



Työntekijän suhtautuminen sisäiseen työkiertomahdollisuuteen

Hanna Marjanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hanna Marjanen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työntekijän suhtautuminen sisäiseen työkiertomahdollisuuteen
Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 4
<p>Opinnäytetyön tutkimusaihe oli työntekijän suhtautuminen sisäiseen työkiertomahdollisuuteen, jonka katsottiin aiheena olevan ajankohtainen työelämän lisääntyvissä osaavan työvoiman löytymisen tarpeissa. Mahdollisuutena sisäinen osaaminen on vielä monelta osin hyödyntämätön voimavara. Työntekijöiden ei enää voida ajatella pysyvän samoissa tehtävissä pitkiä aikoja. Työtehtävien vaihtaminen ja itsensä kehittäminen on tätä päivää.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli pyrkiä saamaan ymmärrystä työntekijöiden kiinnostuksesta hakeutua sisäisiin työtehtäviin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tällä tavoiteltiin työn laatutekijöiden tarpeiden kohtaamista työnantajien osaajatarpeiden kanssa sekä niiden ratkaisemista työvoiman sisäisen liikkuvuuden keinoin. Tavoitteena oli ymmärtää laajemmin syy-seuraussuhteita ja niiden merkitystä työntekijän näkökulmasta. Tutkimus rajattiin käsittelemään työelämässä mukana olevia henkilöitä, joilla siten katsottiin olevan näkökulmia oman työn laadullisiin tekijöihin.</p> <p>Työn toteutustapana oli käsitellä tutkimusongelmaa kvalitatiivisella tutkimusotteella eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvällisemmin. Tutkimusongelmaa käsiteltiin alaongelmien avulla. Ne liittyivät haastateltavan kokemiin omiin henkilökohtaisiin tekijöihin sisäiseen työkiertoon hakeutumisen kannalta ja koettuihin tarjolla olleisiin mahdollisuuksiin. Lisäksi haluttiin saada tietoa siitä, miten työntekijät kokivat omalta ja toisaalta työnantajan kannalta saatavan hyödyn työtehtävien sisäisen vaihtamisen myötä. Opinnäytetyötä alettiin valmistella tammikuussa 2023 laatimalla siitä suunnitelma ja perehtymällä tietoperustaan. Valmistelu jatkui kevään ajan tutkimushaastatteluin, tulosten käsittelyin ja niiden perusteella tehtyjen kehitysehdotuksien raportoinnilla tässä opinnäytetyössä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan katsoa työntekijöillä olleen mielenkiintoa hakeutua sisäiseen työkiertoon saavuttaakseen sillä oman uran kehittymistä, työn laadullisia parannustekijöitä ja työmotivaatiota. Työnantajan kannalta uskottiin työntajauskollisuuden ja -mielikuvan paranevan sisäisten uramahdollisuuksien myötä. Toimintatapoja oman osaamisen hyödyntämiseen ja työnantajan osaajatarpeiden tunnistamiseen, koettiin melko vähäisinä. Käyttötarkoitus tälle opinnäytetyölle on kehittää sisäisen osaamisen voimavarojen ja inhimillisen potentiaalin käyttöä yrityksissä. Tämä palvelee käyttötarkoitukseltaan niin työnantajia kuin työntekijöitä mahdollisuutena sisäisen rekrytoinnin kehittymiselle.</p>
Asiasanat Sisäinen työkierto, sisäinen rekrytointi, työn rikastaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
1.4	Peittomatriisi.....	5
2	Tietoperusta sisäisestä työkierrosta.....	6
2.1	Sisäiseen työkiertoon hakeutumiseen vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä.....	6
2.2	Sisäisen työkierron mahdollistaminen organisaatioissa	9
2.3	Sisäinen työkierto henkilöstön voimavarana	12
2.4	Sisäisen työkierron tuomat hyödyt yritykselle	15
2.5	Yhteenvedo tietoperustasta.....	18
3	Tutkimuksen toteutus laadullisen menetelmän keinoin	21
3.1	Laadullinen tutkimusote.....	21
3.2	Aineiston kerääminen.....	23
3.3	Laadullisen aineiston analysointi	26
4	Tutkimuksen tulokset.....	30
4.1	Henkilökohtaiset tekijät sisäisen työkiertoon hakeutumiseen vaikuttavina tekijöinä	30
4.2	Sisäisen työkierron mahdollistamisen kokemukset omassa organisaatiossa.....	33
4.3	Sisäisen työkierron aikaansaamat vaikutustekijät työntekijän kannalta.....	36
4.4	Organisaation sisäisen osaamisen hyödyntämisen kokeminen	38
5	Pohdinta.....	42
5.1	Tutkimuksen tulosten tarkastelu ja kehittämissuhteet	42
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat	46
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	49
5.4	Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi.....	49
	Lähteet.....	51
	Liitteet	54
	Liite 1. Tutkimushaastattelun kutsukirje	55
	Liite 2. Haastattelukysymysten taustamuuttujat ja kysymysrunko	56

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus lisätä ymmärrystä työntekijän suhtautumisesta sisäiseen työkiertomahdollisuuteen. Aiheeseen päädyttiin opinnäytetyön tekijän omaan mielenkiintoon ja työkokemukseen aiheen parissa perustuen. Työntekijöiden odotukset oman työn kehittymiselle ja sen laatua edistävien tekijöiden saavuttaminen työuran aikana, on monelle omakohtaisesti tuttua työelämänkaaren eri vaiheissa. Lisäämällä ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista ja ajatuksista, voidaan pyrkiä tehostamaan toimintatapoja, joilla organisaation sisäistä osaamista voidaan hyödyntää tehokkaammin ja työntekijät kokevat täten oman työnsä mielekkäämpänä. Toimiessaan hyvin, sitä voidaankin pitää voimavarana niin työntekijöille kuin organisaatioille. Sisäisen työkierron edellytykset perustuvat myönteiseen ilmapiiriin työtehtävien vaihtamista kohtaan, jossa huomioidaan organisaation liiketoiminnalliset tekijät. Henkilöstölle luotavat puitteet, työkierron prosessit, osaamisen tunnistaminen ja kehittämismahdollisuudet, luovat pohjan onnistuneille sisäisille siirtoille. (Törnblom 05/2022.)

Työtehtävien vaihtaminen ja itsensä kehittämisen keinot ovat tätä päivää työmarkkinoilla. Työntekijöiden ei enää voida ajatella pysyvän samoissa tehtävissä kovinkaan pitkiä aikoja. (Duunitori 2018.) Työvoiman sisäinen liikkuvuus ja sen käyttäminen on edelleen melko vähän käytetty mahdollisuus työvoiman hankkimiselle, ja rekrytoinnin strategiat keskittyvät ulkoisiin rekrytointeihin, vaikka yrityksillä olisi käytettävissään omat työntekijät. Yrityksiä vaivaa osaavan työvoiman saatavuuden haastavuus, jonka löytäminen organisaation ulkopuolelta on työläämpää, hitaampaa ja vähemmän kustannustehokasta kuin omien osaajien käyttäminen. Työntekijät eivät välttämättä tunnista vahvuuksiaan omassa organisaatiossaan ja vaihtavat toiselle työnantajalle, jos uusia mahdollisuuksia ei koeta olevan tarjolla nykyisessä työpaikassaan. Organisaatiot tarvitsevat uusia välineitä osaavan ja motivoituneen työvoiman ylläpitämiseen ja hallinnointiin. Kun organisaatiossa syntyy tarve osaamiselle, niiden sisäiset voimavarat, omat työntekijät, kannattaa huomioida ennen ulkoiseen rekrytointiin siirtymistä. Monissa organisaatioissa uskotaan olevan halua sisäiselle työkierrolle, mutta osaamisen tunnistaminen ei ole välttämättä toimiva ja jatkuvaksi muodostunut prosessi. (Törnblom 05/2022.)

1.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimusongelman rajauksessa kiinnostuksen kohteena voidaan pitää ilmenevien tapahtumien rakennetta, merkitystä ja syy-seuraussuhteiden tulkintaa (Metsämuuronen 2008, 14). Lähtökohtana opinnäytetyössä on sisäinen työkierto mahdollisuutena, jossa halutaan tutkimuksen avulla selvittää minkälainen kiinnostus työntekijöillä, on sisäiseen tehtävien vaihtamiseen ja toisaalta minkälaisia vaikuttavia tekijöitä siihen uskotaan liittyvän. Tutkimuksen tarkoituksena on saada ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka saavat työntekijät hakeutumaan työtehtävien vaihtamiseen ja minkälaiset

henkilökohtaiset ominaisuudet ja työympäristön luomat tekijät siihen vaikuttavat. Tämän tutkimuksen pääongelmaan pyritään saamaan vastaus tutkimuksen teemoja mukailevien alaongelmien avulla.

Pääongelma:

Minkälainen suhtautuminen työntekijällä on sisäiseen työkierron mahdollisuuteen?

Alaongelmia pääkysymyksen ratkaisemiseksi:

- Minkälaiset työntekijän henkilökohtaisesti kokemat tekijät vaikuttavat sisäisen työkierron keilemiseen?
- Miten työntekijä kokee mahdollistettaneen sisäistä työkiertoa omassa organisaatiossaan?
- Minkälaisiin henkilökohtaisiin tekijöihin työntekijä uskoo olevan vaikutusta sisäisellä työkierrolla?
- Minkälaisia vaikutuksia työntekijä kokee olevan työnantajalle sisäisen työkierron mahdollistamisen myötä?

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään siinä määrin työkokemusta omaavia henkilöitä, että voidaan katsoa muodostuneen käsitys omaan työuraan vaikuttavista tekijöistä. Tarkoituksena on analysoida haastateltavien subjektiivista suhtautumista mahdollisuuteen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä nähdään sopivana tutkimuksen menetelmänä, kun tarkoituksena on selvittää ja saada ymmärrystä tutkittavien omista kokemuksista, yksityiskohtaisesta rakenteista eikä niinkään yleisluontoisesta jakaantumisesta (Metsämuuronen 2008, 14).

Tutkimusmetodiksi valitaan puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka avulla tutkimuksen aihetta on tarkoitus käsitellä käyttäen etukäteen luotujen teemojen mukaista kysymysrunkoa. Metodina tämä antaa mahdollisuuden tutkimustilanteeseen, jossa saadaan aikaan mahdollisimman avoin keskustelunomainen tilanne. Haastatteluihin on tarkoitus valita työntekijäroolissa toimivia henkilöitä, jotka ovat toimenkuvataustoiltaan, työkokemuksen määrältä ja ikäryhmältään eri lähtökohtaisia. Haastattelusta saatavia tuloksia tullaan käsittelemään anonymisti. Näiden tekijöiden myötä halutaan saada mahdollisimman kuvaavia ja rehellisiä tuloksia suhtautumisesta tutkittavaan asiaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tulosten avulla tavoitellaan työntekijöiden ja työnantajien tarpeiden ja sisäisen tehtäväkierron odotusten yhteen saattamista, jonka tuloksena toimiva ja myönteinen kulttuuri auttaa organisaation sisäisten mahdollisuuksien hyödyntämistä. Tutkimuksen voi katsoa olevan työelämäperustainen, jonka ajatuksena on tutkimuksessa tapahtuva jatkuva tarpeen määrittely ja ratkaisujen haku, tarve jollekin (Pitkäranta 2014, 51).

Tutkimuksen tuloksia voidaan katsoa hyödynnettävän työntekijän kannalta tunnistaa omia tekijöitään ja voimavaroja edistää omaa uraa itselle mielekkääseen suuntaan. Työnantajan kannalta puolestaan autetaan luomaan prosesseja ja myönteistä kulttuuria, jonka avulla voidaan aikaansaada liiketoiminnallisia hyötytekijöitä. Sisäisen liikkuvuuden voidaan katsoa luovan arvoa ja olevan kasvua aikaansaava tekijä yrityksille. Ammattitaito ja niin sanottu hiljainen tieto säilyy organisaation hyödynnettävissä, kun sitä osataan hallita oikein. Tätä voidaan pitää kilpailutekijänä sekä kustannustehokkaana, nopeana ja riskittömämpänä mahdollisuutena ulkoiseen rekrytointiin verrattuna. Positiivinen työnantajamielikuva näkyy myös työtyytyväisyydessä ja henkilöstön pysyvyytenä samalla työnantajalla etenkin nuoremman ja vaihtelunhaluisemman sukupolven keskuudessa. (Törnblom 05/2022.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa määritellään opinnäytetyössä käytettäviä keskeisiä käsitteitä, jotka katsotaan liittyvän tutkimuksen aiheeseen sisäisestä työkierrosta.

Sisäinen työkierto käsitteenä sisäisen työkierron voidaan ajatella olevan laaja käsite erilaisia työtehtäviin liittyviä vaihtamisen tilanteita. Otalan ja Meklinin mukaan määriteltynä (2021, 98) sisäisessä työkierrossa katsotaan tehtävän kokonaan eri tehtäviä tai vaihtoehtoisesti omaa tehtävää jossakin toisessa yksikössä. Sitä on pidetty oppimisen vanhimpina muotoina. Työtehtävien vaihtamista sisäisesti voidaan pitää myös hyvänä tapana opeteltaessa prosessin muita vaihtoehtoja tai haluttaessa oppia siitä tiettyjä osakokonaisuuksia. Sillä voidaan tarkoittaa myös vaihtoehtoa opetella toisessa yksikössä jotakin tehtävää, jonka tiedetään siellä sujuvan hyvin. Palatessaan työntekijä voi tuoda toimivia käytäntöjä omaan yksikköön. Vaihtaessaan eri tehtäviin omassa organisaatiossa, voidaan ajatella ymmärryksen kasvavan koko toiminnan osalta ja esimerkiksi henkilöiden lainaaminen toisen yksikön projektiin, hyödyttää koko organisaatiota. Tässä opinnäytetyössä sisäisellä työkierrolla tarkoitetaan sisäisen rekrytoinnin kautta siirtymistä pysyväisluonteisesti uusiin tehtäviin tai lyhytaikaista, projektinomaista työskentelyä toisessa tehtävässä.

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation avoimien tehtävien täyttämistä omalla henkilöstöllä. Sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus on hyvä käydä aina läpi rekrytointia aloitettaessa. Tehokkaimmillaan se toimii, kun henkilöstön osaamista ja tavoitteita on seurattu aktiivisesti. Työsopimuslaki säätelee osaltaan esimerkiksi avoimista työpaikoista ilmoittamista ja oikeutta rekrytoida uusia henkilöitä yrityksen ulkopuolelta. Työntekijöille tulee mahdollistaa avoimien tehtävien hakeminen ja työntarjoamisvelvollisuus tulee ottaa huomioon esimerkiksi osa-aikaisia työntekijöitä koskien. (Työsopimuslaki työnantajan velvollisuuksista 26.1.2001/55; Duunitori 2018.)

Työn rikastamisella voidaan tarkoittaa työntekijän tekemien työtehtävien muuttamista siten, että kokonaisuuteen yhdistetään aikaisempaa vaativampia ja vastuullisempia tehtäviä (2017 Finto). Toisaalta sillä tarkoitetaan myös työn mielenkiinnon ylläpitoa. Työtä voidaan rikastaa vertikaalisesti lisäämällä nykyisiin tehtäviin suurempia ja haasteellisempia kokonaisuuksia tai horisontaalisesti vaativuudeltaan samankaltaisia vastuita lisäämällä. (Berlin 2019, 52–53.)

Hiljainen tieto on niin sanottua yksilöllistä tietoa, joka ei välttämättä ole näkyvässä muodossa eikä se ole aina helposti jaettavissa. Työpaikka on oppimisen ympäristönä rikas. Hiljaisen tiedon siirtämistä voidaan tehdä oppimalla toisilta, esimerkiksi kokeneemmilta työntekijöiltä ja viedä sitä mukanaan toiseen työtehtävään tai -paikkaan siirtyessään. (Kupias 2019, 12, 14–15, 25.)

Työikäisiksi on tässä opinnäytetyössä katsottu kuuluvan 15–74-vuotiaat henkilöt (Tilastokeskus s.a.). Heidät on jaettu kolmeen eri sukupolveen zoomereihin, millenniaaleihin ja X-sukupolveen. Näitä sukupolviryhmiä kuvataan tietyille ikäryhmälle tyypillisten ominaispiirteiden mukaan.

Z-sukupolvi eli zoomerit ovat alle 25-vuotiaita. Heitä kuvataan digitalisaation ja rajattoman tiedon sukupolveksi. Globalisaatio on tuttua, elämysten kokeminen ja kriittinen ajattelu, on tällä sukupolvella keskiössä. Työltä odotetaan merkityksellisyyden tunteita ja hyvinvointia sekä yhteisiä arvoja. (Köhler 11.11.2022.)

Y-sukupolvi eli millenniaalit ovat 26–41-vuotiaita, jotka ovat kasvaneet tietoteknisellä aikakaudella. Työltä odotetaan mielekkyyttä, kehittymistä ja luottamuksen kulttuuria. Työn joustavuus ja itsenäisyys ovat tärkeitä ja tasapainottavia tekijöitä vapaa-ajan kanssa, joka on tälle sukupolvelle merkityksellistä. Lyhyet työsuhteet ja niin sanotut pätkätyöt ovat tuttuja tämän ikäryhmän työsuhteen muotoina. (Köhler 11.11.2022.)

X-sukupolvi, johon kuuluu 42–57-vuotiaat, pitävät työ- ja perhe-elämän yhdistämistä tärkeänä. Tämän sukupolven kohdalla korostuu uusien taitojen oppimisen tarve, joka vaikuttaa työpaikan saantiin ja säilyttämiseen. Elinikäinen oppiminen korostuu tässä vaiheessa työuraa. (Köhler 11.11.2022.)

Yrityksen kokoa kuvataan tässä opinnäytetyössä työntekijämääräperusteisesti luokiteltuna. Suuryrityksissä katsotaan olevan yli 250 työntekijää, pienissä ja keskisuurissa yrityksissä eli niin sanotuissa pk-yrityksissä vähemmän kuin 250 työntekijää ja pienissä yrityksissä alle 50 työntekijää. (Tilastokeskus s.a.)

1.4 Peittomatriisi

Peittomatriisin avulla on rajattu tutkimuksen teemat alaongelmien avulla. Nämä liittyvät tutkittavan aiheen tietoperustaan, tutkimuksen haastattelukysymyksiin ja saatuihin tuloksiin (taulukko 1). Jokaiseen alaongelmaan liittyy tietoperusta, jota on käsitelty erillisissä luvuissa 2.1–2.4. Lisäksi siihen saadut tutkimushaastatteluiden tulokset käsitellään luvuissa 4.1–4.2.

Taulukko 1. Peittomatriisi

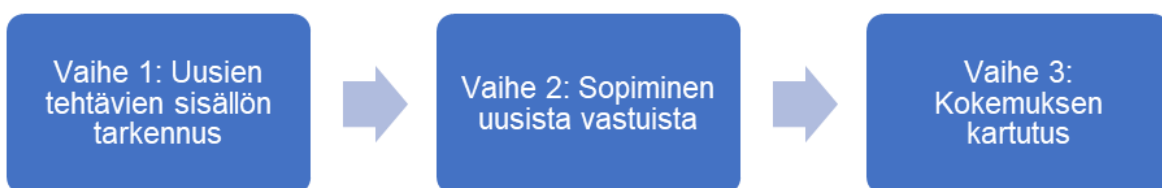
Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Haastattelukysymykset	Tulokset (luku)
Minkälaiset työntekijän henkilökohtaisesti kokemat tekijät vaikuttavat sisäisen työkierron kokeilemiseen?	2.1	1–6	4.1, 4.3, 4.4
Miten työntekijä kokee, mahdollistettaneen sisäistä työkiertoa omassa organisaatiossaan?	2.2	7–13	4.2, 4.1, 4.2, 4.4
Minkälaisiin henkilökohtaisiin tekijöihin työntekijä uskoo olevan vaikutusta sisäisellä työkierrolla?	2.3	14–18	4.3, 4.1, 4.2, 4.4
Minkälaisia vaikutuksia työntekijä ajattelee olevan työnantajalle sisäisen työkierron mahdollistamisen myötä?	2.4	19–22	4.4, 4.3

2 Tietoperusta sisäisestä työkierrosta

Tässä luvussa käsitellään sisäisen työkierron tietoperustaa. Työn voidaan katsoa olevan mielekästä ja onnellista, kun sen kokee merkitykselliseksi. Aina sen kokeminen ei ole kuitenkaan sillä tasolla kuin työntekijä haluaisi. Työn merkityksellisyys ja motivoivuus korostuu kaikenlaisissa töissä. Työltä toivotaan tunnetta tarkoituksellisuudesta, jaksamisesta ja kehittymismahdollisuuksista. Tarvitaan keinoja, joilla positiivisuuden tunteita saadaan pidettyä yllä ja työn kokeminen itselle suotuisana. (Berlin 2019, 8–9.)

2.1 Sisäiseen työkiertoon hakeutumiseen vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä

Siinä vaiheessa, kun omasta työstä on tullut hyvin hallittua ja osattavaa, voidaan työtä rikastaa uusilla ja kiinnostavilla tehtävillä. Rikastamisella tarkoitetaan uusia vastuualueita, joilla haetaan parempaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Työstä voidaan tehdä mielekkäämpää ilman, että tarkoituksena olisi laajentaa tehtäväkenttää tai työmäärää. Täten vältetään turhautumisen tunteita työssä ja päästään kokeilemaan omia rajoja työssä kehittämisessä. Työn rikastamista voidaan tehdä kolmiportaisen vaiheistuksen kautta tarkentamalla ensimmäisessä vaiheessa uusien tehtävien sisältöä. Tämän jälkeen sovitaan ja tarkennetaan tulevia vastuualueita ja täten saadaan aikaan työkokemuksen karttumista. (Kuva 1; Berlin 2019, 52–54.)



Kuva 1. Uusien työtehtävien rikastamisen vaiheet (mukaillen Berlin 2019, 52–54)

Näissä kolmessa vaiheessa työntekijän tulee käydä läpi omat halunsa työtehtävien tekemiselle, ”mitä haluan tehdä”. Lisäksi arvioidaan mahdollisia tarjolla olevia työtehtäviä, ”mitä työpaikalla voi tehdä” ja minkälaisia mahdollisuuksia se tarjoaa niiden tavoittelulle. Kokemuksen karttuminen voi

tapahtua useammalla eri tavalla, kuten seuraamalla kokeneempien työskentelyä. Työntekijän omat toiveet, työpaikan tarjoamat mahdollisuudet ja sen ulkopuoliset odotukset, organisaation osaamistarpeet ja tulevaisuuden työelämän tekijät, muodostavat yhdessä työn rikastamisen tekijät (kuva 2). Työntekijän kannattaa kartoittaa omia tavoitteitaan eri lähtökohdista täsmentääkseen toiveitaan mielekkäästä työtehtävästä. Lähtökohdat perustuvat aiempaan työkokemukseen, nykyisen roolin mielekkäistä tekijöistä, omista vahvuuksista ja työelämän tuomista odotuksista. (Berlin 2019, 52–55.)



Kuva 2. Työn rikastamisen osatekijät (mukaillen Berlin 2019, 54)

Mahdollisuuksien kartoitukseen on työpaikoilla erilaisia kanavia. Ilmoitukset sisäisissä rekrytointikanavissa saavat työntekijän pohtimaan omaa kiinnostustaan uuteen tehtävään. Vapautuvat tehtävät tiimien henkilöstön muutosten yhteydessä saavat etenkin proaktiiviset työntekijät liikkeelle. Halukkuudesta tehtävien vaihtamiseen, kannattaa myös mainita esihenkilöille ja kollegoille. Esimerkiksi projektitehtävissä uusien vastualueiden ja työtehtävien saaminen voi tapahtua sujuvasti. (Berlin 2019, 55–56.)

Tulevaisuuden tarpeiden kartoitus tekee saatavan hyödyn monipuolisemmaksi silloin, kun kyetään pitkän tähtäimen osaamisen kasvattamiseen. Omia kykyjä, tietoa ja taitoa kannattaa pitää markkinakelpoisena. Oman alan seuraaminen ja aktiivinen osallistuminen esimerkiksi alan tapahtumiin, auttaa pysymään niin sanotusti ajan hermolla. Sillä voidaan lisätä omia vaikutusmahdollisuuksia ja saadaan vakautta työpaikan muuttuvia tilanteita silmällä pitäen. Tästä esimerkkinä toimii työpaikkojen väheneminen tulevaisuudessa digitalisoitumisen yleistymisen myötä ja erilaisissa liiketoiminnan- ja kulttuurien muutostilanteissa. (Berlin 2019, 56–58.)

