Työkierto henkilöstön voimavarana Stadin ammatti- ja aikuisopistossa

Susanna Auvinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutus, restonomi YAMK
Johtajuus ja henkilöstövoimavarat
Master Opinnäytetyö
2024

Tekijä(t)
Susanna Auvinen

Tutkinto
Restonomi (YAMK)

Raportin/Opinnäytetyön nimi
Työkierto henkilöstön voimavarana Stadin ammatti- ja aikuisopistossa

Sivu- ja liitesivumäärä
72 + 6

Organisaatioissa on tarve perehdyttää henkilöstöä työelämän muuttuvissa olosuhteissa. Työpaikoilla tulee varmistaa työyhteisölle uuden oppimisen ja työssä kehittymisen edellytykset sekä mahdollistaa yksilöllisiä, pitkiä työuria osaavalle ja kokeneelle henkilöstölle. Mahdollistamalla työntekijöilleen uudet, kiinnostavat työtehtävät saadaan yritykseen henkilöstön pitovoimaa, huolehditaan työhyvinvoinnista sekä kehitetään henkilöstön osaamista omassa työyhteisössä. Työkierto on yksi keino toteuttaa näitä asioita.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, koetaanko kohdeorganisaatiossa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa (Stadin AO) työkierto henkilöstön keskuudessa voimavarana, miten työkierto vaikuttaa yksilö- ja organisaatiotasolla henkilöstön työhyvinvointiin ja urakehitykseen, miten se vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtaiseen ammatilliseen kehittymiseen, erilaisten työtehtävien ja vastuiden välillä siirtymiseen ja oman työuran suunnitteluun. Tavoitteena on tutkia miten työntekijät kokevat työkierron vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa, sitoutuneisuuteensa työnantajaansa kohtaan sekä työkierron vaikutuksia työuran jatkumisen osalta kyseisessä organisaatiossa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaisena työkierto koetaan koko organisaation sisällä eri tiimien ja osastojen työn sujuvuuden kannalta sekä sitä, koetaanko se voimavarana omassa työssä ja työyhteisössä.

Opinnäytetyön viitekehyksessä tarkennetaan työkiertoa ja siihen keskeisesti liittyviä ilmiöitä ja termejä työhyvinvoinnista johtamiseen. Viitekehyksessä kuvaillaan, miten ajankohtaisen ja tutkitun näkemyksen mukaan työkierto tukee henkilöstön työhyvinvointia ja miten johtaminen vaikuttaa tähän. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään strategisten asiantuntijatiimien sekä koulutuspäälliköiden työn keskeiset sisällöt sekä mahdollisuudet siirtyä erilaisista opetusalan tehtävistä työkierron myötä uusiin tehtäviin oman organisaation sisällä. Stadin AO:ssa työskentelevien strategisten asiantuntijatiimien jäsenet sekä eri aloilla ja oppilaitoksen kampuksilla työskentelevät koulutuspäälliköt ovat usein työkierrossa, joten he valikoituivat tutkimuksen aineiston keruun kohderyhmäksi.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kohdennetusti valitulle kohderyhmälle sähköpostilla saatekirjeen liitteenä lähetetyllä kyselylomakkeella, valikoidun otannan mukaiselle ryhmälle tehtyjen haastattelujen perusteella sekä havainnoimalla pitkällä aikavälillä työyhteisöä. Opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty syksyn 2023 aikana ja havainnointia on tehty koko vuosi 2023. Kyselylomakkeessa kysymyksissä oli paljon avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat pystyivät kertomaan anonyymisti ja omin sanoin kokemuksistaan työkierrosta. Myös haastatteluissa omien kokemusten sanoittaminen ja kuvailu oli keskeistä tutkimuksen tulosten kannalta.

Tämän tutkimuksen perusteella työkierto koetaan yleisesti voimavaraksi henkilöstölle. Se tarjoaa uran kannalta oivat kehittymis- ja etenemismahdollisuudet organisaation sisällä ja mahdollistaa pitkän työuran ja vaihtelevuutta omiin työtehtäviin ja vastuisiin.

Asiasanat
työkierto, voimavara, työhyvinvointi, työn kehittäminen

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Työkierto 5
2.1 Osaamisen kehittäminen työkierrossa 5
2.2 Työkierron vaikutuksia työyhteisöön 7
2.3 Yksilöllinen kehittyminen ja inhimillinen pääoma 10
2.4 Työkierron kautta jaettua tietoa ja osaamista 12
2.5 Minäkyvykkyys uusissa tehtävissä 13
2.6 Työkierron haasteita 14
3 Työhyvinvointi 16
3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen 17
3.2 Työkierrolla mahdollisuuksia ja uusia näkymiä työuralle 20
3.3 Voimavarat 21
4 Voimavarojen kehittäminen 23
4.1 Voimavarat ja työntekijäkokemus osana työhyvinvointia 24
4.2 Resursointi ja perehdytys voimavarojen kehittämisen keinoina 26
4.3 Motivaatio ja sitoutuminen 28
4.4 Työuran pidentäminen ja edistäminen 30
4.5 Sitoutuminen työyhteisöön ja työnantajaan työyhteisöjen muutoksessa 34
5 Tutkimuksen tarkoitus kohdeorganisaatiossa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa 38
6 Lähestymistapa 41
6.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankintamenetelmät 42
6.2 Aineiston analyysimenetelmät 44
6.3 Opinnäytetyön vaiheet – työn etenemisen prosessi 46
7 Tulokset 50
7.1 Työkierron kokemus voimavarana 51
7.2 Työkierron haasteet organisaatiossa 52
7.3 Työkierto – hyvinvointia lisäävä kokemus 55
7.4 Työkierron kehittäminen 57
8 Pohdinta 63
Lähteet 71
Liitteet 73
Liite 1. Kyselylomakkeen kysymykset 73
Liite 2. Haastattelurunko 74
Liite 3. Saatekirje kyselylomakkeelle 76

1 Johdanto

Työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksista henkilöstöön puhutaan paljon tämän päivän työelämässä. On erittäin tärkeää etsiä henkilöstön hyvinvointia tukevia malleja ja keinoja, jotka mahdollistavat työssä pysymisen ja jaksamisen sekä pitkät työurat, takaavat työssä viihtymisen ja kehittymisen, luovat edellytykset uuden oppimiselle ja toimivat henkilöstön voimavarana työuran aikana. Organisaatiossa mahdollistettu työkierto ja sen tuomat vaikutukset työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen ovat keskeisiä teemoja tämän opinnäytetyön sisällössä.

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, kuten useissa muissakin suurissa organisaatioissa, Stadin ammatti- ja aikuisopistossa (Stadin AO) on hyvin tyypillistä, että työntekijöillä on pitkät työurat saman organisaation palveluksessa. Työkierto mahdollistaa sen, että työnkuva muuttuu henkilön näin halutessa. Työnantaja osaltaan mahdollistaa työkierron toteutumisen ja takaa näin edellytykset edetä organisaation sisällä urallaan ja saada vaihtelevuutta työtehtäviin.

Tässä opinnäytetyössä tutkin sitä, onko työkierto henkilöstölle voimavara. Tutkin koetaanko työkierto työyhteisössä hyödyllisenä, työntekijöitä työuralla auttavana ja motivoivana asiana, koetaanko työyhteisössä työkierron mahdollisuus positiivisena asiana, tukeeko työkierto työssäjaksamista ja lisääkö työkierrossa oleminen työhyvinvointia. Työhyvinvointi ja työssä koetut voimavarat liittyvät oleellisesti työn imuun, työn veto- ja pitovoimaan ja työhön sitoutumiseen.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä ovat kysely, haastattelu sekä havainnointi. Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat kysymykset:

K1 Miten työkierron koetaan olevan yhteydessä voimavaroihin?

K2 Millaisia haasteita työkiertoon koetaan liittyvän?

K3 Miten toteutettuna työkierto voi lisätä työhyvinvoinnin kokemusta työyhteisössä?

K4 Miten työkiertoa voidaan kehittää yhä paremmaksi?

Viimeisellä, K4 kysymyksellä pyritään tarkentamaan henkilöstön ajatusta työkierron kehittämistarpeista ja keinoista, joilla työkiertoa voidaan tarvittaessa kehittää.

Opinnäytetyössä tutkin, koetaanko työkierto voimavarana työssä, lisääkö työkierron tarjoama työtehtävien vaihtuvuus ja uudet haasteet työhyvinvointia ja millaisina työkierrosta koituvat mahdolliset haasteet koetaan henkilöstössä sekä työkierrossa olevien henkilöiden omakohtaisia

kokemuksia. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa esimerkiksi opetushenkilöstön resursoinnin, palkkausten, työtilojen ja olosuhteiden muutosten tai yhteiskunnallisten päätösten tuomiin, oppilaitostoimintaa koskevien muutosten analysointiin. Opinnäytetyössä ei tutkita sitä, mihin henkilöt työnkierron jälkeen päätyvät – palaavatko he alkuperäisiin töihinsä vai siirtyvätkö työurallaan edelleen uusiin työtehtäviin joko oman organisaation sisällä tai sen ulkopuolelle. Työhyvinvointi käsitteenä on niin laaja, että sen rajaaminen koskemaan nimenomaan työkierron näkökulmaa ja sen vaikutuksia henkilöstölle on oleellista tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyössä rajataan jatkokehittäminen ja muut työhyvinvointiin liittyvät asiat ulkopuolelle, keskittyen työkierron tuomiin vaikutuksiin henkilöstön voimavarana työhyvinvoinnin ja haasteiden kannalta. Opinnäytetyössä tutkitaan työkierron tuomia hyötyjä ja haasteita yksilö-, tiimi-, osasto- ja organisaatiotasolla kyselytutkimuksen, haastattelujen ja havainnoinnin keinoin. Näillä erilaisilla valituilla tutkimusmenetelmillä tutkitaan, kokeeko henkilöstö työkierron voimavarana sekä kartoitetaan kokemuksia siitä, mikä työkierrossa on ollut hyvää ja mikä haasteellista. Tutkin, miten työkierrossa oleva henkilö on kokenut työkierron vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa sekä miten ympäröivä työyhteisö on työkiertoon suhtautunut.

Kun tutkitaan työkierron vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin, pitää myös aina yhtä lailla huomioida, millaisia mahdollisia haasteita työkierrossa olevat henkilöt kokevat työtehtäviensä muuttumisen vuoksi. Haasteita saattaa ilmetä suuren organisaation sisällä silloin, kun henkilöstö vaihtuu usein eri tehtävien välillä. Uusien työtehtävien vastaanottaminen, niiden erilaiset velvoitteet ja sisäistäminen sekä haltuunotto vievät aikaa. Myös työkierron kautta tulleisiin uusien tehtävien sidosryhmiin tutustuminen ja verkostoituminen uusien työtehtävien tarpeiden mukaisesti vie aikaa ja saattaa olla yksilölle ja työyhteisöllekin haasteellista. Osa henkilöstöstä kokee nämä muutokset haasteellisiksi, osa antoisaksi tavaksi muokata omaa työuraa itselle sopivaan suuntaan ja mahdollisuutena mielekkäiden uusien haasteiden parissa. Kun asia koetaan myönteiseksi, on oletettavaa, että se toimii voimavarana, lisää työhyvinvointia ja henkilöstön sitoutumista. Haasteellisena koettuna työkierto voi kuormittaa yksilötasolla, tiimeissä, osastoilla ja koko organisaatiotasolla luoden epävarmuutta ja epätietoisuutta kunkin henkilön vastuualueissa.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, ja sen on tarkoitus kartoittaa, lisääkö työkierto työhyvinvointia, ja koetaanko se henkilöstön yhtenä mahdollisena voimavarana. Tutkimus on tehty henkilöstölle, joka työskentelee Stadin AO:ssa asiantuntijatehtävissä strategisissa tiimeissä tai koulutuspäällikköinä.

Työkiertoon hakeutuminen on työntekijöille lähes poikkeuksetta vapaaehtoista. Ainoastaan, jos jokin tietty työtehtävä poistuu tai loppuu pysyvästi organisaatiossa, on työkierto henkilölle pakotettu, mikäli hän haluaa jatkaa saman organisaation palveluksessa vakituisessa työsuhteessa tai virassa. Helsingin kaupunki on linjannut, ettei se irtisano vakituista henkilöstöä. Helsingin kaupunki ei irtisano tai lomauta henkilöstöä muutostilanteissa, kun henkilöllä on valmius siirtyä osaamistaan ja kokemustaan vastaaviin uusiin tehtäviin. Helsingin kaupunki työnantajana kannustaakin henkilöstöään osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, työkiertoon ja monipuoliseen urapolkuun. Stadin AO on osa Helsingin kaupungin toimintaa. Oppilaitos on Helsingin kaupungin omistuksessa (Stadin AO, Helsinki).

Työkierron kautta haettavat tehtävät ovat avoimessa haussa organisaation sisäisillä kanavilla, ja kuka tahansa Stadin AO:ssa työskentelevä, joka täyttää pätevyysvaatimukset kyseiseen tarjolla olevaan työtehtävään voi hakea sitä. Hakuprosessi noudattaa protokollaa ja on läpinäkyvä. Työkierron mahdollistavat työtehtävät ovat useimmiten määräaikaisia tehtäviä, joista henkilö palaa sitten omaan, alkuperäiseen työrooliinsa organisaatiossa. Rotaation eli määräaikaisista työtehtävistä uusiin työtehtäviin siirtymisen myötä työyhteisössä taataan se, että samoja tai samankaltaisia työtehtäviä vapautuu näin uudelleen henkilöstölle haettaviksi. Tämä mahdollistaa samaan, kiinnostavaan työtehtävään hakemisen myös muille, useimmiten vakituisessa työsuhteessa tai virkasuhteessa oleville työntekijöille. Yhtenä vaihtoehtona työkierrossa olevalle henkilölle on hakea jatkoaikaa samaiseen tehtävään, tai hakea edelleen uuteen avautuvaan työtehtävään saman organisaation sisällä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista saadulla nykytila-analyysillä kartoitetaan organisaatiossa olemassa olevaa tilannetta koskien työkiertoa ja sen tuomia mahdollisuuksia työntekijöille voimavarana. Opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen lähdeaineistona on työkierron ja työhyvinvoinnin kirjallisuus. Teoreettinen viitekehys koostuu kirjallisuudesta sekä tutkimusjulkaisuista ja aikaisemmista tutkimuksista, joissa käsitellään työhyvinvointia, työkiertoa ja voimavaroja työntekijän näkökulmasta. Viitekehyksen sisältö muodostuu työkierron, työn imun, työn veto- ja pitovoiman, voimavarojen, osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja sen johtamisen sekä siihen kuuluvan termistön ympärille.

Kuvassa 1 tummalla olevat aiheet ovat keskeisiä tässä opinnäytetyössä, ja vaaleammat työhyvinvointiin liittyvät termit jäävät tässä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan työkierron kokemuksia ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä tutkitaan, onko työkierto henkilöstölle voimavara. Kuvassa 1. Työkierto henkilöstön voimavarana ja keskeinen tässä tutkimuksessa käsiteltävä termistö, kuvataan värin tummuudella asian

merkityksen suuruutta tässä tutkimuksessa. Mitä tummempana asia näkyy kuvassa, sen keskeisempi termi tämän opinnäytetyön asiasisältönä on. Vaaleampi väri viittaa siihen, että termi liittyy myös tutkittavaan aihealueeseen, mutta ei ole tutkimuksen kannalta oleellinen tässä opinnäytetyössä.

Kuva 1. Työkierto henkilöstön voimavarana ja keskeinen tässä tutkimuksessa käsiteltävä termistö

2 Työkierto

Työkierto tarkoittaa sitä, että henkilö siirtyy oman organisaationsa sisällä sovituksi ajaksi toiseen työtehtävään. Tämä tarkoittaa sitä, että työtehtävät vaihtuvat joko osittain tai kokonaan. Näin osaamista saadaan hankittua ja jaettua, ja jokainen pääsee halutessaan kehittymään erilaisissa tehtävissä, omien kiinnostustensa ja vahvuuksiensa mukaan. Työ- ja tehtäväkierrolla on Eklundin (2021, 174) mukaan todettu olevan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi luovuuteen ja ideointiin. Samalla se auttaa myös työntekijöitä ymmärtämään muiden työtehtävien luonnetta ja niihin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Parhaimmillaan työkierto edistää työyhteisön avoimuutta ja parantaa vuorovaikutusta.

Työ- ja tehtäväkiertoa voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla. Tehtäviä voidaan kierrättää tiimin sisällä siten, että vastuut jaetaan uusiin tehtäviin uusille henkilöille. Tämä vahvistaa osaamisen jakautumista tiimissä. Työkiertoa voidaan tehdä myös tiimien välillä ja niiden ulkopuolellekin uusiin työtehtäviin. Jos organisaatolla on useampia toimipisteitä, voidaan työkiertoa tarjota henkilöille myös kokonaan uusiin työympäristöihin. Näin työntekijän ja koko organisaation osaaminen vahvistuu. Työkierto monipuolistaa henkilöstön osaamista ja taitoja. Se myös lisää työntekijöiden ymmärrystä oman työn merkityksestä, sillä työkierrossa he pääsevät näkemään ja kokemaan työn erilaisten tehtävien näkökulmasta. (Eklund 2021, 175.) Kauhasen (2012) mukaan työkierto tarkoittaa sitä, että työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työkierrossa työntekijä vaihtaa usein myös fyysisesti työpistettään. Tavoitteena on tuoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoisiin työn vaiheisiin sekä ehkäistä työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista. Työkierrossa ei yleensä muuteta työtehtävien sisältöä, työolosuhteita eikä työvälineitä. Työkierto on jo vanha ja hyväksi havaittu työn organisoinnin keino. Työkierrossa tehtävien vaihtoväli vaihtelee työn luonteen ja organisaation mukaan suuresti. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kokonaan uusiin työtehtäviin työkierron kautta siirtyneiden työntekijöiden kokemuksia työkierrosta.

2.1 Osaamisen kehittäminen työkierrossa

Jotta organisaatiot pystyisivät sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön, niiden on kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta. Organisaation palveluksessa olevien onkin keskusteltava työyhteisön toimintatavoista asiakkailta saadun palautteen perusteella. Toimintatapoja kehitettäessä on henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostettava. Lisäksi kaikkien organisaation palveluksessa olevien ihmisten on säilytettävä kykynsä oppia uutta ja aistia herkästi maailman uusia tuulia. Jatkuva uudistuminen vaatiikin uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. (Juuti 2015, 38.) Työkierto on mainio

tapa vastata näihin haasteisiin ja toteuttaa henkilöstöllä uuden oppimista tukevaa ja työntekijöiden osaamisen kehittämistä varmistavaa toimintamallia organisaatiossa.

Viitalan (2020, 126) mukaan osaamista kehitetään organisaatioissa monin keinoin. Nämä erilaiset keinot edellyttävät suunnittelua, organisointia, resursoimista ja toteuttamista. Työkierto toimii parhaassa tapauksessa työyhteisössä yhtenä hienona keinona kehittää henkilöstön osaamista ja voimavarana hyvin suunniteltuna ja toimiessaan koko työyhteisöllä. Osaamisen kehittäminen lähtee tarpeiden määrittelystä. Osaamisen kehittämisen suunnittelu tehdään tarveperustaisesti ja henkilöstön jo olemassa olevan osaamisen perusteella. Yrityksen mahdollisuudet lisätä, uudistaa ja kehittää osaamista ovat hyvin moninaiset. Organisaatioon voidaan sitouttaa jo olemassa olevaa ja tulevaisuudessakin arvokasta osaamista. Olemassa olevaa osaamista kehitetään ennestään, eli investoidaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Osaamista voidaan hankkia organisaation ulkopuolelta erilaisin rekrytointimenetelmin osaamistarpeiden mukaan. Osaamista voidaan myös tarvittaessa ”lainata” eli ostetaan hetkellisesti palveluita puuttuvan osaamisen osalta ulkopuolisilta toimijoilta. Tämä ratkaisu on yleensä hetkellinen, ja vastaa vain sen aikaa osaamisvajeeseen, kun ulkoa ostettu palvelu on mukana yrityksen toiminnassa. Tarpeettomaksi koettua henkilöstön osaamista voidaan toisaalta myös siirtää pois organisaatiosta esimerkiksi irtisanomisten tai ulkoistusten muodossa, jos koetaan että näille osaamisille ei ole strategisia perusteita toiminnassa.

Työkierrossa olevien henkilöiden taito karttuu tekemällä. Työtä tekemällä oppii hyvin, kun tekemisellä on selkeä tarkoitus ja kun siitä on suoraan hyötyä henkilölle itselleen jo koko organisaatiolle. Reflektoimalla säännöllisesti omaa työtään ja siinä suoriutumistaan, saadaan parempi kokonaiskuva, nähdään onnistumiset ja kehityskohteet ja kehitytään työssä. Tätä työssä tapahtuvaa oppimista voidaan syventää monilla teoilla, esimerkiksi hyvällä suunnittelulla, riittävän ajan ja resurssien varaamisella, tavoitteiden tarkastelulla ja tehdyn työn analysoinnilla. (Viitala 2020, 130.)

