 62) toteavat, että yleisimmät aineistonkeruu menetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu tai kysely sekä havainnointi.

Laadullinen tutkimus valikoitui siitä syystä, että se sopi tutkimuksen luonteeseen paremmin. Tarkoitus on saada tietoa työnkierrosta työntekijöiden kokemana. Myös vastaaja määrä jäi sen verran pieneksi (36), että siitä syystä myös laadullisin menetelmin tehty tutkimus soveltui tehtäväksi. Laadullisen tutkimuksen piirissä yksiköiden suuri joukko ei ole mahdollinen tai tarpeellista. Alasuutari (2011, s.39) kirjoittaa, että teoreettinen viitekehys rakentuu tiettyjen teemojen ympärille tukien aihetta työnkierron eri näkökulmista.

Toteutin tutkimuskyselyn kyselylomakkeella, josta lähetin linkin työntekijöiden sähköpostiin. Vastaukset pysyivät koko ajan anonyymeina enkä saa tietää missään vaiheessa kuka vastasi kyselyyn. Vilkka (2021, s 76) kirjoittaa, että kyselylomakkeen avulla tehtävässä tutkimuksessa vastaaja lukee itsenäisesti kysymyksen ja siihen vastataan kirjallisesti. Kyselylomakkeella tehtävän tutkimuksen etuna on se, että vastaaja jää aina nimettömäksi.

5.4 Aineiston keruutapana kysely

Tein nimettömän webropol-kyselyn työntekijöille, jolloin jokainen sai vastata anonyymisti kyselyyn. Tällöin vastaajan ei tarvinnut miettiä, että hänet voitaisi tunnistaa. Työntekijät vastasivat laajasti omiin kokemuksiinsa pohjaten kysymyksiini työnkierrosta ja sen osa-alueista käsitteäen osaamisen kehittämisen sekä työhyvinvoinnin.

Valli (2018 s. 92–93) kirjoittaa, että kyselylomake on yksi perinteisimmistä aineistonkeruu menetelmistä tutkimuksissa. Nykyisin perinteisen paperisen kyselylomakkeen tilalle on tullut sähköisessä muodossa oleva lomake, jonka voi lähettää esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Opinnäytetyössäni käytän nimenomaan sähköistä kyselylomaketta, johon on linkki jokaisen

vastaajan sähköpostissa. Kyselylomakkeen muoto vaihtelee kohderyhmien sekä tarkoituksen mukaan. Hirsjärvi ym. (199 s. 182–184) kirjoittavat, että aineiston keruu tapahtuu standardoidusti, jolloin vastaajista muodostuu näyte tietystä perusjoukosta. Kaikilta vastaajilta siis kysytään samat kysymykset, juuri samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna on se, että sillä tavoin voidaan kerätä suuri määrä vastauksia sekä voidaan kysyä monia eri asioita.

Valli (2018, s.94) kirjoittaa, että kysymysten muotoilussa sekä tekemisessä tulee olla huolellinen. Kysymykset luovat pohjan onnistuneelle tutkimukselle. Kysymysten muotoilussa tulee olla tarkka, sillä väärin ymmärretty ja muotoiltu kysymys voi vääristää tutkimustuloksia. Kyselyn kysymysten sanamuotojen tulee olla tarkkoja ja niiden tulee olla yksiselitteisiä eikä ne saa olla johdatteluvia. Kysymysten muodostus lähtee liikkeelle tutkimuskysymyksistä ja ongelmista. Sen jälkeen vasta tiedetään mitä tietoa halutaan ja näin ollen pystytään muodostamaan kysymykset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Aineistonkeruumenetelmänä sähköinen kyselylomake oli tarkoitukseen sopiva. Sitä kautta pystyin tavoittamaan kaikki halutut työntekijät, vaikka jokaisen omalla vastuulla oli sitten vastaako kyselyyn vai. Näin ollen kuitenkin monella oli mahdollisuus osallistua vastaamiseen. Pystyin kyselyyn suunnittelemaan hyvän rungon, joka vastaa myös tutkimuskysymyksiin.

Kyselynrungon rakentuminen jäsennellysti ja vastaajaystävällisesti oli itselleni tärkeää. Valli (2018 s.94–95) kirjoittaa, että lomaketta rakentaessa alussa on yleensä taustakysymyksiä, joilla tiedustellaan perustietoja vastaajista. Ne toimivat myös lämmittelykysymyksinä varsinaista kyselyä varten. Niiden avulla vastaaja pääsee orientoitumaan varsinaiseen aiheeseen ja kyselyyn. Taustakysymykset ovat usein muuttujia, jolloin tutkittavia asioita tarkastellaan suhteessa taustatietoihin.

Taustatietojen jälkeen edetään varsinaisiin kysymyksiin. Kyselylomakkeen alkuun kannattaa sijoittaa helpoimmat kysymykset, joissa ei vielä kysellä haastavia kysymyksiä vaan johdatellaan aiheeseen. Alkuun sijoitin taustatiedot, joissa kysyin ikää, työkokemusta, koulutusta sekä onko vastaaja ollut työnkierrossa.

Alkuosan perusteella on tarkoitus luoda luottamuksellinen suhde tutkijan ja tutkittavan välille. Alussa on myös tärkeää pystyä osoittamaan kyselyn tärkeys ennen kuin kysymyksissä edetään kysymyksiin aiheesta.

Kyselyn keskivaiheelle sijoitetaan syvällisemmät kysymykset, joihin vastaajan pitää keskittyä enemmän. Keskivaiheen kysymykset ovat myös oleellisia tutkimuksen kannalta, sillä niissä kysytään tarkemmin kysymyksiä liittyen aiheeseen, jota tutkitaan. Alkutietojen jälkeen keskityin kysymyksissä aiheeseeni ja kysymykset käsittelivät työnkiertoa, työhyvinvointia sekä osaamisen kehittämistä.

Kyselyn loppuun laitetaan niin sanotut jäähdyttelykysymykset, jotka ovat helpohkoja ja lyhyitä vastata. Lopuksi omassa kyselyssäni vastaajat saivat antaa kehitysehdotuksia liittyen työkierron kehittämiseen tai muuten kommentoida, jos jotakin mielessä. Alla lueteltuna kyselyyn tekemäni kysymykset.

Kysymykset kyselyssä:

1. Esitieto: ikäsi
2. Esitieto: koulutuksesi
3. Esitieto: työkokemuksesi
4. Esitieto: Kuinka monta kertaa olet ollut työnkierrossa?
5. Millaista tietoa ja näkemyksiä sinulla on työnkierrosta?
6. Minkä takia työnkiertoon lähtö kiinnostaa tai ei kiinnosta sinua?
7. Onko sinulle tarjottu mahdollisuutta lähteä työnkiertoon?
8. Miten työnkiertoon lähtöä on ehdotettu?
9. Miten sinut otettiin vastaan yksikössä, jossa olit työnkierrossa? Vastaa tähän, jos olet ollut työnkierrossa.
10. Kerro, miten sinut perehdytettiin uudessa yksikössä ja miten perehdytys sujui. Vastaa tähän, jos olet ollut työnkierrossa.
11. Millä tavalla koet, että työnkierto voi vaikuttaa työhyvinvointiisi?
12. Miten koet, että työnkierto voisi vaikuttaa ammatilliseen osaamiseesi?
13. Miten työnkierrosta puhutaan yksikössäsi?
14. Voit nyt kertoa, miten mielestäni työnkiertoa voisi kehittää organisaatiossa.

5.5 Aineistonanalyysitapana sisällönanalyysi

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s.103, 109) kirjoittavat, että sisällönanalyysi on perusanalyysi menetelmä, jota käytetään laadullisessa tutkimuksessa. Sen avulla voidaan tehdä erityyppisiä tutkimuksia. Sisällönanalyysi soveltuu eri muotoihin tehtäväksi, kuten teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistosta pyritään saamaan kokoon teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöiseen analyysiin voi myös yhdistää teoriaa ohjaavaa analyysiä, jolloin aikaisemmasta teoriasta etsitään kytkentöjä tehtävän tutkimuksen tuloksiin. Sisällönanalyysin menetelmän avulla voi tehdä monenlaisia tutkimuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 93) esittävät, että sisällönanalyysiin voidaan liittää osaksi erilaisia analyysikokonaisuuksia.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 127) kirjoittavat, että sisällönanalyysi etenee vaihe kerrallaan pelkistäen asiaa ja etsien kokonaisuuksia kohti selkeitä tuloksia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja saadaan tämän avulla vastaus tutkimustehtävään. Tämä perustuu siis tulkintaan sekä päättelyyn, jossa eteneminen tapahtuu empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempiä näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Sisällönanalyysi prosessi lähti liikkeelle siitä, että tutustuin ja perehdyin ensiksi kokonaisuutena saamiini vastauksiin kysymys kerrallaan. Sen jälkeen aloin pelkistämään saamiani vastauksia. Aineiston pelkistäminen eli redusointi tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 111) mukaan sitä, että teksti pelkistetään siten, että epäolennainen karsitaan pois. Poistin ylimääräisiä sanoja ja hahmottelin jaottelua luokille. Alkuun yhdistin kaikki vastaukset pääotsikoiden alle: työnkierto, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Sen jälkeen aloin niiden kautta muodostaa alaluokkia ja pääluokkia, joita vastauksista oli löydettävissä.

Aineiston klusterointi Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 112) mukaan tarkoittaa sitä, että aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, joista sitten aletaan ryhmittelemään samaa tarkoittavia asioita ja yhdistämään niitä luokiksi. Alaluokat muodostuivat edellä mainittua tapaa hyödyntäen, missä yhdistelin samaa tarkoittavia asioita toisiinsa. Sen jälkeen muodostin näistä sitten yläluokkia. Edelleen sitten yläluokista muodostui pääluokkia. Tämä prosessi sujui helposti ja oli helppo löytää vastauksista teemojen mukaisia luokkia. Näin myös tulosten runko ja teemat sekä luokat hahmottuivat ja muodostuivat vähitellen. Tämä prosessi osoitti myös sen, että sain vastauksia kysytyyn, kun vastaukset olivat samantapaisia.