Kokemuksen kartuttaminen, jossa uuden työn pariin pääsee oppimalla kokeneemmilta ja harjoittelemalla, voi olla yksi tapa rikastaa työtehtäviään. Perehdyttäjän rooli on keskeinen mutta esihenkilöltä vaaditaan myös seurantaa töiden sujumiseksi toivotulla tavalla. Kokemusta voi kartuttaa myös työpaikan ulkopuolella esimerkiksi opiskellen, sertifiointeja hankkimalla, käymällä alan erilaisissa tilaisuuksissa ja harrastamalla. Työpaikalta vaaditaan kannustavaa suhtautumista työntekijöiden vapaaehtoisen kokemuksen kartuttamiseen ja ymmärrykseen ihmisten toiveista työskennellä organisaatioissa, joissa heitä kohdellaan kokonaisvaltaisesti. Kun työ on mielekästä ja palkitsevaa, tuntuu työmääräkin yleensä työntekijän omaan jaksamiseen nähden hyvältä. (Berlin 2019, 61–64.)

Sisäisen työkierron mahdollistaminen tulisi olla suunnitelmallista toimiakseen toivotulla tavalla. Tällä tarkoitetaan, että sen prosessit ja toimintatavat ovat huomioituna henkilöstösuunnittelussa. Tämän lisäksi henkilöstön arvioinnit, koulutus-, kehitys- ja uratoiveet tulee olla mukana henkilöstösuunnitelmissa ja osana sisäisen työkierron mahdollisuutta. Selkeästi ohjattuna sisäinen työkierto voidaan katsoa olevan myös johdon näkökulmasta, kehittävä ja motivoiva tekijä liiketoiminnan strategiassa. Täten saadaan laajempi näkökulma kokonaiskuvasta. Työntekijöiden kannalta se puolestaan auttaa osaamisen monipuolistamisessa. Sisäisen työkierron suunnitelmissa ja mahdollisuuden toteutumisessa tärkeimpinä tekijöinä ajatellaan olevan siihen liittyvien sääntöjen tuntemus henkilöstön keskuudessa sekä ymmärrys omista työkiertomahdollisuuksista, prosesseista ja selkeästi dokumentoidun tiedon löytymisestä. (Rao 2021, 155–157.)

Työntekijöillä on erilaisia kokemuksia omasta pätevyydestään ja kyvyistään selviytyä niistä tehtävistä, joita heille on annettu. Jokainen haluaa kokea itsensä osaavaksi ja kyvykkääksi työyhteisössään. Tämä liittyy arvostuksen ja luottamuksen tarpeeseen. Jos kokee onnistuvansa työssään, se vahvistaa myös uskallusta haastaa itseään uusissa tehtävissä ja haasteissa. Päinvastoin sellainen, joka ei ole kokenut onnistumista, kokee myös uudet tehtävät vaikeampina kohdattavina. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 191.)

Personaalisuuden tekijöiden lisäksi monien muidenkin tekijöiden koetaan vaikuttavan työntekijöiden suhtautumisessa työhönsä, motivaatioon ja toiveisiin sen johtamistavoista. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa ikä ja niihin liittyvät vaikutukset. Puhutaan X-, Y- ja Z-sukupolvista tai ruuhkavuosista, keski-ikäisistä ja senioreista. Esimerkkinä nähdään keski-ikäisten naisten vaikeudet sijoittua työmarkkinoille, vaikka heidän työpanoksensa voidaan katsoa olevan merkittävä. Nuorempien odotukset liittyvät usein urakehitykseen ja eläkeikää lähestyvät pohtivat omaa jaksamistaan. (Aaltonen ym. 2020, 208.) Nuorempien sukupolvien ja erityisesti Y-sukupolven eli millenniaalien, jotka ovat 26–41-vuotiaita, uskotaan arvostavan työtä vähemmän kuin vanhempi sukupolvi. Vapaa-ajan ja perhe-elämän merkitys on kasvanut. Millenniaalit ovat myös valmiimpia mahdollisuudelle vaihtaa työtehtäviä kuin vanhemman sukupolven työntekijät. Tämänkaltainen eroavaisuus sukupolvien

välillä on ollut olemassa jo pidemmän aikaa. Sukupolvenvaihdos työelämässä on tuonut mukanaan myös uutta osaamista digitaalisen kielen myötä. Millenniaalit ovat myös korkeammin koulutettuja verrattaessa aiempiin sukupolviin mutta vähemmän sitoutuneita samaan työnantajaan. Henkilökoh- taista kasvua ja kehitystä arvostetaan. Tämä sukupolvi haluaa löytää etenkin työn, jolla on sosiaa- lista merkitystä. Tämän myötä vaaditaan muutoksia muun muassa rekrytoinneilta ja erilaisia integ- roinnin menetelmiä vanhempaan sukupolveen työpaikoilla. (Pyöriä, Ojala & Järvinen 2017.)

2.2 Sisäisen työkierron mahdollistaminen organisaatioissa

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Työolobarometrin 2021 mukaan suurimmassa osassa työ- paikkoja suhtaudutaan myönteisesti osaamisen kehittämiseen, oppimiseen ja uusien asioiden ko- keilemiseen. Valtaosa osaamisen kehittämisestä tapahtuu työpaikoilla sen lisäksi, että koulutus- mahdollisuuksia tarjotaan. Etenkin nuorempien palkansaajien ikäryhmissä koetaan työpaikalla ole- van mahdollisuus oppia uusia asioita mutta kokemuksena tämän voidaan katsoa vähenevän van- hemmissa työntekijöiden ikäryhmissä. Ylemmät toimihenkilöt kokevat myös oppimisen mahdolli- suuden kokemuksia työntekijäporrasta useammin, mutta heillä on toisaalta ajankäytöllisesti suu- remmat haasteet hakeutua työssäoppimisen pariin. Täten he opiskelivatkin muita työntekijäryhmiä useammin itsenäisesti tai verkossa. Oppimisen mahdollisuuksien katsotaan keskittyvän enemmän niille, joilla koulutus ja työtehtävät tukevat jo valmiiksi osaamista, erilaisia taitoja ja kehittymisen mahdollisuuksia. Palkansaajissa tämä näkyvät siten suurinakin sosioekonomisen aseman tuomina eroina. Työpaikalla vallitseva kulttuuri ja toimintatavat koettiin tutkimuksen mukaan merkitykselli- senä oppimismahdollisuuksia ajatellen. Henkilöstrategioiden katsottiin painottavan eri tavoin uu- sien tehtävien kautta oppimista sekä roolien oppimisesta saatavaa merkitystä. Uuden oppimista katsotaan voivan motivoida muun muassa työnkuvien monipuolisuuden keinoin ja uudistaen työ- rooleja. Nämä tekijät kannustavat oppimista ja kehittävät työntekijöiden osaamista ja ongelmanrat- kaisukykyä. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 24–38.)

Organisaation koko näkyy myös melko selvästi koetuissa mahdollisuuksissa ja rohkeammassa eri tehtävien kokeilussa. Pienemmissä työpaikoissa koetaan suurempia työpaikkoja useammin mah- dollisuuksia aktiiviseen tehtävien kokeiluun. Eri työsektoreiden eroista voidaan tulkita yksityisen sektoreiden palkansaajien kokevan hiukan useammin mahdollisuuksia työssä oppimiseen (3/4 pal- kansaajasta) kuin valtion- kunnan- tai teollisuuden sektoreilla (69–73 prosenttia). Tätä eroa ei kui- tenkaan voi pitää erityisen suurena. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 28.)

Esimerkkinä työssä oppimiselle työkierron avulla voidaan pitää General Mills´n, yhdysvaltalaisen elintarvikeyrityksen työkierto-ohjelmaa on kuvattu The Great Place To Work Instituten julkaisussa, jossa yritys kannustaa työntekijöiden kehittymistä johtotehtävärooleihin ja haluaa nopeuttaa tätä prosessia yrityksessä. Työntekijät kasvavat monipuolisen, näkemyksiä avaavan ja urakasvua

kannustavan ohjelman avulla erilaisiin johdon tehtäviin. Tämän avulla on saatu aikaan jopa tuhansia ylennyksiä vuosittain oman organisaation sisältä. Yrityksen johto on ollut mukana kehittämässä työntekijöidensä kehittymisen ympäristöä, joka nähdään henkilökohtaisen arvon kasvuna. Työntekijät kokevat omalta osaltaan ylpeyttä työnantajaansa kohtaan oppimisen ja kehittymisen kulttuurin mahdollistamisen myötä. (Burchell & Robin 2011, 90–91.)

Trendinä nähdäänkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työkierron kannalta suuntaus siihen, että tiimirajat eivät ole enää yhtä jyrkät ja ollaan valmiita tekemään kaikenlaisia tehtäviä. Voidaan sanoa kaikilla olevan tarve oppia uusia asioita ja kehittyä. Siihen eivät vaikuta työtehtävät, ammatti tai koulutustausta. Työstä innostumista ei koeta, jos työt pysyvät samana useita vuosia. Niin sanottu työn imu toteutuu tarpeeksi haastavassa mutta ei liian vaikeassa työssä. Oikeanlaisen haastavuuden tason löytyminen edellyttää yksilöllisten tekijöiden huomiointia. Jos tässä onnistutaan, tuloksena on motivoitunut ja sitoutunut työntekijä. (Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta 2020, 16.)

Edellytyksiä oppimiselle luodaan keskinäisellä kunnioituksella, avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiirillä, jossa henkilöstö voi vapaasti jakaa tietotaitoaan ja uusia ideoita. Tällainen ilmapiiri lisää työhyvinvointia ja viihtyvyyttä työssä. Henkilöstöasioiden asiantuntijuus vaatii oppimisen vaatimusten huomioon ottamista. Voidaan ajatella, ettei ilman oppimista synny osaamistakaan. Oppiminen tarkoittaa, että toimintatavat muuttuvat, kypsyvät ja uusia taitoja kyetään soveltamaan ja yhdistelemään aiemmin opittuihin taitoihin. Oppiminen tulisi nähdä myös elinikäisenä velvollisuutena. Tällä tarkoitetaan koulutuksen lisäksi henkilön koko eliniän jatkuvaa kehitysprosessia. Työelämän tulisi kiihdyttää tätä tarvetta. Tähän työnantajan tulee luoda mahdollisuuksia kehittämiseen kannustavalla ilmapiirillä, vaikka loppujen lopuksi vastuu oppimisesta ja osaamisesta onkin jokaisella itsellään. Halu ja kiinnostus oppimistilanteisiin luo edellytykset työmarkkinoilla pärjäämiseen. Henkilöstön kehittämistarpeet tulee arvioida niin yrityksen kuin henkilöstön kannalta. Menetelmiä kehittämiseen on olemassa paljon ja niistä esimerkkeinä toimii erilaiset työkiertoon, sijaisuuksiin, projekti-työskentelyyn ja työn rikastamiseen liittyvät muodot. Tarjotut mahdollisuudet vaihteluun ja osaamisen kehittämiseen työkierron avulla, voidaan tukea yksilön ja yhteisön osaamisen kehittämistä. Työkierto syventää osaamista, työkokemus laajenee ja näkemykset saavat uusia ulottuvuuksia. Näiden voidaan katsoa hyödyttävän sekä työntekijää että yritystä. (Österberg 2014, 147–150.)

Uusista tehtävistä sopimisessa esihenkilöllä on tärkeä rooli mahdollistajana työn rikastamiseen. Esihenkilö kannattaa pitää tietoisena syistä, joita haluttaisiin nykytilanteessa muuttaa. Täten päästään sopimaan uusien tehtävien tarkennuksesta, osaamisen kartuttamisesta ja aloitusajankohdasta. Esihenkilö tukee myös hankalissa tilanteissa. Työntekijän on kuitenkin syytä pitää aktiivinen rooli huolehtimalla, että esihenkilön kanssa keskustellut asiat edistyvät sovitusti. Tämän kanssa

voidaan sopia roolien vaihdosta ja lyhytaikaisemmista tehtävien vaihtamisista pyytämällä mahdollisuutta työkiertoon. (Berlin 2019, 60–61.) Kehityskeskusteluiden tehtävä onkin työntekijän oppimisen ja tulevaisuuden suunnitelmien kartoittaminen. Lisäksi esimiehen tulisi huolehtia ymmärryksestä, että työntekijä on tietoinen omasta roolistaan työnantajan strategiassa. Tämä vaatii yhteistyötä, niin henkilöstöosaston tuen muodossa kuin yksilön ja osaston tai tiimin kehittämisstrategian toteuttamista, yksilöiden kiinnostuksenkohteiden mukaisesti. (Kuva 3; Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta 2020, 23–24.)



Kuva 3. Uuden oppimisen kyky on yksilön, työyhteisön ja organisaation sekä johdon yhteistyötä (mukaillen Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta 2020, 23–27)

Esihenkilöllä tulisi olla pelisilmää tunnistaa tiimin jäsentensä vahvuudet ja mahdollisuudet, vaikka työntekijöiden potentiaalin tunnistaminen voi olla vaikeaa varsinkin, jos he eivät tunnista omia vahvuuksiaan. Vahvuuksille myös sokeudutaan, joka hankaloittaa niiden tunnistamista. Erilaiset uskomukset ohjaavat ajatteluamme potentiaalista. Etenkin nuoremmat työntekijät, 25–34-vuotiaat ovat kokeneet, että heidän vahvuuksiaan ei aina ole tunnistettu. (Aaltonen ym. 2020, 236.)

Tehtäväkiertoon työkierron muotona suhtautuminen yrityksissä, on useimmiten positiivista vaikkakin vielä melko vähän käytetty mahdollisuus. Sen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen, vaikka asiasta on mainittu työsopimuksissakin työntekijän velvoitteena suorittaa myös muut työnantajan määräämät työt ja tehtävät. Työsopimuslain perusteella työsuhteessa voidaan katsoa siis työnantajalle kuuluvan työnjohto-oikeus ja valta järjestellä töitä. Tehtäväkierto on myös valmisteltava hyvin ja sille tulee asettaa tavoitteet. Organisaatiot, joilla voidaan katsoa olevan hyvä oppimiskulttuuri, on kehittynyt hyvät oppimista ja kehittymistä tukevat rakenteet. Tällaisia ovat muun muassa organisoidut perehdyttämisen keinot, palaverikäytännöt, kehittämispäivät ja -tehtävät sekä työkierto. Työpaikkaa voidaan pitää hyvänä oppimisen ympäristönä ja sitä voidaan hyödyntää eri toimintamalleja käyttäen. Oppimisen valmiuksia voidaan katsoa liittyvän näkemiseen ja tekemiseen. Kehittyneet toimintamallit ja prosessit tälle, saavat aikaan laadukasta oppimista, jossa esihenkilön valvutu- neella huolehtimisella ohjataan työntekijöitä näiden asioiden pariin. (Työsopimuslaki työntekijän velvollisuuksista 26.1.2001/55; Työsuojelu.fi s.a.; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 3, luku 7.)

Työpaikat ovat kehitystekijöiltään erilaisia. Tulevaisuuden menestyksen saavuttajissa voidaan katsoa olevan sellaiset työpaikat, joissa koko henkilöstö tuo esiin aktiivisesti kehitysideoita ja niitä

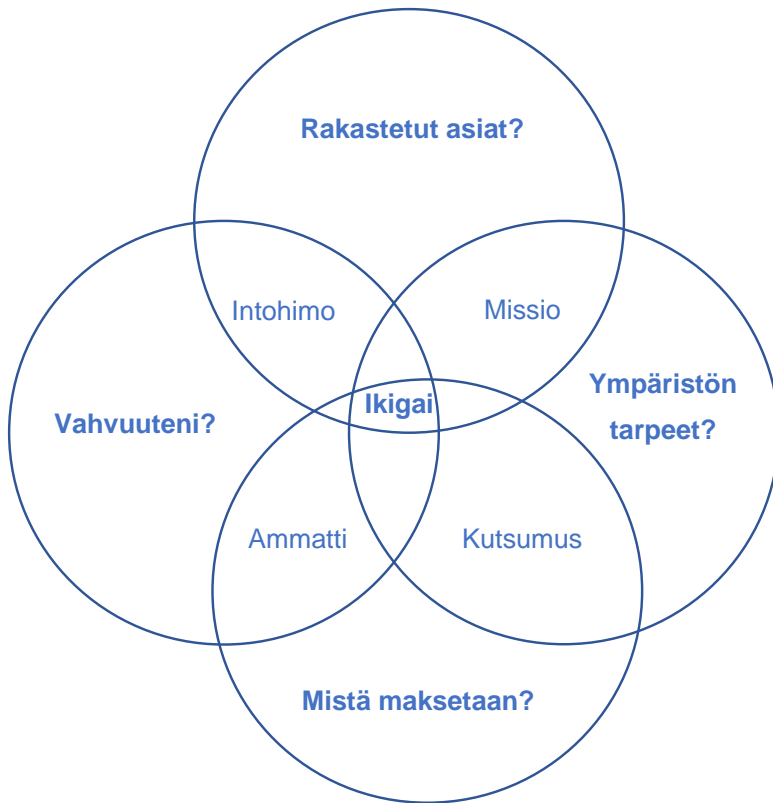
pyritään toteuttamaan. Lähes yhtä hyvällä tasolla voidaan pitää organisaatioita, joissa tuodut kehitysideat käsitellään ja toteutetaan systemaattisen prosessin kautta. Tämän kaltaisista työpaikoista melko kaukana ovat ne, joissa kehitysideoita ei ole ollenkaan tai niille ei tehdä juuri mitään. Nopeasti muuttuva maailma edellyttää aktiivista tulevaisuuden luomista pysyäkseen mukana kehityksessä. Täten vaikutetaan myös työilmapiiriin ja suhteeseen työntekemisessä. (Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta 2020, 18–19.) The Great Place to Work Instituten laatiman raportin mukaan Piscina Ideals, pieni kreikkalainen perheyriitys, on esimerkki ”hyvän” työpaikan luomisen taidoista, auttamalla työntekijöitään kehittymään vuosittaisen työkierto-ohjelman avulla. Sen myötä on mahdollisuus työskennellä muutamia viikkoja yrityksen eri osastoilla. Täten henkilöstön osaaminen ja tietämys koko yrityksestä kehittyy kokonaisvaltaisesti. Lisäksi yritys osallistuu jatkokoulutuksen maksamiseen esimerkiksi maisterin tutkinnon suorittamiseen. (Burchell & Robin 2011, 191.)

2.3 Sisäinen työkierto henkilöstön voimavarana

Tekemäämme työtä on kuvattu palapelin palojen tavoin, liittymällä yhteen muun tekemiemme asioiden kanssa. Kun palat sopivat hyvin yhteen, saadaan aikaan merkitystä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksin ei saada aikaan toimivaa yhteiskuntaa, vaan siihen tarvitaan ihmisten erilaisuutta ja heidän erilaista osaamista työtehtävissään. Tämän takia on tärkeää, että löydetään omaa osaamista vastaavaa ja kiinnostavaa työtä sekä pidetään täten työelämää ja koko yhteiskuntaa toimivana. Tilanteet muuttuvat, työelämässä tapahtuu kehitystä, muutoksia ja kasvua, joten on tärkeää kyetä tarjoamaan myös työelämän pysyvyyttä ja kokemuksia. Tässä mielekkään työn tarjoaminen ja löytäminen ovat keskeisiä tekijöitä. (Kuva 4; Salonen, Hilakari & Kansikas 2023, 76–77.)

Työn mielekkyys ja tarkoituksellisuus voidaan katsoa olevan perustarpeitamme. Oman työn halutaan olevan arvokasta. Työstä halutaan riittävää palkkaa, oikeantasoista kuormittavuutta, sosiaalista arvostusta ja kelpollisia työolosuhteita. Toisaalta eurooppalaisten galluppien mukaan lähes puolet, 40 prosenttia työntekijöistä, kokee työnsä merkityksettömäksi. Työn ollessa mielekäästä ja työntekijöiden kokiessa työnsä positiivisesti, voidaan sen katsoa motivoivan ja työn laadun olevan parempaa. Tämä puolestaan vähentää työntekijöiden poissaoloja ja vaihtuvuus on vähäisempää. Mielekkääseen työhön liittyy paljon positiivisia tekijöitä, kuten vuonna 2019 tutkijat Allan, Batz-Barbarich, Sterling ja Tay olivat luetelleet kirjoittamassaan artikkelissa. Siinä on käytetty työn positiivisuuden termeinä työn imua, sitoutumista työnantajaan, työhön liittyvää tyytyväisyyttä, tehokkuustekijöitä, työn vapaaehtoisuuden tunnetta ja yleistä positiivista ajattelua. Tämä lisää terveydellisesti parempaa selviytymistä ja irtisanoutumisen katsotaan olevan epätodennäköisempää. Työn merkityksellisyyttä on kuvattu myös Ikigai-filosofian keinoin, jota voidaan pitää hyvänä tapana pohtia työtä, joka olisi mielekäästä ja merkityksellistä. Tähän voidaan katsoa yhdistyvän työelämän

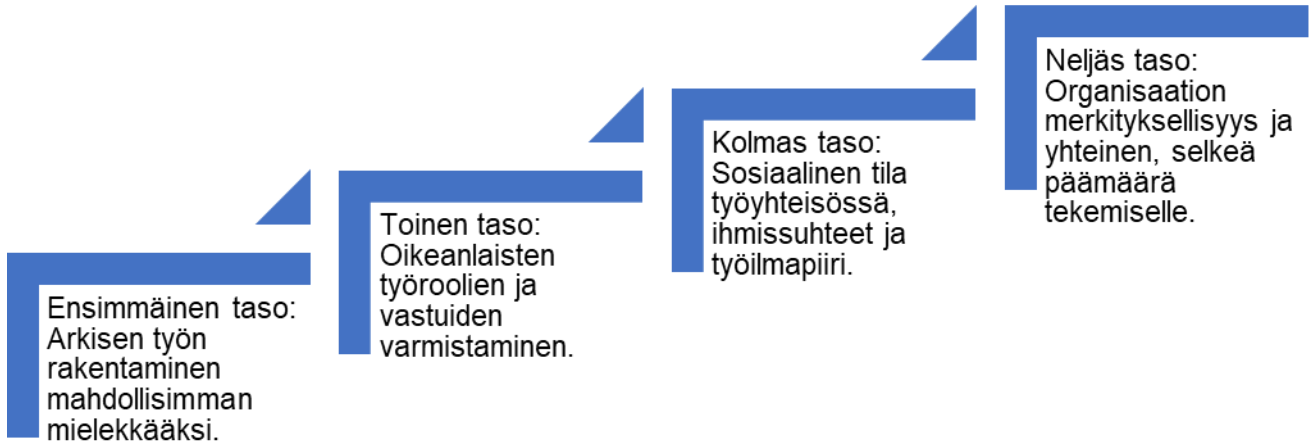
ulkopuoliset asiat, kuten harrastuksiin, perhe-elämään ja ihmissuhteisiin liittyvät tekijät, tai esimerkiksi kutsumustehtävät, kuten vapaaehtoistyön tekeminen. Näillä voidaan täydentää kokonaisuutta ja kokemaa mielekkästä ja merkityksellisestä työstä. (Kuva 4; Salonen ym. 2023, 79, 81–85.)