Osaamisen kehittäminen ja siihen kannustaminen on osa sisäisen markkinoinnin strategiaa organisaatiossa. Pitkällä tähtäimellä on tärkeää, viedä työpaikan kulttuuria sellaiseen suuntaan, joka kannustaa työntekijöitä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Työkierto tarjoaa tähän hienon mahdollisuuden, kun henkilö vois siirtyä uuteen työtehtävään oppimaan erilaisia taitoja uusien haasteiden ja kiinnostavien työtehtävien pariin.

Kompetenssien profiloinnilla ja työroolien selkiyttämisellä voidaan tukea asiantuntijuutta vaihtuvissa tilanteissa. Sekä johtajat että henkilöstö tarvitsevat vaihtuvissa työtehtävissään tukea koko työyhteisöltä. Työntekijöiden yksilölliset erot vaikuttavat vastuunkannon kykyyn ja johtamisvastuun ottamisen valmiuksiin erilaisissa työrooleissa. Usein yllättävät ja nopeasti tapahtuvat

toimintaympäristön muutokset luovat työyhteisössä epävarmuutta ja johtamiseen päätöksenteossa haasteita. Vaikka muutosherkässä toimintaympäristössä vastuuta usein joudutaan jakamaan, selkeät työroolit ja vastuualueet tukevat työn tuloksellisuutta. (Pietiläinen 2019, 192.)

Henkilöstövoimavaroihin liittyy usein enemmän tilanneherkkyyttä kuin organisaation muihin resursseihin. Henkilöstöresursseihin liittyvät ominaisuudet ovat kerroksellisia ja vain osittain näkyvissä. Vaikka nykyorgaisaatoissa toimintaympäristön muutokset ovat nopeita, henkilöstövoimavarojen kehittäminen vaatii aina pitkäjänteistä otetta ja riittävästi aikaa. Jatkuvasta kehittämisestä kannattaa tehdä työyhteisössä rutiini, ja näin hankittua osaamista tulee hyödyntää johdonmukaisesti organisaation tarpeisiin (Pietiläinen 2019, 194).

Työkierrolla voidaan paikata osaamisvajetta tai resurssipulaa jossain tietyssä kohteessa organisaation toimintaan liittyen joko pitkäaikaisesti tai lyhyemmän ajanjakson osalta. Eklundin (2021, 36) mukaan organisaatiotasolla on tärkeää tunnistaa ja myöntää tämä joskus suurikin kuilu tiedon ja käytännön osaamisen välillä. Tarvittavan taidon ja osaamisen sekä sopivien resurssien kohdentaminen voi olla kätevää tehdä organisaatiossa sisäisesti työkierrolla. Tällä keinolla saadaan osaavaa henkilöstöä siirrettyä uusiin tehtäviin, jotka tukevat koko työyhteisön uuden oppimista, toiminnan kehittämistä ja strategisia valintoja koko organisaation tasolla. Olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen työkierron onnistumisen kannalta kuuluvat myös selkeät prosessikuvaukset, selkeät raportointimallit ja toimiva tiedonhallintajärjestelmä. (Eklund 2021, 42.) Näiden päälle on helpompaa lähteä rakentamaan uutta tietoa ja osaamista ja perehdytystä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työkiertoa, joka on yksi työtehtävissä tapahtuvan osaamisen kehittämisen keino. Siinä henkilö siirtyy tietyksi, ennalta sovituksi ajaksi työskentelemään ja oppimaan uutta muihin, usein itselleen uusiin tehtäviin, toimintoihin tai yksiköihin. Työkierron suurin hyöty työntekijälle on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Monissa tehtävissä on hyötyä siitä, että työntekijä ymmärtää oman kokemuksensa kautta niitä toimintoja ja prosesseja, jotka työhön liittyy.

2.2 Työkierron vaikutuksia työyhteisöön

Työkierto on hyvä ja tehokas keino siirtää ja hankkia tietoa organisaatiossa eri tiimien, toimipaikkojen, työtehtävien ja osastojen välillä. Armstrongin mukaan (2020, 121) tiedonhallinnan tarkoituksena on siirtää tietoa niiltä, joilla sitä on, sitä tarvitseville organisaation tehokkuuden parantamiseksi. Tiedon siirtymisen ja tallentumisen tavoitteena työyhteisössä on kerätä organisaation kollektiivinen asiantuntemus ja jakaa se sinne, missä sitä voidaan parhaiten hyödyntää. Näin varmistetaan tiedon kulku, säilyminen ja jakaminen ihmisten ja työtehtävien välillä.

Eklundin (2021, 46) mukaan muutoskyky kasvaa harjoittelemalla, ja osaaminen kehittyy tekemällä. Nämä ovat oppivan organisaation tärkeitä lähtökohtia. Onnistumisen edellytyksenä tarvitaankin motivoivia tavoitteita ja mahdollisuuksia yrittää ja oppia tekemällä, ja työkierto antaa näitä mahdollisuuksia niitä haluaville. Näitä mahdollisuuksia markkinoimalla oikeille kohderyhmille saadaan esiin toivottuja työntekijäkokemuksia, jotka ovat nousseetkin viime vuosina entistä suurempaan rooliin keskusteluissa työnantajien kyvystä houkutella parhaat osaajat palvelukseensa ja tarjota monipuolisesti työssä tarvittavia voimavaroja henkilöstölleen. Myös työn pitovoima liittyy merkittävästi näihin tarjottuihin mahdollisuuksiin. Työntekijät odottavat saavansa työltään nykyään paljon muutakin kuin vain riittävää rahallista korvausta. He haluavat kokea työtehtävässään merkityksellisyyttä ja että heidän osaamistaan ja kehittymispotentiaaliaan arvostetaan. He toivovat löytävänsä usein hyvän lähijohtajan, joka osaa valmentaa heitä työurallaan eteenpäin seuraavalle tasolle. Armstrongin (2020, 127) mukaan työkierron kokemuksia tutkimalla voidaan saada paljon tärkeää tietoa eri työtehtävistä ja niiden kehittämisestä, tiimien toiminnoista ja eri toimintatapojen vaikutuksista työyhteisössä. On tärkeää selvittää, miten henkilöstön kehittäminen koetaan organisaatiossa. Tapa, jolla henkilöstöä kohdellaan, kertoo paljon koko organisaatiosta. Se tapa, jolla yritys kohtelee työntekijöitään, vaikuttaa suoraan kuvaan yrityksestä.

Tutkimusten mukaan työkierto antaa työkierrossa mukana oleville työntekijöille usein uutta mielekkyyttä ja innostusta työhön. Se myös tuo siihen yksiköön, johon työkierrossa oleva henkilö siirtyy, uutta osaamista ja uusia näkökulmia. Henkilökemiat voivat myös parantua työpaikoilla tästä vaihtuvuudesta johtuen. Haittapuolena voidaan ehkä nähdä, että työtehokkuus hetkellisesti laskee henkilöiden vasta opetellessa uutta työtehtävää ja toimintatapoja uudessa työssään. Tämä usein korjaantuu kuitenkin pian motivoituneen henkilön kohdalla pian perehdytysvaiheen jälkeen, ja voi parhaassa tapauksessa nostaa yksikössä tehokkuuden ja työn imun tuntua. Selvitysten mukaan työkierron hyödyt ovat kuitenkin lähes aina kuitenkin haittoja huomattavammat ja suuremmat. (Viitala 2020, 129.)

Työkierto on yksi ketterän työskentelyn muodoista. Ketterä työskentely on lähestymistapa yrityksen johtamiseen, jonka avulla se pystyy reagoimaan nopeasti muutoksiin, uusiin vaatimuksiin ja monimutkaisuuden lisääntymiseen. Ketterän liiketoiminnan ominaispiirteitä ovat korkean suorituskyvyn kulttuuri, johtamiskäytäntöjen ja resurssien joustavuus sekä yhteistyötä, nopeaa päätöksentekoa ja täytäntöönpanoa tukevat organisaatiorakenteet. Tämä organisaation ketteryys eli kyky ennakoida ja käsitellä liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä on ratkaisevan tärkeää liiketoiminnan menestymiselle, organisaation toimivuudelle ja henkilöstön hyvinvoinnille. (Armstrong 2020, 136.)

Työkierto on kehittyneimmillään suunnitelmallista, hyvin johdettua ja organisoitua toimintaa, joka kannustaa henkilöstä oppimaan uutta, ottamaan organisaation uusista työtehtävistä selvää ja saamaan paremmin toiminnan kokonaiskuvaa näkyväksi. Tämä työkierron myötä tuleva toiminnan kehittämistyö on pitkäjänteistä ja henkilöstön osaamisesta kumpuavaa. Se liittyy oleellisesti työkierrossa olevien työntekijöiden urasuunnitteluun. Tavoitteena osaamisen kehittämisen rinnalla on hyvien osaajien sitouttaminen organisaation palvelukseen edelleen sekä heidän valmentamisensa uusiin työtehtäviin ja kasvaviin vastuualueisiin. (Viitala 2020,130.) Henkilöstöhallinnon hyvät käytännöt, kuten työkierto, ovat organisaatioille hyödyllisiä. Ne kannattaa ottaa toiminnassa käyttöön. Tällaisten hyviksi käytännöiksi koettujen keinojen ja yrityksen suorituskyvyn välillä on selkeä yhteys. Organisaatiot hyötyvät näistä käytännöistä. Jotta nämä keinot olisivat tehokkaita, organisaation henkilöstöpolitiikan ja käytännön toimintojen tulee olla johdonmukaisia organisaation muiden osien kanssa. (Armstrong 2020, 42.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kohdeorganisaatiossa Stadin AO:ssa strategisten asiantuntijatiimien jäsenten sekä esihenkilötyössä olevien koulutuspäälliköiden työkierron kautta saatuihin kokemuksiin työurallaan. Urakehitys voi olla siirtymistä organisaatiossa ylöspäin tai vaakasuuntaan, mikä on hyvin tyypillistä esimerkiksi erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Urakehitys voi niin ikään olla myös liikkumista johtamisroolien ja suorittavien työtehtävien tai asiantuntijaroolien välillä vaihdellen esimerkiksi työkierron mahdollistamin keinoin. Organisaatioissa voidaan myös rakentaa vaihtoehtoisia urapolkuja erilaisiin vaativiin ja korkeapalkkaisiin työtehtäviin, joissa toisissa korostuu kehittyminen johtotehtävissä ja toisissa taas vastuiden kasvaminen asiantuntijarooleissa. Urakehityksen ottaminen osaksi henkilöstökäytäntöjä on Viitalan (2020, 144) mukaan yrityksessä strateginen valinta, jolla pyritään sitouttamaan osaavat työntekijät yritykseen. Useimmat työntekijät toivovat kykyjen kehittymisen myötä mahdollisuuksia edetä uusiin, haastavampiin tehtäviin, jotta he voisivat käyttää osaamistaan ja kapasiteettiaan laajasti. Tähän liittyy myös toive kehittyä yhä edelleen työssä, millä on suuri merkitys työn mielekkyyden kokemiselle ja ammatillisen itsetunnon kehittymiselle. Kykyjä vastaava työ lisää henkilöstön työhyvinvointia, sitoutumista työhön ja organisaatioon ja parantaa suoriutumista. Se myös auttaa omien voimavarojen hyödyntämistä työssä.

Työssä ihmisen arvo määräytyy usein muun muassa hänen ammattitaitonsa, osaamisensa ja työpanoksensa perusteella. (Juuti 2020, 65). Organisaation kyvykkyys tarkoittaa organisaation ja sen henkilöstön edellytyksiä toimia tavoitteellisesti ja tehokkaasti. Tavoitteena organisaatiossa on lisätä erilaisia valmiuksia saamalla henkilöstöltä toiminnassaan onnistumisia ja hyvää suorituskykyä, saamalla heidät toimimaan työyhteisössä yhdessä ja parantamalla organisaation prosesseja, kuten strategian muotoilua ja toteutusta.

Työntekijöiden inhimillinen pääoma on erilaista kuin muut organisaation resurssit, sillä se on työntekijöiden omaa. Se voi helposti siirtyä muihin organisaatioihin, jos työntekijät päättävät lähteä muualle. Työnantajien tulee löytää sopivia keinoja parantaakseen erilaisia inhimillisiä, työhyvinvointia, sitouttavia ja osaamista kehittäviä toimintatapoja työyhteisössä. Voidaan tarjota erilaisia kehittymisen keinoja ja huolehtia siitä, ettei henkilöstö lähde pois organisaation palveluksesta. Henkilöstö tuo osaamisellaan hyödyn työyhteisöön. On tärkeää sitouttaa osaava henkilöstö, etteivät he lähde toisen työnantajan palvelukseen. (Armstrong 2020, 45.)

2.3 Yksilöllinen kehittyminen ja inhimillinen pääoma

Oman osaamisen kehittäminen on jokaisen vastuulla. Työntekijä ei voi olettaa, että työnantaja miettii asiat hänen puolestaan. Työnantaja taas ei voi olettaa työntekijän miettivän, mitä osaamista hänellä pitää olla, jotta yritys pärjää jatkossakin. (Eklund 2021, 62.) Strategiset linjaukset tulee olla selkeitä ja kaikilla tiedossa, mitä on tarpeellista osata ja mitä asioita organisaatiossa pyritään saavuttamaan. Vuorovaikutuksella, kommunikaation ja keskustelevan työyhteisön mallilla saavutetaan yhteistyö, jolla sekä työntekijä että työnantaja ovat tietoisia yhteisistä tavoitteista. Kehitymme ja opimme niissä asioissa, joihin käytämme suurimman osan ajastamme. Tästä syystä on tärkeää pohtia työyhteisössä, mihin resursoitu työaika käytetään. Jokaisen omalla ajattelutavalla on myös suuri merkitys uuden oppimisessa. Menestymisen kannalta sillä on väliä, uskommeko omaan kykyymme oppia uutta vai emme. Eklundin (2021,71) mukaan työkierrossa on hyödyllistä hyödyntää kasvun ajattelun mallia. Sen avulla ihminen näkee uudet haasteet oppimismahdollisuuksina, eikä virheiden pelko estä häntä kokeilemasta ja oppimasta uutta. Ihminen ei tule koskaan kokonaan valmiiksi. Osaamista voi ja kannattaa kehittää koko työuran ajan. Tähän ajattelumalliin työkierto sopii erittäin hyvin. Myös luovuus juontaa juurensa kasvun ajattelun mallista, koska siinä asenne tuo mukanaan pitkäjänteisyyttä, epävarmuuden sietämistä ja halua ymmärtää asiat uudella tavalla. Asenne ratkaisee, menestyykö työntekijä työkierrossa ja sen tuomien uusien haasteiden edessä työssään.

Työntekijöille ja erityisesti asiantuntijatehtävissä työskenteleville annetaan nykyisin enenevässä määrin vastuita ja vapauksia omaan työhön liittyen. Asiantuntija vastaa esimerkiksi usein itse omista asiakassuhteistaan, työnsä suunnittelusta ja kehittämisestä sekä verkostoitumisesta. Itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta korostetaan paljon. Tämän myötä odotetaan, että työntekijät huolehtivat itse osaamisensa ajantasaisuudesta. Monet varmasti kykenisivät ja olisivat motivoituneita tekemään niin, mutta esteinä voi olla liian iso työkuorma, jatkuvasti muuttuvat tavoitteet, oman jaksamisen rajallisuus tai jo tiedossa olevien projektien suunnittelu. Osaamisen kehittämisen pitkän tähtäimen hyötyjä ei ole aikaa pysähtyä miettimään arjen vaatimusten keskellä. (Eklund

2021, 78.) Työkierrossa nämä edellä mainitut työhön sidoksissa olevat niin hyvät kuin haastavammatkin asiat tulevat esiin. Yksilöstä riippuen kokemus on joko positiivinen tai negatiivinen. Työyhteisön tuella ja johtamisella on valtava merkitys työkierron onnistumisen ja voimavaran kokemukselle.

Työsuhdetta solmittaessa – kuten myös työkiertoon siirryttäessä – työntekijän ja työnantajan välille muodostuu psykologinen sopimus. Se koostuu työsuhteeseen molemmin puolin liittyvistä odotuksista. Se sisältää kirjoittamattomia odotuksia ja oletuksia työsuhdetta kohtaan. Eklundin (2021, 80) mukaan molemmilla osapuolilla on omat arvonsa päämääränsä ja tavoitteensa, jota vaikuttavat psykologisen sopimuksen sisältöön. Molemmat odottavat saavansa yhteiseltä tekemiseltä asioita, jotka vievät heitä lähemmäs omia tavoitteitaan. Kummallakin osapuolella on myös ajatuksensa siitä, kuinka paljon on valmis antamaan vastineeksi toisen panoksesta. Työnantajan puolelta tämä tarkoittaa sitä, kuinka paljon se on valmis tukemaan esimerkiksi työntekijän työssä kehittymistä. Tämä motivoi henkilöstön jäseniä työkiertoon, mikäli työnantaja tarjoaa mahdollisuuden, joka hyödyttää ja kiinnostaa työkiertoon hakeutuvaa henkilöä. Yhteisymmärrys siitä, mitä kumpikin osapuoli odottaa ja on valmis panostamaan, on tärkeää. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sitä, miten nämä odotukset kohtaavat olemalla voimavara työkierron muodossa työssä.

Työkiertoon hakeutumiseen vaikuttavat mm. työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, aikaisemmat kokemukset työelämästä ja sen ulkopuolelta sekä omaksutut ajattelumallit ja henkilökohtaiset motivaatiotekijät. Merkittäviä asioita saattavat työkiertoon hakeutumisessa olla myös sosiaalinen ympäristö, työtehtävästä saatavilla oleva tieto, organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä koskien työtehtäviä sekä luonnollisesti työntekijän oma, henkilökohtainen elämäntilanne työn ulkopuolella (Eklund 2021, 82). Työntekijän tulee itse ymmärtää ne syyt, joiden perusteella hän hakeutuu työkiertoon. Omien ja muiden motivaatioiden ymmärtäminen auttaa johtamisessa ja työkiertoon ohjaamisessa muun muassa konfliktien ratkaisujen suhteen, työtehtävien jaossa, delegoinnissa, palautteen antamisessa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. On tärkeää ymmärtää, mihin työtehtäviin työkierrolla hakeudutaan ja mitä uudet työtehtävät tekijältään vaativat. Motivoitunut tiimi tai organisaatio on sellainen, jossa jokainen yksilö on tietoinen omista motivaatiotekijöistään ja osaa ottaa ne huomioon omassa työssään sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Motivaatio on hyvin olennainen osa osaamisen kehittämisessä työelämässä. (Eklund 2021, 94.)

Työelämätaitojen merkitys kasvaa jatkuvasti. Panostukset osaamisen kehittämiseen kannattaa kohdistaa ammattiosaamisen lisäksi myös työelämätaitoihin. Yhä useammat asiantuntijat tarvitsevat työssään esimerkiksi kehittynyttä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoa. Myös luovuus ja johtamistaidot nostetaan esille tärkeinä tulevaisuuden työelämätaitoina. Kun itseohjautuvuuden

trendi tuo mukanaan enemmän vapauksia työelämässä, kasvaa samalla jokaisen vastuu itsestään ja työssä suoriutumisestaan. Siten merkittävässä roolissa ovat myös itsensä johtamisen taidot, kuten oman työn suunnittelu- ja stressinhallintataidot (Eklund 2021, 49). Näitä samoja taitoja edellytetään, kun tarjotaan työkiertomahdollisuutta.

2.4 Työkierron kautta jaettua tietoa ja osaamista

Monimuotoisuus viittaa ihmisten välisiin eroihin ja muuttuviin työtehtäviin. Osallistaminen on tarkoituksellista monimuotoisuuden toivottamista tervetulleeksi työyhteisöön ja sellaisen ympäristön luomista, jossa erilaiset ihmiset voivat menestyä, kehittyä ja viihtyä työssään. Monimuotoisuuden hallintaan työpaikalla kuuluu se, että varmistetaan, että organisaatiossa on oikeanlainen määrä tietoa, taitoa ja osaamista eri työtehtävissä ja että eri työtehtävissä olevien henkilöiden taitoja ja kykyjä arvostetaan. Osallistamisen johtaminen tarkoittaa sen varmistamista, että kaikki työyhteisön jäsenet kokevat, että heitä kohdellaan samanarvoisesti heidän tekemässään työssään saatavien palkkioiden sekä mahdollisuuksiensa oppia ja kehittyä suhteen. Strategian tavoitteena tulee olla, että työpaikan kulttuuriset ja yksilölliset erot tunnustetaan, ihmisten työhönsä tuomia erilaisia ominaisuuksia arvostetaan ja eritaustaisia, osaavia ihmisiä otetaan osaksi organisaatiota samoin ehdoin. Näin toteutetaan yhdenvertaisuutta organisaatiossa (Armstrong 2020, 166.).