Sisällönanalyysin toteutin osaksi teorialähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen. Tuomi ja Sara-järvi (2002, s.99) kirjoittavat, miten teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimustieto perustuu johonkin tiettyyn teoriaan ja määrittellään kiinnostavat käsitteet. Aineistonanalyysiä ohjaa tällöin aikaisempaan tietoon perustuva kehys. Omassa opinnäytetyössä teoriasta tuli teemat, jotka olivat työnkierto, työhyvinvointi ja osaamisen johtaminen kehittämisen näkökulmasta. Näiden päälle myös tutkimustulokset rakentuivat. Avoimet vastaukset, olen analysoinut käyttäen sisällönanalyysitaulukkoa, johon jokaisen kommentin olen jaotellut teemojen mukaisesti ja samaa tarkoittavia asioita yhdistellen.

Alla on taulukko osasta tekemääni sisällönanalyysi taulukkoa, jonka perusteella tutkimustulokset muodostin. Siinä hahmottaa hyvin, sisällönanalyysin periaatteen, miten sitä olen työstänyt ja tuloksia saanut.

Taulukko 1. Sisällönanalyysi

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Koko organisaation rooli olla osana työnkiertoa Ajatukset positiivisia tai negatiivisia	työntekijöiden ajatus työnkierrosta	työnkierto keskustelussa
Vaikutus kaikkiin työntekijöihin, kokemus tärkeä Mikä on oma ajatus työnkiertoon lähdöstä	Työntekijän oma kiinnostus	Työnkierto vapaaehtoista
Kokemukset perehdytyksestä Miten toimia perehdytystilanteissa	Millainen kokemus perehdytys	Perehdytyksen kehittäminen
Oma kehittyminen	Uuden oppiminen	Ammattitaidon kehittäminen

Tuloksista muodostui hyvä ja yhteneväinen kokonaisuus, jossa vastaukset tukivat keskenään toisiaan. Tulokset olivat myös teoriaan rinnastettavia, joten vastauksia oli helppoa perustella myös teorian näkökulmasta. Tuloksista muodostui selkeitä luokkia, jotka myös yllä olevasta taulukosta selviää. Sen myötä, myös tulosten hahmottaminen ja jaottelu oli tulosten osalta selkeä tehdä. Tulokset jäsentyivät selkeiksi kokonaisuuksiksi, joita ovat eri näkökulmat työn-

kiertoon, työhyvinvointi osana työnkiertoa sekä työnkierron kehittäminen - työntekijöiden näkemyksiä siitä.

Tuloksissa olen koodannut vastaukset (V1, V2) tyyliin. Eskola ja Suoranta (2014, s. 155) kirjoittavat, että koodaamisella tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen teossa tiettyjen merkkien liittämistä tulkinnan mukaisesti aineiston tekstiin analyysin teossa.

5.6 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys ja luotettavuus opinnäytetyössäni toteutuvat hyvin. Kysely suoritetaan sähköpostiin lähetettävän webropol-kyselyn avulla. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja kyselyyn osallistuneiden henkilöllisyys ei tule tietoon missään vaiheessa. Kyselyt lähetettiin yksiköiden vastaavien toimesta kehitysvammaisuuden sekä ikäihmisten palveluiden yksiköiden työntekijöille, mutta kyselyssä ei eritellä mistä yksiköstä vastaukset tulevat. Vastauksia ei voi yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Aineistot ovat saatavillani sen aikaa, kun tarvitsen niitä tutkimustulosten analysointiin. Sen jälkeen poistan materiaalin.

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on osa tutkimusprosessin luotettavuutta. Eskola ja Suoranta (2014, s.211) kirjoittavat miten laadullisessa tutkimuksessa tutkimusta luetaan sillä ajatuksella, löytääkö siitä jotakin mihin itse voisi samaistua. Näin käy silloin, jos on kosketuspintaa johonkin samaan asiaan. Tällöin puhutaan kokemusten yhteneväisyydestä. Laadullisessa tutkimuksessa kriteerinä on koko tutkimusprosessi ja tutkija sen keskiössä. Tämän takia olen pyrkinyt myös avaamaan opinnäytetyön prosessia yksityiskohtaisesti ja tuomaan esimerkkejä esimerkiksi sisällönanalyysin teosta. Tuloksissa tuon myös esille koodatuin virkkein vastaajien näkemyksiä vastauksista.

Alkuun tein opinnäytetyön suunnitelman, jossa eettisiä asioita oli käyty myös läpi. Se oli liitteenä myös tutkimuslupa hakemuksessa. Se hyväksyttiin keväällä 2022 yhteistyö tahon toimesta. Sen jälkeen hankin tarvittavat luvat työnantaja organisaatiolta sekä ammattikorkeakoululta. Hankin tutkimusluvan ja hankkeistamista koskevan sopimuksen opinnäytetyön teosta. Pyysin niihin allekirjoitukset kaikilta osapuolilta.

Opinnäytetyön sopimukset ovat tärkeitä sujuvan yhteistyön tueksi. Arene (2019, 6) Opinnäytetyön sopimuksesta tulee ilmetä ristiriitojen välttämiseksi esimerkiksi aihe ja aikataulut, ohjaus sekä tarpeen mukaan henkilötietojen käsittely. Opinnäytetyö sopimus myös tuo esiin

toimeksiantajan toiveet sekä opiskelijaa sitovien tieteellisten käytänteiden yhteensovittamisen, jotta edellä mainittuja ristiriitoja ei pääse syntymään. Nämä asiat olen käynyt yhteistyötahon kanssa läpi ennen opinnäytetyön prosessin aloitusta. Opinnäytetyön suunnitelmassa on myös aikataulu käyty läpi ja viime kädessä sopimuksissa on lueteltu vastuut.

Arene (2019, 7) kirjoitetaan, että tietosuojalailla sekä tietosuoja selosteella pyritään kaikkien oikeuksien turvaamiseen. Tämän periaatteen tulee toteutua myös opinnäytetyössä. Opinnäytetyössäni en käsittele henkilötietoja vaan toteutan kyselyn anonymisti, joten luvassa ei tarvitse kuin mainita anonymiteetti ja käydä eettiset asiat lyhennetyksi läpi. Vastaamalla kyselyyn työntekijät suostuvat vastausten hyödyntämiseen opinnäytetyössäni nimettömästi. Tämä lauseke on kirjattuna kyselyn yhteydessä lähetetyssä sähköpostissa, jossa linkki kyselyyn oli. Arene (2019, 7–11) kirjoitetaan, että tietosuojaselosteen laatiminen on merkittävää tutkimuksen teon kannalta, silloin noudatetaan hyviä tutkimuksellisia käytänteitä.

Eettiset periaatteet noudattavat hyviä tutkimuskäytänteitä. Ne myös antavat raamit sille, mitä ja miten asiat tulee tehdä. Tutkittavat myös saavat itse valita osallistuvatko tutkimukseen vai eivät. Siitä syystä on tärkeää, että eettiset periaatteet kerrotaan tutkimukseen osallistuville. Näreaho, Kettunen ym. (2020) Eettiset asiat tulee myös käydä ilmi jo tutkimussuunnitelmasta ja alku vaiheessa olla selkeää sekä ohjaajalle, työntekijälle että yhteistyötaholle, miten eri tilanteissa opinnäytetyön osalta toimitaan. Tutkijalla on vastuu omasta työstään.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Esittelen tässä luvussa tulokset, joita sain kyselystä. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli saada näkyväksi työntekijöiden näkemykset työnkierrosta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Kyselyyn vastasi työntekijöitä ikäihmisten, - sekä vammaispalveluiden yksiköistä. Vastauksia tuli 36. Tulokset vastaavat esittämiini tutkimuskysymyksiin hyvin. Sain vastauksen monipuolisesti monelta eri kannalta katsottuna. Tulokset hyödyttävät myös organisaatiota työnkierron kehittämisessä.

Alaluvuissa avaan sisällönanalyysin kautta muodostuneita luokkia. Alkuun kerron vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen avaan eri näkökulmia työnkierrosta. Tämän jälkeen avaan työhyvinvoinnin kokemusta työnkierron näkökulmasta ja mitä näkemyksiä vastaajilla oli siitä. Lopuksi kerron siitä, mitä vastaajat ajattelivat työnkierron kehittämisestä ja miten osaamisen johtaminen rinnastuu ajatukseen työnkierrosta.

6.1 Vastaajien taustatiedot:

Taustatietoina olivat: Ikä, koulutus, työkokemus ja kuinka monta kertaa ollut työnkierrossa.

Kuvio 1. Vastaajien taustatiedot



Ikä jakautui vastaajien kesken melko tasaisesti. Suurin vastaajajoukko oli 36–45-vuotiaissa ja vastaavasti pienin vastaajajoukko 18–25-vuotiaissa. Koulutuksessa lähihoitajat korostuivat, niitä oli vastaajista 20. Sen jälkeen sairaanhoitajia oli seuraavaksi eniten, 8 vastaajaa. Hoivaavustajia oli 3. Muut ammattiryhmät, kuten fysioterapeutti, kodinhoitaja ja lähihoitajaopiskelija olivat vastaajien joukossa yksittäisiä. Työkokemusta oli myös tasaisesti. Vastaajien enemmistöllä oli 0–5 vuotta työkokemusta tai yli 20 vuotta työkokemusta. 6–10 vuotta ja 20 vuoden välillä vastaajia oli tasaisesti 5–7. Työnkierrosta vastaajilla pääsääntöisesti ei ollut kokemusta (17), 1 kerran tai yli 3 kertaa työnkierrossa oli ollut 8. 2 kertaa työnkierrossa oli ollut 3.

6.2 Työnkierron eri näkökulmia

Yleisenä näkemyksenä vastaajat avasivat ajatuksiaan monipuolisesti. Kaikki vastaukset olivat linjassa toisten vastauksien kanssa, ajatukset työnkierrosta yleisesti olivat melko positiivisia, vaikka negatiivista ajatteluakin mahtui joukkoon. Koettiin, että työnkiertoa voisi hyödyntää vielä enemmän ja siitä voisi yksiköissä keskustella ja tuoda esiin vaihtoehtoja enemmän. Toisaalta työntekijän omaa roolia mietittiin, että miten paljon itse pitää olla aktiivinen, jotta pääsee mieleiseensä yksikköön. Osalla vastanneista (19) oli henkilökohtaisia kokemuksia työnkierrosta, mikä osaltaan vaikutti mielipiteeseen positiivisesti tai negatiivisesti. Loput (17) olivat vain kuulleet mitä se voisi olla ja mitä ajatuksia siitä tulee. Joillakin (7), joilla ei ollut kokemusta työnkierrosta ei ollut ollenkaan ajatusta työnkierrosta yleisellä tasolla.