Kuva 4. Työn merkityksellisyys (mukaillen Salonen ym. 2023, 85)

Työn itsemääräämisteorian mukaisesti, sisäinen motivaatio ja työn tuottama merkityksellisyys muodostuvat psykologisista perustarpeista ja niiden tyydyttymisestä työssään. Näihin liittyy autonomian tunne, kokeminen osaamisesta ja yhteenkuuluvuuden tunteet. Näiden lisäksi suomalainen tutkija Frank Martela on lisännyt hyvän tekemisen tarpeen. Halutaan tuottaa ympärillemme hyviä ja hyödyllisiä asioita. Työtä onkin kuvattu siten Martelan ja Pessin (2018) tutkimuksen pohjalta kahdella keskeisellä tekijällä. Työn tulisi olla mielekkästä itselle ja siihen liittyy lisäksi sen laajempi merkitys. Työn tekemistä merkitykselliseksi katsotaan olevan syytä kehittää useammalla tasolla, joita on kuvattu Baileyn ja Maddenin holistisen merkitysmallin mukaisesti. Ensimmäinen askel on saada arkinenkin työ tuntumaan mahdollisimman mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Toisena tasona voidaan pitää sitä, että roolit ovat työntekijöillä oikeat sekä vastuut ja tehtävät oikein mitoitettut. Suurimpia työn merkityksellisyyden lähteitä ovat sosiaaliset tekijät, joita työhön liittyy, kuten esimerkiksi ihmissuhteet ja työn ilmapiiri. Työn sosiaaliset tekijät voivat vastaavasti olla myös ilmapiirin heikentäjiä, jos niiden osa-alueet eivät ole toimivia. Ylimmällä tasolla voidaan pitää organisaation tuomaa

merkityksellisyyttä, yhteisiä päämääriä, jotka ovat kaikille osapuolille selkeitä. Toimiessaan niiden voidaan katsoa olevan oikeassa linjassa työntekijöiden henkilökohtaisiin tekijöihin nähden. (Kuva 5; Salonen ym. 2023, 86–88.)



Kuva 5. Miten työstä tehdään merkityksellistä? (Mukaillen Salonen ym. 2023, 88)

Työn merkityksellisyys on hyvin yksilöllistä. Sisäinen työkierto kokemuksena voi olla eri ihmisille hyvinkin erilainen ja suhtautuminen poiketa työntekijäkohtaisesti voimakkaastikin. Organisaatioissa tulisi muistaa, että se mikä toiselle luo merkityksellisyyttä ja on tärkeää, voi toiselle olla yhdentekevää tai jopa epämiellyttävää. Työstä motivoituminen perustuu eri ihmisille hyvinkin eri tekijöistä. (Aaltonen ym. 2020, 84–85.)

”Jyri työskenteli nuorena kesätyöntekijänä jäätelötehtaalla. Siellä päätettiin kokeilla työhyvinvoinnin ja työn monipuolisuuden lisäämiseksi työkiertoa. Niinpä eri työpisteiden välillä alettiin kierrättää ihmisiä: tuuttilinjaston ihmisiä siirrettiin puikkolinjastolle ja toisin päin.

Tehtaalla työskenteli myös vanhempi naishenkilö, joka oli tehnyt koko uransa puikkolinjastolla. Nuorena kesätyöntekijänä Jyri suhtautui työkiertokokeiluun positiivisesti. Monotonista työtä haluttiin monipuolistaa, ja työjohto tahtoi parantaa työntekijöiden työoloja.

Tehtaalla työskennellyt vanhempi nainen kuitenkin otti työkierron raskaasti. Kerran hän oli kahvihuoneessa ja itki. Jyri meni kysymään, mikä oli hätänä. Nainen kertoi aina hoitaneensa työnsä hyvin ja huolellisesti, mutta nyt häntä ”kiitetään” siirtämällä hänet toiseen tehtävään”. (Aaltonen ym. 2020, 84–85.)

Työn tulisi olla mielekästä ja sen voidaan katsoa rakentuvan muutamasta eri tekijästä, jotka työarjessa tulisi toteutua. Siihen sisältyy ensinnäkin työntekijän kokemus itsemääräämisoikeudestaan ja siihen vaikuttamismahdollisuuksista. Tämän lisäksi työssä oppimisen asiat, tunne luotettavuudesta itseensä ja muihin sekä oman työn merkityksellisyyden kokeminen, ovat osa työn mielekkyyttä. Näiden voidaan katsoa olevan myös ihmisen perustarpeita, joiden puoleen hakeudutaan. Työ valitaan mielellään omien kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Tämä edesauttaa myös uuden

oppimista. Jos autonomisuus ei toteudu, tulee työn tekemisestä helposti passiivista ja suoriutumisen siitä on heikompaa kuin itselle mielekkäässä työssä. (Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta 2020, 7–9.)

Työhyvinvointiin ja työn laatutekijöihin kannattaa investoida. Se tuo mukanaan organisaation parempaa suorituskkyä. Vaikutukset näkyvät tuloksellisuudessa, kun työntekijöiden suoriutuminen työssä ja esimerkiksi asiakastyössä on parempaa. Työhyvinvointi lisää työterveyttä ja organisaatiokäyttäytymistä sekä työkykyä. Nämä tekijät vaikuttavat työurien pitenemiseen, muutosten läpiviemiseen ja työpaikan houkuttelevuuteen. (Manka & Manka 2023, 72–73.)

Kehittämisen voidaan katsoa olevan jatkuvaa työtä. Esihenkilöllä on vastuu tiiminsä kehittämisestä ja toiminnan laadusta. Kehittämistarpeiden lisäksi, tulee varautua tiimistä normaalin työntekijöiden kierron myötä poistuvan osaamisen paikkaamiseen, kuten eläkkeelle tai uusiin tehtäviin siirtymiset. Normaalin toiminnan pitäminen yllä vaatii myös osaamisen kehittämisen toimenpiteitä. Erilaiset perehdytyksen keinot, kehityskeskustelut ja -suunnitelmat sekä työssä oppiminen, toimivat kehittämisen välineinä. Näillä keinoin tähdätään tulevaisuuteen, oikeasuuntaiseen oppimiseen, huomioidaan yksilöiden tarpeita ja tiimin tilannetta käyttäen kulloinkin sopivia menetelmiä. Kehittämiseen on olemassa lukuisia mahdollisuuksia. Yhtenä mahdollisuutena tälle on sisäinen työkierto. Uudet ja haastavat työtehtävät kehittävät yksittäisten työntekijöiden osaamista. Kehittyminen koskee myös uuteen tehtävään opastavaa työntekijää, ei pelkästään siirtyvää henkilöä. Työkierron myötä edistetään muun muassa innovaatioiden syntymistä, hiljaisen tiedon siirtymistä, erilaisten kokonaisuuksien ymmärtämistä ja hahmottamista sekä työmotivaatiota. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

Osaamisen jatkuva kehittäminen voidaan katsoa tekevän työyhteisöstä oppivan, joka auttaa selviämään muuttuvassa työympäristössä. Tavoitteet tulisi olla työyhteisössä yhtenäiset. Oppimisesta tapahtuu suurin osa työtä tekemällä ja työpaikalla kokemuksen kautta. Epämuodollinen ilmapiiri on täten tärkeä tekijä, joka edesauttaa ajatuksenvaihtoa työyhteisössä. Tulevaisuuden oppimisen tekijät ovat siten tärkeitä pohdinnan tekijöitä, jotta työntekijät voivat kokea saavansa hyötyä omaan työuraansa. (Manka & Manka 2018, 88–89.)

2.4 Sisäisen työkierron tuomat hyödyt yritykselle

Sisäinen työkierto voi olla myös lyhyempää työskentelyä erilaisissa työtehtävissä ja henkilöstön kokemuksen kartuttamista tällä keinoin. Tällöin yritys hyötyy sisäisestä työvoimasta erilaisissa käytännön tilanteissa, esimerkiksi sijaistarpeissaan. Työntekijöiden on helpompi toimia eri tehtävissä esimerkiksi sairauspoissaolojen tai lomien aikana, kun mahdollisimman monet toiminnot ovat organisaatiossa etukäteen tuttuja. (Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta 2020, 10.)

Yrityksillä on yleensä myös osaamistarpeita koskeva visio, näkemys liiketoiminnan kasvamiseen ja kehittymiseen liittyen, sekä strategia sen saavuttamiseksi. Sanotaankin kaiken lähtevän organisaation strategiasta ja sen avulla tavoitelluista asioista. Täten pohditaan, miten paljon organisaatio voi täyttää tarpeistaan olemassa olevien työntekijöiden turvin, ja miltä osin on lähdettävä hakemaan osaamista rekrytoimalla ulkopuolelta. Strategiassa tulee huomioida myös tulevaisuus muutaman vuoden päähän. Tähän pyrittäessä, organisaatio ja henkilöstön osaaminen, ovat tärkeitä tekijöitä liiketoiminnallisen menestyksen saavuttamiseksi. Henkilöstön ymmärtäessä yrityksen strategian sisällön, se voi toimia toivotulla tavalla. Jos ajatellaan esimerkiksi asiakastyötä ja sen asettamia vaatimuksia, voidaan kehittää osaamistaan haluttuun suuntaan. Tämä vaatii henkilöstön lisäksi johdolta sitoutumista ja henkilöstöasiantuntijuutta sekä työntekijäymmärrystä. Yrityksen tulee tietää, mitä työntekijät arvostavat, heille merkitykselliset tekijät ja mitä niiden saavuttamisen tukemiselta vaaditaan. Yrityksen kilpailukyvykkyyttä ajatellen, henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovatkin oleellisia tekijöitä. Ympäröivän maailman nopea ja jatkuva muuttuminen, teknologian kehittyminen ja tiedon määrän lisääntyminen, saavat aikaan kilpailutilanteen muutoksia, joihin on kyettävä vastaamaan. Kustannustehokkuus, laatutekijät, ammattitaidon ja asiakaspalvelun vaatimukset sekä toiminnan oikea-aikaisuus, edellyttävät yrityksiltä mukautumista. Osaaminen on varmistettava tulevaisuuden taidoilla. (Österberg 2014, 143; Huhta & Myllyntaus 2021, 25.)

Yrityksen ydintoiminnot ja niihin vaadittava osaaminen sekä sen kehittämisen toimenpiteet tulisi olla johdon ja henkilöstöasiantuntijaroolissa työskentelevien keskuudessa selvillä. Ydintoimintoihin kuuluvat keskeiset ja liiketoiminnan kannalta osattavat taidot, joita on tehtävä yrityksessä itse. Yrityksen kilpailukykyä rakennetaan keskittymällä ydinosaamisen alueisiin hyvällä suunnittelulla ja toteuttamisella. Tämä tuo hyötyjä ja lisäarvoa myös henkilöstölle ja asiakkaille. Yritysten kilpailustrategiaa katsotaan asiakasnäkökulmasta ja siihen kuuluu ydinosaamisen tunnistamisen lisäksi verkostoitumisen, uusiin kilpailutilanteisiin sopeutumisen, ajoituksen oikea-aikaisuuden ja henkilöstön oppimisen keinojen tehostaminen. Kilpailustrategian luomiin osaamishaasteisiin tulee pystyä vastaamaan asiakasta kuuntelemalla ja nähtävä tarpeisiin vastaaminen koko organisaation tehtävänä, ei vain niiden, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Asiakkaan tarpeet ja toiveet tulisi tunnistaa ennen asiakasta ja sen myötä toimialatuntemus on oltava hallussa. Tähän vaatimukseen pystytään vastaamaan ainoastaan oppimisen ja kehittämisen halun myötä. Työntekijän on osattava asettaa oma osuutensa tähän kokonaisuuteen. (Österberg 2014, 143–145.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä tulee huolehtia. Työntekijöiden jakamisen, viihtyvyyden ja työilmapiirin tekijöillä on merkittävä vaikutus koko organisaatiolle. Henkilöstöasioiden asiantuntijat voivat olla vaikuttamassa tähän esimerkiksi huolehtimalla mahdollisuuksista urakehitykseen sekä seuraamalla henkilöstön tuntemuksia siitä, minkälaisia kehittämisehdotuksia heillä on. Yritysten kilpailuvaltiksi voidaan katsoa henkilöstön osaaminen. Sen myötä on

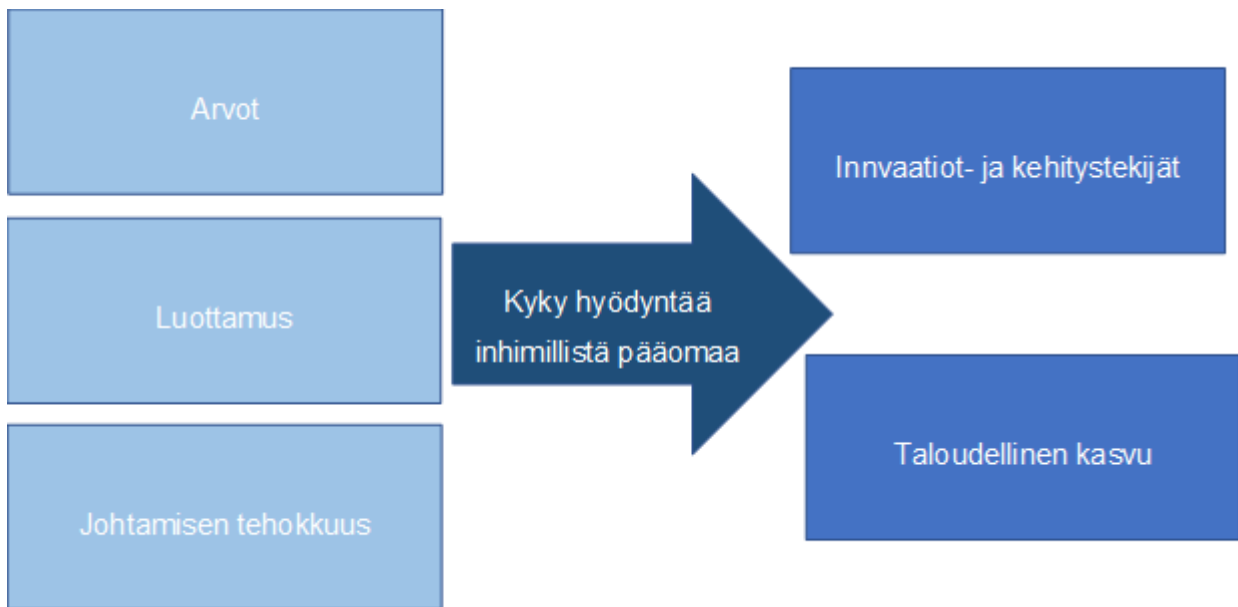
tärkeää, että henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksista ja siihen liittyvistä koulutuksista tiedotetaan laajasti yrityksessä. Tehokas viestintä erilaisista kehittämisen hankkeista lisää henkilöstön ymmärrystä asian tärkeydestä ja toisaalta myös innostaa mahdollisuuksien pariin. Sisäisen viestinnän kanavia onkin käytettävä tehokkaasti erikseen ja rinnakkain, jotta asian ymmärrys voidaan taata. Yhtenä tärkeimmistä kanavista voidaan kuitenkin pitää esihenkilön ja alaisen välillä käytäviä keskusteluita. (Österberg 2014, 176–177, 197–199.)

Vuodesta 2018 lähtien on tutkittu työntekijäbarometriin vastaajien osaamisen kehittämistä, voidakseen työskennellä uusissa tehtävissä. Täten on voitu selvittää varautumista muutoksiin työnkuvassa, joko nykyisessä organisaatiossa tai hakeutumisessa uuteen työpaikkaan. Suuntaus näkyy kasvavana muutoksiin varautumisessa. Osaamisen kehittäminen vuoteen 2018 verrattuna kasvoi vajaalla kymmenellä prosenttiyksiköllä vuonna 2020. Vuoden 2021 barometrissä yli puolet vastaajista, 53 prosenttia vastasi kehittäneensä taitojaan ja osaamistaan, jotta voisi tulevaisuudessa työskennellä uusissa tehtävissä. (Lyly-Yrjänäinen 24.3.2022.)

Inhimillisen potentiaalin maksimointi ja auttaminen tuomaan parhaat puolensa esiin, on keskeisessä roolissa työelämässä. Inhimilliseen potentiaaliin voi katsoa sisältyvän luovuuden, tietoisuuden ja tuottavuuden tekijöitä. Työn tulisi olla enemmänkin paikka, jossa työntekijät virittäytyvät tekemään asioita. Etenkin millenniaalit, kuten myös muiden sukupolvien työntekijät, hakevat työltään ja organisaatioltaan omaa kasvua ammatillisesti ja ihmisenä. Työpaikat, jotka kykenevät houkuttelemaan oikeanlaista henkilöstöä ja parhaan potentiaalin antavia työntekijöitä, menestyvät paremmin myös asiakastyössä, ja kokevat vaikutuksen taloudellisten tulosten muodossa. Kilpailutekijät saavat aikaan nopeita muutoksia, jonka lisäksi organisaatioiden tulisi vastata monimuotoisen työväestön työn merkityksellisyyteen, tasapainoisuuteen ja urakehitykseen. (Bush 2018, 15, 44.)

Työntekijäkokemusta sertifioidaan henkilöstötutkimuksen avulla Great Place to Work -sertifiointissa, joka perustuu henkilöstön kokemaan työelämässä. Kyseessä on kansainvälinen sertifiointijärjestelmä ja sen suorittaa kolmas osapuoli. Tutkimuksessa korostuu etenkin työntekijöiden hyvinvoinnin tekijät ja niiden kokeminen koko organisaation etuna sekä organisaation yhteiskunnalliset ja työnantajavastuulliset tekijät. Tällä pyritään edesauttamaan johdon ymmärrystä siitä, mitkä osat alueet vaatisivat kehittämistä paremman työntekijämenestyksen saavuttamiseksi. Menestykselliset tekijät saavat aikaan innovaatioita sekä luottamusta ja täten liiketoiminnan kasvun potentiaalikin nousee. (Great Place To Work 2022.) A Great Place to Work For All -sertifiointin mukaisesti voidaan katsoa olevan tietyt kriteerit, joiden myötä yrityksen menestystä voidaan arvioida. Nämä ovat arvot, innovaatiot, taloudellinen kasvu, johtaminen, inhimillisen potentiaalin maksimointi ja luottamus. (Kuva 6.) Tutkittaessa näitä tekijöitä, eniten vastauksissa ilmeni eroavaisuuksia inhimillisen potentiaalin ja työvoiman käytön johtamisen tekijöissä. Tulos riippui vastaajan asemasta,

työkokemuksesta, sukupuolesta ja etnisistä tekijöistä. Samanlaista vaihtelevuutta ei nähty muissa osa-alueissa. Täten sertifiointissa onkin otettu keskeisimmäksi alueeksi inhimillisen potentiaalin hyödyntäminen siten, että se koskee koko henkilöstöä, taustoista huolimatta. (Bush 2018, 16–18.)



Kuva 6. A Great Place to Work For All -sertifiointin mukaiset arvioitavat tekijät niin sanotun hyvän työpaikan arviointina (mukaillen Bush 2018, 16–18)

2.5 Yhteenveto tietoperustasta

Luvussa 2 tietoperustaa käsitellään alaongelmiin perustuvien teemojen mukaisesti. Alaluku 2.1 käsittelee sisäiseen työkiertoon hakeutumiseen vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä. Työn rikastaminen on etenkin nuoremmille sukupolville tärkeä tekijä. Samassa työpaikassa ei enää viivytä yhtä pitkään kuin ennen ja edellistä sukupolvea korkeampi kouluttautuminen tukee vaihteluntarvetta työelämässä (Pyöriä ym. 2017). Työn mielekkyyteen vaikuttaa työntekijän omien toiveiden lisäksi työpaikan tarjoama tuki ja mahdollisuudet. Mahdollisuuksien tarjonnan kanavat ja sisäisen rekrytoinnin ilmoitukset sekä kannustavuus, toimivat tärkeinä liikkeelle lähtemisen tekijöinä sisäisessä työtehtävien vaihtamisessa. Työyhteisön verkostot toimivat tässä tukena. Työn rikastamisen toimivuus, saa aikaan työtyytyväisyyttä ja motivaatiota työntekijöiden keskuudessa. (Berlin 2019, 52–56, 61–64.)

Työntekijän kokemuksena organisaatiot tukevat mahdollisuutta työssä oppimisen ja suhtautuvat pääsääntöisesti myönteisesti uusien työtehtävien kokeiluun työpaikalla. Tutkimuksissa on todettu

taustatekijöiden vaikuttavan mahdollisuuksiin siten, että nuoremmat ja enemmän kouluttautuneet kokevat oppimista mahdollistettavan enemmän. Pienissä työpaikoissa puolestaan koetaan isoja työpaikkoja useammin työtehtävien kokeilumahdollisuuksia. Tässä ei kuitenkaan koeta erityisen suurta työsektorikohtaista vaihtelua. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 24, 26–28.)

Edellytyksiä oppimiselle saadaan avoimuuden kulttuurilla ja luottamuksellisella ilmapiirillä, jossa esihenkilöllä on suuri merkitys elinikäisen oppimisen ja kehittymisen prosessin toteutumisessa. Sisäinen työkierto tarjoaa mahdollisuuksia yksilön ja yhteisön kehittämiseen. Tarjottavat mahdollisuudet tuovat vaihtelun tuntua, syventävät oppimista ja laajentavat näkemyksiä monin eri tavoin. (Österberg 2014, 147–150.) Tähän liittyen kehityskeskustelut katsotaan olevan keskeisessä roolissa oppimisen ja siihen liittyvien suunnitelmien kanssa. Lisäksi esihenkilöltä vaaditaan työntekijöiden vahvuuksien ja potentiaalinn tunnistamisen taitoa. (Berlin 2019, 60–61; Aaltonen ym. 2020, 236.)

Tehtäväkierto on organisaatioissa vielä melko vähän käytetty mahdollisuus vaikkakin suhtautuminen asiaan on myönteistä. Toimintamallien ja prosessien kehittäminen työkiertoa ja oppimista ajatellen katsotaan ohjaan työntekijöitä tehokkaammin erilaisten tehtävien pariin. (Kupias ym. 2014, luku 3., luku 7.) Aktiiviset kehitysideat ja niiden toteuttaminen, luovat pohjan tulevaisuuden menestyvälle työpaikalle. Sen myötä vaikutetaan monipuolisesti työn tekemiseen ja työilmapiiriin. (Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta 2020, 18–19.)

Alaluku 2.3 kuvaamat sisäisen työkierron voimavara- ja hyötytekijät työntekijälle kuvaavat henkilön omaan osaamiseen ja kiinnostuksen kohteisiin liittyvien töiden löytymistä. Työelämässä tapahtuu muutoksia, joita tulee kyetä hallitsemaan oikeanlaisen osaamisen keinoin. Työntekijät haluavat työltään merkityksellisyyttä, mielekkyyttä ja arvostusta. Näiden tekijöiden toteutuessa, voidaan katsoa lisäävän työtyytyväisyyttä, terveydellistä hyvinvointia ja mielekkyyttä monin tavoin, joka käsittää myös työelämän ulkopuolisen elämän. Työn merkityksellisyys rakentuu arkisen työn mielekkyydestä, oikeiden vastualueiden määrittämisestä, työilmapiiristä ja yhteisistä päämääristä. (Salonen ym. 2023, 77, 82–85, 88.) Työstä koettu mielekkyys on yksilöllistä (Aaltonen ym. 2020, 84–85). Mielekkään työn tuomat työhyvinvoinnin tekijät parantavat suorituskykyä, tuloksellisuutta ja näkyvät monenlaisina työn laatua parantavina tekijöinä sekä tekevät työpaikasta houkuttelevan. (Manka & Manka 2023, 72–73.)

Esihenkilön tehtävänä on ylläpitää näitä tekijöitä ja oikeanlaisen osaamisen tasoa esimerkiksi luonnollisten työelämästä poistumien paikkaamiseksi. Sisäinen työkierto voidaan nähdä mahdollisuutena näihin tilanteisiin (Kupias ym. 2014, luku 3) ottaen huomioon, että osaamisen kehittäminen on ollut organisaation jatkuva prosessi, jonka avulla työssä oppimista on tapahtunut. (Manka & Manka 2016, 88.)