Henkilöstön osaamisen ja kokemusten hyödyntäminen on tärkeä kilpailutekijä sekä yrityksille että julkisille organisaatioille. Innovatiivisuuden hyödyntäminen vaatiikin vuorovaikutteisuuden hyödyntämistä ja sen johtamista. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää saada henkilöstö ponnistelemaan samaan suuntaan. Jatkuvien muutoshaasteiden ja erilaisten johtamistilanteiden takia myös kompetenssien ja osaamisen kehittämisen pitää olla jatkuvaa ja tasapainoista. Tasapainoinen kehittäminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa johto ohjaa organisaatiota kohti yhteisiä tavoitteita ja henkilöstö tuo esille kompetenssien kehittämistarpeita, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Koska organisaatio on monimutkainen inhimillinen systeemi, sen kehittäminen on usein haastavaa. (Pietiläinen 2019, 158.)

Osaamisen kehittäminen on mielen avoinna pitämistä, tulevaisuuteen katsomista ja tietoista tekemistä uusien taitojen kartuttamiseksi. Jokainen voi valita itselleen mieluisat keinot, jotka tukevat omassa työssä kehittymistä. Ne kannattaa valita aina työtehtävän sisällön, työskentelykulttuurin ja omien henkilökohtaisten tavoitteiden mukaan (Eklund 2021, 29). Työkierto tarjoaa parhaimmassa tapauksessa juuri kuvatun tavan kehittyä työssään ja kartuttaa uusia taitoja työurallaan. Osaaminen on näkyvää työosaamista tai näkymätöntä, operatiivisen työn tekemiseen liittyvää hiljaista tietoa. Parhaimmillaan organisaatiossa hyödynnetään moniosaamista, jossa työntekijät tunnistavat

erilaisia osaamisalueita, ja niistä sopimalla ja niitä jakamalla voidaan yhdessä saavuttaa kulloinkin asetetut tavoitteet. Organisaatiossa oleva hiljainen tieto on valtava voimavara, josta voidaan nostaa asioita tietoiseen käsittelyyn. Ammattitaidon ylläpitäminen on laadukkaan toiminnan kulmakivi. Kehittyvässä organisaatiossa tulee jatkuvasti uusia toimintatapoja, työmenetelmiä ja digitaalisia välineitä, joihin liittyvää osaamista tulee johdonmukaisesti kehittää. Työkierto tarjoaa tiedon siirtämistä ja uuden oppimista oman organisaation sisällä hyödyttäen näin koko työyhteisöä. Työkierto voikin olla tiedonsiirtomenetelmänä ja uuden oppimisen keinona erinomainen voimavara työyhteisön kehittämisen ja osaamisen lisäämisen kannalta. (Pietiläinen 2019, 159.)

2.5 Minäkyvykkyys uusissa tehtävissä

Työkierto vahvistaa minäkyvykkyyden tunnetta. Minäkyvykkyys tarkoittaa Eklundin (2021,127) mukaan uskoa omiin kykyihin ja osaamiseen. Minäkyvykkyys on merkittävä perusedellytys oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle. Henkilön täytyy itse uskoa, että hän pystyy oppimaan ja kehittymään. Uskon puute omaan kyvykkyyteen saattaa olla merkittävä hidaste henkilön koko potentiaalin hyödyntämiselle. Lähijohtajan merkitys korostuu minäkyvykkyyden tuntemisesta. Hän voi omalla toiminnallaan joko vahvistaa tai pahimmillaan heikentää tiimiläistenminäkyvykkyyttä. kannusta ja rohkaiseva johtaja saa kaivettua kovin epävarmastakin työntekijästä esille huipputekijän. Hän voi tukea työntekijöiden itsetuntemuksen syventymistä ja omien kykyjen ymmärtämistä. Jos omaa osaamista ei pysähdy analysoimaan riittävän usein, voi käsitys siitä vääristyä itsellä.

Minäkyvykkyyden vahvistamiseen on monia keinoja. Positiivinen palaute ja onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä. Tukeminen ammatillisen osaamisen hahmottamisessa tukee minäkyvykkyyden tunnetta. On hyvä, jos työntekijä sisäistää ”parhaansa tekeminen riittää” ajattelumallin sekä ymmärtää kasvun ja jatkuvan kehittymisen ajattelumallin. Esihenkilön valmentava ote ja vastuun antaminen vahvistavat myöskin osaltaan työntekijän minäkyvykkyyttä. Työkiertoa suunniteltaessa työntekijän omat toiveet ja työntekemisen edellytykset tulee ottaa huomioon. Usein työtehtäviä räätälöidään niin organisaation tarpeiden kuin työssä olevien henkilöidenkin tarpeiden mukaisesti, jotta työkierron tarjoama uusi työnkuva vastaa tarpeeseen ja antaa onnistumisen mahdollisuuksia tekijälleen. Tämänkaltainen työkierron muoto ja työn muokkaus voi tukea varhaista työhön paluuta ja ehkäistä pitkittyviä sairauspoissaoloja. Työssä pysymistä edistää, kun työntekijän työtä muokataan ja lisäksi hän saa tukea esihenkilöltään. Vaikuttavimpia työn muokkauksen keinoja ovat tutkimusten mukaan työaikaan, työtiloihin ja työvälineisiin liittyvät ratkaisut, ja näitä toteutetaankin, kun yksilöllisiä työkierron mukaisia töitä suunnitellaan ja toteutetaan työyhteisössä. (Nevala 2023, 5)

Työkierrossa olevat henkilöt ovat muutostilanteissa omassa työssään. Muutostilanteet ovat aina kuormittavia, ja siksi organisaatioissa pitäisi varmistaa, ettei samaan aikaan lähdetä edistämään liian monia muutoksia kerralla. Johdon vastuulla on varmistaa, että työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea erilaisten muutosten käsittelemiseen. Työkierrosta aiheutuvat muutokset ja niiden mukanaan tuomat haasteet voidaan usein hoitaa kuntoon huolellisella perehdytyksellä ja riittävällä ajalla uuden työtehtävän oppimisessa. Muutostilanteessa on huomioitava, että kaikilla osapuolilla on riittävästi aikaa uuden tiedon sisäistämiseen, muuttuneiden toimintatapojen omaksumiseen ja palautumiseen. Yksilöllisyys tulee huomioida muutosten keskellä. Jos vapaa-ajalla on haasteita ja monia kuormitustekijöitä, ne vaikuttavat suoraan siihen, kuinka paljon resursseja henkilöllä on käytettävänään työssä. (Eklund 2021, 135.)

Työkierrossa ihminen kehittää omaa osaamistaan ja kehittyy työntekijänä. Kehittyminen vie aikaa, oli kyse sitten yksittäisen toimintatavan muutoksesta tai suuremmasta organisaatiomuutoksesta. Kaikki työntekijät käsittelevät näitä muutoksia omassa tahdissaan ja niiden sisäistämiseen vaadittava aika on yksilöllistä. Muutoksen onnistuminen henkilöllä vaatii sen, että hän on itse käynyt läpi oman muutosprosessinsa omaan työhönsä ja työrooliinsa. Eklundin (2021, 145) mukaan joitain henkilöitä tällainen muutosprosessi saattaa pelottaa ja aiheuttaa huolta. Toisaalta muutos voi nostaa esille myös innostusta, iloa ja uutta energiaa, hyviä tavoitteita ja haaveita koskien työtä. Tässä vaiheessa tulee tarjota riittävästi tietoa muutoksesta ja mahdollisuuksia keskusteluun mieltä askarruttavista asioista. Henkilön täytyy sitoutua muutokseen ajatuksen tasolla ennen kuin hän lähtee muuttamaan omaa toimintaansa käytännössä ja hankkimaan vaadittavia uusia taitoja. Tätä voi ajatella oikean asenteen ja motivaation löytämisenä. Kun työntekijällä on asenne kohdillaan, on sopiva hetki siirtyä uusien taitojen opetteluun ja uudenlaisten rutiinien harjoitteluun. Koulutukset ja perehdyttämisohjelmat toimivat hyvin silloin, kun työkiertoon siirtynyt työntekijä on jo sisäistänyt alkavan muutoksen, ymmärtää muutoksen tarpeen ja on henkisesti hyväksynyt sen.

2.6 Työkierron haasteita

Kun selvitetään työkierron vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin, pitää myös aina yhtä lailla huomioida, millaisia haasteita työkierrossa olevat henkilöt kokevat työtehtäviensä muuttumisen vuoksi. Viitalan (2020, 128) mukaan haasteita saattaa työkierron saralta ilmetä suuren organisaation sisällä silloin, kun henkilöstö vaihtuu usein eri tehtävien välillä. Uusien työtehtävien vastaanottaminen, niiden erilaiset velvoitteet, sisäistäminen sekä haltuunotto vievät aikaa. Myös työkierron kautta tulleisiin uusien tehtävien sidosryhmiin tutustuminen ja verkostoituminen uusien työtehtävien tarpeiden mukaisesti vie aikaa ja saattaa olla yksilölle ja työyhteisöllekin haasteellista. Jos tiedottamista työtehtävien ja työroolien vaihtumisesta ei olla tehty riittävän hyvin, voi muulle työyhteisölle

jäädä epäselväksi henkilöiden kulloinen työtehtävä ja vastuut. Tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä ja epätietoisuutta ja näin hankaloittaa asioiden hoitoa niin sisäisesti organisaation oman henkilöstön keskuudessa kuin ulkopuolisten toimijoidenkin, esimerkiksi erilaisten sidosryhmien ja asiakasryhmien suhteen.

Haasteellisena koettuna työkierto voidaan kokea kuormittavana niin yksilötasolla kuin tiimeittäinkin, osastoittain ja koko organisaatiotasolla luoden näin epävarmuutta ja epätietoisuutta kunkin henkilön vastuualueista. Yksilötasolla työkierto voi osoittautua odotettua haasteellisemmaksi esimerkiksi uuden, luultua haasteellisemman työtehtävän äärellä. Jos odotukset uudesta työtehtävästä ovat olleet epärealistiset voi työn haastavuus yllättää. Haittapuolena työkierron toteuttamisessa voidaan myös pitää, että henkilön työteho ja tuottavuus laskee hetkellisesti uuteen työhön siirryttäessä perehdytysvaiheen vuoksi. (Viitala 2020,130) Asiantuntijatyö kuormittavuus tulee Juutin mukaan (2015, 14) luovuuden vaateesta sekä asiantuntemusalueiden keskinäisestä kilpailusta. Juuri näissä töissä onkin perusteltua mahdollistaa työkierto, jotta mahdollistetaan asiantuntijuuden siirtyminen muillekin työtehtävien alueille, jotka voivat tästä osaamisesta organisaatiotasolla hyötyä.

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määritelmä on laaja ja riippuen näkökulmasta, versioita on paljon. Työhyvinvoinnin edistämisen tehtäväkenttä sisältää sekä lain määräämät että vapaaehtoisesti tehdyt työhyvinvointia edistävät toimenpiteet organisaatiossa. Näillä tarkoitetaan niitä konkreettisia keinoja, joiden avulla organisaatiossa edistetään työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtamisella pyritään tekemään työyhteisössä näitä suotuisia vaikutuksia. Niitä ovat muun muassa työhyvinvointia koskevien linjausten tekeminen, tavoitteiden asettaminen, tarvelähtöisten keinojen valinnat ja soveltaminen, työhyvinvointitoimenpiteiden organisointi sekä työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston muodostaminen. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen tehtävänä on työhyvinvoinnin edistämisen resursointi ja sen päivittäisjohtaminen sekä työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointi ja johtamisen kehittämistyö. Nämä kaikki kiteytettynä tarkoittaa työhyvinvoinnin johtamistoimenpiteiden seurauksena tapahtuvaa työyhteisön kokonaisvaltaista hyvinvointia työssään. (Viitala 2020, 156.)

Työntekijöiden hyvinvointi työyhteisössä riippuu työnantajien tarjoamasta työelämän laadusta – työympäristöstä sekä itse työstä aiheutuvasta tyytyväisyyden ja onnistumisen tunteesta. Moraalinen peruste henkilöstön hyvinvoinnista välittämiselle on vahva, mutta se on samalla myös vahva liiketoiminnallinen peruste. Työntekijöiden hyvinvointistrategian tarkoituksena on tarjota puitteet organisaation työntekijöiden hyvinvoinnin tasoa lisäävien käytäntöjen käyttöönotolle. Strategian tulee perustua näyttöön. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. työympäristö, työn suunnittelu ja vaatimukset, suhteet esihenkilöihin, muuhun henkilöstöön ja kollegoihin, työn tuoma taloudellinen hyvinvointi ja työstä aiheutuvan stressin määrä. (Armstrong 2020, 191.)

Henkilöstöjohtamisen käytännöistä erityisesti työvoiman tarpeen määrittely ja työpanoksen kohdentaminen, osaamisen kehittämisen käytännöt lähijohtaminen ja osallistamiskäytännöt ovat keinoja lisätä työhyvinvointia varsinaisten työkykyä lisäävien toimien ohella Viitalan (2020, 161) mukaan. Nämä käytännöt osaltaan myös tukevat työkierron mahdollistamista sitä työurallaan haluavien henkilöiden keskuudessa lisäten heillä työhyvinvointia. Päävastuu työhyvinvoinnista on aina yrityksen johdolla. Lisäksi jokainen organisaation jäsen on osaltaan vaikuttamassa omaan ja työyhteisönsä työhyvinvointiin omilla toimillaan ja asenteellaan työpaikalla. People -eli inhimillisen osaalueen toimivuus osana henkilöstöstrategiaa edesauttaa henkilöstön hyvinvointia yhdistäen käytettävissä olevien hyvinvointia tukevien voimavarojen resurssit tehtyyn työn tulokseen. Parhaimmillaan siis henkilöstöstrategia sisältää sekä ”people-strategian” että perinteisemmän lukuihin ja työtehoon liittyvän laskennallisen mittariston. Kun organisaatiossa henkilöstöasiat ovat hyvinvoinnin osalta kunnossa, kokee työyhteisö näiden toimintaa edistävien voimavarojen avulla onnistumista ja työssä viihtymistä.

3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Hyvät työolosuhteet ovat Juutin mukaan (2015, 42–43) useiden tekijöiden summa. Työn hallinta edellyttää usein sopivaa perehdytystä työhön, sopivan tasoisia työtehtäviä ja jatkuvaa kouluttautumista. Työssä opitaan silloin, kun työ tarjoaa puitteet oman toiminnan kriittiselle tarkastelulle, tehdyn työn tarkastelulle ja reflektoinnille. Työntekijällä tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä eri työtehtävässä häneltä odotetaan ja mitkä ovat työn tavoitteet. Esihenkilön rooli korostuu osaamisen, kehittämisen ja työhyvinvointia lisäävä toiminnan käynnistäjänä ja ylläpitäjänä. Lisäksi jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa ammattitaitonsa ylläpitämisestä, mihin oma mielenkiinto suuntautuu ja mitä oma kehittyminen häneltä itseltään vaatii. Työyhteisö on järjestelmä, jossa organisaatioon sisältyy piilossa olevaa, näkymätöntä, kulttuurista osaamista. Se edellyttää työn organisoinnin taitoja niin esihenkilöltä kuin työntekijältä itseltäänkin. Tavoitteena on kehittää vahvaa ja keskustelevaa kulttuuria, jossa työntekijä voi myös itse vaikuttaa omien työtehtäviensä sisältöihin. Työkierron kautta tämä on mahdollista toteuttaa organisaatiossa. Esihenkilön on osattava organisoida työt niin, että hän rakentaa töiden organisoinnin ihmisten vahvuuksien varaan. Vain vahvuuksiaan käyttävä henkilö voi olla työssään parhaimmillaan. (Juuti 2015, 49.) Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Se on ihmisten ja työyhteisön välillä jatkuvasti käynnissä olevan vuoropuhelun tulosta. Kehittävässä ja kiinnostuneessa työyhteisössä on helppo olla sitoutunut työntekijä. Osaamisen kehittäminen alkaa työsuhteen alusta alkaen ja päättyy parhaassa tapauksessa vasta henkilön lähtiessä organisaation palveluksesta pois. Henkilöstön osaaminen perustuukin hyvään, keittävään ja arvostavaan ilmapiiriin työpaikalla. Tämä edellyttää riittävän usein tapahtuvaa keskustelua työtehtävistä, toiveista ja kehittämiskohteista (Pietiläinen 2019, 142).

Työpaikan ilmapiiriä voidaan kehittää esimerkiksi tarjoamalla uusia, kiinnostavia työtehtäviä ja sopivalta tuntuvia haasteita työuran varrella. Työkierto on keino toimia näin oman organisaation sisällä. Kun organisaatioiden kilpailukyky lepää osaamisen ja innovatiivisuuden varassa, on ensiarvoisen tärkeää, että mahdollisimman moni ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan. (Juuti 2015, 55.) Toimintaympäristön dynaamisuus ja kompleksisuus sekä teknologinen kehitys ovat alkaneet edellyttää työyhteisöiltä valmutta jatkuvaan muutokseen. Organisaatio on vuorovaikutteinen, kommunikatiivinen ja yhteistoiminnallinen. Muutokset organisaatossa ovat syvimmillään sosiaalisia, interaktiivisia prosesseja. Erilaisissa kompleksisissa tilanteissa johtamisen sosiaalista prosessia ja vuorovaikutteisuutta tuleekin kasvattaa ja laadullistaa. Muutos on oppimista ja jatkuvaa tulkintaa vaihtuvissa olosuhteissa. Muutos on myös oppimisen ja tulkinnan prosessin ylläpitämistä, siihen

osallistumista sekä siinä ilmenevien ilmiöiden ymmärtämistä ja ohjaamista oikeaan suuntaan (Pietiläinen 2019, 145).

Työhyvinvoinnin johtamisen keskiössä voidaan pitää sellaisten olosuhteiden mahdollistamista, joissa henkilöstöllä on kykyä ja tahtoa muokata omaa työnkuvaansa, työn tekemisen ja työssä onnistumisen edellyttämien olosuhteiden tarjoamista ja työntekijöiden työurien suuntaamisen mahdollistamista yksilölliset tavoitteet huomioiden. Asetetut tavoitteet tulee olla selkeitä, ymmärrettäviä, realistisia ja saavutettavissa. Työntekemisen fasiliteetit pitää olla kunnossa. Työntekijä tulee kokea tulevansa kuulluksi omaa työuraa koskevissa asioissa. Merkittävässä roolissa henkilöstön ja yksilöiden työhyvinvoinnille on se, miten organisaatiossa asioita ja ihmisiä johdetaan ja miten henkilöstö kokee tulleensa kuulluksi ja arvostetuksi. Juutin (2020, 67) mukaan erinomainen keino kannustaa ihmisiä omasta ja työyhteisön toiminnasta vastuuta ottavaan toimintatapaan on antaa työyhteisön jäsenille lisää valtaa omaa työtään koskien. Ihmisiltä on turha odottaa vastuullista toimintaa, jos he kokevat, ettei heillä ole valtaa toimia. Ihmisten välisiin suhteisiin, organisaation ilmapiiriin ja ihmisten tunteisiin sekä työhyvinvointiin panostaminen on taloudellisestikin kannattavaa, sillä niihin panostaminen siirtää organisaatiot entistä tuottavammalle toiminnan tasolle.

Johtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi toimintana ja tekoina, arvoina ja tavoitteina tai tehtävinä ja tuloksina. Luonteeltaan johtajuuteen voi sisältyä karismaattisuutta, esikuvallisuutta, valmentajuutta tai valtaa (Pietiläinen 2019, 204). Kaikkien organisaatioiden johtamisessa tarvitaan suunnitelmallisuutta, strategisuutta ja resurssien tarkastelua. Tulisi rakentaa johtajuutta, joka on toisaalta suunnitelmallista ja hallittavaa ja toisaalta ihmislähtöistä ja ihmisyyttä kunnioittavaa. Kokemukselliset organisaatiot ja työyhteisöt ovat hyvin muuntautumiskykyisiä, monimotoisia ja täynnä ennustamattomia ja spontaaneja tapahtumia. Muutosta työyhteisössä voidaan hallita suunnitelmallisella työnkuvien suunnitelulla – ja sijoittelulla. Työkierron avulla saadaan työvoimaa siihen tehtävään ja niihin tarpeisiin suunnitellusti, missä tarvitaan näiden töiden tekijöitä. Hyvällä suunnittelulla ja töiden resurssoinnilla voidaan tätä yllätyksellisyyttä koitta hallita ja saada henkilöitä niihin tehtäviin, joissa kulloinkin on tekijälle tarvetta. Tälle hallinnalle on tarvetta, sillä monentyyppiset muutokset, työn digitalisaatio ja toimintatapojen uudistuminen sekä työyhteisöjen kasvava dynaamisuus ja monimuotoisuus ovat organisaatioissa päivittäistä arkea.