Osa vastaajista (25) ajattelivat työnkierron hyvänä asiana ja työnkierron hyödyt nähtiin suurena omaan työhön liittyvänä. Työnkierto käsitteenä oli tuttu suurimmalle osalle vastaajista (29). Tietämys mitä se sisältää ja mitä liittyy, koettiin vieraampana. Toivottiinkin, että myös esimies toisi enemmän esiin sen mahdollisuuksia.

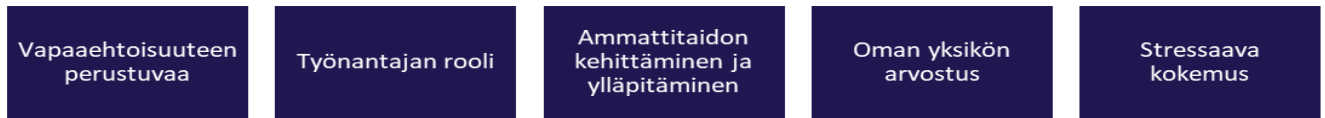
”Varsinkin jos pääsen sellaiseen paikkaan jota erityisesti toivon olisi hyvä.” (V1)

”Monesti työnkierto mielletään negatiivisena. Työnkiertoon ”joudut” jostain syystä. Omassa yksikössä sillä negatiivinen kaiku.” (V2)

”On hyvä asia, avaa uusia ajatuksia, voi tuoda uutta omaan yksikköön, pitäisi kaikkien käydä työnkierrossa, vaatii heittäytymistä ja uskallusta, avoimin mielin mentävä toiseen paikkaan, mielellän ainakin kolme listaa saisi kestää koska muuten ei kerkeä sisäistää asioita.” (V3)

Alla olevassa kuviossa on sisällönanalyysin perusteella muodostetut luokat, joista kerron seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

Kuvio 2. Työnkierron näkökulmia



6.2.1 Työnantajan rooli keskustelussa ja puheeksi otossa työnkierrosta

Työnantajan rooli keskustelussa työnkierrosta nostettiin esille moneen kertaan ja se koettiin tärkeänä osana työnkierron esiin tuomisessa eri yksiköissä. Keskustelun ylläpitäminen ja työnkierrosta puhuminen lisäisivät osaltaan myös työnkierron houkuttelevuutta. Kokemuksena nousi esiin se, että aiemmin siitä on puhuttu ja toisaalta myös vaadittu työnkiertoon lähtöä. Toisaalta negatiivinen ajatus työnkierrosta nimenomaan ilmenee silloin, jos työnkierto on työnantajan vaatimaa tai velvoittamaa. Sydänmaalakka (2012, s.34) kirjoittaa miten esimiehellä on tärkeä rooli siinä keskustelussa ja vuorovaikutuksellisessa kanssakäymisessä.

Sydänmaalakka (2012, s.34) jatkaa, miten yksilötason vuorovaikutus on tärkeää siinä kohtaamisessa, missä tarkoitus on saavuttaa jokin tavoite mahdollisimman tehokkaasti. Tässä opinnäytetyössä vastaajat kokivat, että esimiehen rooli on nimenomaan toimia linkkinä työnkierrossa osapuolien välillä ja kertoa sen mahdollisuuksista. Toisaalta työntekijät vastauksissaan kokivat myös keskustelun tärkeyden ja sen, että esimies keskustelisi enemmän, esimerkiksi työnkierron mahdollisuudesta organisaatiossa.

Vastauksissa tuotiin vastaajien (5) kirjoittamana esille sitä, että työnkierrolla pyritään ratkaisemaan työvoimapulaa yksiköissä. Toisaalta myös mainittiin siitä, että kierrättäminen ei kuitenkaan saa johtua yksinomaan siitä, että saataisi tarvittaessa työvoimaa toiseen yksikköön, vaan nimenomaan laajentaa yksilön omaa osaamista. Tätä asiaa pidettiin huonona asiana ja toivottiin, että työnkierto olisi omaa oppimista ja kehittymistä varten, eikä toisten työntekijöiden paikkaamista. Vastaajat kertoivat, miten tärkeää on oman työn laajentaminen ja kehittyminen.

”Olen itse ehdottanut” (V4)

”Olen itse kysynyt opiskeluaikana ja kerran on työnantaja ehdottanut työnkiertoa työvoimapulan ratkaisemiseksi.” (V5)

”Työpaikkakokouksessa kerrottu mahdollisuudesta päästä kokeilemaan toiseen yksikköön tietyksi ajaksi” (V6)

6.2.2 Oma kiinnostus työnkiertoon

Oma halu työnkiertoon lähtiessä on tärkeää ja sitä kautta koettiin, että motivaatio työnkiertoon lähtöön on silloin korkea. Toiveiden kuuntelu paikan suhteen, johon työnkiertoon lähtisi olisi tärkeää ja toivottiin, että toiveita toteutettaisiin enemmän. Työnkierrosta ajateltiin, että sitä kautta saa vaihtelua ja muutosta omaan työhönsä. Vastauksissa todettiin, että työnkierto kiinnostaa esimerkiksi siitä syystä, että omaan yksikköön on tulossa paljon muutoksia ja ikää vastaajalla sen verran, että ei jaksa enää kovinkaan isoja muutoksia itse käydä läpi.

”Varmasti hyvä vaihtoehto ehdottomasti työntekijän omasta halusta/ kiinnostuksesta työnkiertoon, vapaaehtoisuuteen siis perustuen.” (V7)

Työyksiköihin, joihin lähteä työnkiertoon, toivottiin lisää vaihtelua. Näin ollen ajateltiin, että omat toiveet ja mahdollisuus kehittyä työnkierrossa toteutuisivat paremmin. Työntekijät olivat myös tietoisia, että pitäisi löytyä vastinpari tulemaan omaan yksikköön työnkierron ajaksi. Tämä koettiin sitten kompastuskivenä sille, että mahdollisia työnkierto yksiköitä on tarjolla niin vähän.

”Nyt työnkierto ainakin oman näkemykseni mukaan on vapaaehtoista, mutta paikoissa ei ole kauheasti valinnanvaraa (sillä ko yksiköstä täytyy löytyä vastapari, joka on halukas kiertoon).” (V8)

Työnkierto tekisi monelle työntekijälle yksiköissä hyvää. Monet ovat olleet samassa työyksikössä vuosia, joten siitä syystä mahdollisuus työnkiertoon tulisi hyödyntää. Työnkierto hyödyttäisi myös sellaisia, joille työnteko syystä tai toisesta tuntuu hankalalta, eikä hyviä asioita meinaa löytyä. Tällöin ajateltiin, että toisessa yksikössä työskentely hetken aikaa voisi tuoda uutta näkökulmaa omaan työntekoon ja sitä kautta motivoida uudelleen. Vastaajien kokemuksen perusteella yksiköissä jäisi valittaminen vähemmälle, jos työnkierron kautta pystyisi näkemään asioita kauempaa. Oma positiivinen asenne uuteen auttaa paljon ja sitä kautta

saa myös irti enemmän. Koettiin, että olisi tärkeää itse kullekin kokeilla jossakin vaiheessa työuraa työnkiertoa.

”Asenne ratkaisee kun lähtee avoiminmielin niin saa itse ja kumpikin yhteisö siitä uutta ajateltavaa.” (V9)

6.2.3 Ammattitaidon kehittäminen

Vastaajat (30) suurimmaksi osaksi kokivat, että työnkierto mahdollistaa uuden oppimisen ja siitä saa uusia oppeja oman työn tekemiseen. Sitä pidettiin myös tärkeänä ammattitaidon ylläpidon ja kehittymisen kannalta ja ajateltiin, että se avartaa näkökulmia asioihin ja laajentaa omia taitoja. Kupias ym. (2014, s. 50) kirjoittavat, että osaamisen johtamisen osa-alueita ovat yhdistelmä tietoa, taitoa sekä asenteita eri asioita kohtaan. Työntekijän näkökulmasta osaamisessa ja sen kehittämisessä olennaista onkin jokaisen oma kyky yhdistää ammatilliset tiedot ja taidot kokonaisuudeksi, josta on hyötyä työn teossa. Osaamisen kehittäminen näkyy toisille taitavana sekä tarkoitukseen sopivana toimintana. Näin myös työntekijät oman osaamisen kehittymisen kokivat työnkierrossa. Hyöty on suurta silloin, kun pääsee laajasti hyödyntämään osaamista ja oppimaan uutta tai sellaista, mitä ei pitkään aikaan ole tehnyt.

”Saa kehittää itseään ja tiedostaa paremmin omat vahvuutensa sekä heikkoutensa.” (V10)

Toisesta yksiköstä voi saada myös uusia toimintatapoja toimia tilanteissa, jotka jo ennestään ovat olleet tuttuja, mutta on aina vain tietyllä tavalla tehnyt sen. Ajatuksia tuli myös siitä, miten vanhat tavat kyseenalaistettaisiin ja annettaisiin mahdollisuus uudelle tekemistavalle, kun antaisi mahdollisuuden itselle ottaa uutta tietoa vastaan. Näin kirjoittavat myös Kupias ja Peltola (2019, s. 249) tekstissään toteavat, että kehittymiseen työssä tarvitaan motivaation lisäksi innostavaa suuntaa työlle, sekä mahdollisuus saada asioita aikaan ja sitä kautta yksilön taitoa käsitellä kokemuksiaan ja oppia niistä.

”On se hyvä käy kattomassa millasta muualla on.” (V11)

Vastaajat myös kokivat, että saavat kehittää itseään ja tiedostaa siten omat vahvuudet ja heikkoudet ja se on tärkeää. Manka (2011, s. 85) kirjoittaa, että osaamisen kehittyminen vaatii työskentelyä ja yhteistyötä muiden toisten työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Sekä vuo-

rovaikutusta ja innovoivaa ilmapiiriä. Toisaalta myös uusi työntekijä tuo yksikköön jotakin positiivista, mistä muut voivat oppia. Työnkierron kokemus nähtiin myös mahdollisuutena sille, että jatkossa voi olla valmiuksia työskennellä uusissa yksiköissä, jopa uusissa työtehtävissä. Pystyisi siis ylläpitämään myös sellaisia taitoja, joita ei nykyhetkellä omassa yksikössä tarvitse.