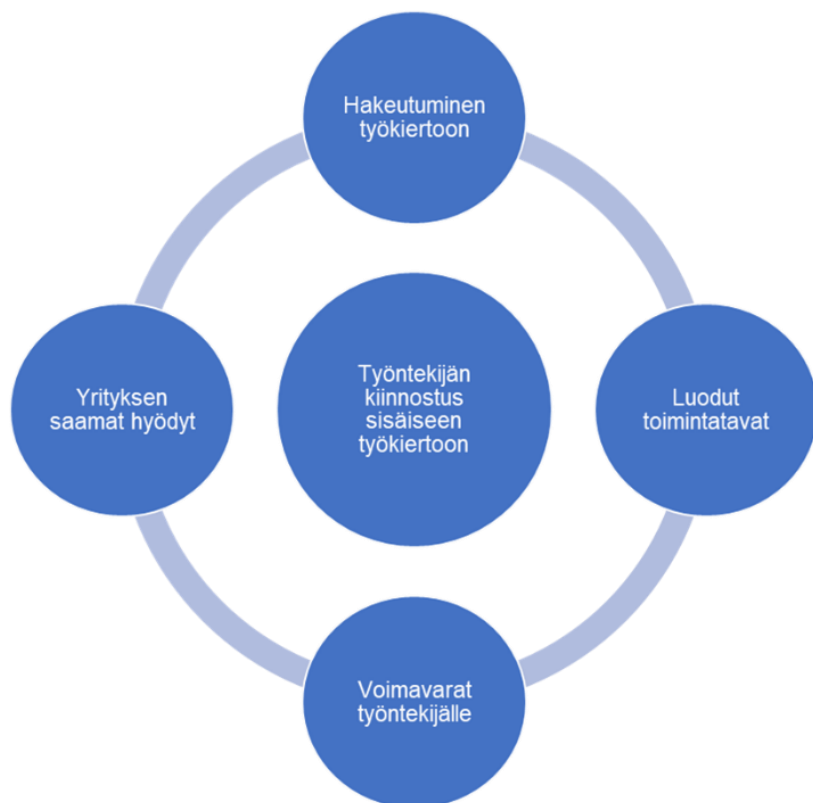
Sisäisen työkierron hyödyt yritykselle, jota käsitellään alaluvussa 2.4, todetaan sisäisellä työkierrolla ja työssä oppimisella olevan käytännön hyötytekijöitä esimerkiksi sijaisuuksien järjestämiseksi (Työturvallisuuskeskus 2020, 10). Henkilöstöstrategian avulla saadaan näkemystä liiketoiminnalliseen kehittämiseen. Sen tuominen tiedoksi henkilöstölle on tärkeä tekijä antamaan suuntaa osaamisen kehittämiseen. Asiakastyön vaatimukset näkyvät tässä keskeisessä roolissa oikea-aikaisten tarpeisiin vastaamisen mahdollisuutena. Nämä tekijät yhdessä luovat kilpailukykyä yrityksille ympäröivän maailman nopeatempoisessa kehityksessä. Työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitäminen, mahdollisuudet urakehitykseen ja ymmärryksen luominen osaamisen odotuksista, voidaan pitää yrityksen kilpailuvaltteina. (Österberg 2014, 143–145; Huhta & Myllyntaus 2021, 25.) Erilaiset sertifiointijärjestelmät, kuten Great Place to Work, tukevat työntekijöiden hyvinvoinnin ja kehittymisen saavuttamista (Great Place To Work 2022; Bush 2018, 16–18).

3 Tutkimuksen toteutus laadullisen menetelmän keinoin

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirinen osa, jossa esitellään tutkimuksen toteutuksen vaiheita perusteluineen. Tutkimuksen perusteella oli tavoitteena ymmärtää monipuolisesti sen kohderyhmän tuomia näkemyksiä ja kokemuksia sisäiseen työkiertoon liittyen. Lähtökohtana aineiston keruulle oli haastatella 6–10 työikäistä henkilöä ja saada näiden perusteella mahdollisimman laadukasta materiaalia tutkimuksen tuloksia varten. Tällä lukumäärällä arvioitiin voitavan saavuttaa riittävä saturaatio eli kylläntyminen siten, ettei aineisto alkaisi toistaa itseään ja tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ei enää syntyisi. Saturaatiossa ajatus perustuu Bertauxin (1981, teoksessa Eskola & Suoranta 1998, 47) mukaan siihen, että tietty määrä kerättyä aineistoa voidaan katsoa riittävän teoreettisen peruskuvion esilletuomiseen, joka ylipäättään on mahdollista saada.

3.1 Laadullinen tutkimusote

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jolla tarkoitetaan Denizin ja Lincolnin mukaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia, olosuhteiltaan luonnollisissa tilanteissa toteutettavia tutkimuksen käytäntöjä (Metsämuuronen 2008, 9). Laadullinen tutkimus ja päättely lähtee johtoajatuksesta ja etenee eri suuntiin palatakseen takaisin keskelle johtoajatukseseen eli puhutaan niin sanotusta hermeneuttisesta kehästä. Tutkimuksena se noudattaa niin sanotusti abduktiivista eli edestakaista päättelyä, joka kuvaa etenemistä keskeltä reunoille. Täten lisätään ymmärrystä tutkittavasta asiasta, saadaan aikaan tulkintoja, asioiden merkityksiä ja mallinnuksia. (Kuva 7; Pitkäranta 2014, 13.)



Kuva 7. Ymmärryksen kasvaminen laadullisessa tutkimuksessa kuvattuna hermeneuttisen kehän avulla (mukaiillen Pitkäranta 2014, 13)

Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan tietyn ilmiön ymmärtämistä, selittämistä ja tulkintaa sekä yleensä myös sen mallintamista ja soveltamista. Tutkimusote laadullisessa tutkimusstrategiassa lähtee käytännön ilmiöistä ja siitä kerätyistä havainnoista kohti yleistä tasoa, todellisuuden kartoitusta eli kulkee empiriasta teoriaan. Johtoajatukseen on oltava tutkijalle jossain määrin hallittava, jotta kyetään käyttämään mielikuvia apuna. Hermeneuttisen tieteenperinteen mukaisesti tarkoituksena on tutkia asian merkityssisältöä ja kulttuuria. Tässä tiedonhankinnan edellytyksenä pidetään tutkittavan ilmiön parissa toimivien, sekä tutkijan että tutkittavien keskinäistä ymmärrystä aiheesta. (Pitkäranta 2014, 27–28, 30–32.) Sisäinen työkierto oli opinnäytetyön tekijälle aiheena tuttu omasta työelämästä, joten sen voitiin katsoa tukevan pääongelman käsittelyä ja johtoajatukseen syntyä työntekijöiden mielenkiinnon kokemisesta sisäiseen työkiertoon hakeutumiselle. Tutkimukseen valitut haastateltavat omasivat työelämän kokemusta ja toimivat tällä hetkellä aktiivisesti työelämässä. Täten heille voitiin nähdä syntyneen näkökulmia tutkittavaan aiheeseen.

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tähän tutkimukseen siksi, että se soveltuu tapahtumien yksityiskohtaiseen rakenteeseen, yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteisiin eikä niinkään yleisluontoiseen jakaantumiseen. Tutkimusmenetelmä soveltui hyvin myös syy-seuraussuhteiden tutkimiseen. (Metsämuuronen 2008, 14.) Laadullisen tutkimuksen keinoin on tarkoitus katsoa

tulevaisuuteen, tehdä parannuksia, suunnitteluun liittyviä tutkimuksia sekä lisätä aiheeseen liittyvää ymmärrystä ja kehittää tutkittavan aiheen prosesseja. Tämä tutkimustyyppi perustuu myös luottamukseen ja on niin sanotusti kasvollista tutkimusta. (Pitkäranta 2014, 9, 13–14.) Tämän katsottiin olevan keskeistä opinnäytetyön tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus katsottiin soveltuvan opinnäytetyön hyödynnettävyyden mahdollistajana, jossa sitä voidaan tutkittavan asian ymmärryksen lisääntyessä, soveltaa organisaation työkierron suunnitteluprosessiin. Hyötytekijöitä saadaan käytännönläheisessä kontekstissa, kun kerätään tietämystä työntekijöiden odotuksista sekä nykytilanteesta ja sen toimivuudesta työkiertoon hakeutumiselle.

3.2 Aineiston kerääminen

Aineiston keräämiseksi päädyttiin haastatteluihin, joissa etuna voidaan pitää niiden joustavuutta, toistettavuutta ja ilmaisujen selventämisen mahdollisuutta sekä haastateltavien mahdollisuutta tutustua aiheeseen etukäteen. Haastattelu tutkimuksen muotona katsotaan mahdollistavan myös havaintojen tekemisen, joka tukee ymmärrystä. (Pitkäranta 2014, 91.) Haastattelun voi tutkimusmuotona katsoa soveltuvan hyvin tutkimusmenetelmäksi haluttaessa ymmärtää haastateltavien ajatuksia ja motiiveja. Haastattelu perustuu vuorovaikutukseen, jossa sekä haastattelija että haastateltava voivat vaikuttaa toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 63.) Teemahaastatteluilla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa on etukäteen sovitut teemoihin perustuvat kysymysrungot (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitu haastattelumenetelmä perustui tämänkaltaiseen valmiiseen kysymysrunkoon, jota kaikissa haastatteluissa käytettiin mukailien kulloistakin haastattelutilannetta ja siinä esiin tulevia tekijöitä. Kysymyksiin haastateltavat saivat vastata omin sanoin. Haastatteluissa oli mukana piirteitä avoimesta haastattelusta, jolla tarkoitetaan ilmiökeskeistä haastattelua, jossa viitekehys ei määrää sen kulkua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Haastattelijan ja haastateltavien välille syntyi vapaamuotoinen, keskustelunomainen haastattelutilanne, jota rytmitti teemat perustuen alaongelmiin. Täten tavoiteltiin tutkimuksen pääongelman ratkaisua.

Tutkimuksen haastateltavat (taulukko 2) valittiin harkinnanvaraisen otannan, tai voidaan puhua näytteen perusteella pienestä määrästä työikäisiä henkilöitä. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin, voidaan yleisenä kriteerinä aineiston tieteellisyydelle pitää määrän sijasta laadullisia tekijöitä (Eskola & Suoranta 1998, 15). Harkinnanvaraiseen näytteeseen perustuen, valittiin työikäisiä ja työkokemusta omanneita henkilöitä haastateltaviksi, joten näyte ei ollut täysin sattumanvarainen. Haastateltavat valittiin opinnäytetyön tekijän katsomin soveltuvuus-kriteerein tämän omista verkostoista, eri toimialoilla työskentelevistä ja ikärakenteeltaan vaihtelevista henkilöistä. Haastateltavat olivat haastatteluhetkellä työelämässä ja täten omasivat näkökulmia siihen liittyvistä tekijöistä.

Tutkimushaastatteluun kutsuttavia tavoiteltiin ottamalla yhteyttä ennalta valittuihin ehdokkasiin henkilökohtaisella viestillä. Haastateltaville lähetettiin kutsukirje (liite 1), jonka myötä selvitettiin haastatteluun liittyvät keskeiset tiedot tutkimuksen aihealueesta sekä erilaiset käytännön tekijät, kuten luottamuksellisuus, anonymiteetti ja kerrottiin mahdollisuudesta tutustua haastattelun litterointiin sekä tulosten käsittelyyn ennen niiden julkaisua opinnäytetyössä. Taustamuuttujina käytettiin henkilöiden kokemusta sisäisestä työkierrosta, työkokemuksen aikamäärää, ikäryhmää sukupolven mukaisesti ja nykyisen organisaation kokoa henkilöstölukumäärän perusteella.

Aineistoa kerättiin maaliskuuhun 2023 aikana ja ne suoritettiin yksilöhaastatteluina mahdollisimman avoimen haastattelukokemuksen syntymiseksi. Haastattelut aloitettiin tekemällä yhdelle henkilölle testihaastattelu, jonka perusteella saatettiin vielä muotoilla kysymysten sisältöä ja runkoa. Laadultaan tämä onnistui hyvin ja haastattelu otettiin mukaan lopulliseen aineistoon. Haastattelu tehtiin yhdeksälle henkilölle siten, että kuusi haastateltiin etäyhteyksin ja kolme tapaamalla kasvotusten. Etäyhteyksin tehdyt haastattelut tallennettiin ja kaikki haastattelut litteroitiin myöhempää käsittelyä varten. Haastatteluihin käytettiin aikaa noin 30–60 minuuttia kuhunkin haastatteluun. Haastateltavat saivat tutustua halutessaan käsiteltäviin teemoihin ja aiheeseen etukäteen. Haastattelun teemat ja keskeiset käsitteet avattiin haastattelun alussa, jotta niiden merkitys olisi kaikille haastateltaville mahdollisimman yhtenäiset.

Mukaihen Hirsjärveä ja Hurmetta (1985, teoksessa Metsämuuronen, 39, 41) haastattelututkimuksen piirteet täytyivät sen ollessa ennalta suunniteltua ja teoriaan oli tutustuttu etukäteen. Haastatteluiden lähtökohdaksi oli haastattelijan eli opinnäytetyön tekijän alulle panemaa ja ohjaamaa toimintaa. Haastateltavan motivaatiota ylläpidettiin haastattelijan toimesta tukemalla heidän ymmärrystään kysymyksien tarkoituksella. Haastattelija kertoi myös selkeästi haastateltaville, miten luottamuksellisuus heidän vastauksissaan toteutuu. Tietoja haastateltavista ja heidän vastauksistaan tai henkilöisyydestään säilytettiin luottamuksellisesti. Täten pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolista ja laadukasta materiaalia.

Aineistoon perustuvat haastattelukysymykset tulee olla harkittuja, jotta voidaan kerätä niiden avulla tietoa ratkaistavaan tai kehitettävään asiaan. Niiden tulee olla johdonmukaisia tutkimusongelman kanssa. Kysymysten muotoilu voidaan niin ikään katsoa kriittiseksi tekijäksi ja ne on hyvä testata ennen niiden käyttämistä tutkimukseen. Kysymysten muotoilu tulee alkaa teorian ja keskeisten käsitteiden kokoamisesta. Tämän jälkeen voidaan edetä varsinaisten haastattelukysymysten laadintaan ja aineistolle tehtävien empiiristen kysymyksien muodostamiseen. (Vilkkä 2021, 73.)

Haastattelun kysymykset (liite 2) laadittiin tiedontarpeen määrittämistä ajatellen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimuskysymyksillä asetettiin kysymys opinnäytetyön tekijälle itselleen. Tässä määriteltiin mitä tietoa valitusta melko laajasta ongelmasta, liittyen sisäiseen työkiertoon, haluttiin saada.

Tutkimuskysymyksen määrittämistä varten perehdyttiin olemassa olevaan teoria-aineistoon ja tehtiin taustatyötä aiheeseen liittyen. Tutkimuskysymykseksi valittiin, minkälainen on työntekijän suhtautuminen sisäiseen työkiertoon. Tämän perusteella laadittiin tutkimukseen liittyvä teoriaosuus ja määriteltiin avainkäsitteet. Näiden perusteella luotiin alakäsitteet ja niiden suhteet tutkimuskohteeseen. Alakäsitteiksi valikoitui neljä eri osa-aluetta, joiden avulla oli tarkoitus saada vastaus pääongelmaan. Jokaiseen alaongelmaan sisältyi 4–7 kysymystä. Alakäsitteissä käsiteltiin työntekijän kokemuksia sisäiseen työkiertoon päättymiseen vaikuttavia tekijöitä ja tunnistettuja oman organisaation tukitekiäjiä sisäiseen työkiertoon hakeutumiselle. Näiden lisäksi haluttiin saada selkoa, mitä vaikutuksia työntekijät uskovat sisäisellä työkierrolla olevan itselleen tai työnantajalleen, lisätäksemme ymmärrystä työkiertoon motivoivista seikoista.

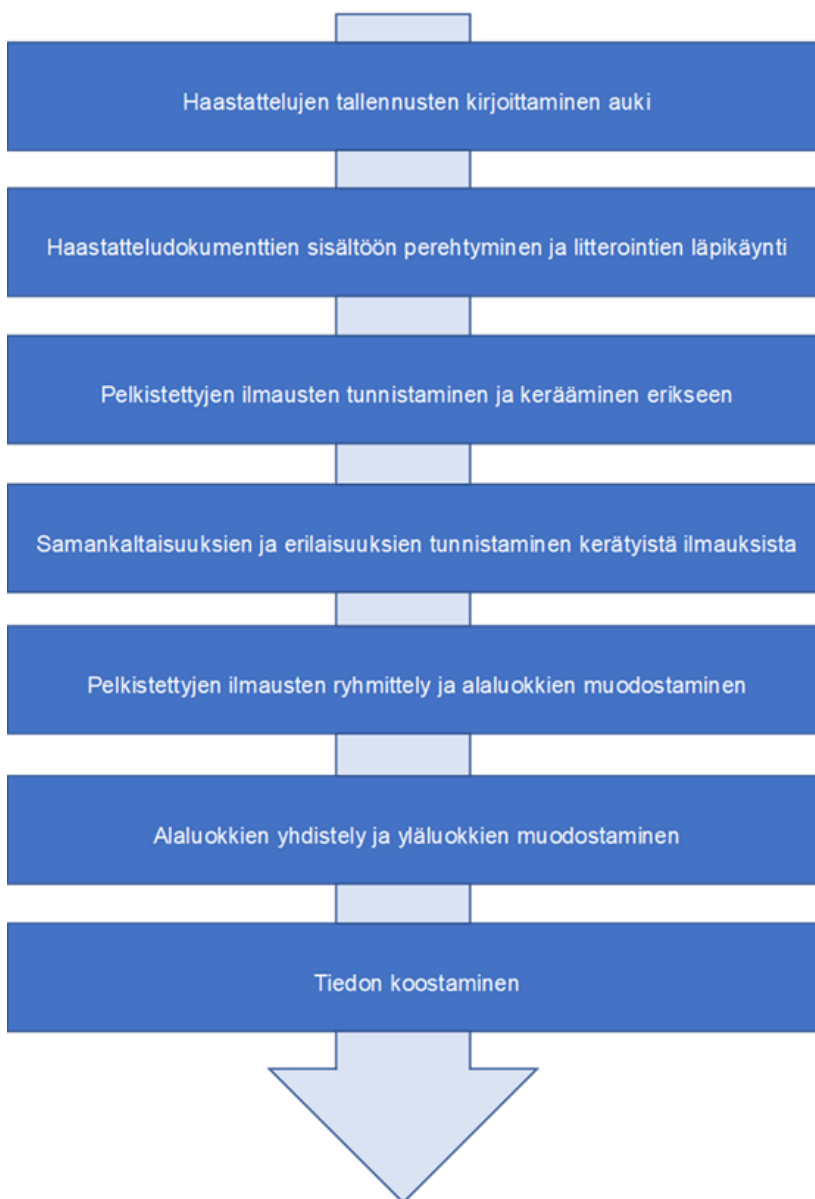
Haastattelukysymysten laadinnan pohjatyönä tutustuttiin myös tutkimuksen kohderyhmänä oleviin haastateltaviin, jotta varmistuttiin heidän kiinnostuksestaan tutkittavaa asiaa kohtaan. Se auttoi myös haastattelukysymysten laadinnassa, jolloin niistä saatiin mahdollisimman hyvin kohderyhmälle soveltuvia. Kysymysten ryhmittely neljään eri teemaan alaongelmien perusteella, nähtiin kysymysrunkoa selkiyttävänä tekijänä, joka auttoi haastattelun kulun hallintaa.

Taulukko 2. Haastattelut

Haastattelutava	Haastattelun päivämäärä, kestoaika (minuuttia)	Haastattelu- muoto (etähaastattelu tai lähihaastattelu)	Sisäisen työkierron kokemus (kyllä tai ei)	Työkokemus nykyisessä/ kaiken kaikkiaan (vuosina)	Ikä haastattelun aikana, sukupolvi X, Y tai Z (ks. 1.3).	Nykyorganisaation koko työntekijämäärään perustuen (pien-, pk- tai suuryritys)
X1	26.3.2023, 50	Lähi	Kyllä	5/5	Z	Suuryritys
X2	28.3.2023, 60	Lähi	Kyllä	1/30	X	Pk-yritys
X3	1.4.2023, 25	Etä	Kyllä	1/1	Z	Pk-yritys
X4	31.3.2023, 35	Etä	Kyllä	7/20	X	Suuryritys
X5	3.4.2023, 45	Etä	Kyllä	15/20	X	Suuryritys
X6	4.4.2023, 35	Etä	Kyllä	1/20	X	Pienyritys
X7	5.4.2023, 40	Etä	Ei	9/25	Y	Suuryritys
X8	7.4.2023, 60	Lähi	Ei	10/24	X	Suuryritys
X9	9.4.2023, 35	Etä	Kyllä	5/13	Y	Pk-yritys

3.3 Laadullisen aineiston analysointi

Tässä alaluvussa käsitellään vaiheittaista laadullisen tutkimusaineiston analyysia (kuva 8). Aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysin menetelmin, joka mahdollistaa systemaattisen ja objektiivisen läpikäynnin. Tällä analyysimenetelmällä tutkittava ilmiö saadaan tiivistettyyn ja yleiseen muotoon. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa laadullisen eli induktiivisen aineiston analysointi tapahtuu karkeasti jakaen kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Tämän jälkeen tapahtuu aineiston klusterointi eli ryhmittely ja lopuksi abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86, 89.)



Kuva 8. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 92)

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan aineistolähtöisen analyysin ongelmia, jos havaitaan teoreettisia kytkentöjä sillä tavoin, että teoria voisi toimia analyysin apuna mutta se ei pohjautu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä analysoitavat yksiköt valitaan aineistosta ja sitä ohjaa aikaisempi tieto ja sen vaikutus. Tutkimuksen aineiston kerääminen saattaa olla hyvinkin vapaata ja analysoinnin vaiheessa edetään aluksi aineistolähtöisesti ja lopuksi jaotellaan kokemukset teorialähtöisesti. Kyse on abduktiivisesta päättelystä. Teorialähtöinen analyysi perustuu johonkin esitettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämiin ajattelumalleihin, jonka mukaisesti tutkimuksen kohteena olevat käsitteet määritellään. Tällä tarkoitetaan tutkittavan ilmiön määrittelyä jo jonkin tunnetun mukaisesti, kuten esimerkiksi valmiin teorian, kehyksen tai mallin mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.) Tämän tutkimuksen aineistoanalyysi perustui esitettyyn teoriaan työntekijöiden kiinnostuksesta sisäiseen työkiertoon ja siihen liittyviin ajattelumalleihin. Nämä pohjautuivat ajatuksiin esimerkiksi työtehtävien vaihtamiseen edesauttavista tekijöistä, kuten oppimisen ja kehittymisen tarpeet sekä työn laatuun liittyvät tekijät. Näistä puolestaan katsottiin saatavan työhyvinvointitekijöitä ja yrityksen sisäisten voimavarojen hyödyntämistä kilpailutekijänä. Tämän avulla saatiin koottua tulokset ja johtopäätökset teoria-aineiston perusteella, jossa esiin nousseita tekijöitä yhdistettiin tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäinen tieto pelkistetään eli redusoidaan karsimalla epäolennaiset asiat pois, tiivistäen ja pilkkoen aineistoa pienempiin osiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92). Aineiston redusoinnin mukaisesti, voitiin katsoa tämän opinnäytetyön tutkimuksen osalta pyrittävän keräämään alkuperäisilmaukset erikseen ja muodostettaneen niistä pelkistettyjä ilmauksia. Tämä toteutettiin siirtämällä pelkistetyt ilmaukset erilliseen Excel-tiedostoon omiin sarakkeisiinsa taulukoiden, jossa niiden käsittely oli helpompaa.

Aineiston pelkistämisen jälkeen siirrytään klusteroimaan eli ryhmittelemään aineistoa, jossa koodataan alkuperäisilmaukset, etsitään samankaltaisuuksia tai puolestaan eroavaisuuksia, jotka kuvaavat käsitteitä. Samaa kuvaavat ilmiöt pyritään ryhmittelemään ja yhdistämään luokiksi, joista muodostuu alaluokat. Alaluokka voi perustua esimerkiksi tutkittavasta ilmiöstä nousevaan ominaisuuteen, piirteeseen tai käsitykseen. Täten saadaan aikaan aineiston tiivistämistä. Tutkimuksen perusrakenteen voidaan katsoa pohjautuvan tähän. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Tässä sisällönanalyysin vaiheessa erilliseen tiedostoon nostetuista pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia tekijöistä, joissa havaittiin selkeitä samankaltaisia kokemusperiä ja näkökulmia sisäisestä työkierrosta sekä toisaalta niitä tekijöitä, jotka poikkesivat selvästi muiden haastateltujen vastauksista. Nämä alaluokat yhdisteltiin kysymysrunгон mukaisiin teemoihin ja merkittiin fontin tyyliä käsitellen näkyviksi jatkokäsittelyä varten.