Ihmisläheisellä johtamisella luodaan ja mahdollistetaan organisaatioissa merkityksiä, yhteisiä tavoitteita, itseymmärrystä, vaikuttamista ja osallistamista, kyvykkyyttä, luottamusta, vuorovaikutusta sekä jaettua työelämän todellisuutta työyhteisön kesken. Pietiläisen mukaan (2019, 227) näillä asioilla positiivinen johtajuus voi parhaimmillaan osoittaa, kuinka myönteiset, mahdollistavat ja vahvuusperustaiset tilanteet ja työnkuvat ovat tärkeitä. Ne ohjaavat henkilöstöä kohti sensitiivistä,

onnellista ja menestyvää työyhteisöä. Työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää menestyksekkäästi varsin monilla erilaisilla keinoilla. Kaikissa arvioinnin kohteena olleissa työpaikoissa, joissa oli saatu hyviä kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä, oli todettu, että johtaminen on keskeinen osa työhyvinvoinnin kehittämistä. Voidaankin perustellusti sanoa, että johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Johtaminen heijastuu kaikkeen, mitä työyhteisössä tehdään. (Juuti 2015, 7.) Positiiviset lopputulemat työhyvinvoinnin lisääntyessä laadukkaan johtamisen seurauksena näkyvät itsereflektion, itsetuntemuksen ja itseohjautuvuuden lisääntymisenä, minän eheytymisenä sekä voimaantumisena ja työnilon paluuna. Sosiaalisella tasolla nähdään vuorovaikutustaitojen kehittymistä ja tiimidynamiikan hioutumista tavalla, joka lisää aitoa dialogia ja siten ennalta ehkäisee työyhteisössä tulevia konflikteja. (Lappalainen 2020, 77) Johtaminen heijastuu Juutin mukaan (2015, 8) työhyvinvointiin myös muun muassa työpaikan ilmapiirin, osaamisen kehittämisen ja tehtävien sisältöjen kautta. Työkierto tukee näin onnistuessaan henkilöstön työhyvinvointia ja on voimavara työyhteisössä.

Juutin mukaan (2015, 15–19) johtamiselle on kasautunut suuri määrä paineita, sillä muun muassa asiakaskokemusten täyttäminen vaatii samanaikaisesti jatkuvia uusia innovaatioita. Henkilöstön osaamisesta, luovuudesta ja työhyvinvoinnista on tullut keskeisiä strategisia kilpailutekijöitä organisaatioiden ja yritysten välillä. Kun jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja kun työntekijällä voi olla omiin kokemuksiinsa perustuvaa äänetöntä taitoa, ei ole järkevää pyrkiä liiaksi valvomaan tai ohjaamaan henkilö työsuoritusta. Tarvitaan esihenkilön auttavaa, rakentavaa ja lämminhenkistä otetta työsuoritusta tukemaan. Onnistuminen työssä on usein kiinni useiden ihmisten yhteistyöstä, onnistuneesta vuorovaikutuksesta ja osaamisesta. Yhdessä sekä uusin tieto että vankka käytännön tekemisen kautta hankittu osaaminen ja kokemus ovat merkittäviä tekijöitä, kun ne saadaan organisaatiossa yhdistettyä sopivalla tavalla. Erilaiset ihmiset ja heidän osaamisensa on saatava hyvään yhteistyöhön -ja ymmärrykseen, hyvään vuorovaikutukseen ratkaisemaan työtehtävien tuomia monimutkaisia haasteita. Työkierron kautta hankittu osaaminen ja kokemus voi toimia henkilöstön voimavarana työyhteisön työskennellessä yhdessä yhteisten päämäärien eteen.

Juutin (2015, 21) mukaan työyhteisössä johtamista tuleekin kehittää. Johtamisen taito tarkoittaakin ennen kaikkea siirtymistä asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen ja sellaiseen toimintaan, joka tukee jokaisen työntekijän mahdollisuuksia onnistua ja kehittyä työssään. Ihmisistä tulee osa työyhteisöä ja sitoutuneita työntekijöitä, mikäli he pääsevät osallistumaan työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen. Työkierto antaa tälliselle sitouttamiselle hyvän keinon, sillä henkilöstö pääsee näin tutun organisaation sisällä kehittymään, oppimaan uutta ja suuntaamaan työuraansa oman kiinnostuksensa mukaisesti uusiin työtehtäviin. Työkierrosta on hyvä aloittaa keskustelu esimerkiksi siinä

vaiheessa, kun suunnitellaan tulevia työtehtäviä ja työntekijän henkilökohtaista oman työn kehittämisen suunnitelmaa. Työkierto tarjoaa sopivaa haastetta uuden työtehtävän muodossa ja antaa mahdollisuuden oppia uutta. Tällainen keskusteleva ja kuunteleva johtaminen lisää työyhteisön työhyvinvointia. Hyvä vuorovaikutus osaltaan lisää luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä, ja vastaavasti taas luottamus ja avoimuus parantavat työyhteisössä vuorovaikutuksen laatua. Organisaatiot ovat moniosaavia ja moniäänisiä, ja tämä erilaisuus ja osaaminen tulisikin hyödyntää työyhteisössä henkilöstön kiinnostuksen kohteiden mukaan (Juuti 2015, 27).

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen on samalla sen luovan kapasiteetin kehittämistä, sillä vain terve ja hyvinvoiva ihminen kykenee antamaan luovan panoksensa maksimaalisella tavalla. Vetäytynyt, masentunut ja haavoitettu henkilö ei ole aktiivinen innovaattori tai kehittäjä. (Juuti 2015, 33.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, saadaanko työkierron tuomalla vaihtelulla työtehtäviin tällaista innostusta ja luovuutta henkilöstön jäsenille, ja voiko työkierto toimia voimavarana uutta, oppimista ja kehittymistä työtehtävissään toivovien henkilöiden keskuudessa.

3.2 Työkierrolla mahdollisuuksia ja uusia näkymiä työuralle

Henkilöstön ominaisuudet ovat tärkeitä sen suorituskyvyn kannalta, mutta myös matematiikalla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys. Henkilöstön määrä ja osaamistaso on oltava tarpeellisella tasolla. Yrityksen kilpailu kyky riippuu Viitalan (2020, 40) mukaan siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Johtamisstrategioiden tavoitteena on varmistaa, että yrityksen liiketoiminnan vaatimat osaamiset saadaan hankittua joko oman organisaation sisällä tapahtuvilla kouluttamisilla ja toiminnan kehittämisellä tai ulkoisella rekrytoinnilla. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito pitää varmistaa henkilöstön keskuudessa yrityksen kilpailukyvyn varmistamiseksi ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Organisaatiossa on huolehdittava niin yleisistä, työelämäntaitoihin liittyvistä kompetensseista, ammattitaito- kuin tehtäväkohtaisistakin kompetensseista, ja siitä, että osaamista kehitetään jatkuvasti työelämän jatkuvasti muuttuvien vaateiden mukaan.

On tärkeää luoda edellytykset työssä viihtymiseen ja luoda organisaatiossa työn mielekkyyden varmistavia rakenteita. Tällaisessa tilanteessa henkilöstö on tilassa, jossa työssä voidaan käyttää omia vahvuuksiaan ja päästään kehittymään henkilökohtaisten tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Tällaista toimintaa tukevat monipuoliset ja sopivasti haastavat työtehtävät, saatu tuki niin työyhteisön kuin johdonkin toimesta, koetut arvostuksen kokemukset, vaikuttamisen mahdollisuus ja hyvä johtaminen koko organisaation tasolla. Tällaista työn imua kokeva ihminen suhtautuu myönteisesti työpakkaansa, sitoutuu työhönsä, saa tuloksia aikaan, kehittyy, toimii työpaikallaan työyhteisön

hyväksi ja on yleensä pidemmällä aikajaksolla tarkastellen terveempi kuin sellainen henkilö, joka ei työssään viihdy. Työssään viihtyvä työntekijä myös sitoutuu työhönsä niin välineellisesti kuin tunneperäisestikin. Kun työyhteisöön muodostetut rakenteet, esimerkiksi työsuhteen kesto ja jatkuvuus sekä mielekkäät ja sopivan haastavat, vaihtelevat työtehtävät sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työuran suuntaan koetaan voimavarana ja niistä saadaan hyötyä omassa työssäjaksamisessa, on sitoutuminen organisaatioon ja työtehtäviin syvempää. On olennaisen tärkeää, että organisaatioon, tiettyihin työtehtäviin palkattu henkilöstö myös pystyy suoriutumaan tehtävistään tavoitteiden mukaisesti. (Viitala 2020, 44.)

3.3 Voimavarat

Työssä jaksamisen, viihtymisen ja kehittymisen sekä työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työstä löytyy työntekijälle työhön kannustavia ja sitä tukevia voimavaroja. Voimavara sanana viittaa siihen, että henkilöstö tuottaa nykyisen vaatiman työpanoksen lisäksi kehityspotentiaalin, jolla vastataan liiketoiminnan tulevaisuuden haasteisiin. Tähän tarvitaan yksilötason suorituskyvyn lisäksi monia ryhmätason asioita, jotka näkyvät tehokkaana yhteistyönä, joustavuutena, luovuutena ja innovatiivisuutena sekä hyvänä ilmapiirinä. Suurimmalle osalle yrityksiä tämä on yrityksen elinkelpoisuuden kannalta tärkein pääomaerä. (Viitala 2020, 36.)

Yhtenä esimerkkinä voimavarasta voidaan pitää kykyä johtaa itseään. Itsensä johtaminen on työssä onnistumisen kannalta tärkeä voimavara. Se liittyy yhtäältä uusien taitojen omaksumiseen ja toisaalta yksilössä olevien prosessien valjastamiseen myönteisen ja täten tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Itsensä johtamisen osa-alueet myös hieman eroavat toisistaan peruslogiikoiltaan. Esimerkiksi ajatusten johtamisessa nimenomaan ajatustyö pyritään saamaan tukemaan työsuoritusta, kun taas tunteiden johtamisessa positiiviset tunteen ovat toiminnan tarkoitus. Toisaalta positiivisilla tunteilla ymmärretään olevan positiivinen vaikutus työsuoritukseen, Yksilöllisen työsuorituksen lisäsi omien tunteiden johtamisen on katsottu vaikuttavan myös työpaikan vuorovaikutukseen. Myönteisten tunteiden kokeminen johtaa parempaan vastavuoroiseen vuorovaikutukseen ja siten työntekijän hyvinvointiin, mikä palautuu puolestaan tehokkuuteen ja työskentelyilmapiiriin (Pietiläinen 2019, 44).

Organisaatiossa voidaan tarjota työntekijöille työkiertoa, mahdollisuutta liikkua työyhteisön sisällä erilaisissa työtehtävissä omien mielenkiinnon kohteiden sekä kehittymistarpeiden mukaan. Tällainen mahdollisuus työuralla koetaan voimavarana työyhteisössä. Erilaisilla organisaatio- ja tehtävämuutoksilla voidaan vaikuttaa osaamisen liikkumiseen oman talon sisällä. Tällaisena vaihtoehtona voidaan tarjota henkilöstölle mahdollisuutta toteuttaa työkiertoa, jonka henkilöstö sekä organisaatio

parhaimmillaan kokee toiminnassaan voimavarana. Henkilöstöjohtamisessa erityisesti rekrytointi, työn muotoilu ja roolitukset organisaation eri työtehtävissä sekä osaamisen, työilmapiirin ja lähityön kehittäminen ovat keinoja luoda edellytyksiä työmotivaation vahvistumiselle ja voimavarojen kohdentumiselle oikeille tahoille työyhteisössä. Vain hyvinvoiva ja voimavaroja hyödyntävä työyhteisö pystyy työskentelemään tavoitteita kohti, tehokkaasti, oppimaan uutta, kehittymään yksilöinä ja työyhteisönä sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. (Viitala 2020, 41.)

4 Voimavarojen kehittäminen

Henkilöstön erilaisten voimavarojen kehittäminen ja valittu johtamistyyli on osa koko organisaatiossa vallitsevaa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstön johtaminen voidaan määritellä strategiseksi, kokonaisvaltaiseksi ja yhtenäiseksi lähestymistavaksi organisaatiossa kohdentuen henkilöstöön, työskentelemiseen, toiminnan kehittämiseen ja ihmisten hyvinvointiin. Henkilöstöä koskevat organisaation erilaiset käytännöt tulee sisällyttää strategiseen liiketoimintasuunnitteluun ja käyttää asianmukaisen organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. Organisaatiossa valitun strategian toteuttaminen edellyttää strategisen suunnitelman muuntamista resursseiksi, teoiksi ja sitten käytännön työn ja toiminnan kautta tuloksiksi. Voimavara henkilöstön työntekemisen yhteydessä tarkoittaa sellaista resurssia, joka toimii onnistumisen edellytyksenä työntekijöiden toiminnan kannalta organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen roolina on mahdollistaa yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutuminen huolehtimalla, että yrityksessä on oikeanlaiset henkilöstövoimavarat. (Armstrong 2020, 24–33.)

Omia voimavarojaan kehittääkseen ja vahvistaakseen omaa työtään koskien voidaan itsensä johtamisen taitoa oppia ja harjoitella, sillä itsensä johtaminen on prosessi ja taito. Itsensä johtaminen koostuu sekä tietoisesta itsensä kehittämisestä että niistä minuuden ja kokemusten palasista, joita meillä kaikilla on mutta joiden alkuperää ei voida suoraan osoittaa. Onkin tärkeää havainnoida, miten kehittynyt ja kehittyvä itsensä johtaminen tulevat näkyväksi erilaisissa työtehtävissä Pietiläisen (2019, 47) mukaan. Työyhteisöissä itsensä johtaminen ulottuu yksilön ja muiden ihmisten suhteeseen: itsensä johtaminen hyödyttää niin sitä harjoittavaa työntekijää kuin myös yhteisöä ja organisaatiota, jossa työntekijä toimii. Itsensä johtamisen taito on näin ollen niin yksilön kuin koko työyhteisönkin voimavara.

Itsensä johtaminen on yhdistetty esimerkiksi innovatiiviseen käyttäytymiseen, työhön sitoutumiseen, minäpystyvyyteen, urakehitykseen ja ihmisten johtamiseen. Hyötyä siitä on havaittu niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla, ja ne liittyvät sekä suoritukseen että työssä viihtymiseen. Itsensä johtamisen on lisäksi todettu olevan merkittävä apu yksilön arvioidessa organisaation oikeudenmukaisuutta ja sitoutuessa työhön. Pietiläisen mukaan (2019, 50) itsensä johtamisen merkitys on myös suuri organisaation arvojen jalkautuessa yksilötasolle. Toisaalta myös organisaation oikeudenmukaisuus myös edistää itsensä johtamista ja työhön sitoutumista. Näin ollen itsensä johtaminen työntekijän toimesta tukee sekä yksilöä että koko organisaatiota. Pietiläisen mukaan kuitenkin yhteisölle ja tiimille itsensä johtamisen hyödyt eivät näyttäydy niin selkeästi kuin yksilöille. Ihminen yksilönä saattaakin johtaa itseään paljon kokonaisvaltaisemmalla ja monimerkityksellisemmällä tavalla kuin opituilla taktiikoilla tai persoonaan kuuluvilla kyvyillä. Yksilöllisen kyvyn kehittyä

merkitys korostuu näiden opittujen keinojen ohessa. Itsensä johtamisella on suora vaikutus työssä jaksamiseen ja toisaalta työssä uupumiselta välttymiseen. Mäkelän (2020, 61) mukaan hyvät itsensä johtajat ovat todennäköisemmin kokeneet myönteisen muutoksen työn imussaan verrattuna heikkoihin itsensä johtajiin, jotka raportoivat myös muita useammin työuupumuksensa kasvaneen. Työkierrossa oleminen vaatii usein erittäin paljon itseohjautuvuutta, kykyä muuttaa aikaisempia työntekemisen mallejaan, omaa vanhaa ja totuttua tapaa uuteen ja toimia uuden työtehtävän tuomien erilaisten haasteiden parissa. Uusien työtehtävien sisäistäminen ja haltuun ottaminen vaatii työntekijältä tiedon aktiivista hakua itsenäisesti ja itseohjautuvasti toimien. Sujuva itseohjautuvuus ja onnistunut itsensä johtaminen toimii henkilön voimavarana työssä ja selkeänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Itsensä johtaminen on tehokkuutta ja työn mielekkyyttä lisäävä ilmiö. Itsensä johtaminen ei nimestään huolimatta ole yksilön sisäinen, muusta maailmasta irrallinen prosessi, vaan se linkittyy saumattomasti muihin ihmisiin. Itsensä johtamista voi kehittää, kun reflektoi omia käsityksiään, elämänhistoriaansa, johtamisarvostelmiaan, ja vuorovaikutuskäyttäytymistään. Se ei ole hahmotettavissa vain lineaarisen tai tasolta toiselle etenevänä suorituksena, vaan se on myös epätäydellisyyden ja ristiriitojen kestämistä. (Pietiläinen 2019, 69.)

4.1 Voimavarat ja työntekijäkokemus osana työhyvinvointia

Työntekijän kokemaan hyvinvointiin työssään vaikuttaa oleellisesti hänen oma kokemuksensa työntekijänä työstään sekä työhön liittyvät, olemassa olevat voimavarat. Armstrongin (2020, 47) mukaan työntekijän kyky suoriutua työssään hyvin riippuu yksilön kyvyistä, motivaatiosta ja mahdollisuuksista. Työntekijällä on oltava kyky suoriutua hyvin ja motivaatio myös tehdä niin, kun taas organisaation on varmistettava erilaisin resurssein, että yksilöillä on työn osalta annettuna mahdollisuus ja edellytykset suoriutua tehtävissään ja vastuissaan hyvin.

Yksilöllisyyden ja eri työntekijöiden vahvuusalueiden, osaamisen ja kiinnostuksen kohteiden sekä toimintatapojen eroavaisuuksien huomioiminen on nykypäivän työyhteisöissä tärkeää. Nämä kaikki vaikuttavat merkittävästi työntekijäkokemukseen ja työssä jaksamiseen. Työhyvinvointia koskien ja sen parantamiseen tähdäten tulee organisaatiossa johtaa henkilöstöä siten, että pyritään erilaisilla, tarkoituksenmukaisilla ja yksilöiden eroavaisuudet huomioivilla toimenpiteillä selvittää mikä on työkierrossa hyvää ja mikä haasteellista. Jokaisella työntekijällä on oma, henkilökohtainen näkemyksensä ja kokemuksensa työtehtävistä ja niiden haasteista. Tästä johtuen johdon ja eri tasoilla työskentelevien esihenkilöiden tulisikin aina lähestyä työntekijän yksilölliset tarpeet, henkilökohtaiset haasteet ja omat, realistiset tavoitteet huomioiden sekä yksilöiden eroavaisuudet ymmärtäen

näissä käydyissä keskusteluissa. Positiivisen johtamisen myötä ja henkilöstön yksilölliset ominaisuudet huomioon ottaen voidaankin edistää henkilöstön kokemaa työn mielekkyyden kokemusta sekä työhyvinvointia (Pietiläinen 2019, 219). Henkilöstöjohtamisen perustavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa on tarvittavat osaavat, ammattitaitoiset, sitoutuneet ja tuottavat ihmiset. Tämä on sama kuin henkilöstöhallinnon perustavoite. Mutta tavat, joilla se saavutetaan, ovat erilaisia. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saavuttaa tasapaino työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden välillä. Strateginen henkilöstöjohtaminen koskee tapoja, joilla organisaation ihmisiä tulisi johtaa. Toiminnan ja työskentelyolosuhteiden tuleekin palvella organisaation ja työyhteisön eri sidosryhmien etuja ja tarpeita nyt ja tulevaisuudessa. (Armstrong 2020, 62.) Organisaation henkilöstöstrategialla on suuri merkitys työntekijäkokemukseen ja olemassa oleviin resursseihin organisaatiossa, ja tätä kautta myös koettuihin voimavaroihin työpaikalla.

Tiimiorganisaatiossa ihmisten kuulluksi tulemisen tunne ja kokemus huomioiduksi tulemisesta perustuu työpaikalla käytävän avoimen ja turvallisena koetun keskusteluympäristön luomiseen. On opittava puhumaan asioista avoimesti (Juuti 2020, 53). Vastavuoroisuuteen, kuuntelevaan dialogiin ja arvostavaan, luottamukselliseen ilmapiirin tulisi kaikissa olosuhteissa pyrkiä, jotta keskustelu olisi antoisaa ja hedelmällistä. On tärkeää, että kaikki halukkaat saavat osallistua heitä itseään ja omaa työtään koskevaan keskusteluun ja ilmaista vapaasti mielipiteensä käsiteltävistä asioista. Parhaan keskustelutuloksen saavuttamiseksi olisi hyvä, että suunnitteluun ja vaikuttamiseen osallistuvat henkilöt olisivat mukana siinä arkityössä mitä käsitellään, ja että heillä olisi siitä selkeä ja todenmukainen käsitys.