Hauta (2018, 36, 46) kirjoittaa kolmesta selkeästä ilmiöstä, jotka hänen tutkimuksessaan selvisivät. Ne olivat työkiertoon liittyvät odotukset, kokemukset sekä vastaajien taitojen kehittyminen. Odotukset kuvattiin positiivisina ja halu oppia ja kehittyä oli työkierrossa olleilla sairaanhoitajilla kova. Tulevaisuuden kannalta koettiin myös hyväksi nähdä muiden yksiköiden toimintaa. Tässä toteutuu samat ajatukset vastaajien keskuudessa, mitä näissä omissa tuloksissani vastaajat kirjoittivat työnkierron kokemuksesta. Oman työn kehittäminen ja uuden tiedon tuominen työnkierron jälkeen takaisin vanhaan yksikköön koettiin myös hyväksi ja tärkeäksi asiaksi työnkierrossa. Positiivisena kokemuksena työkierto koettiin, juuri edellä mainittujen asioiden takia. Opittua sai syvennettyä ja myös uusia työkavereita löytyi, mikä koettiin mielekkäänä osana.

”Saisi kokeilla töitä eri yksiköissä. Vaihtelua. Itse en kuitenkaan ole tällä hetkellä kiinnostunut. Lisätöitä teen kuitenkin välillä kahdessa yksikössä oman yksikköni lisäksi.” (V12)

Yleisesti ottaen ajateltiin, että työn mielekkyys lisääntyy, kun näkee muitakin paikkoja ja yksiköitä. Manka (2011, s. 143–144) kirjoittaa myös, että työssä viihtyminen on tärkeää, jolloin myös työstä palautuminen on parempaa. Toisaalta myös työn imu motivoi ja tuo motivaatiota tehdä asioita paremmin. Tällä tavalla myös työnkierrosta ajateltiin. Työnkierron jälkeen kiinnostus työskennellä voi kasvaa. Vastauksissa kirjoitettiin, että aina on mahdollisuus oppia uutta, kunhan sille antaa mahdollisuuden. Vastaajat kokivat niin, että työkierto paikan tulisi olla tarpeeksi erilainen ja sellainen, jossa on itselle myös haastetta ja mahdollisuus oppia ja ylläpitää sellaisia taitoja, joita ei omassa työssään kyseisellä hetkellä tarvitse.

6.2.4 Arvostus työntekijöitä ja omaa yksikköä kohtaan

Työnkierron hyötynä nähtiin se, miten osaa työnkierron jälkeen arvostaa omaa yksikköä ja sen hyviä asioita paremmin. Se avaa uusia asioita ja näkee oman yksikön toiminnan eri tavalla, kun on nähnyt myös toisen yksikön toimintatavat. Toisaalta se selkeyttää sitä mikä omassa yksikössä toimii ja missä kohtaa olisi parannettavaa. Hyvänä huomiona tuotiin esiin

yksiköiden väliset erot ja se, että ei välttämättä tiedetä miten tai miksi jokin asia toimii niin kuin toimii.

”Talossa neljä eri osastoa ja valituksia tulee kun meillä niin ja näin ja teillä noin helppoo. Kannattaa kiertää ja nähdä muutakin kun oma osasto, kaikilla on työssä omat haasteensa joskin aina toisistaan poikkeavia. Jäis se ainainen valittaminen. Myöskin voi oppia ja nähdä uusia tapoja tehdä työtä, organisoida erilailla.” (V14)

Vastauksissa kirjoitettiin siitä, miten kuppikuntien synty yksiköissä ja uusien työntekijöiden ulkopuolelle jättö vaikuttavat heti alkuun negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Negatiivisuus uusia työntekijöitä kohtaan koettiin työtyytyväisyyttä heikentävänä asiana. Positiivinen vastaanotto antaisi myös hyvän kuvan yksiköstä ja toivottaisi uuden työntekijän tervetulleeksi. Virtanen ja Sinokki (2014, s. 211) kirjoittavat juuri tästä, miten työyhteisötaidot vaikuttavat työn sujuvuuteen, niitä vaaditaan kaikilta. Siihen kuuluu myös tapa ajatella koko työyhteisöä sekä halu tukea muita. Ei myöskään valiteta turhasta tai vastusteta kaikkea vaan pyritään positiiviseen ajatteluun.

Oman työn arvostus ja oman yksikön arvostus työnkierrossa olleilla mainittiin useassa vastauksessa. Ajateltiin, että kun oli uskallusta lähteä alun jännityksen jälkeen käymään toisessa yksikössä töissä ja tutustumassa uuteen ympäristöön ja tapaan toimia, se auttoi myös näkemään sekä hyvät että kehitettävät asiat omassa yksikössä.

Vastajat (3) toivat esiin sen puolen, jolloin kyllästyminen omaa yksikköä kohtaan nostaa negatiivisia ajatuksia pintaan, jolloin työnkierto voisi olla hyvä vaihtoehto saada omia ajatuksia tuuletettua. Vastajat myös kirjoittivat esimerkiksi asenteissa tapahtuvista muutoksista, kun on nähnyt jonkin muunkin yksikön toimintaa, eikä vain oman vanhan yksikön tapaa toimia. Tämän jälkeen oma työ saattaa tuntua uudelleen kiinnostavalta, kun on muutakin nähnyt ja kokenut. Hildén (2002, s. 65.) kirjoittaa kriittisestä oppimisesta, missä kyseenalaistetaan omat sekä työyhteisössä ilmenneet käsitykset ja itsestäänselvyydet. Myönteisen kokemuksesta tekee juuri se ajatus, mitä vastaajatkin kirjoittivat, että omat näkökulmat laajenevat ja ajattelu muuttuu avarakatseisemmaksi.

Työnkierron kokemuksen jälkeen koettiin, että itseltä turha valitus jäi pois, kun oli nähnyt toimintaa myös laajemmin. Sen takia työnkiertoa usea työntekijä suositteli laajemminkin työkavereilleen. Eklund (2021, 174) kirjoittaa, miten tehtäväkierto auttaa muita työntekijöitä ymmärtämään toisenlaisten työtehtävien luonnetta sekä mahdollisuuksia, että haasteita. Par-

haimmillaan tämänlainen toiminta voi edistää työyhteisössä avoimuutta ja parantaa vuorovai-
kutusta työntekijöiden välillä. Näin myös vastaajat kyselyssä totesivat, että työnkierron kautta
pystyy hahmottamaan ja näkemään oman yksikön asiat paremmin ja arvostus saattaa nous-
ta.

*”Näkee oman työn uusin silmin, huomaa hyvät asiat jotka muuten jäävä helposti huomaamat-
ta. Voi tuoda uusia ideoita omaan työyksikköön. Yhteistyö ja yhteydenottaminen eri yksiköihin
helpottuu, kun niiden toimintatavat ja henkilökunta ovat edes jollain tavalla tuttuja. Vaihtelu
virkistää.” (V15)*

6.2.5 Stressaava kokemus

Muutama (4) vastaaja koki työnkierron stressaavana kokemuksena ja toisaalta myös enem-
män negatiivisena kuin positiivisena kokemuksena. Osa syyksi tähän ajatukseen koettiin uu-
sien asioiden, - sekä tapojen opettelu. Se nähtiin väsyttävänä ja kuluttavana asiana. Ranta-
nen ym. (2020, s. 33) kirjoittavat miten työntekijöiden kokemilla tunteilla on vaikutusta ratkai-
sevasti siihen, miten työtehtäviä oppii, miten työstä suoriutuu ja miten motivoitunut on. Van-
hassa yksikössä olo miellettiin myös rutinoituneeksi työn teoksi, jolloin työ sujuu rutiininomai-
sesti.

*”Reippaan 20 (melkein 30) vuoden kokemus alalta. Tuskin kierto toisi uutta. Ihmisten kanssa
töitä tehdessä tietyt jutut joko hallitsee tai ei. ”Temppuja” voi oppia mutta ihmisten kanssa
toimimista/kanssakäymistä ei.” (V16)*

*”Kokemus oli hyvin ressaava. Ruveta opetelemaan uusia asioita ja tapoja. Se oli väsyttävää
ja kuluttavaa. Eikä työt suju uudessa paikassa tehokkaasti.” (V19)*

Työnkierto koettiin myös vievän motivaation työnteosta ja sekoittaa enemmän. Toisaalta tuttu
ja turvallinen oma yksikkö koettiin hyväksi ja muutoksia ei haluttu. Tässä mielessä siis stres-
saava kokemus muodostuu työntekijöiden omista ajatuksistaan ja tunteistaan työtä kohtaan.
Kallankari (2019, s. 136) kirjoittaa, miten kritiikkiä ja pelkoa muutoksista voi syntyä työnteki-
jöille ja kehittämisen epäonnistuessa nostetaan esille, pystytään silloin arvioimaan ja hallit-
semaan niiden vaikutuksia työntekoon. Näin ollen myös vastaajat, jotka onnistuivat näke-
mään tämän asian yli, pystyivät ajattelemaan työnkiertoa pidemmän päälle positiivisemmin.

Toisaalta ajateltiin myös, että viestit eivät kulje, jolloin virheitä voi sattua, jos työnkierrossa
on. Tämän edellä mainitun on myös Kupias ym. (2014, s. 197) kirjoittaneet ja nimenneet sen

oppimiskitkaksi. Siinä muutostilanteisiin liittyy useimmiten tämän tyylistä kitkaa. Osa syy tämän tyylliselle toiminnalle on vanhalla tavalla toimimisen turvallisuus, joka koetaan sellaisena, että siitä ei haluta luopua ja uusi tapa toimia tuntuu epävarmalta. Jos motivaatio on alhainen niin yleensä tämän tyylliseen asiaan ei haluta ryhtyä.

”Kierto paikka pitää valita niin että siitä oikeesti on hyötyä eik vaan kierrättää sillä ajatuksella et tyypit osaa mahdollisemman monen talontavat ja helppo siirtää töihin jos jossain pulaa väestä” (V17)

Työnkierto saattaisi olla kiinnostava kokemus, mutta koettiin, että kiinnostavaa yksikköä ei löydy ja vaihtoehto yksiköt ovat kaikki melkein samanlaisia. Nähtiin, että samat ongelmat esittäytyvät vain eri muodossa toisissa yksiköissä. Tämän takia sitten työnkiertoon lähtö ei kiinnostanut.