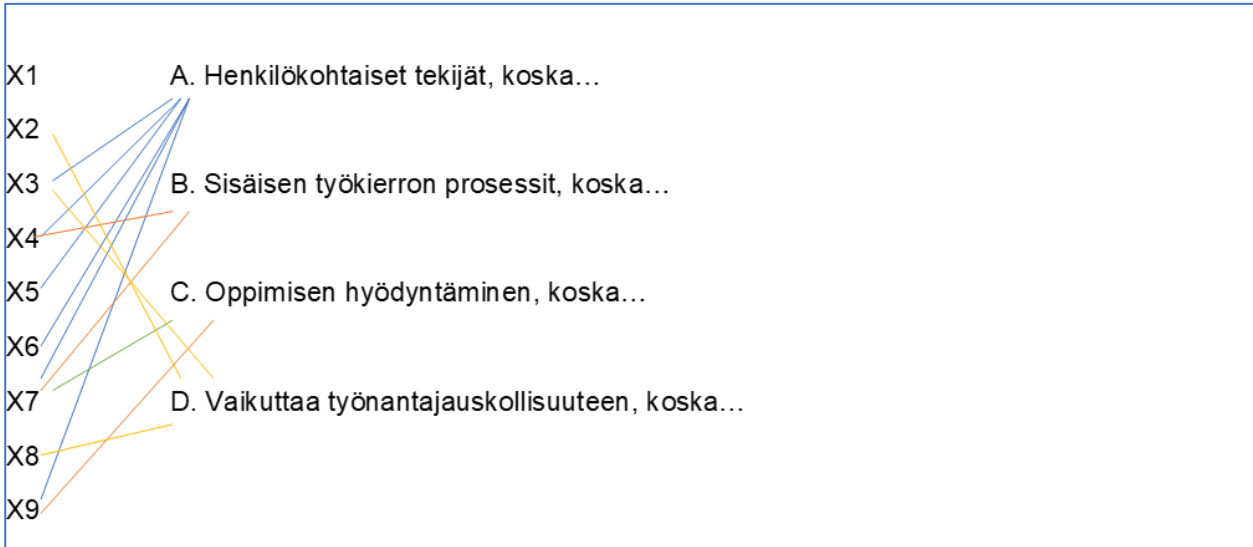
Aineiston abstrahoinnin eli käsitteellistämisen vaiheessa erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettiset käsitteet. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti käsitteitä yhdistellään ja saadaan tämän perusteella tutkimuksen tuloksissa esitettävät vastaukset. Tässä vaiheessa, teoriaa ja johtopäätöksiä vertaillaan alkuperäisaineistoon, sekä liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.) Aineiston analysoinnissa tehtiin vertailua haastattelussa kerättyjen ja esiin nousseiden ilmiöiden liittymisestä tutkimuksen teoriaan. Yleisenä kuvauksena analyysin toteuttamisesta, voitiin katsoa noudatettavan Laineen esittämiä analyysirungon perusteita. Mukailten kerättyä aineistoa, lähdetään käymään läpi päättämällä kiinnostavimmat esille tulleet aiheet, joihin keskitytään tuloksissa. Keskeiset aiheet kerätään erilliseen tiedostoon huomioiden rajallisuus käsitellä kaikkia haastatteluissa esille tulleita kiinnostavia aiheita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Materiaalin käsittelyn vaiheita mukailten, aluksi kerätty aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Apukeinona voidaan käyttää koodimerkintöjä, esimerkiksi värimerkintöjä, joilla muistiinpanot käsitellään ja jäsenellään aineistosta keräten. Ne toimivat tekstin kuvailun apuvälineenä, aineiston jäsennyksen välineenä ja apuna tekstistä asioiden etsimiselle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Tutkimusmateriaalin käsittely aloitettiin haastatteluiden nauhoitusten kuuntelulla ja kasvotusten tehtyjen haastatteluiden muistiinpanojen läpikäynnillä. Haastateltavien nimet koodattiin käyttäen kirjainta X ja järjestysnumerointia 1–9. Litterointiin käytettiin etähaastatteluissa Teams-etäyhteyden mahdollistamaa litterointitoiminnetta ja lähihaastatteluissa haastattelijan muistiinpanoja kirjattiin Word-tiedostoon.

Tämän jälkeen siirryttiin teemoittamisen ja tyypittelyn vaiheeseen, jota voidaan pitää varsinaisena analyysinä aineistolle. Luokittelua pidetään yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen analyysin vaiheena ja teemoittamisen voidaan katsoa olevan hyvin samankaltaista, painottuen kustakin teemasta sanottuun. Tässä voidaan katsoa olevan kyse laadullisesti kerätyn aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä, joka perustuu aihepiirin perusteella mukailten tehtyyn toimintatapaan. Tämä mahdollistaa esiintyvien teemojen vertailun keskenään. Ensin tehdään alustava jaottelu esimerkiksi taustamuuttujien perusteella. Tämän jälkeen voidaan alkaa etsiä esille nousevia teemoja aineistosta. Tässä on tarkoituksena etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä kyse on aineiston ryhmittelystä tietyiksi tyypeiksi. Tämän avulla pyritään etsimään näkemyksiä samankaltaisille ominaisuuksille. Tätä voidaan kuvata jonkinlaisena yleistyksenä, joka tietystä teemasta nousee esille. Lopuksi vielä haetaan samankaltaisuuksia ja erilaisuutta, joita aineistosta ilmenee. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

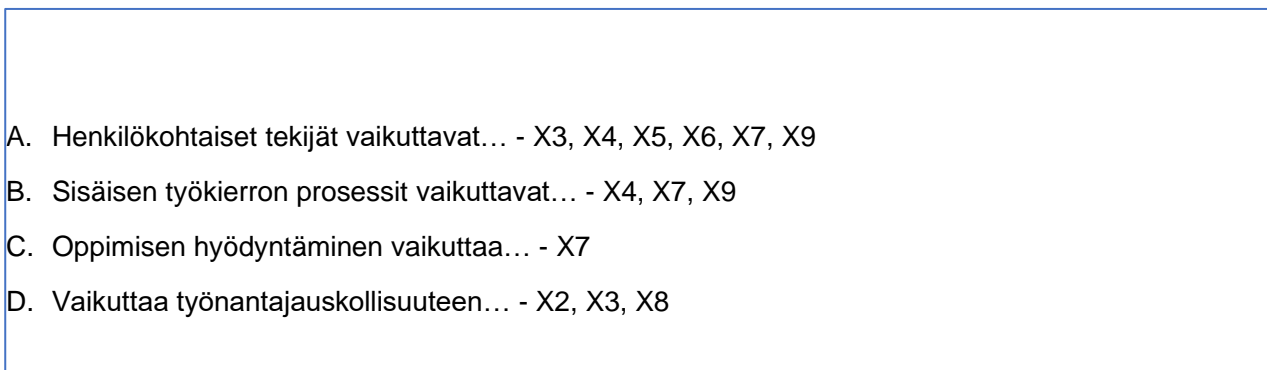
Teemoittamisella (kuva 9) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa aineiston alakysymysten (1.1) ja kysymysrungon (liite 2) mukaisesti teemoihin jaottelua. Teemoittamisessa on huomioitu haastateltavien

taustamuuttujatiedot, joita hyödynnettiin ymmärryksen lisätekijänä tutkimuksesta saatujen tulosten koostamisessa. Kerätyn tutkimusmateriaalin pilkkomisella ja ryhmittelyllä eri aihepiireihin pyrittiin nostamaan esille haastatteluissa nousseet keskeiset aihealueet.



Kuva 9. Haastattelutulosten teemoittaminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 80)

Tyypittelyssä (kuva 10) puolestaan haluttiin kerätä tietoa teemojen sisällä havaituista yhteisistä ja tutkimuksen kannalta havaittavista yleistyksistä, näkemyksistä ja ominaisuuksista. Yleistysten avulla oli tarkoitus etsiä samanlaisuutta tukevia vastauksia, josta voitaisiin koota tyypillinen tilannekertomus johtopäätöksiin, joita käsitellään luvussa 5.1.



Kuva 10. Haastattelutulosten tyypittely (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 80)

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisen osan tulokset, jotka perustuvat haastatteluin kerättyyn aineistoon. Tulokset on jäsennellyt tutkimustavoitteen saavuttamiseksi luotujen alaongelmien mukaisesti alalukuihin 4.1–4.4. Tutkimustavoitteessa pyrittiin saamaan vastaus siihen, minkälainen on työntekijöiden kiinnostus sisäiseen työkiertoon. Alaluvut on jäsennellyt haastattelurungon teemoja mukailleen, joissa tuloksia peilataan tutkimuksen tietoperustaan. Haastateltaville esitettiin taustamuuttujakysymykset (taulukko 2) ja kysymysrungon mukaiset kysymykset (liite 2) tulosten keräämiseksi.

4.1 Henkilökohtaiset tekijät sisäisen työkiertoon hakeutumiseen vaikuttavina tekijöinä

Tähän alalukuun kuvattujen tulosten saamiseksi haastateltavilta kysyttiin kysymysrungon mukaisia kysymyksiä numero 1–6 (liite 2). Ne käsittelivät työntekijän kokemia henkilökohtaisia tekijöitä, joilla koettiin olevan vaikutusta sisäiseen työkiertoon hakeutumisessa.

Omaehtainen kokemus ja tunnettuus sisäisen työkierron ja tehtävien vaihtamisesta organisaation sisällä, voitiin katsoa olevan asiana tuttua lähes kaikille haastatelluille. Yhtenäistä termiä asialle ei nähty vakiintuneen. Kysyttäessä taustamuuttujana sisäisen työkierron kokemusta, vastasivat lähes kaikki heistä omaavansa kokemusta sisäisestä tehtävien vaihtamisesta. Täten voitiin ajatella heillä olevan omaehtoista näkemystä tehtäväkierrosta. Haastattelujen yhteydessä voitiin havaita tunnistettavan paremmin siirtyminen kokonaan uusiin tehtäviin kuin lyhytkestoisesti tai projektiluontoisesti tehtävien vaihtaminen. Työkierto vaihtoehtona ei koettu olevan haastateltavien organisaatioissa erityisen laajalti käytetty malli toimintatapana, joten prosessit sen toteuttamiseksi ei olleet juurikaan käytössä eikä voitu katsoa toimintatapojen tukevan suunnitelmallisuutta. (Vrt. 2.1.). Mahdollisuutena se koettiin kuitenkin kiinnostavana mutta toisaalta haasteellisena pohdittaessa omien töiden luovuttamista toiselle työntekijälle ja korvaavan henkilön löytymistä nykytehtäville.

”Ei ole kokemusta sisäisestä työkierrosta. Noin kymmenen vuotta sitten siihen kannustettiin ja oli intrassa juttua enemmänkin. Nyt ei enää niin paljon. Avoimet työpaikat on kyllä esillä intrassa ja tavoitekeskusteluissa puhutaan asiasta. Oma aktiivisuus on kuitenkin tärkeä selvittää asiaa. Itsekin haluisi jo vaihtaa välillä.” (Haastateltava 8).

Työn rikastamisen tarve ja sen osatekijät tulivat haastatteluissa selkeästi esille. Organisaation tarjoama tuki, osaamistarpeiden esille tuominen ja omien toiveiden yhdistelmä, loi pohjan sisäisen työkierron tekijöille. (Ks. 2.1.) Työtehtävien sisäistä vaihtamisen mahdollisuutta kuvattiin haastateltavien keskuudessa turvallisemmaksi ja helpommaksi verrattuna ulkoisille työmarkkinoille lähtemiseen. Vaihtamiseen koettiin kuitenkin liittyvän myös erilaisia huolentunteita, jotka liittyivät sopeutumiseen uudessa työtehtävässä ja uuden opettelun haastavuus- ja kuormittavuustekijöihin. Mahdollisuutta palata entiseen tehtävään pidettiin positiivisena tekijänä tehtäväkierrossa. Haastateltavien

ikäryhmällä ei havaittu erityistä vaihtelua toiveiden suhteen kehittää työuraansa tai uuden oppimista. Lähes kaikilla haastatelluista todettiin olevan työn rikastamisen tarpeita, jotka ilmenivät urakehitystoiveina, uuden oppimisen tarpeena ja työn laatuun liittyvinä tekijöinä. (Ks. 2.1.) Haastateltujen työntekijöiden suhtautuminen sisäiseen työkiertoon mahdollisuutena oli yleisesti ottaen positiivinen ja sitä oltiin kiinnostuneita kokeilemaan.

”Vaihtelun halu, urakehitys tai viihtyminen tai...? Oikeastaan noi kaikki. Mä toivon pääseväni etenemään urallani ihan siinä mielessä, että pääsisin tekemään enemmän semmoisia tehtäviä, jotka haastaa mua.” (Haastateltava 9.)

”Itsellä on kiinnostus kehittyä ja valtava kiinnostus päästä etenemään” (haastateltava 7).

”Jos henkilö löytyy talon sisältä, niin onhan se jo talon tavoille tottunut... Olen sanonut lapsillekin, että valitsevat firman, jossa on mahdollisuus vaihtaa tehtäviä” (haastateltava 4).

Henkilökohtaisissa tekijöissä ja omassa houkuttelevuudessa ilmeni mahdollisuuksia vähentävä vaikutus työuran kehittymisessä, jonka koettiin liittyvän ikääntymiseen (ks. 2.1). Varsinaista selittävää tekijää ei kaikissa tapauksissa tunnistettu X-sukupolven eli yli 42-vuotiaisiin kuuluvien keskuudessa ja oma kokemus esimerkiksi jaksamisesta ja kyvyistä työelämässä, oli edelleen positiivinen (vrt. 2.1). Iän tuoma elämäntilanteen vakaus, ei siten näkynyt edistävänä vaikutustekijänä omaan houkuttelevuuteen, jos asiaa verrattiin nuorempiin haastateltaviin tai lapsiperheen arjessa eläviin. Lapsiperhearkki koettiin haastavana tekijänä työuran ja perhe-elämän yhdistämisen kannalta, mutta odotukset työelämältä olivat motivoituneita ja omiin kykyihin luottavia. Perheellisyys koettiin vahvuutena työelämässä ja elämäkokemusta lisäävänä tekijänä. Palkkatason nouseminen työuran aikana, koettiin vaikuttavan myöhemmässä vaiheessa työtehtävien vaihtamiseen epäedullisesti. Lisäksi nuorempien työntekijöiden yleistyvä korkea koulutustaso (ks. 2.1) koettiin myös kilpailevana tekijänä tehtäviin hakeutuessa.

”Viisikymppiset on vähän niin kuin jo poissa pelistä, vaikka mun mielestä ollaan parhaimmassa iässä, koska meillä ei ole pieniä lapsia mutta meillä on elämäkokemusta, työkokemusta, ollaan jo aika tasapainoisia” (haastateltava 6).

Oma motivaatio ja aktiivisuus työn kehittämiseen koettiin lähes poikkeuksetta tärkeinä lähtökohtina (ks. 2.1). Näiden tekijöiden ei kuitenkaan pelkästään katsottu riittävän uralla etenemiseen tai työtehtävien vaihtamiseen. Omat kyvyt ja taidot sekä tarve omalle osaamiselle muualla organisaatiossa, koettiin vaikuttavana tekijänä tehtävien vaihdon toteutumisen kannalta. Näihin tekijöihin liittyen, koettiin tarjolla olevat työtehtävät useamman haastatellun kohdalla omaan osaamiseen kohtaamattomina. Etenkin nuoremmat haastatelluista kokivat kuitenkin löytäneensä melko helposti uusia työtehtäviä organisaationsa avoimien tehtävien tarjonnasta. Iän tuoman työ- ja elämäkokemuksen ja vakauden tekijöiden ei täten voi katsoa korreloivan parempina uramahdollisuuden tunteina. Luodut verkostot ja uratoiveita koskevien asioiden julkituominen, korostuivat lähes kaikissa haastatteluissa työuraa edistävinä ja luontevina tekijöinä työn laadun parantamiselle.

”Aika vähän on mitään tilanteita, jossa kerrottaisiin työnantajan puolesta mahdollisuuksista. Enemmänkin työkaverit on kertoneet vaihtoehdoista. Oma mielenkiinto on auttanut löytämään. Halusta vaihtaa tehtäviä ei juurikaan kysellä vaan täytyy olla itse aktiivinen.” (Haastateltava 1.)

”Näissä sisäiset verkostot muiden esimiesten kanssa ja työntekijöiden kanssa niin voi katsoa että ne edesauttaa sitä siirtymistä talon sisällä ja että ne on aika tärkeitä ne semmoiset” (haastateltava 4).

”Musta on niin paljon enempään ja mä haluankin päästä haastamaan itseäni” (haastateltava 9).

Kulttuuritekijät omassa organisaatiossa sisäiseen työkiertoon edistävänä tekijänä, olivat melko tunnistamattomia ja asia otettiin esille tyypillisimmin esihenkilön kanssa säännöllisesti käydyissä kehityskeskusteluissa (ks. 2.2; 2.3). Suuryrityksiksi henkilömäärältään laskettavissa organisaatioissa, asia oli paremmin tunnettua ja haastateltavien sisäiset työkierron toteutumisen kokemukset liittyivät pääosin tämänkaltaisiin yrityksiin (vrt. 2.2). Kaiken kaikkiaan voitiin katsoa sisäisen työtehtävien vaihtamiseen liittyvien tapojen ja kulttuuritekijöiden olevan melko vähän kehittyneitä (vrt. 2.1) ja ne saattoivat jäädä vain keskusteluiden tasolle etenemättä käytännön toteutumiseen saakka. Vaikka olemassa oleviin sisäisen työkierron mahdollisuuksien pariin kannustettiin, saattoi suhtautuminen olla esihenkilöiden keskuudessa kielteistä. Jos asia oli tuotu työntekijöille esiin mahdollisuutena, koettiin tämänkaltaisen asennoituminen epäreiluna ja toivottiin yhteistä linjausta koko organisaatiossa. Toisaalta pelko esihenkilön suhtautumisesta, ei kaikkien kohdalla kannustanut kertomaan toiveistaan vaihtaa työtehtäviä. (Vrt. 2.1; 2.2.)

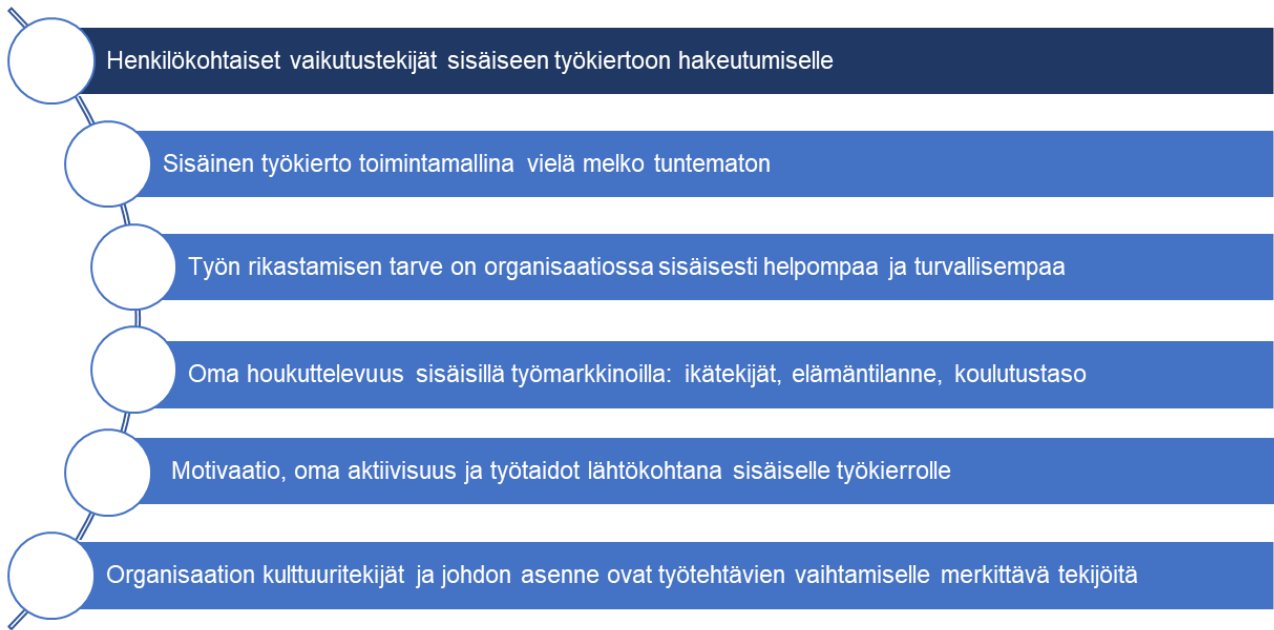
”Esimiehen kanssa ei välttämättä halua ensimmäisenä keskustella asiasta eikä leimautua, ettei ole tyytyväinen...jonkinlainen kynnyks myöntää, että haluaa vaihtaa tehtäviä” (haastateltava 8).

”Työkierron prosessi pitäisi olla selkeä ja esimiehille lanseerattu, jos firma on kerran sen lanseerannut, niin se innostaisi hakeutumaan kiertoon. Asia lässähtää, jos kaikki esimiehet ei ole niissä arvoissa mukana.” (Haastateltava 2.)

Työyhteisön käytännön esimerkit vaikuttivat haastateltavien omaan asenteeseen sisäisten työtehtävien vaihtamisen mahdollisuudesta. Muiden työntekijöiden uratarinat ja esimerkit työroolin kehitymisestä koettiin etenkin nuorimpien haastateltavien kohdalla kannustaviksi ja uralla etenemiseen houkutteleviksi tekijöiksi. Oma persoona katsottiin vaikuttavaksi tekijäksi niin hakeutumiselle uralaan eteenpäin ja toisaalta siinä onnistumisessa. (Ks. 2.1.)

”Päällikkö on vähän niinku tarina miten se on päässyt siihen tehtävään. Semmoisia uratarinoita on tuotu houkuttelevaksi siellä...niin sekin on aloittanut ihan tavallisen työntekijän vaan.” (Haastateltava 3.)

”Mun persoonallisuus on vienyt mua eteenpäin sillä että mun kaltaiselleni ihmiselle on ollut kysyntää vaikka esimerkiksi tällöinen työkierto” (haastateltava 5).



Kuva 11. Yhteenveto koetuista henkilökohtaisista vaikutustekijöistä sisäiseen työkiertoon (n=9)

4.2 Sisäisen työkierron mahdollistamisen kokemukset omassa organisaatiossa

Tässä alaluvussa käsitellään työntekijöiden kokemuksia siitä, miten oman organisaation sisäisen työkierron mahdollistaminen näyttäätyy työntekijälle. Tulosten saamiseksi kysyttiin haastateltavilta kysymysrungon mukaisia kysymyksiä numero 7-13 (liite 2). Kaiken kaikkiaan työntekijöiden kokemus siitä, että omasta työstä halutaan tehdä mielekästä ja merkityksellistä, oli haastatteluiden perusteella voimakkaasti vaikuttava tekijä. Työnantajan osoittama kiinnostus asiaa kohtaan, mahdollisuuksien luominen ja käytännön tuki nousi haastatteluissa arvostusta herättäviksi kannustimiksi sisäiseen tehtäväkiertoon hakeutumiselle. (Ks. 2.2.)

Sisäisen työkierron prosessit ja toimintatavat uusiin tehtäviin hakeutumisiksi, oli haastatelluille melko tuttuja niiltä osin, kun tapoja katsottiin olevan ylipäätään käytettävissä. Tieto avoimista työtehtävistä ja hakuprosessi niihin, tunnistettiin olevan löydettävissä. Vain muutamassa henkilöstömäärältään pienet ja keskisuuret kokoluokan yrityksessä (niin kutsuttu pk-yritys) tai suuryrityksessä, oli käytössään organisaation kehittämä erillinen toimintatapa tai prosessi, jossa olisi ollut mahdollisuutena ilmoittaa kiinnostuksestaan vaihtaa työtehtäviä sisäisesti (vrt. 2.2). Mahdollisuutena se koettiin pääperiaatteiltaan arvostettuna ja positiivisena tekijänä, niin työntekijän kuin yrityskuvan kannalta.

Sisäinen työkierto katsottiin olevan turvallinen vaihtoehto hakeutua uusiin työtehtäviin ja parantaa oman työn laatua. Työnantajan vaihtamista ei koettu välttämättä ylipäätään houkuttelevamalta tekijältä ja oman organisaation tuttuutta arvostettiin. Henkilömäärältään pienemmissä yrityksissä toimintatavat poikkesivat hiukan suurempiin verrattuna siten, että avoimia tehtäviä saatettiin

käsitellä henkilöstön kanssa avoimemmin esimerkiksi yhteisissä palavereissa. Tämä antoi myös luontevamman mahdollisuuden ilmoittaa kiinnostuksestaan tehtävää kohtaan. Tämänkaltaisissa organisaatioissa koettiin myös esihenkilöiden olevan paremmin tietoisia työntekijöidensä tavoitteista ja soveltuvuudesta sisäisiin mahdollisuuksiin. Tämän tekijän myötä esimiehen niin sanottu ”hyvä pelisilmä” toteutui paremmin oman tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistamisessa. Toisaalta haastatteluissa ei koettu omien vahvuuksien tunnistamista erityisen selkeänä, jonka olisi voinut ajatella tehostavan urakehitystä organisaatiossa. (Ks. 2.2.)