Yhteisesti muodostettu mielipide ja käsitys kulloisestakin työyhteisön tilanteesta auttaa ratkaisemaan olemassa olevia haasteita ja helpottaa saamaan henkilöstön mukaan kehittämistyöhön. Juutin (2020, 54) mukaan näillä toimenpiteillä saadaan myös sitoutunut ja muutokseen ja eri kehityksiin myönteisemmin suhtautuva työyhteisö, kun heillä on kokemus siitä, että heitä kuullaan ja että heidän mielipiteillään on merkitystä. Tämä lisää jokaisella myös oman työn merkityksellisyyden tunnetta ja myönteistä kokemusta muuta työyhteisöä kohtaan. On tarpeellista ja hyödyllistä myös tehdä arviointia siitä, miten tehdyt muutokset työyhteisössä ja vaikkapa työhyvinvoinnin lisäämiseksi tarkoitettu työnkierto on vaikuttanut niin yksilötasolla kuin koko työyhteisönkin tasolla työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Parhaassa tapauksessa työkierto toimii henkilöstön voimavarana, työn veto- ja pitovoimana sekä työhyvinvoinnin edistämisen työkaluna työyhteisössä.

4.2 Resursointi ja perehdytys voimavarojen kehittämisen keinoina

Oikein mitoitetulla resursoinnilla varmistetaan, että organisaatiolla on tarvitsemansa ihmiset oikeissa työrooleissa. Resursointistrategiassa selvitetään, kuinka paljon ja millaisia ihmisiä tarvitaan ja suunnitellaan heidän hankkimistaan, pitämisessä ja työllistämisessä tehokkaasti. Työvoimasuunnittelussa määritellään organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat henkilöstöresurssit sekä valmistelee ja toteuttaa ohjelmia näiden vaatimusten täyttämiseksi. Resursointistrategia keskittyy muokkaamaan sitä, mitä organisaatiolla on tarjota ihmisille, jotka liittyvät organisaatioon ja pysyvät siinä. Tämä voidaan tehdä kehittämällä ja muotoilemalla työntekijän arvolupaus. Työntekijän arvolupaus voidaan ilmaista työnantajabrändinä, joka määrittelee, mikä organisaatiossa on erityistä, jopa ainutlaatuista, mikä houkuttelee ihmisiä mukaan ja kannustaa jo olemassa olevia työntekijöitä jäämään organisaatioon. (Armstrong 2020, 160.)

Viitalan (2020, 97) mukaan hyvä perehdyttäminen on edellytys työntekijän onnistumiseen työtehtävässään. Perehdytyksestä on monia hyötyjä. Se nopeuttaa työntekijän uuteen tehtävään ja näin edesauttaa tehokkaan työntekemisen alkamista. Perehdytys vaikuttaa myös henkilön kokemukseen saamastaan tuesta uudessa työtehtävässä. Tällä on vaikutusta siihen, millaisena hän näkee työnantajansa ja miten kokee oman roolinsa osana omaa työyhteisöä. Perehdytys vaikuttaa psyykkiseen työhyvinvointiin monella tavalla. Mitä paremmin henkilö pystyy suoriutumaan tehtävistään, sitä suurempia ovat onnistumisen kokemukset ja usko omaan pärjäämiseen. Hyvistä suorituksista seuraa myös ympäristöstä tulevaa myönteistä palautetta ja muiden jäsenten positiivista suhtautumista. Nämä asiat vahvistavat itseluottamusta ja innostusta jatkaa tehtävässä kehittymistä sekä auttavat rakentamaan hyviä vuorovaikutussuhteita työyhteisössä. Perehdytys vaikuttaa myös fyysiseen työhyvinvointiin työturvallisuuden lisääntymisen ja psyykkisen kuormituksen vähenemisen kautta. Mitä vähemmän henkilö joutuu jännittämään ensimmäisinä työviikkoinaan tai kuukausinaan, sitä vähemmän hän rasittuu niin fyysisesti kuin henkisestikin. (Viitala 2020, 98.) Uuden työtehtävän alkaessa jokainen työntekijä tulee perehdyttää asianmukaisesti ja huolellisesti uuteen tehtäväänsä. Työkierron kautta uusiin tehtäviin siirryttäessä perehdytyksellä on merkittävä rooli työssä onnistumisen kannalta, vaikka organisaatio olisikin tuttu jo aikaisemmasta työtehtävästä käsin.. Kunnolla suoritettu perehdyttäminen ja työnopastus ovat siis olennainen osa saatavasta kokemuksesta koskien työnhallintaa, ja ne jo itsessään tukevat uudessa tehtävässään aloittavan henkilön työhyvinvointia. Hyvin suoritetun perehdytyksen seurauksena syntyvät luontevat suhteet esihenkilöihin, kollegoihin ja muuhun henkilöstöön.

Huolellisen perehdytyksen aiheuttama työn aloittamisen helpottaminen pätee niin kokonaan työpaikkaa vaihdettaessa kuin työkierron myötäkin uuden työtehtävän alkaessa. Työhön opastus ja

perehdytys on onnistunut silloin, kun uudessa työssä aloittanut työntekijä tietää hänelle asetetut tavoitteet, tietää mitä häneltä työssä odotetaan, ja missä asioissa hänellä on työssään päätäntävalta. Hänellä on luottavainen olo, kun hän tietää saavansa tukea tarvittaessa. Työn sujumista seurataan säännöllisesti ja huolehditaan että hän pärjää työssään. Varsinainen perehdytys loppuu Viitalan (2020, 99) mukaan silloin, kun perehdytettävä itse kokee, että sille ei ole enää tarvetta. Osaamisen kehittäminen sen sijaan jatkuu normaalina osana suoriutumisen johtamista jatkuvasti työssä.

Työtehtävien muotoilu ja henkilöstön sijoittuminen näihin työtehtäviin perustuu tarkkaan harkintaan siitä, millaisia työsuorituksia organisaatiossa on tarve suorittaa liiketoiminnan kannalta. Olennaista on, että jokainen yritykseen palkattu henkilö pystyy suoriutumaan tehtävistään tavoitteiden mukaisesti ja ymmärtää oman työroolinsa merkityksen koko työyhteisön osana. Hyvä suoriutuminen Viitalan (2020, 52) mukaan rakentuu vahvan osaamisen, tehtäviin tai tavoitteisiin liittyvän motivaation, työhyvinvoinnin, sitoutumisen, osallistumisen ja työntekoa tukevien henkisten ja fyysisten työolojen varaan.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on arvioida henkilöstöresurssien muutoksia ja tuottaa organisaatiolle tietoa siitä, minkälaisia henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä kulloinkin tarvitaan (Viitala 2020, 62). Työtehtävien suunnittelu on henkilöstösuunnittelun tärkeä osa, jossa määritellään tarvittavien erilaisten prosessien, yksiköiden tai tiimien vastuualueita ja tehtäväkokonaisuuksia. Työn suunnittelussa puhutaan usein työn muotoilusta. Organisaatioiden muutostilanteet voivat usein johtaa siihen, että tehtäviä ja työrooleja joudutaan muotoilemaan uudelleen. Työkierto voi olla osa organisaation työmuotoilua ja työtehtävien uudelleen organisointia. On tärkeää määritellä huolellisesti kunkin työnkuvan tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit ja työn toteutuksen kannalta oleelliset tekijät. Viitalan mukaan (2020, 69) työnkuvien rikastamisen ja työn tuunaamisen kulttuurin edistäminen yrityksessä edellyttää esihenkilön valmiuksien kehittämistä valmentavaan suuntaan, henkilöstön aktiivisen ja osallistuvan roolin mahdollistamista ja arvostamista sekä erilaisia kanavia ja käytäntöjä, esimerkiksi työkierron mahdollisuutta, joiden kautta työn uudenlaista järjestämistä voidaan näin jäsentyneesti tehdä. Sekä perehdytys että oikealla tavalla mitoitettu henkilöstön resursointi eri työtehtäviin ovat keskeisiä asioita henkilöstölle työssä onnistumisen takaamiseksi. Niiden toteuttamisen kuuluu olla osana strategiaa ja suunnitelmallista toimintaa. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma koostuu henkilöstön määrän ja rakenteen ennakoinnista ja koulutussuunnitelmasta eli osaamisen kehittämisen suunnitelmasta. Koulutussuunnitelmalla pyritään ennakoimaan uusien tarvittavien taitojen ja osaamisen suuntaa ja valmistautumaan henkilöstön kouluttamisella näihin uusiin haasteisiin.

Mielikuva organisaatiosta vaikuttaa työmarkkinoilla siihen, ketkä hakeutuvat työskentelemään organisaatioon. Hyvän maineen syntyminen edellyttää sitä, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi ja kohtelunsa työpaikalla hyväksi. Se edellyttää hyvää työn organisointia: tehtävien kiinnostavuutta, haasteellisuutta, ihmisistä huolehtimista ja heidän työuransa näkyvää onnistumista. Kun henkilöstö saa organisaatiossa omille uratoiveilleen vastakaikua ja hänen toiveitaan kuullaan työympäristössä, syntyy työmotivaatiota ja työn hallintaa sekä ammattitaitoa jatkuvasti kehittämään pyrkivä hyvä kierre. Juutin (2015, 59) mukaan on jo työhönottovaiheessa rekrytoivan henkilön punnittava tarkoin työhön tulevan työntekijän arvojen, toiveiden, osaamisen ja kokemuksen sekä organisaation arvojen ja tehtävien tarjoamien haasteiden välistä suhdetta. Keskeinen henkilön työssään onnistumiseen vaikuttava seikka on hänen omien uratoiveidensa toteutumisen mahdollisuus organisaatiossa. On hyvä selvittää, millaisia tavoitteita työn suhteen henkilöllä on, kun hän hakeutuu organisaation palvelukseen. Pitää myös muistaa, että nämä tavoitteet muuttuvat iän ja kokemuksen myötä, joten ne tulisikin tarkistaa sopivin väliajoin ja tarjota esimerkiksi työkierron kautta mahdollisuutta tehdä sopiva ajanjakso työtä, joka tuntuu sillä hetkellä mielekkäämmältä ja palkitsevammalta.

4.3 Motivaatio ja sitoutuminen

Innostunut ja motivoitunut henkilöstö voi hyvin. Se tarkoittaa Eklundin (2021, 23) mukaan sitä, että myös oppimiselle ja kehittymiselle löytyy voimavaroja. Kun työntekijän odotuksiin ja tarpeisiin vastataan, on hän valmis antamaan oman panoksensa. Kyse on psykologisen sopimuksen tasapainosta eli työsuhteeseen liittyvien odotusten täyttymisestä. Kun koko työaika ei kulu tulipalojen sammuttamiseen tai totuttujen rutiinien toistamiseen, energia ja aika on mahdollista suunnata osaamisen kehittämiseen (Eklund, 2021).

Yksilön kannalta kokemus siitä, että voi aidosti vaikuttaa työhönsä ja työpaikkansa asioihin, vahvistaa sisäistä motivaatiota (Viitala 2019, luku 4). Kun ihminen tekee työtä, jonka hän kokee omakseen, työhön liittyvä motivaatio kasvaa kuin itsestään. Työn mielekkyys vaikuttaa silloin myös sitoutumiseen. Tällöin puhutaan niin sanotusta sisäisestä motivaatiosta, joka on pitkäkestoista. Työ, joka sopii ihmiselle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan luo perustan pitkäkestoiselle motivaatiolle (Juuti 2015, 80.) Tällainen sisäinen motivaatio on mahdollista löytää, kun työtehtävät ovat oikealla tavalla haastavia. Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin ja selkein keino lisätä henkilöstön hyvinvointia työssä. Jokaisen olisikin toivottavaa työskennellä tehtävässä, jonka kokee itselleen sopivaksi ja omakseen. Työn päämärät ja tavoitteet tulisi olla jokaiselle työntekijälle selviä. Työn tulisi tarjota sopivia haasteita, ei liian vaikeita eikä toisaalta liian helppojakaan. Sopivat haasteet virittävät ja ylläpitävät ihmisen mielenkiinnon ja halun tehdä työtään. Ne ylläpitävät henkilön

pyrkimyksiä kokea olevansa hyvä, pätevä ja osaava muiden ja itsensä silmissä ja ne antavat onnistumisen kokemuksia, jotka ovat edellytyksenä sille, että työn kokee mielekkääksi ja sopivaksi itselleen. Näihin päämääriin päästään Juutin (s.81) mukaan mm työn sisällön kehittämisellä. Työtä voidaan myös pyrkiä rikastamaan liittämällä työhän erilaisia toivottuja elementtejä, suunnittelua ja valvontaa niin että hän voi itse toteuttaa työssään tehtyjä suunnitelmia ja valvoa itse, että nämä myös toteutuvat toivotulla tavalla. Tämä vaatii työntekijältä luonnollisesti sitoutumista, kiinnostuneisuutta ja aktiivisuutta omaa työtään kohtaan sekä itseohjautuvuutta omassa työssään. Mielekäs työ on työnilon lähde. Sen edellytyksenä on, että työ on tekijälleen kiinnostavaa, itsenäistä, monipuolista ja kehittävää. Työstä tulisi saada riittävästi ja oikea-aikaisesti palautetta. Työtä voidaan kehittää sopivammaksi tekijälleen hyvän suunnittelun myötä. Sitä voidaan esimerkiksi laajentaa ja rikastaa tarkentamalla työnkuvaa, luomalla mielekkäitä kokonaisuuksia, mahdollistamalla uusia kiinnostavia asioita ja kehittämällä jo olemassa olevia työskentelytapoja. Parhaassa tapauksessa Juutin (2015, 83) mukaan työ on vireyden ja elämänilon lähde.

Motivaation lisäksi työssä tarvitaan myös toimeenpanon taitoa eli volitiota. Työntekijän on kyettävä suunnittelemaan haluttu toiminta, tiedettävä miten asian saa tapahtumaan ja ryhdyttävä toimeen. Näitä ominaisuuksia tarvitaan työkierron toteutuessa, jotta uudesta työstä saa otteen. (Viitala 2019, luku 4) Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisiesti kuin sosiaalisestikin. Hyvinvoiva ja terve ihminen kykenee työssään suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja häntä itseään (Juuti 2015, 85). Ihmisen kaikki nämä puolet kietoutuvat monin tavoin toisiinsa. Usein kehittäminen saadaan alulle jo hyvinkin pienillä muutoksilla. Ei ole välttämättä tarvetta esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa, kun voidaan työkierron kautta löytää uusi, mielekäs työ oman organisaation sisältä.

Työpaikoilla vallitseva tilanne työmarkkinoilla ja erilaiset suuntaukset työelämässä vaikuttavat henkilöstön osaamistarpeisiin. Työkierrossa oltaessa on hyödyllistä tarkastella yhteisesti säännöllisin väliajoin ajankohtaisia trendejä ja megatrendejä. On tärkeätä huomioida, miten nämä trendit näkyvät henkilöstölle työssä ja miten ne vaikuttavat osaamistarpeisiin. Eklundin (2021, 152) mukaan on tärkeää, että jokainen ymmärtää oman vastuunsa ja oman roolinsa osana organisaation menestystä. Usein on niin, että menestynyt organisaatio pystyy tarjoamaan henkilöstölleen kiinnostavia, vaihtelevia ja monipuolisia työtehtäviä sekä yksilöllisesti suunniteltavia kehittymiskohteita työssä. Jokaista työntekijää ja tiimiä motivoivat työtavat ja käytännöt löytyvät kokeilemalla. Kannattaakin selvittää erilaisia vaihtoehtoja ja valita niistä tarkoituksenmukaisimmat ja kiinnostavimmat, parhaiten sopivat keinot. Niiden myötä pystytään asettaa myös sopivan kokoisia ja haasteellisia

tavoitteita tulevaisuuteen. Jos mahdollista, benchmarkkausta kannattaa hyödyntää toimivien tapojen ja käytäntöjen löytämiseksi.

4.4 Työuran pidentäminen ja edistäminen

Sisäinen rekrytointi tarkoittaa hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä talon sisältä. Työkierto toteutuu sisäisen rekrytointiprosessin seurauksena. Sen etuja ovat Viitalan mukaan (2020, 75) nopeus ja luotettavuus, sillä valittavan henkilön taidot, työote ja motivaatio tunnetaan entuudestaan. Siinä ei myöskään tarvita niin pitkää perehdytysjaksoa työyhteisön ja organisaation toimintatapojen ollessa henkilölle jo tuttuja. Hän usein tuntee jo työpaikan toimintatavat ja henkilöstön entuudestaan. Sisäinen rekrytointi on myös ulkoista työnhakuprosessia edullisempi vaihtoehto, sillä esimerkiksi työpaikkailmoituksia, isojen hakijamassojen seulontaa ja arviointia tai konsulttipalveluja ei yleensä tarvita. Tällä tavoin toteutettuna sisäinen rekrytointi ja työkierron mahdollistaminen organisaatiossa voidaan ajatella myös rekrytointiprosessina henkilöstön voimavarana.

Sisäinen rekrytointi ja työkierto on henkilöstön kannalta motivoivaa. Sisäiset urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon, mikä tukee oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Jos ihmiset kokevat voivansa mahdollistaa mielekkään urakehityksen omalla työsuorituksellaan ja kehittymisponnistuksillaan, he myös panostavat niihin. Tällöin he eivät siirry helposti töihin yrityksen ulkopuolelle, joten yrityksen käytössä pysyy työntekijöille kertyvää arvokasta tietopääomaa. Henkilöstön sisäinen liikkuvuus lisää myös osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä yrityksen sisällä. (Viitala 2020, 75.)

Mentorointi on kokemusten jakamista, jossa yleensä kokeneempi kollega opastaa kokemattomampaa. Tämä toteutuu työkiertoon siirtymisvaiheessa ja perehdyttäessä uutta henkilöä uuteen työtehtävään. Mentori hyödyntää omaa alan ammattiosaamistaan ja kokemustaan, ja antaa kokemattomammalle neuvoja ja opastusta työhön. Hän puhuu omasta kokemuksestaan ja näkökulmistaan. (Eklund 2021, 166.)

Uuden työn oppimista voidaan tarkastella oppimisprosessina, jossa ammatilliset valmiudet vahvistuvat tehdyn työn äärellä. Työyhteisö ja työ itsessään tarjoavat ympäristön, joka muokkaa ihmisen ammatillisten taitojen oppimista. Työ opettaa tarjoamalla puitteet, joiden sisällä voi saada palautetta eri tahoilta omasta suorituksesta ja näin henkilö voi yhä uudelleen kokeilla erilaisin sopivin menetelmin, kuinka hänen kannattaa työtään tehdä. (Juuti 2015, 69.)

Oppiva organisaatio on erilaisuutta hyödyntävä yhteisö. Työssä saadut kokemukset opettavat tekijäänsä. Omien kokemusten turvallinen ja pohdiskeleva tarkastelu yhdessä muiden kanssa auttaa henkilöä jäsentämään niitä uudelleen. Kokemusten avaaminen uusista näkökulmista ja vertaisarviointi tehdystä työstä auttaa hyödyntämään hyväksi havaittuja työskentelymalleja ja toisaalta jättämään huonoiksi havaitut toimintatavat jatkossa toiminnasta pois. Tällä tavalla yhdessä oppiminen auttaa koko työyhteisöä. Henkilöstön kehittyminen ja kehittäminen auttaa näin koko organisaatiota saavuttamaan asetetut strategiset tavoitteensa, kun hyödynnetään hyvät ja toimivat toimintamallit. Kun kehittymistarpeet on saatu kartoitettua vastuualueittain, voidaan organisaatiossa siirtyä yksilöiden ja ryhmien koulutustarpeiden kartoittamiseen ja tarkasteluun. Koulutustarpeita voidaan tyydyttää varsin monipuolisin keinoin, muun muassa kurssein, seminaarein, erilaisten kohdennettujen koulutusten ja tutkintojen avulla, sijaisuusmenettelyillä, erilaisin projektein ja hankkeiden kautta, kouluttajana toimijoina sekä työkierron keinoin. Keskeistä on, että sekä yksilön että organisaation tarpeet yhdentyvät kehittämisessä, ja että tämän kehittämistyön lähtökohtana on, että näiden toimenpiteiden seurauksena sekä yksilö että organisaatio molemmat hyötyvät.

Työkierto voi olla hyvä työn muotoilun toteuttamisen tapa organisaatiossa. Työn muotoilu tarkoittaa yksilön omaehtoista omien työtapojen, työnteon olosuhteiden ja työn sisällön sekä osaamisen kehittämistä. Tarve edistää työn muotoilua syntyy usein siitä, että organisaatiossa halutaan parantaa toiminnan joustavuutta ja tuloksellisuutta lisäämällä työntekijöiden autonomiaa ylläpitäen samalla työntekijöiden hyvinvointia. (Polvinen 2020, 79)

Polvinen (2020) kuvailee työkierrossa hyödynnettäviä työmuotoilun erilaisia keinoja. Näitä voivat olla mm. seuraavat tavat:

1. Lisäämällä henkilökohtaisia voimavaroja, esim. uusien valmiuksien oppiminen, työn tavoitteiden muotoilu, työtapojen kehittäminen.