”Luulisin että ei paljoakaan. Kokemusta on mutta ei voi tietää, ei asioita niin eri tavalla tehdä” (V18)

”Kuluttaa ja väsyttää.” (V20)

6.3 Työhyvinvointi osana työnkiertoa

Työhyvinvointi on laaja käsite, johon liittyy monia eri ulottuvuuksia. Työnkierto voi parhaimmillaan olla työhyvinvointia lisäävä asia. Seuraavassa avaan tuloksia siltä osin, miten työntekijät kokivat työhyvinvoinnin osana työnkiertoa.

Kuvio 3. Työhyvinvointi työnkierrossa



Yllä olevassa kuviossa näkee sisällönanalyysin kautta saadut luokat liittyen työhyvinvointiin. Seuraavaksi esittelen alaluvuissa nämä esille tuodut tulokset.

6.3.1 Työmotivaatio nousee

Työnkierto ajateltiin pääosin positiivisena kokemuksena ja työhyvinvointia lisäävänä asiana. Työssä jaksaminen työnkierron myötä koettiin sitä parantavana kokemuksena. Koettiin, että oma valittaminen pikku asioista työnkierron myötä oli vähentynyt, kun oli nähnyt, miten muualla toimitaan. Toisaalta työnkierto yksinkertaisesti todettiin piristäväksi kokemukseksi ja tuomaan lisää energiaa omaan työhön. Suonsivu, (2015, s. 80) kirjoittaa, miten ammatillinen osaaminen ja myönteiset asenteet uutta kohtaan lisäävät voimavaroja, jotka edes auttavat positiivisessa työhyvinvoinnin kokemuksessa.

”Itse olen saanut energiaa työntekoon ja vahvistanut ammatillisuutta.” (V25)

Työilmapiirin koettiin muuttuvan suurimmaksi osaksi paremmaksi, kun ihmiset yksikössä välillä vaihtuvat. Eräs vastaaja (V21) totesi, että työuupumus on helpottanut, kun on saanut uusia ihmisiä ympärilleen. Henkisellä tasolla tämä siis koettiin positiivisena asiana. Alun jännityksen ja stressin jälkeen työnkierto antaa mahdollisuuden päästä esimerkiksi pois sellaisesta yksiköstä, jossa ilmapiiri koettiin huonona. Eräs vastaaja (V22) jopa totesi, että ilman mahdollisuutta työnkiertoon, olisi hän irtisanoutunut. Toisaalta osana työhyvinvoinnin näkökulmasta ei haluttu lähteä työnkiertoon, vaan koettiin oma yksikkö turvallisena ja tutkana paikkana ilman stressiä.

Moniammatillisuus koettiin isona osana työhyvinvoinnin kokemusta. Se helpottaa työskenteilyä yksiköiden välillä, joka toisaalta vähentää stressiä, kun tietää ja tuntee myös muita työntekijöitä muista yksiköistä sekä tapoja toimia toisissa yksiköissä. Toisin sanoen siis toisten yksiköiden tekemä työ tulee tutuksi. Yksiköiden välinen yhteys ja moniammatillisuuden parantuminen yksiköiden välillä siis nähtiin hyvänä asiana myös työnkierron näkökulmasta.

”...Avartaisi montaa asiaa ja helpottaisi yhteistyötä eri yksiköiden välillä, kun olisi enemmän näkemystä miksi jotkin asiat tehdään esimerkiksi kotihoidossa tietyllä tavalla ja osastolla taas toisella tavalla.” (V23)

”Uusia ajatuksia tulee, voi ”päästää” itsensä opiskelijan asemaan ja irti jumittuneista toimintatavoista, voi helpottaa esimerkiksi työuupumusta jos voi luopua hankalista ihmissuhteista.” (V24)

6.3.2 Perehdytys osana työnkiertoa

Perehdytys koettiin tärkeäksi osaksi työnkierrossa oloa. Käytännössä kuitenkin kokemukset perehdytyksen onnistumisesta vaihtelivat melkoisesti. Kyselyssä kysyin kokemuksia perehdytyksestä niiltä työntekijöiltä, jotka olivat olleet työnkierrossa. Vastaukset pääosin kertoivat perehdytyksen puutteesta tai liian lyhyestä sellaisesta. Perehdytyksen kokemus rinnastettiin työhyvinvointiin ja siihen, miten se voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti työnkierron kokemukseen ja sitä kautta siihen, miltä itsestä tuntuu. Suurimmalla osalla oli ollut huonoja kokemuksia perehdytyksestä uuteen yksikköön siirryttäessä, ja jotkut olivat kokeneet vastaanoton muuten olleen huonoa. Nämä asiat heijastuivat työntekijöillä sitten siihen, millä mielin työnkierrossa oltiin ja millainen koko kokemuksesta muodostui.

Itse kyselemällä vastaajat olivat pääosin edenneet. Perehdytys koettiin liian lyhyeksi, jotta pääsisi sisälle yksikön toimintaan ja pystyisi itsenäisemmin työskentelemään. Toivottiin, että perehdytykseen jatkossa panostettaisi enemmän. Kupias ym. (2014, 98, 100) mainitsevat, että perehdytykseen voi valita nimetyn perehdyttäjän, joka esimiehen ohella huolehtii, jotta perehdyttämisen suoritetaan sovitulla tavalla.

”Perehdytykseen ei voi koskaan panostaa liikaa. Vaikka työ olisi tuttua, niin toimintatavat ovat kuitenkin niin erilaisia. Pitäisi olla aikaa enemmän perehtyä myös uusiin asiakkaisiin ja heidän tietoihinsa. Tämä kaikki ei voi tapahtua kolmessa päivässä vaan asioiden sisäistäminen vie aikaa. Täytyy olla aikaa myös sisäistää asiat.” (V27)

Esimiehen tulee tunnistaa ne kohdat, joissa erityisen tärkeää on huolehtia perehdytyksen onnistumisesta ja sen laadusta. Kuten edellä mainitsin Kupiaksen ym. (2014) kirjasta, on siis tärkeää huomioida perehdytys ja tuloksista myös selvisi, että perehdytyksen hoitaminen loppuun asti ei aina ole onnistunut. Eklund (2021, s. 118.) mainitsee, että perehdytyksessä suunnittelu on tärkeää ja se on investointi tulevaan, kun sen tekee hyvin. Toimintatavat ja ajatusmallit, jotka uusi työntekijä saa heti alussa ohjaavat toimintaa myöhemmin. Sitä on vaikea lähteä muuttamaan myöhemmin. Siitäkin syystä siis perehdytykseen panostaminen on tärkeää.

Esiin tuotiin, että henkilöstövaje perehdytyspäivänä on vienyt aikaa itse perehdytykseltä, kun on joutunut heti töihin. Sen jälkeen sitä ei ole sitten jatkettu. Oma aktiivisuus perehdytyksen aikana ja uuteen yksikköön mennessä koettiin tärkeäksi ja sen kautta on saanut sitten paljon tietoa ja tarvittaessa neuvoa. Koettiin, että työnkierto saisi kestää muutaman listan, esimer-

kiksi kolmen lista verran eli n. yhdeksän viikkoa, jotta pääsisi myös sisälle yksikköön enemmän, jolloin työstä olisi mahdollista saada enemmän irti.

”Kauheella kiireellä ohjeistettiin ekana päivänä ja seuraavan päivän perehdytys päivä meni pois kun ei ollut tarpeeksi henkilökuntaa paikalla. Itse pitää olla paljon kiinnostunut ottaa selvää asioista.” (V30)

Perehdytyksen rooli työnkierron onnistumisessa koetaan isona osana onnistunutta kokemusta. Kupias & Peltola, 2009, 55,57) kirjoittavat miten esimiehen tulee olla kykenevä johtamaan sekä asioita että ihmisiä. Tätä taitoa esimies tarvitsee perehdytyksen organisoinnissa. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että perehdytys toimii organisoidusti ja sovitulla tavalla. Toisaalta perehdytys on tehtävä, joka samalla voi kehittää kokeneen työntekijän osaamista.

Perehdytys herättää tunteita ja tuloksissa on myös huomattavissa sen puute tai vastaavasti onnistunut kokemus. Kupias, Peltola & Pirinen (2014, s. 101) kirjoittavat, että myös vanhojen työntekijöiden perehtymistä uusiin työtehtäviin, voitaisi nopeuttaa hyvällä perehdytyksellä. Muutosvastarinnan ollessa suurta myös perehdytyksen ja ennako keskusteluiden merkitys nousee suureen rooliin. Kuten myös vastauksien perusteella on huomattavissa, on muutosvastarintaa työnkiertoa kohtaan olemassa ja siinä myös perehdytyksen tyyli ja onnistuminen on avainasemassa, jotta se saataisi vähentymään. Perehdytys siis selkeästi koetaan tärkeänä osana uudessa työssä aloittamista ja siitä syystä tärkeää olisikin panostaa siihen ja tarjota kaikille koulutusta hyvänlaiseen perehdytykseen sekä uuden työntekijän vastaanottoon.

”Perehdys hyvää, mutta osa ei hyväksy uutta kasvoa on ihme pelkoja, kuinka joku tulee ja sekoittaa kaiken.” (V31)

Eräs vastaaja (V.26) toteaa, että positiivinen palaute työntekijälle työnkierron loputtua on tärkeää ja se myös innostaa uudella tavalla. Avoin positiivinen palaute saattaa myös avata uusia ovia työpaikkoihin uudessa yksikössä, jos palaute on annettu myös esimiehelle työntekijästä. Muistutettiin, että vastaanotto myös perehdytyksen rinnalla on tärkeä. Miten uusi työntekijä otetaan vastaan. Kyselyn perusteella vastaanotto ja perehdytys uudessa yksikössä arvioitiin keskiarvoltaan 7,8. Asteikon ollessa 1–10.

”Yhdessä yksikössä erittäin huonosti ja yhdessä oikein hyvin. Perehdytyslistan mukaan ei ole edetty missään.” (V28)

”Pari päivää kiersin toisen ohjaajan kaverina ja asukkaat itse opettivat /kehitysvammaapuoli). Mahtava työyhteisö. Toista samanlaista en ole vielä nähnyt.” (V29)

6.4 Työnkierron kehittäminen, työntekijöiden näkemyksiä

Työnkierron mielekkyyteen vaikuttaa moni asia. Työntekijöiden kokemukset ovat ensi arvoisen tärkeitä työnkierron kehittämisessä vastaamaan työntekijöiden toiveita. Seuraavissa alaluvuissa avaan työntekijöiden näkemyksiä, miten työkiertoa voisi kehittää. Huomioitavaa on, että samat asiat ovat toistuneet jo aikaisemmin hyviksi koettuina asioina niillä, kenellä työkierrosta oli kokemuksia tai yleisesti näkemyksiä työkierrosta.