Omat odotukset ja mahdolliset henkilöstöstrategiaan sisällytetyt suunnitelmat, eivät näyttäneet jalkautuneen haastateltaville siten, että ne olisivat tukeneet sisäiseen työkiertoon hakeutumista ja tehtävien löytymistä omasta organisaatiosta. Haastattelut osoittivat urakehityksen perustuvan enemminkin työntekijöiden omiin tarpeisiin, mielenkiinnon kohteisiin ja näkemyksiin työelämän itselle parhaista valinnoista. (Vrt. 2.2.)

”Jotta uralla pääsee eteenpäin niin sehän on hyvä mahdollisuus, että yritys tarjoaa tämmöistä urakielloa. Jos mä oon oikein ymmärtänyt, niin ei kaikkialla sellaista mahdollisuutta ole, että sitten kun sä haluat siirtyä toisenlaisiin tehtäviin niin sun on vaihdettava kokonaan yritystä.” (Haastateltava 5.)

”Prosessit työkiertoon hakeutumiselle on ihan selkeät. Sisäisestä työkerrosta puhutaan paljon ja voisi kuvitella sen olevan helppoakin, mutta vaihtamiseen voi mennä pitkä aika. Prosessina se oli melko pitkälinen ja raskas.” (Haastateltava 4.)

Käytännön toteutumisen kannalta epäröitiin käytännön toimivuuden sujumista sisäisen siirron tapahtuessa. Kokemuksena todettiin olleen entisistä tehtävistä irtautumisen hankalaa sisäisissä siirroissa uusiin tehtäviin. Mahdollinen ajanjakso kahden työtehtävän parissa, koettiin työllistävänä vaiheena siirtoprosessissa. Tämän tekijän tiedostaminen, sai epäröimään omia mahdollisuuksiaan selvittää siirtymisen vaiheesta ja vähensi työkierron houkuttelevuutta.

”No sanotaan näin, että sitä ehkä mainostetaan, että se tavallaan kuulostaa siltä, että se voisi olla suhteellisen helppoakin. Mutta jos ajattelee itsellähän meni tosi pitkän aikaa ennen kuin mä pystyin siirtymään. Tavallaan se että sä pystyt irtautumaan sun vanhoista tehtävistä, se ei ole välttämättä ihan niin helppo juttu. Jos lähtisi ulkopuolelle niin silloinhan vaan jätät kaiken. Se on tiettyllä tavalla helpompi.” (Haastateltava 4.)

Esihenkilön merkitys ja tuki nousi esille useasti haastatteluiden aikana. Oman esihenkilön tarjoamat tukitoimenpiteet ja asenne työntekijän kehittymiseen ja työtehtävien vaihtamiseen, koettiin tärkeänä tekijänä työntekijän kannalta. Syntyneet luottamukselliset suhteet edesauttoivat asiasta keskustelua (ks. 2.2). Toisaalta osa haastatelluista toi esiin myös sen, ettei esihenkilön kanssa tuntunut luontevalta keskustella toiveestaan työtehtävien vaihtamiseen. Voitiinkin todeta vain muutaman haastatellun kohdalla käyneen toteen, että esihenkilön kanssa käytyjen keskusteluiden myötä, sisäinen työkierto olisi mahdollistunut käytännön tasolla. Urakehitykseen liittyviä asioita käsiteltiin tavoitekeskusteluissa aktiivisesti mutta pääsy käytännön toimenpiteiden tasolle näihinkään

perustuen, ei näyttäytynyt erityisen selkeänä (vrt. 2.2; 2.3). Suhteet esihenkilön kanssa muodostumiseen koettiin vaativan pidemmän ajanjakson, kyetäkseen sen toimivan tukimuotona sisäisen siirron mahdollistamiselle. Esihenkilön usein tapahtuvat muutokset tiimissä koettiin myös erityisen haasteellisena. Henkilöstöosaston tukea koettiin olevan jonkin verran saatavilla mutta sitä ei tunnustettu merkittäväksi tekijäksi käytännön tasolla sisäisen työkierron toteutumiselle.

”Prosessit on ihan todella selkeät. Siinä on kerrottu mitä tarjotaan...ja sitten se, että vastassa on iso HR porukka” (haastateltava 7).

Kouluttautumiseen kannustaminen havaittiin olevan useimpien haastateltujen kohdalla tarjottu mahdollisuus. Kuten työelämän tutkimuksissa on todettu oppiminen ja uusien asioiden kokeileminen nähtiin suurimmassa osassa työpaikkoja myönteisenä. (Ks. 2.2.) Asiassa ei voitu havaita esimerkiksi ikä- tai koulutustaustaan liittyviä sosioekonomisia eroavaisuuksia (vrt. 2.2). Lähtökohtana todettiin olevan oma aktiivisuus hakeutua itseä kiinnostavan kehityksen pariin. Miten kouluttautumista olisi hyödynnetty omaan kehittymiseen uralla tai vaikutuksiin sisäisen työkierron edistämisen tekijänä, ei tullut haastatteluissa selkeästi esille. Tätä näkemystä tuki koettu haasteellisuus oman osaamisen ja organisaation osaajapulan välillä.

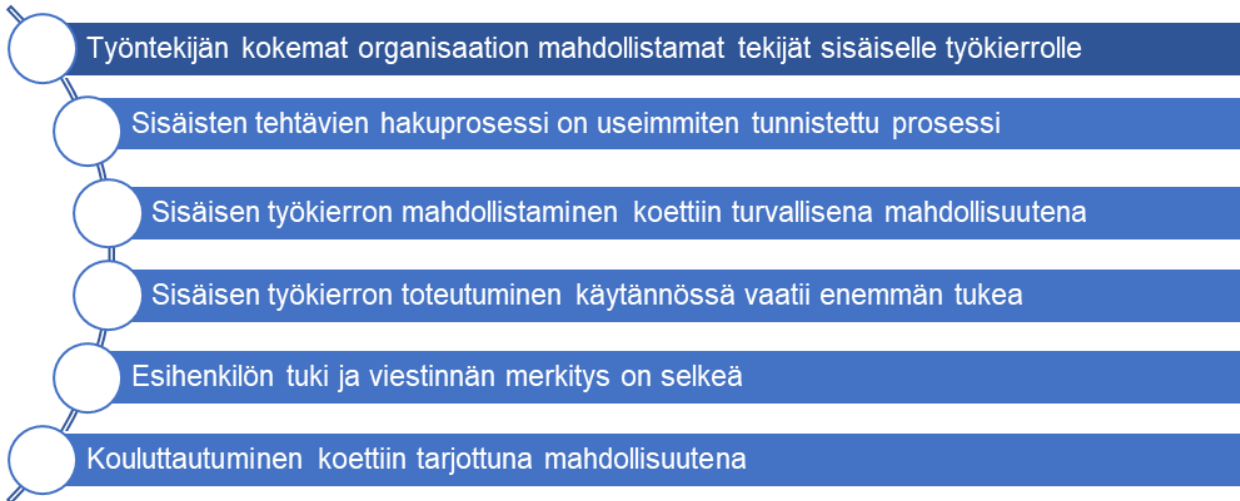
”Yritys tukee kouluttautumista, joka hyvä asia ja esimiehen kanssa käydään asiasta keskustelua” (haastateltava 3).

”Ja kyllä mä tiedän miten ne roolit poikkeaa hyvin pitkälti siitä mikä on mun osaaminen. Kun ne ei niinku kohtaa mun osaaminen ja yrityksen puutteet.” (Haastateltava 5.)

Viestinnällä nähtiin olevan merkitystä sisäisen työkierron edistämiseen. Organisaation tiedottaminen sisäisen työkierron toimintatavoista koettiin vaikuttavan avoimuuden ja hyväksyvän asenteen lisääntymiseen asiaa kohtaan (ks. 2.2). Toisaalta jatkuvampi koko henkilöstölle suunnattu tiedottaminen, sai aikaan myös negatiivisia tunteita. Tehtävien vaihtaminen koettiin näyttävästä työuralla menestymisen edellytyksenä, jonka omassa roolissaan pysyttelevä saattoi kokea vähättelevänä omaa valintaansa kohtaan. Erilaisuutta ja moninaisia työuria arvostava asenne katsottiin tärkeäksi. (Ks. 2.3.) Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi koettaneen yritysten usein kertovan etenemismahdollisuuksistaan julkisesti ja sitä pidetään työntekijöiden keskuudessa itsestäänselvyytenä. Toteutuminen käytännössä ei kuitenkaan ollut yhtä itsestään selvää.

”Viestintä aiheesta on tehnyt asiasta avoimempaa ja hyväksytympää. Jonkun aikaa olen tien-nyt prosessista lähteä urakiertoon ja verkostoissa oli henkilö, johon ottaa yhteyttä kertoakseen toiveesta.” (Haastateltava 5.)

”Tulee vähän semmoinen ahdistava tunne että jos mä en halua tehdä vaihtoa niin oonko mä nyt jotenkin jämähtänyt tai jos mä en nyt ole vaikka löytänyt paikkaa...vähän semmoinen että liikaa kohkataan että vaihda nytten.” (Haastateltava 4.)



Kuva 12. Yhteenveto työntekijän kokemista organisaation mahdollistamista tekijöistä sisäiselle työkierrolle (n=9)

4.3 Sisäisen työkierron aikaansaamat vaikutustekijät työntekijän kannalta

Tässä luvussa käsitellään niitä tekijöitä, joita haastateltavat kokivat tutkimuksen perusteella saavutettavan mahdollisuudella vaihtaa sisäisesti työtehtäviään. Asian selvittämiseksi kysyttiin kysymysrunon kysymyksiä numero 14-18 (liite 2).

Työn laatuun liittyvien tekijöiden kohenemisen uskottiin toteutuvan työtehtävien mielekkyyden myötä ja omien mielenkiinnon kohteiden toteuttamisen mahdollisuudesta (ks. 2.3). Haastateltavien taustamuuttujista, esimerkiksi ikätekijät ja työuran pituus, vaikuttivat työelämän odotuksiin lisääntyvässä määrin. Sisäinen työkierto nähtiin mahdollisuutena tavoitella asioita, joita ei koettu sisältyvän nykyiseen työtehtävään. Jotta voitiin katsoa työtehtävien vaihtamisen olevan lopputulokseltaan onnistunutta, odotettiin siinä toteutuvan itselle luodut henkilökohtaiset tavoitteet. Onnistuneella työkierrolla tarkoitettiin haastateltavien keskuudessa työtehtävien vaihtelua, urakehitystä, palkkatason nousua ja paremman työilmapiirin saavuttamista. Työn laadun katsottiin parantuvan myös työn suorittamiseen liittyvillä tekijöillä, kuten uuden tehtävän mahdollistama etätöskentely ja työmäärän tasoittuminen. Sisäisessä työkierrossa nähtiin olevan mahdollisuus myös oman osaamisen ja tiedon hyödyntäminen eli niin sanotun hiljaisen tiedon jakaminen organisaatiossa.

”Se, mikä sillä on tietysti itse tekijälle, niin oli ne palkkakehityksen, omat kehitykset, uralla eteneminen... sitten on tietysti aina se, että kun siirtyy muuhun tehtävään, niin on myös eri näkökanta. Elikkä se että tuo myös itse tullessaan jotain uutta. Erilaista näkökantaa toiseen organisaatioon. Nykyisen työn osaamisen täydentämistä. Ajatellen työn mielekkyyttä laajemmassa-kin mielessä, olisi urakehitys todella mielekäästä. Se, että se menisi sitten tälleen justinsa horisontaalisesti.” (Haastateltava 7.)

Urakehitys ja sen aikaansaamat tekijät nousivat useammassa haastattelussa esille. Oman osaamisen hyödyntäminen koettiin tärkeäksi (ks 2.4). Urakehityksen merkitys näkyi kaikissa

haastateltujen ikäluokissa eikä vain nuorempien keskuudessa (vrt. 2.1). Vertikaalinen eteneminen oli tavoiteltava vaihtoehto. Toisaalta myös horisontaalisessa tehtävien vaihtamisessa koettiin mahdollisuudeksi kokeilla toisenlaisia työtehtäviä ja saada sen myötä vaihteluntuntua työarkeen. Vertikaalista urakehitystä ei täten koettu ainoana vaihtoehtona saavuttaa työn laadun tekijöitä. Urakehitykseltä odotettiin usein palkkakehitykseen liittyviä parannuksia mutta hyvä työilmapiiri oli jopa työsuhte-etujakin tavoitellumpaa (ks. 2.3).

”Koska mä tykkään siitä porukasta, mä tykkään siitä meidän toimialasta. Mä tykkään siitä että mitä me tehdään ja miten me tehdään, niin meillä on tälläkin hetkellä just palkkaneuvottelut menossa, niin jos mä saan suurempaa korvausta mun työstä, niin mä tosi mielelläni olisin tuolla vielä muutaman vuoden päästä. Mutta kyllä mä tiedostan että se tulee jossain kohtaa vastaan että on työpaikan vaihto edessä.” (Haastateltava 9.)

Haastateltavien tavoitteet ja suunnitelmat perustuivat lähes poikkeuksetta omiin henkilökohtaisiin mielenkiinnon kohteisiin. Organisaatioiden osaajatarpeet, joihin työntekijöiden saattaisi olla järkevää suuntautua urakehitystä ja tehtävänkierroksen mahdollistamista ajatellen, ei ilmennyt tulleen selkeästi esille työnantajan puolelta. Henkilökohtaisten työelämää kohottavien tekijöiden tavoittelu ja uskomus oman motivaation kasvuun tietynlaisten työtehtävien myötä, uskottiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Sen saavuttamiseksi nähtiin sisäisen työkierron mahdollisuutena olevan merkitykselläs. Työyhteisö nähtiin voimavarana ja sen laadusta ei oltu valmiita tinkimään. Työn odotettiin luovan mielekkyyden kokemuksia. Vaikka itsemääräämisoikeuden merkittävyys näkyikin selvästi, oli vähintään yhtä suuri merkitys sosiaalisella ilmapiirillä, esihenkilön ja työyhteisön kanssa sujuvalla yhteistyöllä hyvän työelämän saavuttamiseksi.

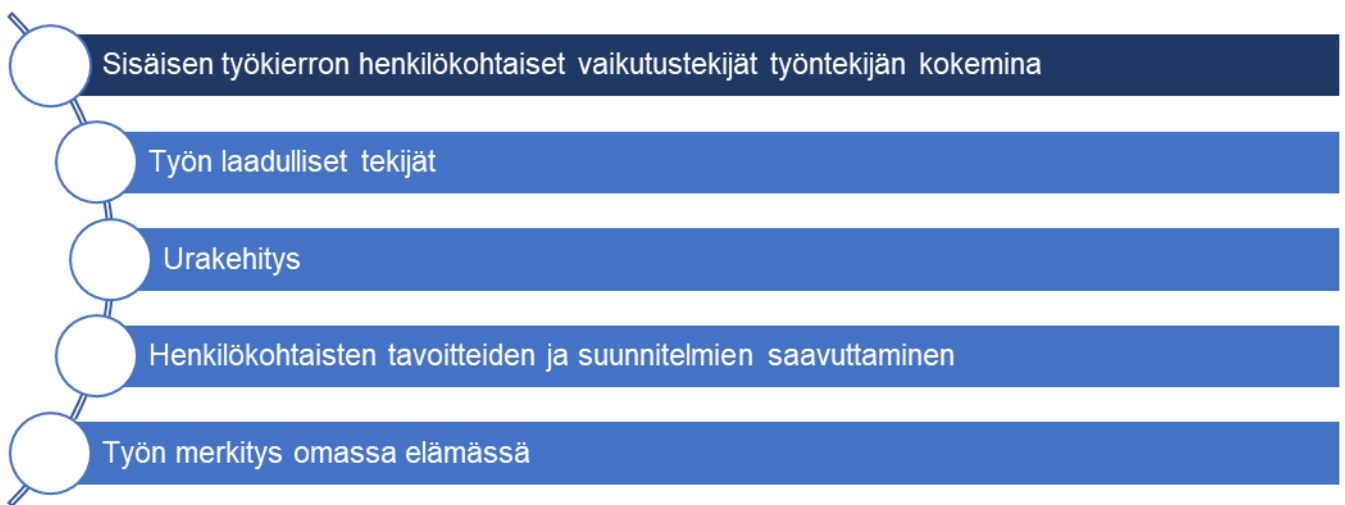
”Se on mulle kaikista tärkein asia tällä hetkellä, että kun on tullut isoja elämänmuutoksia, niin mulla on kaikista tärkeintä se, että töihin on kiva mennä. Työnantaja on joustava. Ja kun mä palaan töistä niin mä oon hyvällä fiiliksellä.” (Haastateltava 9.)

Kokemuksena sisäinen tehtäväkierto nähtiin toteutuneen ja onnistuneen hyvin useimpien haastateltujen keskuudessa. Tämän myötä saadut positiiviset kokemukset ja palaute omasta työstä, koettiin vahvistavan tunnetta oman työn laadun parantumisesta työkierron avulla. Uudet tehtävät koettiin näyttäytyneen toivotulla tavalla ja oman työroolin kehittyneen. Toisaalta nousi esiin esimerkkejä sisäisestä työkierrosta, joissa tehtävien vaihtaminen ei osoittautunut toivottuja työnkuvan tekijöitä parantavaksi. Nämä kokemukset liittyivät voimakkaasti työntekijän viihtymiseen uudessa tehtävässä. Sisäisten siirtojen odotettiin ennen kaikkea tyydyttävän vaihtelunhalua ja uteliaisuutta mahdollisista paremmista työn laatutekijöistä toisessa tehtävässä. Horisontaalisesti tehtyjen tehtävien vaihto saattoi myös näkyä kokemuksena siitä, ettei siirtyminen välttämättä lisännyt omaa kehittymistä. Vaikutukset sisäisen tehtäväkierron myötä työsuhtetekijöihin ja esimerkiksi roolitason muutoksiin tai palkkaan, ei ollut juurikaan organisaatioissa selkeästi etukäteen esille tuotua.

”Niinku semmoista perspektiiviä siitä, että onko se ruoho vihreämpää aidan toisella puolella, tässä tapauksessa ei ollut. Hän halusi alle vuoden sisään tulla jo takaisin tähän, ei viihtynyt.” (Haastateltava 7.)

Työn laadukkuuden ja työhyvinvoinnin tekijöiden katsottiin vaikuttavan selkeästi muuhun elämään ja esimerkiksi perhe-elämän sujumiseen ja yleiseen jaksamiseen. Täten niitä ei voitu pitää erillisinä yksiköinä, vaan yhteen sulautuvina elementteinä. Etenkin nuoremmille haastateltaville työ merkitsi sosiaalisia suhteita, jotka jatkuivat myös vapaa-ajalle.

”Työelämä ja muu elämä juttelee voimakkaasti keskenään ja vaikuttaa toisiinsa. Ongelmat heijastuu toiseen osapuoleen. Tasapaino työssä vie siinä vähemmän energiaa eikä aika mene vaikka työnhakuun, niin aikaa jää enemmän perheelle. Sisäistä työnhakua voi ehkä tehdä työaikana, toisin kuin jos hakee ulkopuolelle.” (Haastateltava 5.)



Kuva 13. Yhteenveto sisäisen työkierron vaikutustekijöistä työntekijän kokemana (n=9)

4.4 Organisaation sisäisen osaamisen hyödyntämisen kokeminen

Tässä luvussa käsitellään, miten työntekijät kokevat tutkimuksen perusteella organisaatioiden sisäisten voimavarojen eli omien työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen. Tätä varten haastateltavilta kysyttiin kysymysrunon mukaisia kysymyksiä numero 19-22 (liite 2).

Henkilöstöstrategian jalkautuminen organisaatioissa ei tullut haastatteluissa selkeästi esille. Myöskään työnantajan mahdolliset tukitoimenpiteet työntekijöiden osaamisen päivittämiseksi omia osaamistarpeitaan vastaavaksi, ei näyttänyt vastauksissa. Kouluttautuminen perustui enemmänkin työntekijöiden henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja mielenkiinnon kohteisiin kuin toimialan kriittisiin osaajatarpeisiin tai liiketoiminnan pitkän tähtäimen suunnitelmiin. (Vrt. 2.1.) Henkilöstön kouluttautumisesta pidettiin työnantajien puolelta kuitenkin suotavana ja siihen kannustettiin (ks. 2.4). Asiakassuhteiden merkityksellisyys koettiin näyttäytyvän organisaatioissa selkeänä mutta osaajatarpeisiin vastaaminen oman osaamisen kehittämällä tai työssä oppimisella, ei tullut juurikaan esille.

(Vrt. 2.4.) Työntekijöiden kokemustaso nähtiin kuitenkin selvänä mahdollisuutena parempaan asiakastytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen. Sisäisen tehtäväkierron avulla pystyttiin parantamaan tuloksia muun muassa siirtämällä kokeneita työntekijöitä asiakkaalle ja täten lisättiin asiakkaan kokemaan tyytyväisyyttä. (Ks. 2.4.)

”Asiakaspalveluhenkisyttä pidetään tärkeänä mutta muuten varsinaisia keskeisiä osaajatarpeita ei ole tuotu esille. Vaihtamalla ihmisiä eri tehtäviin parannetaan asiakastytyväisyyttä kun saadaan kokeneita tekijöitä tarpeeksi.” (Haastateltava 1).

Työnantajauskollisuuteen liittyen, katsottiin sisäisen tehtävien vaihtamisen vahvistavan tunteista halukkuuteen pysyä saman työnantajan palveluksessa. Yrityksen vaihtaminen ei välttämättä ollut tavoiteltava asia ja oman organisaation tarjoamat mahdollisuudet katsottiin yhtä lailla mielekkäinä ja lisäksi turvallisiksi koettuina vaihtoehtoina. Sisäinen rekrytointi nähtiin yritykselle hyvänä vaihtoehtona työntekijän ollessa toimintatapoihin jo tutustunut. Henkilöstömäärältään suuremmissa organisaatioissa nähtiin olevan enemmän mahdollisuuksia toteuttaa vaihtelunhalua ja osaamisen kehittämistä. Haastatteluiden perusteella kaikkien ikäryhmien haastateltavat olivat kiinnostuneita työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksista ja sen myötä työnantajauskollisuuden myös uskottiin paranevan (ks. 2.4).

”Työnantajamielikuvan tulee olla kunnossa että haluaa sisällä vaihtaa tehtäviä. Etenkin työuran alussa vaihtamismahdollisuus kyllä oli motivoivaa ja mielekästä.” (Haastateltava 2.)

”Kyllä se vaikuttaa jollain tavoin työnantajauskollisuuteen, jos voi vaihtaa tehtäviä” (haastateltava 8).

Kilpailuvalttina yrityksen valinnassa, ei sisäisen tehtäväkierron mahdollistamisen prosessit nousseet yrityksen valintakriteeriksi. Monelle haastatelluista tämä näyttäytyi asiana, jota ei ollut ottanut huomioon työpaikkaa vaihtaessa. Sisäisen tehtäväkierron kokemuksen myötä, alettiin se kuitenkin nähdä yrityksen mielenkiintoa lisäävänä tekijänä. Sisäinen työkierto, työssä oppiminen ja urakehitys sinällään katsottiin olevan itsestäänselvyyksiä yritysten tarjoamina mahdollisuuksina. Erillisten työkierron prosessien ja tehostamisen toimintatapoja, pidettiin asiaa kysyttäessä positiivisena tekijänä. Ratkaisevaksi tekijäksi yrityksen valinnassa se ei kuitenkaan lukeutunut.

”Oma ajatus on, että sisäinen tehtävien vaihtaminen motivoi ja auttaa jaksamaan sekä pysymään pidempään yrityksessä. Suuri merkitys on myös työyhteisöllä, että viihtyy ja vaikuttaa elämään laajemminkin.” (Haastateltava 3.)

”Sisäinen töiden vaihtamisen mahdollisuus ehdottomasti auttaa pysymään samalla työnantajalla...Ainakaan ei kiinnostaisi yritys, jossa ei voi päästä eteenpäin.” (Haastateltava 7.)