2. Lisäämällä työyhteisön tukea, esim. keskinäisen luottamuksen kehittäminen työyhteisössä, palautteen pyytäminen työn tuloksista ja työskentelytavoista.

3. Vähentämällä työn vaatimuksia, esim. varmistamalla, ettei työ ole henkisesti liian vaativaa.

4. Lisäämällä työn vaatimuksia, esim. työn tarkastelu erilaisista näkökulmista, uuden kokeilu ja opettelu.

5. Muotoilemalla työympäristöä, esim. sopiminen työtilojen käytöstä, työskentelypaikan valinta ja työskentelyolosuhteiden järjestely.

6. Muotoilemalla työaikaa, esim. työn aikatauluttaminen, työajan hallinnan kehittäminen.

7. Muotoilemalla digitaalisia työskentelytapoja, uusien digitaalisten työskentelytapojen kokeilu ja oppiminen.

Näiden erilaisten työn muotoilun keinoin voidaan toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämistä organisaatiossa, toteuttaen sitä työkierron muodossa. Autonominen työn muotoilu voi kohdistua useisiin eri tekijöihin työssä, kuten työn tavoitteisiin, työskentelyn olosuhteisiin, työn vaatimustekijöihin, työhön liittyviin haasteisiin ja esteisiin, henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin sekä työn tuloksen määrään ja laatuun. (Polvinen 2020, 80.)

Juutin (2015) mukaan mikään organisaatio ei menesty ilman, että toimintaa kehitetään ja jatkuvasti. Kehittäminen vaatii luovuutta ja kykyä innovoida. Henkilöstöltä se vaatii uusien tapojen ja toimintamallien käyttöönottoa, epävarmuuden sietämistä ja rohkeutta lähteä toteuttamaan asioita itselle uudella, vieraallakin tavalla. Parhaassa tapauksessa se kuitenkin innostaa ja antaa mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää toimintatapoja suotuisaan suuntaan. Pääsääntöisesti työyhteisön kehittäminen on positiivinen viesti henkilöstölle siitä, että yritys ja johto arvostavat tehtävää työtä, henkilöstöä ja asiakkaita. erilaiset tavat kehittää toimintaa lähtevät todellisesta tarpeesta ratkaista ongelma, joka häiritsee tai sitoo työyhteisön voimavaroja. Kehittämisellä on oltava selkeä tarkoitus, suunta ja tavoite. Toimintatavoista on hyvä sopia yhdessä ja siitä missä roolissa henkilöt ovat kehittämisprosessin varrella. Työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus korreloivat vahvasti keskenään. Tätä tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä korostaa edelleen, että niin tuloksellisuuteen kuin hyvinvointiinkin vaikuttavat samat asiat työelämässä. Molemmat riippuvat muun muassa työn osaamisesta ja työympäristön hyvyydestä. Lisäksi niihin vaikuttavat tehtävien mielekkyys, ihmissuhteiden toimivuus ja johtamisen hyvyys. (Juuti 2015, 123.)

Monet ammatit muuttavat olennaisesti muotoaan. Tämä merkitsee lisääntyvää työn muotoilun ja osaamisen uudistamisen tarvetta työpaikoilla. Hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni, vaikka heidän tehtävänsä muuttuisikin tai työtehtäviä katoisi organisaatiossa. Työkierto antaa mahdollisuuden pitää osaava ja motivoitunut henkilöstö työssä näiden muutoshaasteidenkin aikana. Yrityksen lähijohtamisen ja aktiivisen urajohtamisen lisäksi myös yksilöiltä itseltään vaaditaan näissä muutosprosesseissa aktiivista, tavoitteellista ja avointa suhtautumista oman osaamisen, työtehtävien sekä urasuunnitelmien kehittämiseen ja toteuttamiseen. (Viitala 2020, 255.) Tulevaisuudessa tällainen työnkuvien muuttaminen ja työn tuunaamien on entistä vahvemmin esillä työurien jatkumisen ja työssä pysymisen, työssä viihtymisen ja siinä kehittymisen edellytyksenä.

Työyhteisön terveydelle ja työkyvylle luovat hyvää perustaa seuraavat tekijät: Työnhallinta eli toiminnan tavoitteellisuus, osaaminen, oikeudenmukainen kohtelu ja turvallisuus. Näitä tekijöitä arvioitaessa on merkitystä sillä, mitä tehdään, millainen työympäristö on, miten työryhmä toimii ja millaista johtaminen on. (Juuti 2015, 132.) Johtaminen on merkitysten muovaamista. Onnistuneen johtamisen seurauksena ihmisille syntyy yhtenevä näkemys toiminnan suunnasta ja päämääristä sekä niiden tavoittelemiseen tarvittavista ja käytettävistä keinoista. Onnistuneen johtamisen avulla ihmiset siirtyvät yhteisen päämäärän eteen työskenteleviksi tiimeiksi ja ovat toisille yhteistyökumppaneita organisaatiossa. Esihenkilön tehtävä on yhdessä henkilöstön kanssa keskustellen etsiä toiminnalle mieltä ja merkitystä sekä reagoida henkilöstöstä kumpuaviin kehitystarpeisiin niin organisaatiotasolla kuin yksilöllisten urapolkujenkin suhteen. Erilaisten henkilöstössä ja organisaatiossa tapahtuvien muutosten keskellä hyvä johtaminen korostuu (Juuti 2015, 143). Ratkaisupuhe vie ihmiset vaihtoehtojen ja työnilon maailmaan, jossa uskalletaan nauraa ongelmille ja hakea yhdessä ratkaisuja vaikeisiin tilanteisiin. Työnilo on työhyvinvoinnin sydän ja hyvien työnsuoritusten sekä hyvän tuloksen edellytys.

Työntekijöillä on voimavaroja ja taitoja sekä työssä esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi että työnsä ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Esihenkilön tehtävänä on saada nämä voimavarat esille ja suunnata ne tarkoituksenmukaisesti yksilöllisten ja yhteisten pyrkimysten tavoitteluun. Esihenkilö voikin saada ihmisistä ja työyhteisöstä oikeilla keinoin voimavarat käyttöön ja näin tukea koko työyhteisön työhyvinvointia. Työssään hyvinvoivat ja itselleen sopivissa työtehtävissä työskentelevät ihmiset ovat innostuneita ja osaavia ja saavat aikaan myös toivottuja tuloksia. Innokkuuden ja luovuuden tukeminen työyhteisössä kannattaa, koska tällaiset työyhteisöt ovat haluttuja työpaikkoja. Innostuneet, omasta työstään kiinnostuneet henkilöstöt tuottavat menestyviä organisaatioita. Juutin (2015, 164) ihmisten osallistuminen ongelmien ratkaisemiseen ja työskentelyn kehittämiseen parantaa niin ikään ihmisten sitoutumista työhön.

Työn laajentamisesta ja rikastamisesta sekä kokonaisvaltaisten työtehtävien muodostamisesta on puhuttu erilaisten organisaatioiden toimintaa arvioitaessa pitkään. Yhteistyöstä ja ryhmädynamiikasta on hyviä kokemuksia erilaista työyhteisöistä. Ihmisten työhön sitoutumisen kehittämisessä on ollut pyrkimyksenä lisätä henkilöstön oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta ja innokkuutta työssään. Ihmisistä on tullut uudenlainen voimavara yrityksille ja organisaatioille. Sitoutunut henkilöstö, jolla on riittävästi tietoa ja osaamista sekä halua kehittää työtä voi menestyksekkäästi vastata siihen haasteeseen, että juuri he ovat oikeat henkilöt työtehtävissään ja että he toiminnallaan toteuttavat menestyksekästä toimintaa työpaikallaan vastuullisella ja sitoutuneella toiminnallaan työtehtävissään. Johdon ja esihenkilöiden onkin luotava puitteet tällaiselle töiden henkiselle omistamiselle

antamalla jokaiselle ihmiselle yhdessä suunnitellen sellaisia tehtäviä ja haasteita, joissa heidän parhaat puolensa ja osaamisensa ja kiinnostuksensa pääsevät esille ja joissa he voivat jatkuvasti kehittyä. On huolehdittava siitä, että nämä työntekijät saavat runsaasti tietoja organisaatiosta ja työstään tällaisen työssään onnistumisen edellytyksenä. Samalla on huolehdittava siitä, ettei kukaan juutu liiaksi vanhoihin kaavoihin vaan että jokainen kehittyy ja uudistuu koko ajan ja haluamallaan tavalla (Juuti 2015, 166).

Ihmisillä on itsellään se osaamispääoma, johon organisaation ydinosaaminen perustuu. Juutin (2015, 166) mukaan tämä lisää organisaatioiden haavoittuvuutta, mikäli näitä yrityksiä ja organisaatioita johdetaan vain perinteisin tavoin. Mikäli henkilöstön mukana myös johtaminen uudistuu, tämä voi olla voimavara. Kun johto ja organisaatiossa olevat ihmiset yhdessä tunnistavat kantavansa vastuun organisaation tulevaisuudesta, he voivat yhdistää voimavaransa. Tämä edellyttää, että sitoudutaan niihin henkilöihin, jotka organisaatiossa jo on, sillä osaamispääoma liikkuu ihmisten mukana.

4.5 Sitoutuminen työyhteisöön ja työnantajaan työyhteisöjen muutoksessa

Työhön sitoutuminen on merkittävä tekijä, kun tutkitaan työssä esiintyviä voimavaroja ja työhyvinvointia. Armstrongin mukaan (2020, 155) työhön sitoutumista tapahtuu, kun ihmiset ovat kiinnostuneita omasta työroolistaan ja organisaatiostaan ja kun he ovat motivoituneita saavuttamaan korkean suoritustason omassa tekemisessään. Tällöin nämä ihmiset suhtautuvat työhönsä positiivisesti, ja ovat innostuneita työstään. He ovat valmiita panostamaan työhönsä saadakseen sen tehtyä hyvin. Työhön sitoutuminen voidaan erottaa organisaatioon sitoutumisesta. Kuitenkin näihin molempiin kohdistuva korkeampi sitoutuneisuus tuottaa erilaisia hyötyjä koko työyhteisölle. Korkean sitoutumisen ja positiivisen suhtautumisen välillä on läheinen yhteys. Työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat johtamisen laatu, työympäristö, itse työ ja sen vastuut, työskentelykulttuuri, henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet, mahdollisuudet osallistua omaa työtä koskeviin päätöksiin sekä mielikuvat koskien koko organisaatiota.

Työyhteisöt kohtaavat yhä enemmän peräkkäisiä ja päällekkäisiä muutoksia. Toimintaympäristöinä työyhteisöt ovat muovautuneet yhä liikkuvammiksi, sääntelemättömämmiksi ja joustavimmiksi. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on lisääntynyt, ja myös työn tekemisen tavat ovat muuttuneet etenkin etätyön ja työvoiman siirtymisten merkityksestä. Samaan aikaan työurat ovat yhä epäyhtenäisempiä, projektiluontoiset pätkätyöt ovat lisääntyneet, ihmiset vaihtavat työtä ja työtehtäviä esimerkiksi juuri työkierron myötä, ammatillinen suuntautuminen muuttuu useasti työuran aikana ja työelämä on organisaatiotasolla jatkuvassa murroksessa. Työyhteisön ja siihen liittyvien ilmiöiden

määrittely on näistä syistä johtuen yhä monimuotoisempaa ja haastavampaa (Pietiläinen 2019, 75).

Toimivalla työyhteisöllä tulee olla selkeä rakenne, jossa jokainen työyhteisön jäsen tietää ja tunnistaa oman vastuualueensa. Kaikilla tulee olla selkeästi selvillä omat tavoitteet, yhteiset toimintamallit ja kehittämistyö, määrätty johtaja ja esihenkilöt sekä henkilöstön tehtäväjako. Ilman yhteisiä tavoitteita ajelehtiva tai tavoitteensa hukanneesta työyhteisöstä voi syntyä jäsentensä sosiaalinen leikkikenttä, jossa jokainen työskentelee mielialojensa mukaan omaan suuntaansa häiriten ongelmillaan koko työyhteisöä. ennen kaikkea tulee muistaa, että työyhteisöt ovat päämäärähakuisia yhteisöjä, joissa on oma hierakiansa ja sovitut työelämäsäännöstönsä ja toimintatavat. Myös työyhteisön henkisyyden on havaittu tärkeää työhön sitoutumisen kannalta. Tällä tarkoitetaan henkilön kokemusta oman työn merkityksellisyydestä. Nämä merkityksellisyyden kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä ja henkilökohtaisia. Ne liittyvät työyhteisön kulttuuriin, kuten arvoihin ja toimintatapoihin. Nämä merkityksellisyydet voivat poiketa suurestikin työyhteisössä työskentelevien henkilöiden välillä. Mikä on tärkeää työssä toiselle, voi olla melko merkityksetöntä toiselle. (Pietiläinen 2019, 78.)

Yhteisöllisyys voidaan nähdä prosessina, jossa yksilön ja yhteisön tavoitteet ovat hioutuneet yhteen. Pietiläisen (2019, 79) mukaan siinä yksilön motivaatio ja tarpeet kohtaavat työpaikan vastaavien arvojen kanssa. Yhteisöllisyys voidaan ajatella yhteisön jäsenten kykynä asettaa yhteisön tavoitteet yksilön tavoitteiden edelle, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet tekevät työtä saman tavoitteen saavuttamiseksi. Parhaimmillaan yhteisöllisyys edistää siis työyhteisön jäsenten välistä yhteistyötä mikä näyttäytyy henkilöstön toiminnassa vastavuoroisuutena. Tässä parhaassa tapauksessa työyhteisössä on tilaa yksilön luovuudelle ja innostukselle, ja samalla yksilön toiminta osana toimivaa työyhteisöä on tuloksellista ja mielekästä. Työkierrossa olevien henkilöiden näkökulmasta onkin tärkeää, että heillä on tukenaan tällainen samoja, yhteisiä tavoitteita tavoitteleva, yhtenäinen työyhteisö, kun he aloittavat uudessa työssään.

Työyhteisöt edellyttävät jäseniltään ammattitaidon ylläpitämistä ja kykyä uudistua työssään. Tavoitteena on, että henkilöt kykenevät tulokselliseen toimintaan ja vastuulliseen työhön. Yksilön sitouttamisen aste vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka valmis hän on käyttämään aikaansa näiden vaatimusten ja tavoitteiden edessä. Parhaimmillaan työyhteisö sekä haastaa että ruokkii yksilöitä sitoutumaan työtehtäviinsä (Pietiläinen 2019, 83). Haasteiden tuleekin olla yksilöille sopivia ja yksilölliset tarpeet, kyvyt ja haasteet huomiovia. Itsemääräytymisteorian mukaan työn tulisi olla tarpeeksi haasteellista kykyihin nähden ja sekä yksilölle merkityksellistä. Silloin nämä yksilöt kokevat tulevansa arvostetuksi, hyväksytyksi ja kunnioitetuksi työyhteisössään. Yksilöt, joilla on tarkoituksenmukaisia työelämätaitoja, ovat useimmiten halukkaita ja kykeneviä kohtaamaan työelämässä

muutoksia. Kun ihmisellä on hyvä itsetunto- ja tuntemus, itsearvostus ja optimistinen asenne, hänen tunteensa, ajattelunsa ja käyttäytymisensä muovautuvat enemmän sisältäpäin kuin ulkoisten tapahtumien mukaan. Yksilön ja työyhteisön kannalta tämä tarkoittaa sitä, että yksilö voi odottaa työyhteisöltään tukea, turvallisuutta ja kannustusta. Tällaisessa tilanteessa tämä yksilö odottaa, että hänen toiveitaan, pelkojaan ja odotuksiaan kuunnellaan, hänen lahjakkuuttaan arvostetaan ja myös että hyvin suoritetusta työstä hänet palkitaan. (Pietiläinen 2019, 83.)

Yhteistyöosaaminen on työyhteisöissä merkittävä taito. Yhteisöllisyys ilmenee työpaikalla yhdessä olemisesta ja tekemisestä, henkilöstön keskinäisestä vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesti koetuista ja merkittävistä suhteista sekä luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteesta toimivassa työyhteisössä. Nämä ovat työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä tekijöitä koko organisaation ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiri työpaikalla tukevat niin työyhteisön menestymistä kuin siinä toimivien henkilöiden hyvinvointia. Kun yhteisöllisyys on myönteistä, tavoitteellinen toiminta, ihmisten erilaisuus ja yksilöllisyys ja vuorovaikutukseen liittyvät rakentavat ristiriidatkin hyväksytään. Yhteisö auttaa jokaista yksilöä toteuttamaan työtään omalla, yksilöllisellä tavallaan. Erilaisuus tuo parhaimmillaan työyhteisöön sitä energiaa, jolla tavoiteltavaa yhteisöllisyyttä voidaan yhdessä erilaisten henkilöiden kesken rakentaa. Erilaisuuden hyväksyminen työyhteisöissä on yhteisöllisyyden perusta. Vuorovaikutusjohtaminen nousee tässä keskiöön. Ei ole oletettavaa, että milloinkaan ei syntyisi konfliktitilanteita tai erimielisyyttä, mutta se merkitseekin paljon, osataanko työyhteisöä johtaa näissä vuorovaikutus- ja konfliktitilanteissa johdonmukaisesti ja oikeidenmukaisesti. Vuorovaikutusjohtamiseen kuuluu myös palautteen antaminen ja saaminen., yksilöllinen ja yhteisöllinen reflektointi sekä tehdyistä virheistä oppiminen. (Pietiläinen 2019, 100–108.)

Muutosten sietäminen ja muuttuvissa olosuhteissa toimiminen on työkierron onnistumisen yksi edellytys. Muutokset työyhteisössä toteutuvat erittäin harvoin hallitusti, vaan ne ovat tyypillisesti ainakin osittain ennustamattomia ja useiden yllätyksellisten tekijöiden synnyttämiä. Siksi muutosten toteutusta on vaikea vaiheistaa tai ennakoida täsmällisesti. Työntekijät saattavat Pietiläisen (2019, 123) mukaan motivoitua muutostilanteissa yllättävien tilanteiden tuomista haasteista tai odottamattomista vuorovaikutussuhteista. Tällainen yllättävä asia työyhteisössä voi olla esimerkiksi ennaltaarvaamaton työkaverilta saatava kohteliaisuus tai odottamaton myönteinen palaute toiminnasta. Työpaikoilla muutoksiin liittyy roolien, olemassa olevien tapojen ja asemien uudelleenmääräytymistä tai toisin näkemistä, jotka voivat herättää organisaation jäsenissä erilaisia tunteita. Jotkut voivat kokea muutokset ahdistavina, toiset taas helpottavina ja konflikteja ratkaisevina. Muutos vaatii aina kohderyhmältään aikaa sopeutua ja tilanteen ja roolien uudelleen jäsentymistä. Organisaatio

on vuorovaikutteinen, keskusteleva ja yhteistoiminnallinen. Tämä merkitsee Pietiläisen (2019, 142) mukaan sitä, että organisaation ominaisuuksiin kuuluu keskinäisriippuvuus kompleksisen yhteisöllisyyden muodostumisen lisäksi. Tämä keskinäisriippuvuus eli ihmisten toistensa vaikutuspiirissä olemisen merkitys ja yhteisöllisyys tekevät avun ja tuen hakemisen mahdolliseksi työntekijöiden välillä työyhteisössä.

5 Tutkimuksen tarkoitus kohdeorganisaatiossa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaatiossa Stadin ammatti- ja aikuisopistossa (Stadin AO) työkierron kokemuksia sekä sitä, koetaanko työkierto henkilöstön keskuudessa työssä voimavarana. Stadin AO on Suomen suurin ammatillista peruskoulutusta, täydennyskoulutusta, oppisopimuskoulutusta sekä nivelvaiheen koulutusta järjestävä oppilaitos. Stadin ammatti- ja aikuisopiston 14 toimipaikkaa sijaitsevat ympäri Helsinkiä, ja niissä opiskelee lähes 22 000 opiskelijaa. Stadin AO:ssa voi opiskella lähes 30 eri tutkintoa ja hankkia osaamista yli 50 ammattiin (Stadin AO 2024)

Kohdeorganisaatio on oma työpaikkani, joten se on toimintaympäristönä ja toimintatavoiltaan sekä johtamisen, arvojensa ja strategioidensa suhteen minulle erittäin tuttu. Kyse on siis suuresta organisaatiosta monine erilaisine ja eritasoisine työtehtävineen. Tässä organisaatiossa on hyvin tyypillistä, että työntekijöillä eri työtehtävissä, erityisesti opetustyön parissa työskentelevillä pedagogisessa ammatissa olevilla työntekijöillä on erittäin pitkät, usein jopa monta vuosikymmentä kestävät työurat tämän saman organisaation palveluksessa. Organisaatiossa mahdollistetaan henkilöstön urakehitys muun muassa siten, että jokaisella on halutessaan mahdollista vapaaehtoisen työkierron kautta muuttaa tai laajentaa omaa työnkuvaa ja työtehtävää. Omassa työpaikassa, tutulla työnantajalla voi turvallisesti saman työsopimuksen jatkuessa työkierrolla siirtyä uusiin, mahdollisesti haastavampiin ja myös halutessaan täysin erilaisiin työtehtäviin.

Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt työskentelevät Stadin AO:ssa, ja ovat työkierron kautta tämänhetkisissä työtehtävissään. Tässä opinnäytetyössäni kohdennan tiedonkeruussa kyselylomakkeen, haastattelut ja havainnoinnin strategisiin asiantuntijatiimeihin sekä koulutuspäälliköihin.

Strategiset asiantuntijatiimit työskentelevät koko Stadin AO:n tasoisesti ja ovat keskittyneet oman tiiminsä keskeisiin strategisiin tavoitteisiin. Oppimisyhteisöjen tueksi on muodostettu asiantuntijatiimejä ja -foorumeita, joiden tehtävänä on auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamista Stadin AO:ssa ja olla osana koko Stadin AO:n prosessien kehittämistyötä. Asiantuntijatiimien toiminnalle on päätetty yhdessä tavoitteet, jotka konkretisoituvat vuotuisissa toimintasuunnitelmissa. Nämä Strategiset asiantuntijatiimit edistävät toimintasuunnitelmiinsa kirjattuja tavoitteita niin oppilaitoksen kampuksilla, opettajayhteisöjen arjessa kuin asiantuntija- ja esihenkilöfoorumeiden kautta koko organisaatiotasoisestikin. Strategisia asiantuntijatiimejä on Stadin AO:ssa viisi. (Stadin AO Toimintakäsikirja.)

Asiakkuudet ja liiketoimintatiimi edistää työelämäyhteistyön ja työelämässä oppimisen määrää ja laatua. Tavoitteena on rakentaa, lisätä ja laajentaa kehittävää kumppanuutta työelämän kanssa. Se tarjoaa opiskelijoille, työelämän edustajille ja oppilaitoksen henkilöstölle yhteistyömahdollisuuksia sekä vahvistaa työelämäyhteistyötä ja työelämässä oppimisen määrää ja laatua. Tiimin työssä on tärkeää ennakoida opiskelijoiden ja työelämän tarpeita ja luoda uudenlaisia työelämässä oppimisen malleja yhdessä opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa. (Stadin AO Toimintakäsikirja.)

Kansainvälisyystiimi kehittää ja vahvistaa oppilaitoksen KV-toimintaa sekä henkilökunnan että opiskelijoiden KV-osaamista projekteilla, hankkeilla ja erilaisilla liikkuvuuksilla. Tämä tiimi myös yhdenmukaistaa KV-prosessia ja tekee toiminnan saavutettavaksi kaikille oppilaitoksessa. Tärkeänä tehtävänä on edistää kotikansainvälisyyden toimia ja luoda siihen valmista materiaalia hyödynnettäväksi koko työyhteisön käyttöön. Kansainvälisyystiimi myös ohjaa Stadin AO:n henkilökuntaa kehittämään kansainvälisyysosaamistaan ja ottamaan sitä mukaan jokapäiväiseen toimintaan itsenäisesti, KV-agenttien että asiantuntijoiden avulla sekä tekee aktiivisesti yhteistyötä muiden strategisten asiantuntijatiimien kanssa. Tämä tiimi edistää laadukkaan KV-prosessin toteuttamista kaikilla oppilaitoksen tasoilla. (Stadin AO Toimintakäsikirja.)

Yrittäjyys- ja ennakointitiimi toimii opettajien tukena yrittäjyyden opintojen eri vaiheissa Tämä tiimi kehittää, vahvistaa ja laajentaa yrittäjyyskasvatuksen toteutusta osana oppilaitoksen toimintaa yhteistyössä oppimisyhteisöjen sekä alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen verkoston kanssa sekä kehittää ja laatii yrittäjyyden oppimateriaaleja sekä perehdyttää ja ohjaa henkilöstöä ja oppijoita sen käyttöön. Tiimin tehtävänä on vahvistaa ja laajentaa yhteistyöverkostoja ja ohjata henkilöstöä ja oppijoita sen tuottamien palvelujen piiriin. Se edistää toiminnallaan laadukasta yrittäjyyskasvatusta oppilaitoksessa ja kokoaa koulutusaloja koskevaa yrittäjyyttä ja työelämää koskevaa ennakointitietoa. (Stadin AO Toimintakäsikirja.)

Digipedatiimi kouluttaa ja ohjaa henkilöstöä sekä mentoroi digipedagogisten työkalujen käytössä etänä ja paikan päällä. Tämä tiimi tarjoaa vertaistukea ja digipedatukea opetukseen ja ohjaa henkilöstöä mentoroimaan edelleen toisiaan, jakamaan oppimisympäristöjä ja -materiaaleja Tiimi tuo esiin ja yhdistää kampuksilla olevaa osaamista yhteistyössä digiagenttien ja eOppimisen mentorien kanssa. Tärkeänä tavoitteena on kehittää oppilaitoksen digipedagogiikkaa ja verkko-opetusta ja edistää niiden laatua. (Stadin AO Toimintakäsikirja.)

Strategiarahoituksen kehittämistiimi edistää oppilaitoksen laatutyötä, hanketoimintaa ja toiminnan kehittämistä. Kehittämistiimi koordinoi Stadin AO:n henkilöstölle työn tueksi kehitetyn toimintakäsikirjan päivittämistä ja kehittämistä sekä asiakas- ja sidosryhmäpalautteiden prosesseja. Tämä tiimi

koordinoi myös erilaisia hankeprosesseja sekä oppilaitoksen sisäisiä ja ulkoisia arviointeja ja tekee yhteistyötä Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) kanssa. Tiimin toiminta keskittyy myös koko oppilaitoksen toimintakulttuurin vahvistamiseen ja yhteisten toimintamallien levittämiseen. Tiimi koordinoi osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen opetushenkilöstölle suunnattuja kehittämisprosesseja nimeltään Pedaboosterit. Tämä kehittämistiimi tekee yhteistyötä Kaskon kehittämispalveluiden ja viestinnän sekä oppilaitoksen johdon, asiantuntijatiimien, esihenkilöfoorumeiden ja oppimisyhteisöjen kanssa. Verkostoyhteistyö muiden oppilaitosten ja sidosryhmien kanssa kuuluu kehittämistiimin vastuualueisiin. Kaikki strategiset asiantuntijatiimit työskentelevät yhteistyössä toistensa kanssa edistääkseen oppilaitoksen toimintaa omilla osaamisalueillaan. (Stadin AO Toimintakäsikirja.)

Koulutuspäälliköt johtavat opetus- ja muun henkilöstön esihenkilöinä koulutusaloittain Stadin AO:n eri kampuksilla opettajatiimejä ja muuta henkilöstöä. Koulutuspäällikön vastuulla on esihenkilöä huolehtia siitä, että opetus ja muu toiminta oman koulutusalan kustannuspaikassa sekä muissa oppimisympäristöissä toteutuu strategisten ja yhteisesti sovittujen toimintamallien mukaisesti. Koulutuspäälliköt käyvät vuoropuhelua niin suorittavaa opetus- ja ohjaustyötä oppilaitoksessa tekevän henkilöstön kuin oppilaitoksen johdonkin suuntaan. Myös opiskelijoiden huoltajien suuntaan tehtävä, oppilaitoksen esihenkilönä näkyvä työ on arjessa merkittävä osa opettajan tukena olevana työtehtävänä eri aloilla toimivien koulutuspäälliköiden työssä. (Stadin AO Toimintakäsikirja.)

6 Lähestymistapa

Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä on tapaustutkimus, jossa aiheen tutkimuksellisuus korostuu. Tapaustutkimus on tieteellisen tutkimuksen tapa, sillä se mahdollistaa ideografisen analyysiin, sen avulla voidaan kuvata todellisuuden koettuja piirteitä. Näyte on usein pieni, jolloin tuloksia ei voida yleistää, mutta näin tutkimuksen avulla saatu tieto on tarkempaa. (Thomas 2021, 7, 10.) Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet, ja tutkitaan syvällisesti kohdetta sen omassa ympäristössään. Tapauksen voi muodostaa koko yritys, sen osasto, henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä, järjestelmä tai esimerkiksi prosessi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä käytetään useita eri tiedonhankintamenetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.) Tässä opinnäytetyössä tutkin tapaustutkimuksena Stadin AO:n henkilöstöön ja tarkemmin strategisten asiantuntijatiimien jäseniin ja koulutuspäälliköihin rajattua työntekijäryhmää ja heidän kokemuksiaan työkierrosta. Ojasalon ym. (2014, 52) mukaan tapaustutkimusta luonnehtii pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, ja sen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä ja tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. Tämä tuo kehittämistyöhön ja opinnäytetyöprosessiin syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärrystä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän tietoa. Kysymys ei ole siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapausta tutkitaan siis huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet.

Thomas (2021, 225–226) mukaan tapaustutkimuksen avulla kerätyn tiedon analysointiprosessi voidaan jakaa kymmeneen vaiheeseen. Tiedon keräämisen jälkeen analysointiprosessi etenee seuraavasti: kerätyn tiedon lukeminen, käsiteltävän tiedon erottelu, käsiteltävän tiedon koodaus (tärkeän informaation merkitseminen), koodatun tiedon tarkastelu ja läpikäynti, tiedon uudelleenjärjestäminen ja erottelu, pääteemojen tunnistaminen, teemojen selitys, teemojen kartoitus ja kuvaaminen. Teemojen esiintymistä voidaan kuvata esimerkiksi sanapilven tai värikoodauksen avulla, tämä auttaa tutkijaa tulkitsemaan tuotettua tietoa ja hahmottamaan kuinka usein eri asiat ovat esiintyneet tutkimuksessa kerätyssä materiaalissa (Thomas 2021, 234).

Tässä opinnäytetyössä tutkin sitä, miten työkierto vaikuttaa henkilöstön työhyvinvoinnin kokemukseen, koettiinko työkierto henkilöstön keskuudessa voimavarana ja miten työkierto vaikutti työntekijöihin niin yksilötasolla kuin työyhteisössä. Kuvasin työkierron toteutumisen prosessin organisaatiossa sekä taustoitin sitä, miksi henkilöt hakeutuivat organisaatossa työkiertoon. Kehittämistehtävässä kartoitin työkierron tuomat haasteet ja yksilöllisesti koetut työhyvinvointia edistävät asiat työkierrossa olevien henkilöiden keskuudessa. Ensisijaisesti laadullinen tutkimus haastatteluineen

sopi aiheeseeni. Lähestyin asian henkilökohtaisuuden ja yksilöiden näkemyksellisyyden vuoksi tapaustutkimuksena. Tavoitteena ei ollut kehittää tai luoda uutta toimintatapaa, vaan tehdä opinnäytetyöni aiheen nykyinen tila organisaatiossa näkyväksi. Tarkoituksena oli ymmärtää syvällisesti ja yksityiskohtaisesti koettu työkierron tuoma vaikutus henkilöstöön ja saada voimavaran kokemukset näkyväksi.

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Kun käytetään laadullisia menetelmiä, tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa mutta analysoitavaa aineistoa syntyy usein runsaasti. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja sen moninaisen kokonaisuuden ymmärtäminen, jota ei voi jakaa osiin. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Tässä opinnäytetyössä tutkimus on laadullista. Se perustuu ihmisten henkilökohtaisiin, omiin kokemuksiin ja siihen, miten he kokemaansa sanoittavat. Koska vastaukset kyselylomakkeessa ovat täysin anonyymejä, opinnäytetyön aineiston keruussa odotus on, että avoimissa kysymyksissä henkilöt vastaavat rohkeasti ja totuudenmukaisesti. Myös haastattelujen suhteen anonyymius säilyy ja haastattelutilanteet ovat täysin luottamuksellisia.

Opinnäytetyössäni kuvailen työkierron toteutumisen prosessin organisaatiossa. Taustoitan sitä, miksi henkilöt hakeutuvat organisaatossa työkiertoon. Kyselylomakkeen avulla tavoitteenani on, että selvitän otoksen henkilöiden syyt ja motivaatiot osallistua urallaan työkiertoon ja heidän kokemansa hyödyt ja haasteet työkierrosta. Tutkin, koetaanko työkierto voimavarana henkilöstön työuralla. Kyselyssä tein avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat voivat kertoa kokemuksistaan omin sanoin. Erilaisilla haastatteluilla ja havainnoinnilla syvensin edelleen jo saatuja vastauksia.

6.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankintamenetelmät

Aineistonhankintamenetelminä käytössäni tässä opinnäytetyössä on sähköpostin saatekirjeen (liite 2) yhteydessä lähettämäni Forms-muotoinen kyselylomake (liite 1), teemahaastattelut (liite 3) sekä havainnointi. Teen kyselyiden, haastatteluiden sekä havainnoinnin perusteella nykytila-analyysin koskien työkierron vaikutusta työhyvinvoinnin ja voimavarojen kokemuksiin. Tavoitteena opinnäytetyön prosessissa on valitsemillani tutkimusmenetelmillä kattava tiedon keruu ja asianmukainen kirjaaminen, johtopäätökset saadun tiedon perusteella sekä nykytila-analyysi ja raportti saaduista tuloksista.

Kysely sopii hyvin tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin, mutta halutaan varmistua sen paikkansa pitävyydestä. Kyselyn suunnittelussa on monia vaiheita, ja onkin oltava

tarkkaan mietittynä, mitä tietoa tutkimuksessa tarvitaan. Kyselyssä kysymysten tulee olla yksiseliteisiä ja ymmärrettäviä sekä helposti vastattavia, ja siinä pitää olla hyvin määritelty otos, jotta kyselystä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja pohtia tulosten yleistettävyyttä. Kyselyssä on tärkeä huomioida validiteetti ja reliabiliteetti (Ojasalo ym. 2014, 41). Kyselylomakkeen (liite 1) mukaiset kysymykset lähetettiin tutkimukseen valituille henkilöille saatekirjeen (liite 3) yhteydessä sähköpostilla. Kyselylomake lähetettiin kaikille strategisissa asiantuntijatiimeissä työskenteleville henkilöille sekä eri koulutusalojen koulutuspäälliköille. Kyselylomake sisälsi useita avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen vastauspohjassa oli runsaasti vapaata kenttää, johon vastaajat voivat kirjata omia kokemuksiaan vapaasti sanoittamalla ja kuvailla vastauksissaan ajatuksiaan sekä selittää omin sanoin tuntemuksiaan kysytyistä asioista. Vastaaminen oli täysin anonyymiä. Tämän laadullisen tutkimuksen kohderyhmänä ja valittujen tiedonhankintamenetelmien kohteena olivat työntekijäryhmät, jotka olivat työkierrossa olevia henkilöitä, ja jotka koostuivat asiantuntijatiimien jäsenistä (28 henkilöä) sekä koulutuspäälliköistä (33 henkilöä).

Haastatteluilla pyrin syventämään kyselyllä saatuja vastauksia tässä opinnäytetyössä. Haastatteluihin valikoitui kolme henkilöä, joiden vastaukset pysyvät tutkimuksessa anonyymeinä. Teemahaastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu huolellisesti ja etukäteen, mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluita voidaan muokata edellisten haastattelujen mukaan, jos niissä ilmenee joitain sellaisia asioita, joita aikaisemmissa haastatteluissa ei olla osattu ottaa etukäteen huomioon. Haastattelutilanteessa avoin haastattelu on teemahaastattelua joustavampi ja muistuttaakin enemmän keskustelua kuin haastattelua. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Tässä tutkimuksessa käytettyä haastattelurunkoa (liite 2) käytettiin pohjana haastatteluille, jotka mukailivat teemahaastattelua, ja osittain muuttuivat haastattelutilanteista johtuen myös avoimiksi haastatteluiksi luontevan keskustelutilanteen myötä. Käytetty haastattelumenetelmä perustui avoimeen keskusteluun, dialogiin ja arvostavaan, luottamukselliseen ilmapiirin luomiseen. Keskustelua fasilitoiva henkilö pitää huolen, että haastateltavat saavat osallistua ja ilmaista vapaasti mielipiteensä käsiteltävästä asiasta. Haastattelujen tapaamiset nauhoitetaan, litteroidaan ja lopuksi nauhoitteet poistetaan, kun tiedot on käsitelty opinnäytetyöhön.

Havainnointi on hyvin suositeltava menetelmä kehittämistyöhön ja tutkimukseen. Hyödyllistä tietoa saa usein paremmin menemällä itse paikalle tarkkailemaan todellisia tapahtumia. (Ojasalo ym. 2014, 42.) Havainnoinnilla lisäsin tutkimusmateriaalin monipuolisuutta. Havainnointi tutkimuskysymyksiin liittyen ja tutkittavan työyhteisön ja sen henkilöstön suhteen oli tässä opinnäytetyössä erittäin luonteva tapa saada lisätietoa muiden käytettyjen menetelmien ohella, sillä havainnointia

tapahtui oman työni ohella jokapäiväisessä kanssakäymisessä tutkittavan työyhteisön sisällä. Havainnointi rajoittui tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kesken käytyihin keskusteluihin, tilanteisiin ja huomioihin työkierron aiheuttamista vaikutuksista ja siitä seuranneista kokemuksista työyhteisössä. Havainnoinnin kirjaaminen tapahtui pitämällä päiväkirjaa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tämän kirjaamismateriaalin ottaminen osaksi tutkittavaa materiaalia oli erittäin luontevaa. Havainnoinnin tuomat muistiinpanot ja seuranta tuki ja täydensi kyselylomakkeiden ja haastatteluiden myötä saatua materiaalia tässä opinnäytetyössä. Havainnointi keskittyi opinnäytetyöprosessin aikana pidettyihin strategisten asiantuntijatiimien yhteisiin ja omiin kokouksiin, erilaisiin organisaation käytäntöihin koskien strategisia asiantuntijatiimejä, näiden tiimien johtamiseen, asiantuntijatehtäviin hakeutumiseen ja rekrytointiprosesseihin sekä erilaisten resurssien kohdentamiseen asiantuntijatyössä. Tässä opinnäytetyössä havainnointi arkityössä oli luontainen osa ja yksi aineistonhankintamenetelmä tehdyn kyselyn ja haastattelujen ohella. Omassa organisaatiossa työskennellessäni havainnointia tapahtui opinnäytetyöprosessin ajan osaltani jatkuvasti. Koska kohdeorganisaatio Stadin AO on oma työpaikkani, on se toimintaympäristönä ja toimintatavoiltaan sekä johtamiseltaan, arvojensa ja strategioidensa suhteen minulle erittäin tuttu toimintaympäristö. Havainnoin päivittäin opinnäytetyön aihepiirissä työskenteleviä henkilöitä, ja osallistiun heidän kanssaan arkityöhön aktiivisesti koko opinnäytetyön tiedonkeruun ja muun tutkimuksen prosessin ajan.

Ojasalon ym. (2014, 114) mukaan havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollisuus saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi on systemaattista tarkkailua, ja sitä käytetään tutkimuksissa joko itsenäisesti tai haastatteluiden ja kyselyiden lisänä ja tukena. Havainnointi tarjoaa mahdollisuuden päästä tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin, ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Havainnointi sopii tutkimusmenetelmänä kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa.

6.2 Aineiston analyysimenetelmät

Analysoinnin avulla kehitetty teoria auttaa näkemään yhtymäkohdat sekä kaavan eri asioiden ilmaantumisessa, selittämään tutkimusmenetelmin kerättyä dataa, vertailemaan ja yhdistelemään omia sekä osallistujien tietoja keskenään sekä kartuttamaan näkemystä käsitellystä aiheesta. Aineiston analysointi auttaa tutkimuksessa myös ajattelemaan kriittisesti omia sekä muiden näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. (Thomas 2021, 244.)

Aineiston analyysi- ja raportointivaiheissa kerätyn datan pitäminen luottamuksellisena sekä nimettömänä on tärkeää osallistujien suojelemiseksi. Tämä salassapito koskee haastattelujen ja kyselylomakkeen sekä havainnoinnin ja luottamuksella käytyjen keskustelujen lisäksi myös kerätyn tiedon ja vastausten säilyttämistä. Osallistujille tulee kertoa kaikkien tiedonkeruutapojen osalta luottamuksellisuuden tasosta. Tutkimukseen kerätty tieto poistetaan tutkimuksen valmistumisen ja vastausten analysoinnin jälkeen. Tutkittavilta tulee ennakkoon saada suostumus tutkimukseen, heille tulee kertoa tutkimuksen tarkoitus, omat oikeutensa, tutkimuksen aikana noudatettava tutkimusetiikka sekä tutkijan yhteystiedot. (Thomas 2021, 89–91.)