Kuvio 4. Työnkierron kehittäminen työntekijöiden näkemänä



Yllä olevasta kuviosta näkee mitä luokkia sisällönanalyysin kautta sain työnkierron kehittämiseen ja sen kokemiseen. Niitä avaan seuraavissa alaluvuissa.

6.4.1 Työntekijä lähtöisyys

Yhtenä suurena kokonaisuutena koettiin työntekijälähtöisyys työkiertoa suunniteltaessa. Vapaaehtoisuus koettiin merkittäväksi osaksi työnkierron positiivista kokemusta. Toki ajatuksia oli myös siitä, että kaikille sitä tulisi tarjota, mutta halukkaille se tulisi mahdollistaa. Vastavuoroisuus yksiköiden välillä, eli että toisestakin yksiköstä on tulija omaan yksikköön, nostettiin esiin. Mielipiteen kysyminen yksiköittäin ja siitä puhuminen tuli ajatuksena.

”Työntekijä lähtöisesti. Ei niin, että siihen painostetaan. Koulutusta työkierron hyödyistä ja hyvistä kokemuksista.” (V32)

”Vapaaehtoista pitää olla pakottamalla ei Hyvää seuraa tulee vain ongelmia. Kartoittaa vapaaehtoiset ja toiveita millaiseen työhön on kiinnostunut menemään.” (V39)

Toisaalta koettiin, että työkiertoa pitäisi rohkeasti tarjota yhdeksi vaihtoehdoksi motivaatiovaikeuksiin tai jos työnteko koetaan uuvuttavana omassa yksikössä. Ihan myös vaihtelunhalusta olisi hyvä työkiertoa tarjota sellaisille työntekijöille, jotka ovat pitkään olleet yhdessä ja

samassa yksikössä. Kuten Kupias ym. (2014, s. 112) kirjoittavat motivaatio liittyy kiinteästi tavoitteellisuuteen. Tärkeää työntekijöiden on ymmärtää miksi jotakin ehdotetaan ja mitä sillä yksilötasolla haetaan, jolloin myös motivaatio tehtävää kohtaan on korkeampi. Tässä tapauksessa siis työnkiertoon lähtöä saataisi suuremmalle joukolle markkinoitua ja motivaatio olisi korkeampi työnkiertoon lähdön suhteen.

”Jokaiselle ns. pakollinen listan verran ”seikkailu” toisessa vastaavassa yksikössä. Kv-puolen oman alueen yksiköt kaikki sen verran erilaisia että voisi olla hyvä että olisi tietämys mistä puhutaan kun olisi itse käynyt kokeilemassa ja tutustumassa. vastavuoroisuuteen perustuvaa ettei oma yksikkö jää pulaan kun tt lähtee kiertoon vaan siirtyvästä yksiköstä tulisi toinen tilalle tutustumaan omaan yksikköösi.” (V35)

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta työnkierto nähtiin erityisesti ammattitaitoa laajentavana sekä monipuolistavana asiana. Tällöin tulisi olemaan valmius työskennellä erilaisissa yksiköissä työnkierrosta hankkiman kokemuksen kautta. Tuloksissa tulikin esiin se, että koettiin hyödyn työnkierrosta olevan suurin silloin, jos työnkierto yksikkö eroaisi omasta yksiköstä mahdollisimman paljon uudessa yksikössä pääsis toteuttamaan sellaisia työskentelytapoja sekä taitoja, joita omassa työyksikössä ei tule tarvittua. Osaamisen koettiin laajentuvan uusien toimintatapojen ja uusien ammatillisten haasteiden edessä. Su-Yueh ym. (2015, 303) kirjoittavat, miten esimiesten tulisi hyödyntää työnkiertoa työntekijöilleen yhdistämällä työnkiertoa ja sisäistä viestintää. Tällöin työntekijöiden työtyytyväisyys myös lisääntyisi.

”Mahdollistaa sitä enempi. Tietyt alat eivät valitettavasti houkuttele. En usko että akuutilta kovin innolla tulee tehaan työntekijöitä, vaatii kuitenkin vastinparin. Laaja-alaisemmin koko Kuusiolinnan sisällä.” (V36)

Työnantajan roolina nähtiin taas enemmänkin keskustelun herättelyä työnkierrosta sekä olla sen mahdollistajana. Tämä on ensiarvoisen tärkeää ja työnantajan pitäisi pystyä tarttumaan työntekijöiden toiveisiin päästä työnkiertoon haluttuun yksikköön. Työnantajalla sekä organisaatiolla on myös vaikutusta siihen, miten sitä markkinoidaan yksiköissä ja puhutaanko siitä yksikkötasolla, kuinka paljon. Kulmala (2017, s. 157) kirjoittaa, että esimies pystyy dialogisen johtamisen keinoin vaikuttamaan työntekijöiden työmotivaation tukemiseen, oppimiseen ja työhyvinvointiin. Työmotivaatio sekä työhyvinvointi ovat tärkeitä tekijöitä laadukkaalle työlle. Osa työntekijöistä koki, että asiasta ei ole kovinkaan paljoa puhuttu ja toisaalta muut yksiköt ovat myös vieraita, jonka takia mahdollisuuksista ei ole laaja-alaisemmin tietoa.

”Tietoa mahdollisuuksista. Rohkaisua.” (V37)

”Tehdä siitä pysyvä käytäntö. Kaikkia työntekijöitä työnkiertoon. Tasapuolisuus. Ei niin että joitain laitetaan työnkiertoon vaan niin että jokainen vuorollaan.” (V38)

”Tuoda sitä ilmi paremmin.” (V40)

6.4.2 Työnkierrosta kertominen työntekijöiden kokemana

Toisaalta osa vastaajista koki työnkierron vähän vieraammaksi aiheeksi, eikä tiennyt siitä juuri mitään. Kehittämisen näkökulmasta työnkierrosta puhuminen ja kokemuksista kertominen koettiin asiana, jonka voisi ottaa yksiköissä tavaksi. Sillä tavalla työnkierto tulisi kaikille työntekijöille tutuksi ja kokemusten kautta halukkuus työnkiertoon voisi lisääntyä. Vastaajat kirjoittivat, että yksiköissä melko vähän tai ei ollenkaan on puhuttu työnkierrosta, sitä toivottiin lisää. Kupias ym (2014, s. 102) kirjoittaakin, että osa työnkierron prosessia on osaamisen jakamiselle ja kokemuksista kertomiselle tulee olla aikaa työnkierron päätyttyä. Esiin tuli myös mahdollisuus koulutuksiin työnantajan taholta, missä työnkierrosta puhuttaisi ja kerrottaisi sen tavoitteista ja mahdollisuuksista.

Ehdotuksena tuli myös kyselyn teko vuosittain työntekijöille, jonka pohjalta voisi työnkiertoa helposti tarjota kyseisille työntekijöille ja toisaalta löytyisi myös vastinpari työnkiertoon yksiköistä tämän kyselyn pohjalta. Sähköpostiin ehdotettiin laittamaan tiedote työnkierrosta. Tiedotus ylipäättään työnkierrosta toivottiin helpommin saatavaksi ja laajemmin jakoon. Eräs vastaaja totesikin, että työnkiertoon voisi lähteä, jos tietäisi mihin yksiköihin se olisi mahdollista. Tähän liittyen toiveena olikin, että työnkierto yksikkö olisi vähän erilainen verrattuna siihen mitä työtä tällä hetkellä tekee. Näin ollen saisi lisää kokemusta ja uutta oppia.

”Työnkierrosta voisi tehdä työntekijöille kyselyn vuosittain ja toteuttaa kierto halukkaille.” (V41)

Huomiona nostettiin keskusteluun eri yksikköjen houkuttelevuus, ajateltiin että mahdollisuus uuden oppimiseen on pieni, jos ei pääse sellaiseen yksikköön, jossa ammattitaito voisi kehittyä. Useassa vastauksessa nostettiin esille vastinpari tehostettu palveluasuminen-terveyskeskuksen vuodeosasto. Halukkuutta olisi lähteä tehostetusta palveluasumisesta työnkiertoon terveyskeskuksen vuodeosastolle, jossa varmasti oppisi uutta. Koettiin, kuitenkin houkuttelevuuden kannalta heikkona työnkiertoon lähtijä kyseistä yksiköstä.

Toisaalta myös negatiivinen mielipide työnkierrosta koettiin motivaatiota laskevana tekijänä siinä, lähteäkö työnkiertoon vai ei. Nihkeä suhtautuminen siihen koettiin asiana, jota pitäisi saada muutettua positiivisempaan suuntaan ja halutummaksi. Syynä näille ajatuksille ja puheille kirjoitettiin kaavoihin kangistuminen ja rutiinien säilyminen.

Osa vastaajista kertoivat, että itse olisivat kyllä halukkaita lähtemään, mutta kokisi työnkieron hyväksi myös yksikön muille työntekijöille, jotka valittavat asioista. Käydessä toisessa yksikössä näkisi tällöin toisen yksikön toimintaa myös. Kuten aikaisemmin kirjoitin, arvostus omaa yksikköä kohtaan tällöin myös osalla oli kasvanut ja valitus jäänyt.

”Tulisi tarjota rohkeasti työnkiertoa yhtenä vaihtoehtona jos huomaa, että työntekijällä on motivaatiovaikeuksia tai muuten herää huoli jaksamisesta. Se voisi olla yksi keino jatkaa työuraa sos.ter alalla ja lisätä jaksamista.” (V42)

6.4.3 Työnkierto kaikille

Kyselyn vastauksissa tuotiin paljon esille työnkierron pitämistä vapaaehtoisena ja se koettiin tärkeäksi. Tällöin motivaatio pysyy kohdillaan ja se koetaan mielekkäämpänä. Kuten Pennanen (2021, s. 88) kirjoittaa, motivaatio ohjaa käyttäytymistä toiminnan suuntaan ja tärkeää on huomioida mitkä asiat motivoivat itseään toimimaan paremmin. Motivaatio vaikuttaa myös työssä suoriutumiseen ja sen mielekkyyteen. Tässä tapauksessa vastaajat näkivät motivaation löytymisen hyödyn työnkiertoon lähdössä.