”Jollain tavoin voisi vaikuttaa työnantajauskollisuuteen jos töitä voisi vaihtaa. Periaatteessa vaikuttaa jos uudessa työssä olisi mahdollisuus vaihtamiseen mutta tärkeämpi on kuitenkin viihtyminen jossain positiossa.” (Haastateltava 8.)

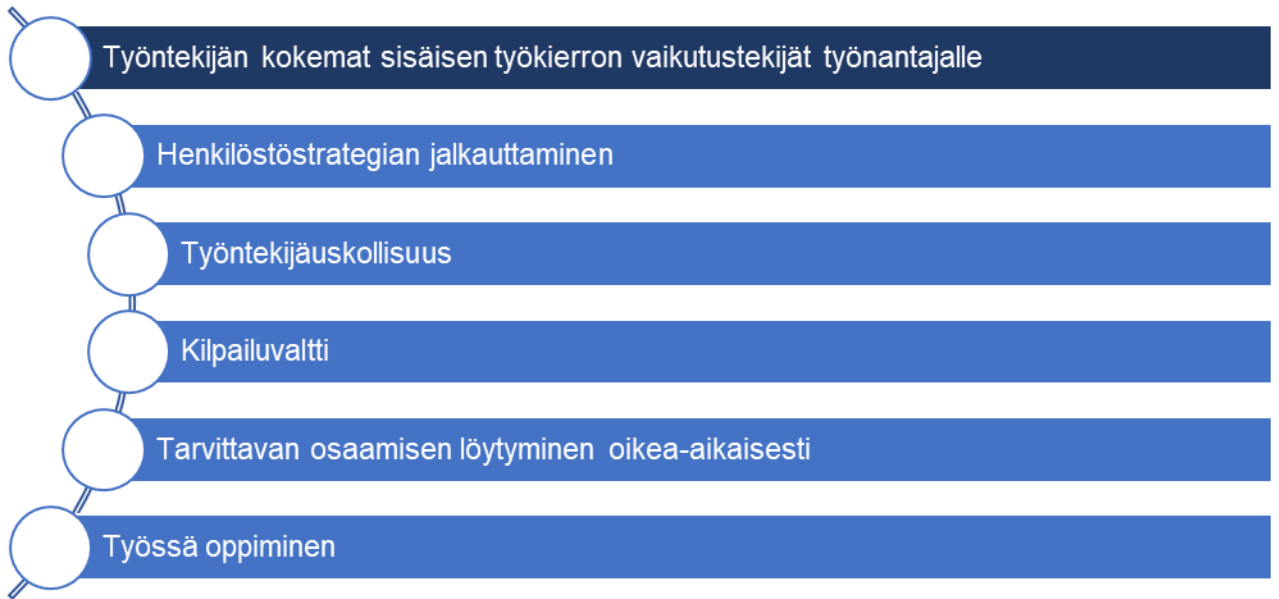
Oikeanlaisen osaamisen houkuttelu näkyi parhaimmillaan organisaatioissa mahdollisuutena inhimillisen pääoman hyödyntämiseen, jonka avulla saatiin kehitystekijöitä yrityksen toimintaa

ajatellen. Toisaalta myös työntekijä koki merkityksellisyyden tunteita ja työelämän laadun kohentumista, voidessaan hyödyntää omaa osaamistaan laajemmin eri organisaation sektoreilla. Oikeat ihmiset, oikeassa paikassa ja oikea-aikaisesti, toivat innovaatioita niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymisenä. Omien kokemusten perusteella uskottiin sisäisten siirtojen tuovan tietotaidon lisääntymistä ja toimintatapojen uudistamista järkipäisemmäksi. Työntekijän siirtyminen toi mukanaan organisaatiolle uusia näkökulmia asioiden tekemiselle, joka etenkin horisontaalisessa työtehtävien vaihtamisessa näkyi myös työntekijän mahdollisuutena käyttää vahvuuksiaan ja omaa osaamistaan hyödyksi. Niin sanottua hiljaista tietoa voitiin siten organisaation sisällä hyödyntää. Vastavasti työntekijän saama positiivinen palaute työstään näissä tilanteissa, lisäsi työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemusta. (Vrt. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4.)

”Niin onhan se niin kun tavallaan positiivinen juttu, että sitten se henkilö ei lähde talosta sen mahdollisen tietotaitonsa kanssa versus sitten että kun otetaan uusi ulkopuolelta niin kyllä sen kestää aina siihen talon tavoille tottua. Ja on tullut uusia näkemyksiä ja sitten sitä on oikeasti sen vuoksi mua tänne oikeastaan pyydettyinkin kun tiedettiin...” (Haastateltava 4.)

Työssä oppimalla ja laajentamalla osaamistaan organisaatiossa, koettiin varautumisen erilaisiin muutostilanteisiin paranevan (ks. 2.3). Sen avulla katsottiin mahdollistettavan esimerkiksi sijaisen löytymisen sisäisistä osaajista ja organisaatio kykeni huolehtimaan asiakaspalvelustaan varmemmin sairauspoissaolojen aikana. Yrityksen kokemat hyödyt sisäisen työkierron ja tehtävien vaihtamisen mahdollisuuden osalta, nähtiin yhden haastatellun osalta edullisena tekijänä pandemian aikana. Sen myötä kaikille organisaatiossa, kyettiin löytämään töitä sisäisesti muista yksiköistä eikä esimerkiksi lomautuksiin tarvinnut tukeutua. Erilaisiin työelämän muutoksenhallinnan tilanteisiin, monipuolinen sisäinen osaaminen toi varmuutta ja parempia selviämisen mahdollisuuksia. Tämä näkyi niin organisaatioiden toiminnassa kuin työntekijöidenkin inhimillisen potentiaalnin ja tuottavuuden tekijöinä (ks. 2.3). Sisäisten työtehtävien mahdollistuminen koettiin luottamuksena työntekijän omista taidoista ja niiden tarpeellisuudesta. (Ks. 2.2, 2.4.) Toisaalta työkierron ollessa omassa organisaatiossa hyvin voimakasta, nähtiin taajaan vaihtuvien työntekijämuutosten olevan vastaavasti jopa epäedullista toiminnan sujuvuuden kannalta.

”Niinku sitä työparin tuuraamista ja nyt alkuvuodesta kun oli kehityskeskustelu mun pomon kanssa, niin oli puhetta että mä otan sieltä vähän vastuuta sieltä. Tai siis että, että opettelen tiettyjä tehtäviä, että mä voin sitten kesällä jos on tilanne että niitä tarvitsee siinä hoidella, niin mä sitten pystyn tekemään niitä.” (Haastateltava 6.)



Kuva 14. Yhteenveto työntekijän kokemana sisäisen työkierron vaikutustekijöistä työnantajalle (n=9)

5 Pohdinta

Tässä luvussa on tarkasteltu tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia yhteenvedonomaaisesti ja verrattu niitä tutkimuksen tavoitteisiin ja tietoperustaan. Näiden perusteella on tehty johtopäätöksiä pääky-symykseen työntekijöiden kiinnostuksesta hakeutua sisäiseen työkiertoon. Lisäksi on pohdittu tutki-muksen luotettavuutta ja eettisiä tekijöitä. Lopuksi on käsitelty jatkotutkimusehdotukset ja opinnäy-tetyöprojektin oman oppimisen arviointi.

5.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelu ja kehittämisehdotukset

Tässä alaluvussa on pohdittu työntekijöiden kokemaa mielenkiintoa hakeutua sisäiseen työkiertoon haastattelututkimuksessa saatujen tulosten perusteella. Tutkimuksen tavoitteena on ollut saada ymmärrystä tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet työkiertoon hakeutumiseen ja minkälaisia mahdolli-suuksia siihen on koettu olevan tarjolla. Lisäymmärryksen saamiseksi, on haluttu selvittää työnteki-jöiden ajatuksia, sisäisen työkierron avulla saavutettavien hyötytekijöiden laadusta.

Sisäinen työkierto kiinnostaa työntekijöitä

Tulosten tyypittelyn perusteella, voitiin pitää tyypillisenä tilanteena (ks. 3.3), sisäisen työkierron koetun olevan mahdollisuutena kiinnostava. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden keskuu-nessa koettiin tarvetta kehittyä urallaan riippumatta omista taustatekijöistä. Sisäinen työkierto koetiin mielekkäänä ja turvalliselta tuntuvalta vaihtoehdolta verrattuna hakeutumiseen ulkoisille työ-markkinoille. Organisaation omat työntekijät nähtiin vahvuutena omatessaan koko organisaatiota hyödyttävää osaamista ja niin sanottua hiljaista tietoa. Mahdollisuudet henkilömäärältään suurem-missa organisaatioissa, koettiin pääsääntöisesti monipuolisemmiksi. Keskusteluyhteys ja avoimuus johdon kanssa, oli hiukan parempi pienemmissä organisaatioissa. Esihenkilölle ei koettu olevan välttämättä helppoa kertoa tehtävien vaihtamiseen liittyvistä toiveista, vaikka muutoin lähiesimies näyttäytyi tärkeänä kontaktina oman oppimisen ja työn laadun parantamisen tekijöiden kannalta. Voidaan päätellä, että sisäisen työkierron toimintatapoja ja prosesseja ilmoittaa kiinnostuksestaan työtehtävien vaihtamiseen ja tiedottamista tavoista, tulisi kehittää avoimempaan suuntaan. Täten siitä voisi toimintatapana kehittyä liiketoiminnan ja henkilöstön luonteva toimintamalli. Organisaatioiden selkeämpi työskentely oman henkilöstön kehittämisessä osaajatarpeitaan vastaavaksi, voi-daan ajatella vaikuttavan myönteisesti henkilöstötyytyväisyyteen ja olemassa olevan osaamisen pysymiseen yrityksessä.

Sisäiseen työkiertoon hakeutumiseen vaikuttaa henkilökohtaiset tekijät ja suhteet

Keskeiseksi oman urakehityksen edistämisen ja työtehtävien vaihtamisen kannalta, katsottiin ole-van oma aktiivisuus, vaikka esihenkilön rooli nousikin esiin useasti tässä tutkimuksessa.

Esihenkilön asennoituminen ja kannustavuus työtehtävien vaihtamiselle, koettiin vaikutukseltaan voimakkaana. Esihenkilö-alaisuhteilta vaadittiin erityistä luottamusta, jotta koettiin luontevaksi kertoa toiveestaan siirtyä toisiin tehtäviin. Teoriaperustassa urakehityksen tukeminen nähtiin esihenkilön rooliin kuuluvaksi yhdessä työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen kanssa, joten kaikilta osin ei voida katsoa tämän toteutuneen. (Vrt. 2.1, 2.2, 2.3.) Esimiehen kanssa käytävien kehityskeskusteluiden merkityksellisyys sai tukea osaltaan tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella. Niissä katsottiin syntyvän mahdollisuus ilmaista toiveensa muun muassa kouluttautumiseen. (Ks. 2.4.)

Työntekijöiden houkuttelevuuden kannalta nostettiin esiin muun muassa ikätekijät, joissa nähtiin myöhemmässä työelämän vaiheessa koetut urakehityksen laskutekijät. Tässä tutkimuksessa voitiin kuitenkin päätellä, että keski-ikäiset työntekijät kokivat itsensä enemmänkin parhaassa työiässä oleviksi, ottaen huomioon esimerkiksi perhe-elämän yhteensovittamisen haasteiden jäätyä takalalle. Tutkimuksessa ei myöskään tullut esille ikääntymiseen liittyviä työssä jaksamisen haasteita. (Ks. 2.1.) Yritysten tulisikin asennoitua tehostamaan oman kokeneemman työvoiman hyödyntämistä ja suunnitella kouluttautumismahdollisuuksia siten, että ne tukisivat elinikäisen oppimisen hyötytekijöitä ja mahdollisuuksia (vrt. 2.2).

Suunnitelmalliset toimintatavat työtehtävien vaihtamiseen sisäisen työkierron mielenkiinnon lisääjänä

Henkilöstömäärältään pienemmät organisaatiot saatettiin todeta olevan työkierron ilmapiiriltään avoimempia mutta luonnollisesti mahdollisuudet työtehtävien vaihtamiseen olivat suuremmissa yrityksissä monipuolisemmiksi koettuja. Niissä todettiin olevan jo jossain määrin kehitettyjä toimintatapoja sisäisen osaamisen liikkuvuuden tukemiseksi. (Ks. 2.2.) Täten voitiin ajatella erityisesti suuremman kokoluokan organisaatioilla olevan edullisempi asema, ajatellen koettua kilpailuasemaa nopeasti muuttuvissa markkinatilanteissa. Oman organisaation osaamisen hyödyntäminen, voidaan nähdä nopeampana ja taloudellisempänä vaihtoehtona verrattuna ulkoiseen rekrytointiin. (Vrt. 2.4.)

Sisäinen työkierto mahdollisuutena, koettiin olevan organisaatioissa pääpiirteittäin tuttua ja avoimista työtehtävistä tiedottaminen tunnistettiin, kuten myös toimintatavat niihin hakeutumiseksi. Mahdollisuus ilmoittaa halukkuudestaan urakehitykseen tai kiinnostus toisiin tehtäviin vaihtamiseen, oli toimintatapana melko kehittymätöntä ja rajoittui oman esihenkilön kanssa pidettyihin tavoite- tai kehityskeskusteluihin. Organisaatioiden viestinnässä osaamisen tarpeet ja henkilöstösuunnittelun, ei voitu todeta näyttäytyvän työntekijöille riittävässä määrin osaamisen kehittämisen suuntaa ohjaavana toimintana. (Vrt. 2.2, 2.4.) Haastatteluissa ei keskeisiä osaamisen tarpeita omassa organisaatiossa osattu juurikaan nimetä eikä niistä ollut käyty keskustelua. Näiden tekijöiden parempi organisointi, voitaisiin katsoa kehittävän sisäisen osaamis pääoman tarpeen ja käytön

suunnittelua, sekä kannustavan organisaatioissa yhteisten suuntausten tavoittelussa. Prosessit kiinnostuksensa ilmoittamisesta toisenlaisiin tehtäviin ja mahdollisuudet kertoa laajemmin omassa organisaatioissa osaamisestaan, voitaisiin katsoa tehostavan yritysten sisäistä rekrytointia ja oman henkilöstön kokemia mahdollisuuksia.

Mahdollisuus ilmoittaa kiinnostuksestaan vaihtaa työtehtäviä, voi tuoda esille myös piilopotentiaalia, jota ei muuten löydetäisi. Työyhteisöissä voitaisiin täten pyrkiä ohjaamaan työntekijöitä heidän vahvuuksiansa tukeviin osaamistarpeisiin ja tarjota mahdollisuuksia kokeilla projektiluonteisesti erilaisia tehtäviä ja täten kannustaa työssä oppimiseen. Työkierron suunnitelmallisuus on kuitenkin tärkeä tekijä, koska sen hallittavuuden tekijät, voidaan katsoa yhtä tärkeinä kuin sen edistämisen tekijät. Liiallinen henkilöstön vaihtuvuus ei välttämättä näyttäytynyt enää vahvuustekijänä. Työn kehittyminen ja organisaation tarjoamat mahdollisuudet lisäävät myös henkilöstötyytyväisyyttä ja työnantajauskollisuutta, joka näyttäytyy organisaation ulkopuolelle vahvuustekijänä (ks. 2.4).

Tämän tutkimuksen perusteella sisäisen tehtäväkierron ja työssä kehittymisen mahdollisuuksista tiedottaminen voidaan katsoa kaipaavan suunnittelua organisaatioissa toiminnan näyttäytymiseksi tavoitteellisempana. Tässä on otettava huomioon, että työntekijät kokevat tehtävien vaihtamisen tarpeen hyvin eri tavoin, riippuen omasta tilanteestaan työuralla (ks. 2.3). Työnantajan tulisi olla omalta osaltaan tukemassa potentiaalisen osaamisen säilymistä organisaatioissa tarjoamalla uusia tehtäviä ja täten ehkäistä osaamisen karkaamista ulkoisille työmarkkinoille. Osaavan työvoiman tarjolla oleminen ja toisaalta osaajatarpeiden aktiivinen esille tuominen, voidaan ajatella edesauttavan oikean osaamisen ja tarpeiden yhdistymistä.

Töiden rikastamiseksi tulee tehdä organisaatioissa yhteistyötä

Työkierron edistymisen kannalta tiimirajojen madaltuminen organisaatioissa ei näyttäytynyt selkeänä kehityssuuntana. Esihenkilöt halusivat pitää omasta osaamisestaan kiinni nykytiimissä ja se saattoi johtaa työntekijän ulkoiseen rekrytointiin lähtemiseen. (Vrt. 2.2.) Sisäisten avoimien työtehtävien ei koettu olevan välttämättä kovinkaan usein omaan osaamiseen soveltuvia ja yleneminen organisaatioissa koettiin haasteellisena. Sisäiseen tehtäväkiertoon mahdollisuutena, olisi työyhteisöissä tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt, joihin koko organisaatio sitoutuu. Esihenkilön kanssa syntyvät luottamukselliset välit voidaan katsoa edesauttavan niin työntekijän kehittymistä kuin organisaation saamaa hyötyä tämän osaamisesta. Kulttuuritekijöiden muodostuminen vaatii paljon ponnisteluja, joissa organisaation tulee tehdä yhteistyötä esimerkiksi tuomalla henkilöstöstrategiaansa selkeämmin esille ja auttamalla käytännössä henkilöstöään uralla eteenpäin. Tiimirajoja madaltamalla, hyödynnetään hiljaisen tiedon laajempaa käyttöä organisaatioissa. Työntekijöiden kehitysideat ja osaaminen voitaisiin täten hyödyntää vieläkin systemaattisemmin.

Tämän tutkimuksen perusteella voitiin todeta työntekijöillä olevan työhönsä liittyviä rikastamisen tarpeita, jotka liittyivät mielekkääseen työhön, hyvään työilmapiiriin, urakehitykseen ja työssä oppimiseen. Toisaalta toivottiin vertikaalista uralla etenemistä mutta horisontaalinen tehtävien vaihtamisen tuoma vaihtelu, koettiin myös mielekkäänä vaihtoehtona. (Ks. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4.) Organisaatioissa tehtävien vaihtamisen todettiin perustuvan enemmän omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin kuin organisaation esille tuomiin strategisiin osaajatarpeisiin liittyväksi (vrt. 2.1). Elinikäisen oppimisen merkitys näyttäytyi käytännössä oman osaamisen ylläpitämisen merkityksellisyytenä ja koulutautumismahdollisuuksiin pyrkimisenä (ks. 2.1). Ikäryhminä kaikkien kiinnostus työtehtävien vaihtamiseen näyttäytyi haastatteluissa melko samanlaisena (vrt. 2.1).

Voidaan todeta, että organisaatioiden olisi tärkeää huolehtia työntekijöidensä kanssa yhteisistä tavoitteiden luomisista työn rikastamiseksi ja kehittämiseksi sisäisen työkierron avulla. Tätä tulisi tehdä laaja-alaisesti yhteistyönä yksilön, työyhteisön ja organisaation johdon välillä (vrt. 2.2). Täten parannettaisiin työntekijöiden valmiuksia avoimille työtehtäville ja helpotettaisiin heidän kokemustaan sisäisen rekrytoinnin kautta löydettävien uusien työtehtävien löytymisessä. Lisäksi työntekijäymmärryksen kasvattaminen ja henkilöstön tuntemus, ovat yritykselle menestymisen ja muun muassa asiakasvaatimukseen vastaamisen kannalta oleellisia asioita. Pyrkimys katsoa pidemmälle tulevaisuuteen, osaamistarpeiden suunnittelu ja reagointi nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin, voidaan katsoa olevan organisaatioissa tärkeimpiä tehtäviä. (Ks. 2.4.)

Työtehtävien laatu ja merkityksellisyys ovat tärkeitä elämänhallinnan kokonaisuuden kannalta

Työelämä muodostaa laajemman kokonaisuuden, jonka tekijät täydentävät toisiaan Ikigai-filosofian merkityksellisen ja mielekkään työn tavoin kuvattuna (kuva 4). Tutkimusten perusteella nähdään sekä työn että sen ulkopuolisen elämän olevan kiinteässä yhteydessä toisiinsa ja tämä näkyy kaikissa työikäisten ryhmissä. Työn merkityksellisyyden lisääntyminen ja sen ympärillä oleva elämä, toimivat lomittain toisiinsa vaikuttaen. Omat kiinnostuksen kohteet ja vahvuudet sekä ympäristön luomat tarpeet ja työsuhteen tekijät, halutaan muodostavan hallittavan kokonaisuuden. Millennialit, jotka ovat työuransa keskeisessä vaiheessa, toivovat edeltäviä sukupolvia selkeämmin kasvua ihmisenä ja ammattilaisina sekä arvostavat organisaatioiden sertifiointeja asian takaamiseksi. (Ks. 2.3.)

Haastatteluiden perusteella työelämän ja vapaa-ajan osatekijöiden tasapainoa pidettiin useimpien haastateltujen keskuudessa merkityksellisenä. Elämäntilanteeseen ja perheellisyyteen liittyvät tekijät korostivat odotuksia eri elämänalueiden tasapainoon. Jos yritykset kykenevät nostamaan nämä tekijät omiksi kilpailuvalteikseen, ja hyödyntämään oikealla tavalla inhimillistä pääomaansa, voidaan uskoa sen olevan kilpailuvaltti yhä lisääntyvässä osaajatarpeiden hallinnan vaatimuksissa.

(Ks. 2.4.) Organisaatioissa vaaditaan joustavuutta, jonka voidaan katsoa muodostuvan voimavaraksi työelämän joustojen muodossa ja elämäntilanteeseen soveltuvien työtehtävien löytymisenä. Organisaation arvomaailma on merkittävä osatekijä inhimillisen potentiaalin käytössä ja sen myötä saatavan merkityksellisyyden luoja. (Ks. 2.4.)



Kuva 15. Tutkimuksen tuloksien perusteella sisäinen työkierto kiinnostaa työntekijöitä (n=9)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat

Validiudella halutaan tutkia sitä, mitataanko operationaalistettua ilmiötä mahdollisimman tarkasti, harhaanjohtamattomasti ja sitä ilmiötä, jota oli tarkoituksena tutkia. Tällä tarkoitetaan kysymystä, missä määrin jokin väite, tulkinta tai tulos ilmaisee sitä kohdetta, johon sillä on tarkoitus viitata. Reliaabeliusarviossa puolestaan kysytään valituin mittarein tiettyä kohdeilmiötä luotettavasti, ottaen huomioon mittauksen tilanne, mittaja ja satunnaiset tekijät ja näiden tekijöiden vaikuttamattomuus saatuun tulokseen. Validius tutkimuksessa tarkoittaa saatujen tulosten ja käsittelytapojen eheyttä. Tutkimustulokset ovat laadullisessa tutkimuksessa usein ilmiökeskeisiä. Voidaankin ajatella, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee käsitellä laajemmin kuin validiuden ja reliaabeliuden avulla. Kuten tutkimuksessa kuuluukin, pyritään aina todellisuuteen ja eettisesti arvioituun tulokseen, palvelematta sillä vain tiettyä ryhmää. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 172–173.) Ilmiökeskeisyys voidaan havaita myös tässä opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittaessa sisäisen työkierron ilmiötä työyhteisössä. Lisäksi siinä on pyritty ymmärtämään työntekijän kiinnostusta sisäisen työkierron mahdollisuuteen. Päättely on validiuden ylläpitämiseksi pyritty pitämään koko toteutuksen osalta läpinäkyvänä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan voitaisi ajatella lisättävän kahden samaa asiaa käsittelevän mittauksen tuoman tuloksen lisäävän reliaabeliutta, koska ihmisten käyttäytymisen on kontekstista eli tilannesidonnaista, joten täysin samaa tulosta ei voitaisi ajatella tulevan.

Luotettavuus ilmenee erilaisena sen eri vaiheissa. Päättelyssä näkyy usein tutkijan omaa oppimista, jolla on vaikutusta päättelyketjuihin. Tutkittavan ilmiön ongelmassa näkyy tutkijan omat näkemykset ja motivaatio, johon on kyettävä tekemään tutkimusasetelma ja kohdejoukko vastaamaan

tutkimuksen kysymyksenasettelua. Yleensä tutkijalla on aiheesta olemassa jonkinlainen esiymmärrys, joka auttaa esimerkiksi haastatteluiden rakentamisessa. Tutkimuksen koherenssia eli luotettavuutta voidaan parantaa ottamalla selvää kohdeilmiöstä tutkimusprosessin aikana. (Puusa ym. 2020, 173.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa näkee opinnäytetyön tekijän oman motiivin tutkitavan ilmiön asettelussa, joka liittyy omaan työkokemukseen. Kohderyhmään haluttiin saada mahdollisimman laaja kirjo haastateltavia tutkittavan ilmiön ymmärryksen monipuolistamiseksi. Tutkimuksen koherenssia saatetaan voida katsoa parantaneen monipuoliseen lähdeaineistoon perehtyminen tutkimusprosessin aikana. Luotettavuuteen vaikutti osaltaan työkokemukseen liittyvät seikat, jotka tekivät ilmiön ymmärtämisen ja tavoitellut tutkimustulokset helpommiksi muodostaa.

Haastattelua voidaan pitää koko tutkimuksen keskeisimpänä aineiston keruumenetelmänä. Täten sitä tulisi perustella tutkimustavoitteen näkökulmasta. Sen katsotaan mahdollistavan haastattelijan ja haastateltavan välisen autenttisen tilanteen, joka hyödyttää tuloksien keräämistä. Kerätyn aineiston tulkinta pitäisi olla myös haastateltavan hyväksymää. (Puusa ym. 2020, 173–175.) Tässä tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu haastattelumenetelmä oli melko vapaamuotoinen ja koettiin soveltuvan laadukkaan ja monipuolisen tutkimusmateriaalin keräämiseen. Haastattelutilanne pyrittiin pitämään melko yhteneväisenä kaikissa haastatteluissa, jotta saatu materiaali olisi itsessään vertailukelpoista. Tulkinnan oikeaa ymmärrystä haluttiin lisätä haastateltavien mahdollisuudella tutustua itsestä kerättyyn opinnäytetyön materiaaliin ennen sen palauttamista.

Tutkimuksen aineiston saturaatio tulee olla riittävä teoreettisen dynamiikan löytämiseksi, jota ei välttämättä ole helppo arvioida laadullisessa tutkimuksessa etukäteen (Puusa ym. 2020, 175). Opinnäytetyön saturaation kannalta päädyttiin tutkimuksen edetessä alun perin kuuden haastateltavan sijasta yhdeksään haastateltavaan, jonka katsottiin tutkimuksen tekijän mielestä olevan riittävä määrä aineiston luotettavuuden kannalta. Uusia tekijöitä ei enää katsottu syntyvän siinä määrin, että suuremmalla määrällä haastateltavia, olisi päädytty luotettavampaan lopputulokseen. Opinnäytetyön luvussa 3.2 on kuvattu tutkimusmateriaalin keräämisen vaiheita. Laadun parantamiseksi lisättiin opinnäytetyöhön taulukko haastatelluista, jossa kuvattiin haastattelutilanteet ja haastatteluiden ajankohta (taulukko 2). Tutkimuksen tekijän osuutta haluttiin myös kuvata haastatteluiden osallisena. Haastatteluissa edettiin kysymysrungon mukaisesti (liite 2), joka nojasi alaongelmiin ja tutkimuksen luvussa 2 esitettyyn teoriaan.

Aineiston saatua kerättyä, yleinen keino laadullisessa tutkimuksessa on sisällönanalyysi, joka jäsentää empiiristä aineistoa sen tulkintaa varten. Sitä voidaan pitää viitekehystenä, jonka avulla aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti. Tutkijan tulee voida perustella valintojaan sisällönanalyysin eri vaiheissa. Työn abstraktitasoa nostetaan siten, että aihetta voidaan tarkastella käsitteellistemmin ja teoreettisemmin. (Puusa ym. 2020, 175.) Opinnäytetyön empiirisessä osiossa ja sen

tuloksissa verrattiin kerättyä aineistoa ja viitattiin tietoperustaan validiuden toteutumiseksi ja välttääkseen pelkästään niin sanottuun arkitietoon vertaamista. Tulososion sitaateilla haastatteluista, haluttiin pyrkiä yksityiskohtaisuuteen ja tukea perusteluita.

Laadullisen tutkimuksen voidaan katsoa perustuvan useimmiten tapauksiin, joissa tuloksia voidaan joissain määrin soveltaa muissa konteksteissa. Sen ei katsota päätyvän yleistettävään tietoon vaan on osuvaa, ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä siihen liittyvien toimijoiden välisestä dynamiikasta. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan kuvastaa tutkittavien kokemusmaailmaa. (Puusa ym. 2020, 179.) Sisäisestä työkierrosta ja kiinnostuksesta hakeutua sen pariin, voitiin katsoa saavan monitahoisesti tietoa tutkimalla eri tekijöiden välistä yhteyttä. Haastateltavien osalta voitiin todeta oman kokemusmaailman liittyvän voimakkaasti tutkimuksen tuloksiin. Niistä tehtyjä löydöksiä kuvataan tutkimuksen tuloksissa (4.1–4.4, 5.1) kriittisesti arvioiden.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2009, teoksessa Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvaori 2018, 357) laatimia ihmistieteiden eettisiä periaatteita. Eettiset periaatteet turvaavat hyvät tieteelliset käytännöt, vaikka kohdat tieteen avoimuudesta ja tutkittavien yksityisyyden turvaamisesta voivat tuntua olevan ristiriidassa keskenään. Eettiset periaatteet voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen. Nämä ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. (Hyvärinen ym. 2018, 357.) Tutkittavien itsemääräämisoikeus toteutui heidän haastatteluun osallistumisensa vapaaehtoisuudella. Lisäksi heillä oli oikeus olla vastaamatta kysymyksiin, jotka katsoivat sellaisiksi, että vastaamiseen ei ollut halukkuutta tai vastaaminen toisi arkaluonteisia asioita julki. Yksityisyys ja tietosuoja taattiin aineistohallinnan keinoin henkilöiden tunnistetietojen koodauksella, käsittelyllä ja säilyttämisellä vain tutkimuksen haastattelijan pääsyoikeuksin olevassa tiedostossa ja pidättäytymällä jakamasta tietoa haastatteluissa saamistaan asioista siten, että yksittäinen henkilö olisi niistä tunnistettavissa.

Henkilötietolakiin perustuen (1999/523, teoksessa Hyvärinen ym. 2018, 357) haastattelutietojen kerääminen ja niiden analysointi ovat yleensä henkilötietojen käsittelyä. Tällöin haastateltavan suostumus tietojensa käsittelystä tutkimuksessa on pätevä vain, jos se on vapaaehtoista, yksilöityä ja perustuu riittävään tietoon. Tunnisteellisia aineistoja voikin kerätä ja käyttää tutkimuksessa siinä tapauksessa, kun voidaan katsoa tarkoituksenmukaiseksi, suunnitelluksi ja asiallisesti perustelluksi. Haastateltavat saivat tämän perusteella tietoonsa opinnäytetyöntekijän yhteystiedot, tutkimuksen aiheen ja tavoitteen, haastattelun toteutustavan, osallistumisen vapaaehtoisuuden, luottamuksellisuuden sekä julkaisuun liittyvät tekijät.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Organisaation sisäisten voimavarojen käytön hyödyntämiseksi, jatkotutkimukset olisivat hyödyllisiä laajemman näkökannan saamiseksi, liittyen tutkittuun aiheeseen. Sisäisen työkierron tehostaminen, kulttuurin ja toimintatapojen luominen, voidaan katsoa edellyttävän organisaatioissa kehitystoimenpiteitä toimiakseen tarkoituksenmukaisesti ja kaikkia sen osapuolia hyödyttävästi. Jatkotutkimuksen avulla voidaan katsoa saavan apua yhteisten sisäiseen työkiertoon liittyvien pelisääntöjen ja luotavien prosessien kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella, jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin vertailevaa materiaalia saada tekemällä sisäisestä työkierrosta tutkimusta yksilöidymmästä kohderyhmästä. Valintakriteerinä voitaisiin ottaa esimerkiksi tietyn toimialan, ikäryhmän tai muun taustamuuttujana käytetyn tekijän. Toimeksiantajaperusteisesti tehtynä tutkimuksena, olisi mahdollisuus saada tietyn organisaation sisäisen työkierron tekijöistä tarkempi ymmärrys ja kehittää sen prosesseja vastaamaan saatuja tuloksia. Organisaatiokohtaisen tutkimuksen myötä voitaisiin saada parempi käsitys siitä mitä henkilöstö haluaa sisäiseltä työkierrolta omassa organisaatiossaan. Tähän voisi soveltaa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja kyselytutkimusta esimerkiksi lomaketta hyödyntäen, jotta saataisiin määrällistä tietoutta. Tutkimuksen kohteeksi voitaisiin ottaa työkierron vaikutustekijöiden ja kokemusta osalta jokin rajatumpi alue. Esimerkkinä tästä käyttäjäkokemus resursoinnin työkalujen tukitoiminteenä koettu hyöty, työkierron toiveesta ilmoittamisessa.

Uuden oppiminen on yksilön, työyhteisön sekä organisaation ja sen johdon yhteistyötä (kuva 3), jonka myötä voitaisiin tätä osa-aluetta ajatella tutkittavan. Esihenkilön rooli näyttäytyi laajalti tätä tutkimustyötä, sen eri vaiheissaan. Näkökulmana esihenkilöiden asennetta ja sen ymmärryksen tuomista työntekijänäkökulman rinnalle, voitaisiin pitää hedelmällisenä yhteisten toimintatapojen luomisen saavuttamisen kannalta. Sisäisen työkierron ja toimintatapojen mallien ollessa käytössä, voitaisiin myös ajatella tutkimuksen avulla saatavan selville, millä tavoin työntekijät ja johto kokevat sen toimineen organisaatiossaan.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä, sisäisen työkierron tuoman osaajapotentiaalin tuomia hyötyjä voitaisiin tutkimuksen avulla tarkastella ja saada lisäymmärrystä. Asiakkaan näkemys oikeanlaisen ja oikea-aikaisen osaamisen tekijöiden kannalta sekä innovaatioita ja kustannustehokkuutta luovana mahdollisuutena, voitaisiin saada tutkimuksen avulla tietämystä.

5.4 Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen suunnitteluvaiheesta palautukseen, kesti noin neljä kuukautta, josta noin puolet ajasta tein vain opinnäytetyötä muiden opintojen valmistuttua. Opinnäytetyö valmistui ansio-työn ohessa, joka liittyy vahvasti tutkittuun aiheeseen. Koin tämän vahvuutena mutta haasteita

saattoi syntyä ennakkokäsitysten myötä, jotka tuli kyetä pitämään tämän opinnäytetyön ulkopuolella. Opinnäytetyön tekeminen alkoi seminaarivaiheella, jossa tehtiin opinnäytetyösuunnitelma. Se oli vaiheena erittäin hyödyllinen ja auttoi tarkentamaan tutkimuksen aihetta, menetelmää ja opinnäytetyön sisältöä. Seminaarivaihetta seuranneet ohjaustapaamiset antoivat työn eri vaiheissa kohdennetumpia ohjeita tämän valmistelemista ajatellen. Hyödynsin opinnäytetyövaiheen tukipalveluita muun muassa tiedonhaun ohjausta käyttämällä, jonka avulla lähdetiedostojen etsiminen helpottui. Lisäksi hyödynsin kielenhuollon testin muistiinpanojani. Nämä olivat opinnäytetyön valmistumisen kannalta tärkeitä lisätekiöitä.

Tutkimushaastattelut olivat kokemuksena minulle uusia ja opettavaisia. Pidin sitä yhtenä merkittävimmistä vaiheista tässä työssä, saadakseni asettamaani pääongelmaan vastauksen. Haastattelut löytyivät omista verkostoista helposti ja sain järjestettyä haastattelut noin kahden viikon pituiselle aikajaksolle. Haastatteluiden sopimista edelsi huolellinen valmistelu siitä, miten lähestyisin haastatteluun kutsuttavaksi suunnittelemani henkilöitä. Täten halusin varmistaa, että he saavat heti alusta alkaen luotettavaa tietoa haastatteluiden toteutuksesta ja tulosten käsittelystä. Koin haastattelupyynnöiden esittämisen ainutkertaisena mahdollisuutena, johon tuli valmistautua huolella. Haastatteluissa saattoi katsoa hyödylliseksi tekijäksi luottamukselliset välit haastateltaviin, jolloin näkökulmista muodostui avoimempia ja oma havainnointi oli laaja-alaisempaa. Toisaalta tämä edellytti myös kykyä sulkea ennakkoasenteet ja -käsitykset haastatteluiden ulkopuolelle.

Tietolähteiden käyttö ja niiden etsiminen osoittautui ennakoitua helpommaksi mutta oli vaiheena paljon työtä vaativa vaihe. Koin merkitykselliseksi huolellisen arvioinnin lähteiden laadusta, koska verkossa materiaalia on saatavilla paljon ja sen kriittinen arviointi on oleellista laadukkaan tutkimuksen tekemiseksi. Koin mielekkäänä avata opinnäytetyössä asioita kuvilla, jotka elävöittivät pitkää tekstiä ja mahdollistivat tekstin silmäilyn helpommin. Tutkimuksen tulosten osalta näin haastatteluiden sitaattien käytön tutkimuksen tuloksia selventävinä ja todentavina. Ne helpottivat myös omaa tulosten käsittelyäni.

Pyrin laatimaan itselleni aikataulun välitavoitteineen koko opinnäytetyön valmistelulle ja pitää siitä mahdollisimman hyvin kiinni. Siinä onnistuin mielestäni hyvin. Koin sen tärkeänä, koska en halunnut liian pitkää valmistelu-aikaa tälle työlle. Melko lyhyt ajanjakso auttoi pitämään asioiden käsittelyä paremmin organisoituna ja esimerkiksi haastatteluiden tuore muistissa olo, oli tärkeää tulosten käsittelyn kannalta. Opinnäytetyö oli työnä vaativa ja edellytti järjestelmällisyyttä ja itsekuria. Koin kuitenkin vahvuuksinani pitkän työ- ja elämäkokemuksen myötä, joka osaltaan helpotti tämän opinnäytetyön valmistumista. Ajatellen omaa työtäni ja kehittymistä siinä, uskon saavani tämän avulla vahvuuksia etenemiseen urallani.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 17.4.2023.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.3.2023.

Burchell, M. & Robin, J. 2011. The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters. John Wiley & Sons Incorporated. ProQuest Ebook Central. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=699227>. Luettu: 26.3.2023.

Bush, M. 2018. A Great Place to Work for All: Better for Business, Better for People, Better for the World. Berrett-Koehler Publishers, Inc. ProQuest Ebook Central. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=5287162&ppg=1>. Luettu: 26.3.2023.

Duunitori 2018. Rekrytointi. Sisäinen rekrytointi. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/sisainen-rekrytointi>. Luettu: 20.4.2023.

Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 8.4.2023.

Eskola, J., & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 8.4.2023.

Finto. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Luettavissa: <https://finto.fi/tsr/fi/page/p13031>. Luettu: 1.4.2023.

Great Place To Work 2022. Mikä on Great Place to Work -sertifiointi? Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/sertifiointi/>. Luettu: 1.4.2023.

Huhta, M., & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.3.2023.

Kupias, P., & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.4.2023.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.3.2023.

- Köhler, O. 11.11.2022. Hämeenlinna. Sukupolvet kohtaavat työmarkkinoilla vai kohtaavatko? Hämeenlinnan kaupungin blogi. Luettavissa: <https://www.hameenlinna.fi/blogi/sukupolvet-kohtaavat-tyomarkkinoilla-vai-kohtaavatko/>. Luettu: 20.4.2023.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2021. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisuja 2022:23. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163948/TEM_2022_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 19.3.2023.
- Manka M-L. & Manka M. 2018. Työhyvinvointi. 2. painos. Alma Talent. Helsinki.
- Manka M-L. & Manka M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 29.4.2023.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. International Methelp. Jyväskylä.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.3.2023.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi. E-kirja. Luettu: 27.3.2023.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.4.2023.
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K.-M. 2017. The Millennial Generation: A New Breed of Labour? SAGE Open, 7(1). Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/2158244017697158>. Luettu: 17.4.2023.
- Rao, T.V. 2021. Human resource development insights. 1. painos. SAGE Publications India Pvt. Ltd. New Delhi.
- Salonen, A. O., Hilakari, P., & Kansikas, J. 2023. Work goes happy: Paremmat työelämän opas. Minea Kustannus ja Media Oy. E-kirja. Luettu: 24.3.2023.
- Tilastokeskus s.a. Tietoa tilastoista. Pienet ja keskisuuret yritykset. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html. Luettu: 15.4.2023.
- Tilastokeskus s.a. Tietoa tilastoista. Työkäinen väestö. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/tyoikain_vaesto.html. Luettu: 12.4.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.4.2023.

Työsopimuslaki työnantajan velvollisuuksista 26.1.2001/55a.

Työsopimuslaki työntekijän velvollisuuksista 26.1.2001/55b.

Työsuojelu.fi s.a. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Työsuhde. Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>. Luettu: 6.5.2023.

Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta 2020. Paremman työn opas. Luettavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Paremmen-tyon-opas.pdf>. Luettu: 1.4.2023.

Törnblom, V. 05/2022. Yrityksen sisäinen liikkuvuus on rekrytoinnin vähemmän käytetty voimavara. HR Viesti 2 / 2022. Luettavissa: <https://www.publicomedia.com/magazine/pdf/959.pdf>. Luettu: 12.4.2023.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 23.4.2023.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. Luettu: 19.3.2023.

Liitteet

Liite 1. Tutkimushaastattelun kutsukirje

Hei,

Teen opinnäytetyötä liiketalouden tradenomitutkintoa varten. Aiheenani on **työntekijän suhtautuminen sisäiseen työkiertomahdollisuuteen**, jonka haastattelututkimukseen haluaisin pyytää sinua osallistumaan. Työssäni ei ole toimeksiantajaa enkä viittaa siinä omaan työnantajaani.

Haastattelu on vapaamuotoinen ja perustuu alla olevaan neljään teemaan, johon käytän valmista kysymysrunkoa.

- Minkälaiset työntekijän henkilökohtaisesti kokemat tekijät vaikuttavat sisäisen työkierron keilemiseen?
- Miten työntekijä kokee mahdollistettaneen sisäistä työkiertoa omassa organisaatiossa?
- Minkälaisiin henkilökohtaisiin tekijöihin työntekijä uskoo olevan vaikutusta sisäisellä työkierrolla?
- Minkälaisia vaikutuksia työntekijä ajattelee olevan työnantajalle sisäisen työkierron mahdollistamisen myötä?

Tutkimus tehdään laadullisen tutkimuksen menetelmin eli haastattelemalla tiettyä määrää (noin 6–10) henkilöitä ja laatimalla yhteenvedonomaaisesti tulokset lopputyöhön. Nauhoitukset jäävät omaan käyttöni. Haastateltavat on koottu omista verkostoistani, eri toimialoilta ja kriteerinä on vähintään muutaman vuoden työkokemus, jotta näkemys työelämään sekä sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja toiveisiin, on muodostunut. Kaikki haastattelut tehdään anonyymina eikä esimerkiksi työnantajiin tai muihin tunnistettaviin seikkoihin viitata. Haastateltava saa halutessaan vastauksien yhteenvedon luettavaksi ennen palautusta.

Opinnäytetyöt julkaistaan ammattikorkeakoulujen julkisella verkkosivustolla.

Sisäinen työkierto käsitteenä tarkoittaa tässä opinnäytetyössä sisäisen rekrytinnin kautta siirtymistä kokonaan uusiin tehtäviin tai lyhytaikaista, projektiluonteista työskentelyä muussa kuin omassa vakituisessa roolissaan suoritettavaa tehtävää.

Ystävällisin terveisin,

Hanna

Liite 2. Haastattelukysymysten taustamuuttujat ja kysymysrunko

Taustamuuttujakysymykset:

- Sisäisen työkierron kokemus (kyllä tai ei)
- Työkokemus (vuosina tai omin sanoin kuvattuna)
- Ikä haastattelun aikana (sukupolvi Z, Y tai X)
- Nykyorganisaation koko työntekijämäärään perustuen (pien-, pk- tai suuryritys)

- A. Työntekijän kokemat henkilökohtaiset tekijät sisäisen työkierron kokeilemiseen vaikuttavina tekijöinä
1. Minkälaisena työntekijä kokee suhtautumisensa sisäisen työkierron mahdollisuuteen?
 2. Minkälaisena työntekijä kokee oman houkuttelevuutensa löytää sisäisesti uusia työtehtäviä?
 3. Minkälaiset tekijät koetaan sellaisiksi, jotka saisivat tai ovat saaneet kokeilemaan sisäistä työkiertoa?
 4. Voisiko esimerkiksi aiheeseen liittyvä tiedottaminen tai esihenkilön kanssa käydyt keskustelut mahdollisuuksista houkutella sisäiseen työkiertoon?
 5. Minkälaiset tekijät ovat saaneet pidättäytymään kokeilemasta sisäistä työkiertoa?
 6. Minkälaisena koetaan yleinen mielipide omassa organisaatiossa työkiertoa kohtaan?
- B. Työntekijän kokema sisäisen työkierron mahdollistaminen omassa organisaatiossaan
7. Miten työntekijä kokee organisaationsa mahdollistavan ja tukevan työtehtävien vaihtamista tai sisäistä työkiertoa?
 8. Minkälaisia tekijöitä nykyisessä organisaatiossa on tarjolla tukitoimenpiteinä sisäiseen työkiertoon hakeutumiselle?
 9. Minkälaiset tekijät on koettu vähentävän sisäiseen työkiertoon hakeutumisen edellytyksiä?
 10. Kokeeko työntekijä erilaiset edesauttavat tekijät tehtävien vaihtamiselle olevan saatavilla helposti?
 11. Tunnistaako työntekijä erilaisia sisäisen työkierron edistämisen välineitä organisaatiostaan, kuten viestintä, prosessit, työkalut, ohjeistus, keskustelumahdollisuus esihenkilön tai henkilöstön edustajan kanssa?
 12. Kokeeko työntekijä esihenkilön suhtautumisella, organisaation työkierron kulttuuritekijöillä tai ennakoasenteilla olevan vaikutusta hakeutumiselle sisäisen työkierron pariin?
 13. Miten työntekijä kokee työkiertoa kannustavan ilmapiirin, prosessien selkeyden, tiedon löytymisen, luottamuksellisuuden tunteen toteutuvan oman organisaation sisäisen työkierron toteuttavina tekijöinä?

C. Työntekijän uskomuksen mukaiset vaikutustekijät sisäisen työkierron aikaansaamina

14. Minkälaisiin omiin henkilökohtaisiin tekijöihin työntekijä uskoisi olevan vaikutusta sisäisellä työkierrolla?
15. Uskooko työntekijä sisäisellä työkierrolla olevan vaikutuksia työn laatutekijöihin, kuten urakehitykseen, työhyvinvointiin tai -motivaatioon?
16. Koetaanko sisäisen työkierron avulla voivansa päästä esimerkiksi haasteellisempiin, palkkakehitystä tukeviin tai itselle mielekkäämpiin tehtäviin?
17. Kokeeko työntekijä tietävänsä yrityksensä keskeiset tai strategiset roolit, joihin henkilöstöä halutaan ohjata ja työntekijöiden kannattaisi hakeutua?
18. Koetaanko mielekkään työn liittyvän suurempaan kokonaisuuteen muun elämän kanssa?

D. Työntekijän kokemat sisäisen työkierron työnantajavaikutustekijät

19. Miten työntekijä uskoisi vaikuttavan organisaation valintaan, jos työnhakutilanteessa olisi tieto sisäisen työkierron mahdollisuudesta organisaatiossa?
20. Kokeeko työntekijä, että sisäisen työkierron mahdollistamisella olisi työnantajauskollisuuden vaikuttavia tekijöitä?
21. Minkälainen on työntekijän käsitys työnantajan kokemasta hyödystä työntekijöiden hakeutumisesta sisäiseen työkiertoon?
22. Koetaanko työnantajan tuoneen esille saamiaan hyötytekijöitä koskien sisäistä työnkiertoa, kuten esimerkiksi osaajatarpeisiin vastaamisen, arvokkaan tietotaidon organisaatiossa säilymisen, kilpailukyvyyn, osaajapulan paikkaamisen tai tiedollisen osaamisen kartuttamisen?