Kyselyssä kuitenkin osa vastaajista kirjoittivat, miten työnkierto olisi hyvä lisä kaikkien työhön ajoittain. Työnkierron pitäisi koskea sekä työntekijöitä että esimiehiä. Vastaajista (2) kirjoitti, että esimiesten olisi myös hyvä käydä työnkierrossa, jotta myös esimies saisi uusia näkemyksiä asioihin eikä katsonta kanta olisi niin suppea. Työnkierrossa nimenomaan työntekijä lähtöisyyttä tulisi korostaa ja mahdollistaa se kaikille halukkaille. Siitä koettiin olevan suuri hyöty kaikille, joten keinoja siihen miten se olisi mahdollista ja millä keinoin sitä voisi kehittää tuli hyvin.

”Mikäli työnkierto olisi pakollista, olisi valinnanvaraa paikoista enemmän; lähes joka yksikköön olisi aina työnkierron seurauksena mahdollisuus myös päästä jaksolle.” (V43)

”Esimies tasolla voisi käydä pyörimässä ensin muilla pisteillä, niin ei olisi niin yks oikoonen näkemys asioihin.” (V44)

Vastaajien ehdotukset osoittivat sen, että työntekijäpuoleltakin löytyy selkeästi halua sen kehittämiseen ja saada suurin osa ymmärtämään se hyöty siitä mitä on. Työntekijät perustelivat vastauksissaan hyvin sitä, miksi kaikille siitä olisi hyötyä ja esiin tuotiin sellaisia työntekijöitä, jotka eivät välttämättä näe omassa työssään tällä hetkellä mitään hyvää. Uskallus tarttua mahdollisuuteen olisi mahdollisuus saada uutta kipinää työntekoon.

Työnkiertoa ehdotettiin säännöllisesti toteutettavaksi yksiköiden välillä. Ehdotus tuli, että esimerkiksi 3–5 vuoden sisällä olisi aina tietty ajanjakso jokaisella, jolloin lähtisi hetkeksi työnkiertoon. Koettiin, että oman alankin puolelta sen verran erilaisia, että hyvää tekisi käydä tutustumassa muualla, jotta tietää mistä puhutaan. Esille tuotiin myös se puoli, että jos työnkierto olisi pakollista kaikille, olisi valinnanvaraa eri tavalla valita yksikkö johon työnkiertoon lähtee, jolloin mahdollisuudet olisivat suuremmat mieleiseen ja haluttuun yksikköön.

Toisaalta yleinen vastustus ja motivaatio saattaisivat joidenkin kohdalla parantua, jos itse saisi vaikuttaa enemmän ja valinnanvaraa yksiköissä olisi enemmän. Näin ollen työntekijä pystyisi suuntaamaan yksikkötoivettaan omien mielenkiinnonkohteiden tai mahdollisten kehittämiskohteiden mukaisesti. Todettiin, että työnkierron pitäisi tehdä pysyvä käytäntö organisaatiossa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa avaan tulosten pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä sekä vastaan samalla tutkimuskysymyksiini. Tutkimuskysymykseni olivat: Mitä näkemyksiä työnkierto herättää sosiaali- ja terveysalan työntekijöissä? Miten työnkiertoa voi kehittää sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa?

Tuloksista selvisi, että suurimmalla osalla vastanneista on samanlaiset ajatukset työnkierrosta ja vastauksista sai selkeitä teemoja kokonaisuuksiksi. Työnkierto jakoi selkeästi mielipiteitä. Osa syynä sille voi olla se, että työnkierron käsitettä pidetään vieraana eikä siitä välttämättä tiedetä työntekijöiden keskuudessa, miten sitä käytännössä voitaisi toteuttaa. Tulosten pohjalta selvisi, että suurin osa vastaajista piti työnkiertoa hyvänä ajatuksena, kunhan se on vapaaehtoista. Sen koettiin lisäävän motivaatiota oman työn tekoon ja tuomaan uutta energiaa työhön yleisesti. Kampkötter ym. (2018, s.1709) toteavat, että työnkierrolla nimenomaan voidaan oppia sekä työntekijöiden kyvyistä kuin myös motivoida heitä itseään. Uuden oppiminen koettiin myös isona osana työnkiertoa, kunhan yksikkö on tarpeeksi erilainen.

Työntekijät haluavat itse vaikuttaa itseä koskeviin asioihin ja toisaalta se tuokin työntekijälle silloin tunteen, että hän saa itse päättää itseään koskevista asioista ja kehittää osaamistaan tai nähdä muuta, jos siltä tuntuu. Pennanen (2021, s. 66) kirjoittaa, että ammattiosaaminen on työn kannalta oleellista ja sen kehittäminen tapahtuu erinäisissä koulutuksissa sekä työpaikalla tapahtuva työkierto on ammattiosaamisen näkökulmasta tärkeä asia. Näin myös vastauksissa oli huomattavissa tämä näkemys työn kehittämiseen työntekijän itsensä kokemana.

Työnkierron tärkeimmäksi asiaksi mainittiin uuden oppiminen ja ammattitaidon ylläpitäminen sekä kehittäminen. Nämä asiat nähtiin tärkeinä asioina ammatissa, jossa ammattitaitoa ja opittuja asioita tulee harjoitella ja ylläpitää. Työyksikön tehtävän mukaan kaikkia toimenpiteitä ei omassa työssä tule niin usein vastaan, joten sellaisen mahdollistaminen työnkierrossa koettiin tärkeäksi. Siitä saatu hyöty myös tullessa takaisin omaan yksikköön nähtiin ammatillisuutta lisäävänä asiana. Hildén (2002, s.86) toteaa, miten tulevaisuuden työelämä sosiaali- ja terveysalalla edellyttää erilaisia valmiuksia, jotka onnistuvat silloin, kun työntekijällä on laaja osaaminen, taitoa oppia sekä valmius ikuiseen oppimiseen. Toisaalta nämä asiat tulosten pohjalta oli nähtävissä. Työntekijöiden ajatus on linjassa sen kanssa, miten sosiaali- ja terveysalan työntekijän tulee nähdä oma ammatillinen kehittyminen.

Toisaalta niin kuin sanotaan, on kolikolla kaksi puolta. Osaa vastaajista työnkierto ajatuksena tai kokemuksen kautta enemmänkin stressasi eikä siitä löydetty mitään hyvää. Tämä ajatus tuli esiin huonojen kokemusten kautta tai osa koki yksikön vaihdon sekä uusien asioiden opetteluun stressiä lisäävänä tekijänä. Tällöin työnkierrosta saatua hyötyä ei osattu ajatella omalle kohdalle ollenkaan. Hildén (2002, s. 29.) kirjoittaa, miten kielteinen suhtautuminen muutokseen johtaa usein siihen, että oma osaaminen supistuu. Tällöin työntekijät vastustavat monia asioita, sitoutuminen on vähäistä sekä halu pitää kiinni vanhoista rutiineista on suurta. Sosiaali- ja terveysalan vaatimuksien lisääntyessä ei kauan sitten hankittu osaaminen riitä vaan sitä tulee päivittää, jolloin myös rutiinien on muututtava.

Työhyvinvointi nähtiin yhtenä osana työnkierron kokonaisuutta, johon itse pystyy vaikuttamaan. Osalla oli siitä oma kohtaista kokemusta, miten se hyödyttää työhyvinvointia ja siinä jaksamista. Osalla ei siitä kokemusta ollut, mutta vastaajat kokivat, että varmasti hyötyä siitä positiiviseen suuntaan olisi. Kuten edellisessä kohdassa mainitsin, osalle työnkierto kuitenkin lisäisi stressiä ja heidän vastauksissaan kokemus oli päinvastainen eikä siitä hyötyä työhyvinvointiin olisi parantavassa mielessä. Pennanen (2021, s.67.) kirjoittaa myös, että ammatillinen osaaminen on yksi tärkeä osa työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Kokemus siitä, että työn ja työtehtävät hallitsevat lisää työhyvinvointia.

Työssä jaksamisen ja työmotivaation koettiin paranevan, kun saa hetken tehdä toisessa yksikössä vähän erilaista työtä uudessa ympäristössä uusien ihmisten ympäröimänä. Siitä saa myös uusia kokemuksia mukaan otettavaksi omaan työhön, joka koettiin virkistävänä. Kulmala (2017, s.169) kirjoittaa, miten työmotivaatio lisääntyy silloin, kun työntekijä saa itse vaikuttaa omaan kehittymiseensä sekä osaamisensa täydelliseen hyödyntämiseen. Su-Yueh ym. (2015, s. 297) toteavat, että työnkierto voi ehkäistä työssä loppuun palamista edes auttamalla kehittämään omaa ammatillista osaamista. Kuten myös vastaajat kokivat, hyöty työhyvinvointiin on suuri, kun motivaatio ja ammatillinen osaaminen työnkierron myötä nousevat.

Tärkeää olisi myös painottaa sen hyötyä nimenomaan työnkiertoon lähtijän itsensä näkökulmasta. Su-yueh ym. (2015, 303) toteavat tuloksissaan, että on nimenomaan osoitettavissa se, miten työtyytyväisyys ja sitoutuminen työnantajaan ovat vahvemmat, kun työnkiertoon on ollut mahdollisuus. Osassa vastauksissa nostettiin esiin työnantajan hyöty ja se miten työvoimaa siirretään sinne missä tarve on ja näin ollen työntekijälähtöisyys jää tästä kokonaan pois. Mielestäni tässä kohtaa olisi tärkeä muistaa ja myös selventää nimenomaan se, mitä

työnkierto on suhteessa mitä on siirtää työvoima sinne missä tarvetta on. Tällöin kyseessä ei ole työnkierto ja näissä tilanteissa työnantaja on pääsääntöisesti päätöksen tekijä.

Näin myös Ojala ja Ahonen (2005, s. 158) kirjoittavat: Osaaminen ja tieto ovat tärkeää pääomaa työssä, ja sitä pitää kehittää koko ajan. Sen hallintaan sisältyy eri osa-alueita, kuten rakenteet ja järjestelmät, jotka käsittävät yksilön osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämisen tukemisen sekä säännöllisen selvityksen osaamistarpeista. Sekä prosessit miten näitä asioita kehitetään ja ylläpidetään. Tämä on laaja kokonaisuus, mutta tulosten perusteella voi myös sen nähdä, miten laajasti kyselyyn vastanneet asiaa pohtivat ja toisaalta myös katsoivat asioita eri kannoilta. Kaiken kaikkiaan siis tulokset vastasivat hyvin tutkimuskysymyksiin, joita myös johtopäätöksissä avasin.

8 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin opinnäytetyön tekoa. Kirjoitan, mitä näkemyksiä on herännyt työn teon aikana ja pohdin omia oppimiskokemuksiani. Kerron myös, miten prosessi mielestäni eteni ja millainen hyöty työlläni työelämässä on sekä miten asioita olisi voinut tehdä toisin, ja mitä toisaalta olisin tehnyt toisin, työni ollessa valmis.

Työnkierto on tärkeä aihe työelämässä tällä hetkellä ja yhteistyö organisaatiossa myös pinnalla. Sen takia aihe on ajankohtainen ja sille oli tarvetta tässä kohtaa. Yhteistyö organisaatiossa aiheesta on puhuttu pitkään ja siihen ollut työntekijöillä mahdollisuus. Melko vähän kuitenkin siihen on ollut lähtijöitä. Se oli myös yksi syy sille, miksi itse halusin tutkia nimenomaan tätä aihetta työntekijän näkökulmasta anonymisti. Toivoin, että tällä tavalla olisin saanut mahdollisimman paljon vastauksia aiheesta.

Lopulta kuitenkin vastaajajoukko jäi todella pieneksi suhteessa mahdolliseen vastaajamäärään. Näin ollen päädyin tekemään laadullisen tutkimuksen. Koen, että tutkimuksen teon kannalta määrä oli hyvä analysoitavaksi, mutta organisaation kannalta hyöty olisi ollut vielä suurempi, kun suurempi joukko olisi vastannut kyselyyn. Toisaalta huomioitavaa on se, että saadut vastaukset olivat keskenään samassa linjassa ja samanlaisia näkemyksiä ja kehitettäviä asioita otettiin esiin. Joten mielestäni tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että oikealla tiellä kuitenkin ollaan.

Jatkotutkimus aiheeksi aiheesta työnkierto tekisin toimintatutkimuksen. Kallinen ja Kinnunen kirjoittavat tietoarkiston verkkokäsikirjassa, että tarkoitus on saada sellaista toimintaa aikaiseksi, joka aiheuttaa muutoksia ja ongelmiin saadaan ratkaisu. Toimintatutkimus etenee prosessimaisesti ja tutkimuksen teon prosessissa on tarkoitus ottaa mukaan osallistaen ja osallistuen ihmisten joihin toiminta vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa pitkällä aikavälillä kehitäisin käytännössä työnkiertoa organisaatiossa vastaamaan nimenomaan tutkimuskysymyksiin ja niihin haasteisiin, joita työntekijöiltä nousi työnkierrossa. Tällä tavalla voisi sitten ottaa koko organisaation mukaan kehittämiseen ja viedä sitä pala kerrallaan eteenpäin. Tärkeää organisaation kannalta olisikin ottaa kaikki työntekijät mukaan ja kehittää työnkiertoa kukin ala huomioiden. Tällä tavoin saataisi mukaan entistä moniammatillisempi vastaajajoukko ja vastaajia saataisi monelta eri alalta, eri lähtökohdista.

Itselläni oli aiheesta oma mielipide omien kokemusten kautta niin kierrossa olijana, kuin esihenkilönäkin. Näin ollen kiinnostus aiheeseen oli myös henkilökohtainen. Työn edetessä ja tuloksia analysoidessa oli mielenkiintoista huomata, miten suurimman osan vastaajista näkemykset vastasivat myös omia näkemyksiäni ja kokemuksiani. Toisaalta itseäni yllätti positiivisen palautteen määrä ja näkemykset työnkierrosta. Puheet, kun työnkierrosta kuitenkin olivat olleet melko negatiivisia ja kehittämissävytteisiä. Hildén (2002, s. 29) kirjoittaa miten muuttuva hoitotyön maailma asettaa myös työntekijät muutoksille alttiiksi. Silloin myönteinen suhtautuminen muutoksiin näkyy joustavuutena ja mukautuvuutena sekä pitävät itsensä ajan tasalla. Tulosten perusteella tämä myös koettiin osana työnkierron kokonaisuutta, joka myös teorian pohjalta toteutuu.

Kaiken kaikkiaan prosessi eteni itselläni joutuisasti ja omasta aikataulusta pystyin pitämään kiinni. Omat haasteensa työn teolle johtuivat omasta elämäntilanteesta pienten lasten kanssa. Olen siis ylpeä, että siitä huolimatta sain tehtyä mieleisen ja mielenkiintoisen työn, josta toivon olevan hyötyä yhteistyötaholle.

Kaiken kaikkiaan johtopäätöksenä voisi pitää työntekijöiden ajatusta siitä, että työnkierto on itseä varten oppimista ja kehittymistä. Vastauksissa mainittiin oman oppimisen tärkeys ja kehitys sekä taitojen ylläpito, joita ei välttämättä joka hetki omassa työssä tarvitse. Kaiken kaikkiaan voisi todeta, kuten Pyöriä (2012, s.122,129) kirjoittaa: Tärkeää on työntekijöiden näkökulmasta se, miten hyvät henkilöstökäytännöt parantavat työnteon laatua sekä vaikuttavat myönteisesti muillakin osa-alueilla. Pelkät hyvät käytännöt eivät kuitenkaan riitä vaan tärkeää on hallinnolle saada asiat henkilöstön tietoisuuteen ja ymmärretyksi. Tällä tavoin myös työnkierto näyttäytyi vastaajien kirjoituksissa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2014). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. (Alkuperäinen teos julkaistu 2012).

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto, Arene. (2019). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu: 26.10.2022]. Saatavana: https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä*. J-impact Oy

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. (Alkuperäinen teos julkaistu 1998).

Hauta, H. (2018). *Kehittääkö työkierto osaamista: Sairaanhoidtajien kirjoitelmia työkierrosta*. [Pro gradutyö, Jyväskylän yliopisto]. JYX. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57649>

Hietaniemi, J. & Niemi, A. (2022). *Itsensä johtajat: Just sopivasti menestystä*. Art House

Hildén, R. (2002). *Ammatillinen osaaminen hoitotyössä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hirsjärvi, S., Sajavaara, P., Liikanen, P. & Remes, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hoitotyön vuosikirja 2006. (2006). Gummerus

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <<https://www.gsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

- Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa: Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Duodecim
- Kampkötter, P., Harbring, C. & Sliwka, D. (2018). *Job rotation and employee performance-evidence from a longitudinal study in the financial services industry*. *The international journal of human resource management*, 29 (10), 1709–1736
- Kulmala, J. (2017). *Parempi vanhustyö: Menetelmiä johtamisen kehittämiseen*. PS-kustannus
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Alma Talent
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia Helsinki University Press
- Kuusiolinna Terveys Oy. (23.10.2022). Tietoa meistä. Haettu 23.10.2022, <https://www.kuusiolinna.fi/tietoa-meista>
- Laaksonen, H. & Salin, S. (2019). *Iloa ja intoa johtamiseen: Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön*. Oppian
- Manka, M-L. (2011). *Työn ilo*. Alma Talent
- Metsämuuronen, J. (2011). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp Oy
- Nykänen, E. (2007). *Rennosti töissä: Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen*. Docendo sport
- Näreaho, S., Kettunen, J., Kärki, A. & Päälylysaho, S. (2020). Ammattikorkeakoulujen opin-
näytetöiden eettiset suositukset-powerpoint esitys. [Ppt-tiedosto]. Arene [Viitattu
26.10.2022]. Saatava-
na:https://www.arene.fi/wpcontent/uploads/Raportit/2020/Arenen%20ONT%20eettiset%20ohjeet%20esitysmateriaali%202020.pdf?_t=1578486373

Otala, Leena-Maija. & Ahonen, Guy. (2005). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. WSOY

Partanen, A. (2009). *Työkierto tavoitteelliseksi: Terveysthuollon lähiesimiesten näkemystä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä*. [Pro gradutyö, Jyväskylän yliopisto]. JYX. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/22639>

Pennonen, Marjo. (2021). *Itse tuntemuksesta apua työhyvinvointiin*. Duodecim

Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2015).

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2015). *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Sanoma pro

Su-yueh, C., Wen-chuan Wu., Ching-Sheng, C. & Chia-tzu, L. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of nursing management*. 23, 297–306

Suonsivu, K. (2015). *Kohti riittävyttä: Matkalla työhyvinvointiin*. Unipress

Sydänmaalakka, P. (2012). *Älykäs itsensä johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. Alma Talent. (Alkuperäinen teos julkaistu 2006).

Sydänmaalakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Alma Talent

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere university press

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. (Alkuperäinen teos julkaistu 2002).

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Valli, R. (toim.) (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus.

Valtionhallinnon henkilökierto-opas. (2012).

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Infor Viestintä

Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma


Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Ps-Kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1. Opinnäytetyön kysely

Työnkierto sosiaali- ja terveysalan yksiköissä työntekijöiden kokemana

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Esitiedot: Ikäsi *

- 18-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- Yli 55 vuotta

2. Esitiedot: Koulutuksesi *

- Lähihoitaja
- Sairaanhoitaja
- Geronomi
- Sosionomi
- Muu, mikä? _____

3. Esitiedot: Työkokemuksesi *

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

4. Kuinka monta kertaa olet ollut työnkierrossa? *

- En yhtään kertaa
- 1 kerran
- 2 kertaa
- Yli 3 kertaa

5. Millaista tietoa ja näkemyksiä sinulla on työnkierrosta? *

6. Minkä takia työnkiertoon lähtö kiinnostaa tai ei kiinnosta sinua? *

7. Onko sinulle tarjottu mahdollisuutta lähteä työnkiertoon? *

- Kyllä
- Ei

8. Miten työnkiertoon lähtöä on ehdotettu? *

9. Vastaa kysymyksiin 9 ja 10, jos olet ollut työnkierrossa, muuten voit siirtyä kysymykseen 11.

Miten sinut otettiin vastaan yksikössä, jossa olit työnkierrossa?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Huonosti Erittäin hyvin

10. Kerro, miten sinut perehdytettiin uudessa yksikössä ja miten perehdytys sujui?

11. Millä tavalla koet, että työnkierto voi vaikuttaa työhyvinvointiisi? *

12. Miten koet, että työnkierto voisi vaikuttaa ammatilliseen osaamiseesi? *

13. Miten työnkierrosta puhutaan yksikössäsi? *

14. Voit nyt kertoa, miten mielestäsi työnkiertoa voisi kehittää organisaatiossa?