Kyselyssä tiedonkeruutekniikka vaikuttaa paljon siihen, millaista tietoa saadaan ja miten kyselylomake on laadittu. Kyselyä voidaan käyttää monella eri tapaa. Kysely soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. eräs perusvaatimus kyselyn käytölle on, että ennakkoon ei ole saatavilla tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2014, 121–122). Tässä opinnäytetyössä käytetyssä kyselylomakkeessa (liite 1) on runsaasti avoimia kysymyksiä, joissa on varattuna vastaajan vapaalle kommentoinnille ja perusteluille tilaa. Kyselylomakkeen vastauksista saatujen tietojen analysointi perustuu vastauksissa esiintyvien tiettyjen asioiden toistuvuuteen ja koettujen asioiden samankaltaisuuksiin. Poimin saaduista vastauksista näitä vastauksissa toistuvia asioita ja huomiota ja listasin ne havainnoidakseni tiettyjen asioiden toistuvuutta vastauksissa sekä kokemusten samankaltaisuutta eri vastaajien kertomissa vastauksissa. Tutkin koetaanko asioita vastaajien kesken samalla tavalla. Kirjasin eri värein vastauksissa toistuvat teemat, ja löysin sieltä usein toistuvia aiheita ja sanoituksia. Myönteisten, negatiivisten ja kehitettävien asioiden listaaminen sekä värikooditus esiin tulleiden termien ja sanojen suhteen jäsensi useimmiten ja yleisimmin koetut asiat ja samankaltaisuudet vastauksissa. Myös vastaajien vastauksissa esiin tulleet huolta herättävät asiat kooditin värein purkaessani tutkimusaineistoa saaduista vastauksista.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaan. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella haastattelun edetessä. Etukäteen laaditut mutta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää haastattelussa esittämättä tai vastaavasti voidaan lisätä uusia kysymyksiä tilanteen mukaan ja kysyä näin haastattelun edetessä mieleen tulevia soveltuvia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Tähän opinnäytetyöhön näin haastattelemalla saadut vastaukset litteroidaan. Tämän jälkeen suoritettujen litterointien purkutyön tuloksena teen dokumenttianalyysin saaduista sisällöistä. Haastatteluilla syvennän kyselylomakkeella saatuja vastauksia. Analysoin vastaukset sisältöanalyysin menetelmällä. Mahdollisesti myös pelkistän tekstiä ja haen asiasisällöistä toistuvia elementtejä eri henkilöiden vastauksista.

Havainnoimalla työyhteisössä työkierrossa olevien henkilöiden toimintaa ja kirjaamalla asioita koko opinnäytetyöprosessin ajan sain kattavan käsityksen, miten tutkimuksen henkilöstön kokemukset ja mielipiteet työkierrosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista koettiin työyhteisössä. Havainnoimalla niin työkierrossa itse olevia kuin muunkin työyhteisön kokemuksia työkierrosta, sain muta tutkimusmateriaalia hyvin tukevan ja samankaltaisen tuloksen kuin kyselylomakkeen ja haastatteluidenkin osalta.

Dokumenttianalyysillä tehdään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta verbaalisesta aineistosta. Tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi tuolloin tekstiksi muutetut haastattelut ja keskustelut. Dokumentteihin voidaan lukea niin ikään kaikki tutkittavasta ilmiöstä puhuttumateriaali. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään tutkimuksessa kerätty aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, ja sillä luodaan selkeyttä ja ymmärrettävyyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään tutkimusaineistoa juuri näiden menetelmien avulla, jotta kerätyn haastattelu, havainnointi ja kyselylomakkeen vastauksiin kirjattu aineisto ja materiaali saadaan kirjoitettua luettavaksi ja ymmärrettäväksi tekstiksi sekä kiteytettyä ja tiivistettyä selkeään ja johdonmukaiseen muotoon tähän opinnäytetyöhön.

6.3 Opinnäytetyön vaiheet – työn etenemisen prosessi

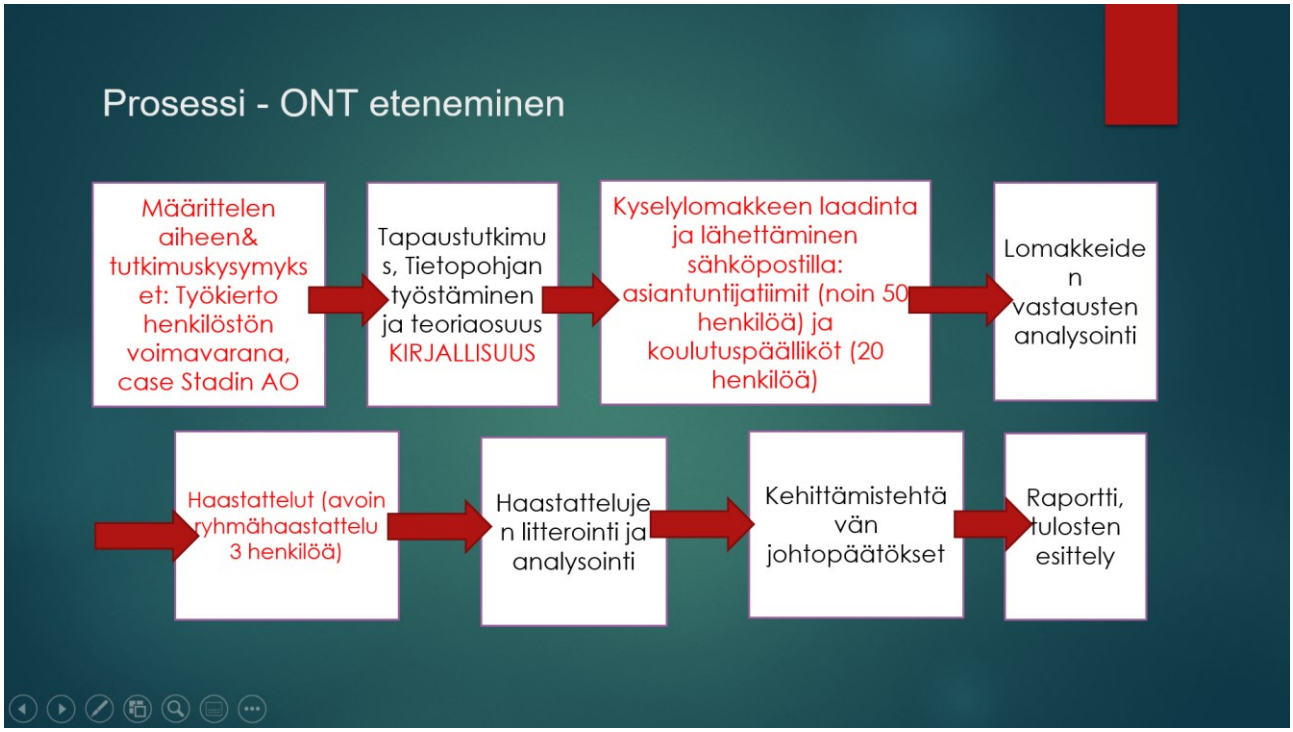
Kevään ja kesän 2023 aikana opinnäytetyöni aihe tarkentui. Mielekäs kohde opinnäytetyön aiheelle sekä työn tavoitteen määrittely tässä työssä niin ikään tarkentui kevään 2023 aikana. Sovimme ohjaajani kanssa suunnitelman siitä, miten opinnäytetyön tekeminen osaltani etenee. Syyskuussa 2023 suunnittelin opinnäytetyöhön teoriapohjan ja viitekehyksen sekä valitsin sopivimmat tiedonhankintamenetelmät tähän aiheeseen. Valitsin tutkimukseen tiedonhankintamenetelmiksi anonyymisti vastattavan kyselylomakkeen, haastattelut sekä havainnoinnin. Kyselylomakkeella tarkoituksena oli kerätä tietoa ja tutkia henkilöiden syitä työkiertoon hakeutumiseen sekä tutkia koettuja hyötyjä ja haasteita työkierrosta. Lokakuussa 2023 aloitin aineiston ja lähdekirjallisuuden kartoittamisen, valitsemisen ja lukemisen.

Valittujen materiaalien perusteella muodostin tietoperustan työlleni. Tietoperustan kulmakivenä oli työkierron vaikutus henkilöstöön, työhyvinvointi ja sen kokemus ja niihin liittyvä lähdekirjallisuus. Valittujen materiaalien pohjalta suunnittelin tutkimusta avaavan ja sen tarkoitusta selittävän saatekirjeen, kyselylomakkeen ja haastattelurungon. Havainnointia työkierron kokemuksista ja

voimavarana koetusta mahdollisuudesta sekä koetuista haasteista työkierrosta johtuen tein ja kirjasin koko opinnäytetyöni tutkimusprosessin ajan.

Saatekirje (liite 3) on erittäin tärkeä dokumentti kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä sen perusteella vastaajalle selviää, mistä on kyse, ja sen perusteella hän päättää osallistuuko tutkimukseen vai ei. Saatekirjeen ominaisuuksilla on suora vaikutus vastausprosenttiin, joten sen suunnittelu ja huolellinen toteutus on tärkeää (Ojasalo ym. 2014, 133). Opinnäytetyön tiedonkeruuseen suunnitellun, sähköpostilla lähetetyn saatekirjeen ja kyselylomakkeen kohdehenkilöille ja suunnitellut ja sovitut haastattelut toteutin lokakuussa 2023.

Saatuani haastattelut sekä kyselylomakkeiden vastaukset analysoitua, kirjoitin opinnäytetyön johtopäätökset valmiiksi. Lomakkeiden vastausten analysointi ja purkaminen sekä vastanneiden kokemusten läpikäyminen on ollut opinnäytetyöprosessin kannalta erittäin oleellinen ja kiinnostava osio. Lopuksi arvioin tehdyn tutkimuksen tuloksia. Jaan tutkimuksesta saadut tulokset kohdeorganisaatioon esihenkilöille ennalta sovitusti. Kuva 2. Opinnäytetyön prosessisuunnitelma kuvaa opinnäytetyöprosessin etenemisen suunnitelmaa.



Kuva 2. Opinnäytetyön prosessisuunnitelma

Ensimmäisessä opinnäytetyöprosessin vaiheessa määrittelin aiheen. Aihe on mielestäni kiinnostava ja ajankohtainen kohdeorganisaatiossa. Työkierto on yleisesti käytössä Stadin AO:ssa

monissa eritasoisissa työtehtävissä, ja siitä saadut työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset ovat olleet mielestäni tärkeitä ja merkityksellisiä tutkia. Työhyvinvoinnin, työuran kehittämisen ja työssä kehittymisen ja toisaalta työkierron työyhteisöön tuomien etujen ja haasteiden näkyväksi saattaminen palvelee koko henkilöstöä, työyhteisöä ja organisaatiota. Työkierron kokemukset voimavarana ja aiheen tutkiminen ovat edellytys työkierron kehittämistä ja hyödyntämistä ajatellen. Työkierron vaikutukset ulottuvat yksilön kokemusten lisäksi koko muuhunkin häntä ympäröivään työyhteisöön sekä organisaatioon. Työkierron kokemukset ja niiden tutkiminen koetaan tärkeäksi tämän mahdollisuuden ylläpidon ja kehittämisen kannalta. Tutkimalla ja todentamalla työkierron vaikutuksia yksittäisiin työntekijöihin ja koko työyhteisöön voidaan organisaatiossa toimia lisäten osaamista, eri työtehtävien hallintaa, oikea-aikaista resursointia ja resurssien kohdentamista tarkoituksenmukaisesti ja kokonaiskuvan käsittämistä eri työtehtäviin ja niiden merkitystä toisiinsa liittyen. Työkierto mahdollistaa omien näkemysten ja osaamisen kehittämisen samalla tarjoten erilaisia urakehitysmahdollisuuksia oman organisaation sisällä.

Opinnäytetyön prosessissa oli tarpeellista määritellä, kartoittaa ja suunnitella tarkkaan tutkimuksessa aineistonkeruun ja tietopohjan rajaamiseen käytettävät tutkimuskysymykset. Tutkin työkierron vaikutusta työn mielekkyyden ja voimavarojen kokemuksiin, työkierrossa olevien henkilöiden kokemuksia työkierron tuomista urakehitysmahdollisuuksista oman organisaation sisällä sekä työkierron vaikutuksia työuraan. Omassa työssään kehittyminen ja osaamisen lisääminen tutussa omassa työpaikassa on erittäin hieno etu, jonka työkierto voi työntekijöilleen tarjota. Mahdollisuudet vaihtaa työtehtäviä sekä nähdä eri perspektiivistä oman työyhteisön erilaisia työtehtäviä on monipuolisuutta ja yhdenvertaisuutta edistävä asia.

Kyselytutkimus toteutettiin saatekirjeen (liite 3) mukana lähetetyllä Forms-muotoisella kyselylomakkeella (liite 1). Tässä tähän opinnäytetyön tutkimukseen laaditussa kyselylomakkeessa oli monivalintavastauksia ja vapaita kenttiä, joihin vastaajat saivat kertoa kokemuksistaan omin sanoin. Vastaaminen oli täysin anonyymiä, eikä kenenkään vastaajan yksittäistä vastausta kysymyksiin voinut yhdistää toisiin annettuihin vastauksiin.

Haastattelut (liite 2) suoritettiin suunnitellusti ja sovitusti työkierrossa Stadin AO:ssa olevien henkilöiden kanssa. Haastateltavilta ei kerätty henkilötietoja tähän tutkimukseen. Haastateltavien vastaukset sisällytettiin mukaan aineistoon kerätyn materiaalin analyysivaiheessa. Tällä varmistettiin heidän anonymiteettiinsa tässä tutkimuksessa. Haastatteluilla saatu aineisto analysoitiin ja kirjoitettiin sisältöanalyysin menetelmällä mukaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin ja muilla tutkimusmenetelmillä saatuihin vastauksiin.

Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua eli jäsenneltyä toimintaa tai strukturoimatonta joustavaa ja väljää toimintaa (Ojasalo ym. 2014, 116). Tässä tutkimuksessa havainnointi noudatti strukturoimatonta tapaa. Havainnoinnilla saatiin joustavasti arkityöstä siitä tietoa, millaisia kokemuksia henkilöstöllä oli työkierrosta. Havainnoimalla työyhteisöä tutkittiin sitä, koetaanko työkierto voimavarana työuralla työkierrossa olevien henkilöiden sekä työyhteisön taholta. Havainnointia tehtiin koko opinnäytetyöprosessin ajan kohdeorganisaatiossa osana työyhteisöä. Havainnointi kohdentui työkierrossa olevien henkilöiden sekä heidän työtiimiensä, osastojensa, toimialojensa ja muiden organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kokemuksiin ja kommentteihin työkierron aiheuttamista ilmiöistä ja asioista. Havainnoimalla tutkittiin työkierron kokemusta voimavarana ja sen vaikutusta työyhteisön toimintaan organisaatiossa. Havainnoinnin huomioista pidettiin päiväkirjaa koko opinnäytetyöprosessin ajan, ja tämä tutkimusmateriaali kirjoitettiin auki, analysoitiin ja sisällytettiin osaksi kyselylomakkeella sekä haastatteluilla saatujen vastausten sisältöä. Tällä varmistettiin, ettei havainnoinnin avulla saadut tiedot ja huomiot paljasta kenenkään henkilöllisyyttä tai tapahtumia, ja että anonyymius säilyy koko prosessin ajan myös havainnoinnin osalta. Havainnoimalla saadut tiedot käsiteltiin pelkistämällä huomiot ja sen jälkeen tulkitsemalla tehtyjä havaintoja. Nämä hankitut tiedot tukivat kyselylomakkeella ja haastatteluilla saatuja tietoja.

7 Tulokset

Tutkin, millaisia vaikutuksia työkierrolla koettiin olevan työhyvinvointiin ja koettiinko työkierto voimavarana. Tehdyn kyselyn, haastattelujen, havainnoinnin niistä saatujen tietojen perusteella tehdyt johtopäätökset antoivat henkilöstöltä vastaukset tutkimuskysymyksiin K1, K2 ja K3 eli koetaanko henkilöstön keskuudessa työkierto voimavarana ja näin myös työhyvinvointia lisäävä toimintatapana. Opinnäytetyössä selvitettiin myös se, millaisia haasteita työkierrossa olevat henkilöt kokevat työtehtävien muuttumisen vuoksi. K4 tutkimuskysymys suuntasi ajatukset mahdollisiin kehittämiskohteisiin. Lainaukset alla olevassa tekstissä ovat anonyymisti annettuja, suoria lainauksia tutkimukseen osallistuneiden vastauksista kyselylomakkeen tai haastattelujen materiaaleista.

Tutkimusaineiston keruun menetelminä tässä opinnäytetyössä oli saatekirjeen ohessa lähetetty kyselylomake, ennalta sovitut haastattelut ja havainnointi. Valittujen tutkimusmenetelmien perusteella saadussa aineistossa oli tässä tutkimuksessa riittävä vastaus- ja osallistumismäärä.

Vastaajia kyselylomakkeelle oli odotettua suurempi määrä. Sain saatekirjeen ohessa lähettämälläni kyselylomakkeella (lähetetty 28 strategisten asiantuntijatiimien jäsenelle ja 33 koulutuspäällikölle) 28 vastausta, joissa kaikissa oli kattavat perustelut esitetyille väitteille. Vastaajia oli molemmista kyselylomakkeen lähettämisen kohderyhmästä. Kyselylomakkeen useissa vapaissa kentissä oli runsaasti kuvailtu ja kerrottu henkilökohtaisista kokemuksista kysytyistä aiheista koskien työkiertoa.

Tutkimuksen haastatteluihin osallistui kaikki siihen lupautuneet henkilöt, ja heidän sanoittamanaan sain paljon hyvää ja tutkimuskyselyn vastauksia tukevaa materiaalia. Haastatteluissa (3 henkilöä) sain myös paljon syvällisesti pohdittua, kokemuksiin perustuvaa aineistoa ja yksityiskohtaisesti kerrottua, kokemusperäistä tietoa opinnäytetyön keskeisiin tutkimuskysymyksiin.

Havainnointiin käyttämäni aika ja kirjaukset kuvasivat niin ikään kattavasti opinnäytetyössä esiintyviä tutkimuskysymyksiä ja niiden aihepiirejä. Olen kuvannut nämä saamani tiedot opinnäytetyön tuloksissa. Lisäksi tässä opinnäytetyössä olen nostanut pohdinnan osioon opinnäytetyön loppuun runsaasti tutkimuksessa esiin tulleita aiheita.

Valitulla tutkittavalla otoksella oli odotettavissa saavuttaa saturaatiopiste haettavan tiedon suhteen. Lopuksi tutkimusaineiston analysoinnin ja kirjaamisen jälkeen arvioin, onko nämä tulokset valideja kattamaan koko Stadin AO:n työkierrossa toimivien henkilöiden kokemuksia.

7.1 Työkierron kokemus voimavarana

K1 tutkimuskysymyksellä tutkin, miten työkierron koetaan olevan yhteydessä voimavaroihin. Tutkimusaineiston ja vastausten analyysien mukaan usea vastaaja koki olevansa kiitollinen työkierron mahdollisuudesta työurallaan. Työkierto mahdollistaa työntekijöille oman työskentelyn kehittämisen ja uudet tavat toimia. Vastanneet kokivat, että heillä on mahdollisuus haastaa itseään sopivalla tavalla työssään ja myös erilaisilla uusilla tavoilla työkierron myötä. On virkistävää oppia uutta. Työkierto mahdollistaa itsensä kehittämisen työssään. Työkierron myöstä koettiin, ettei jumituta niin helposti tuttuun vaan uuden työn myötä opitaan ja kehitytään osana organisaatiota. Uusien työskentelytapojen kokeileminen koettiin hyvänä. Vastaajat kokivat saavansa palautetta työstään, onnistumisen kokemuksia ja kiitosta työyhteisöltään. Jaettu osaaminen ja hienot työmahdollisuudet innostivat työssä. ”Työkierto on erittäin hyvä juttu”. Positiivisista vaikutuksista vastaajat kertoivat, että he kokivat enemmän innostuneisuutta työstään ja vaihtelu työroolissa tuo heille työhön mielekkyyttä. Työkierto lisää vastausten mukaan työhyvinvointia ja koetaan henkilöstön keskuudessa voimavarana työssä.

Työkiertoon hakeutumista puolsi vastauksissa mm. työn mielekkyyden säilyttäminen ja työn sopivan haastavuuden ja työtehtävien monipuolisuuden lisääntyminen. Työkierto toi näin uusia näkemyksiä ja antoi henkilöstölle mahdollisuuden oman työn kehittämiseen. Oman ajattelun kehittymisen pysähtymistä haluttiin välttää. ”Uudet työtehtävät aktivoivat omaakin ajattelua ja vaikka työkierto katkaisee monia hyväksi koettuja toimintatapoja ja polkuja, niin ne ainakin yksilön kannalta ne pitävät huolen siitä, että oma ajattelu ei pääse työssä sammaloitumaan.”

Työkierron koettiin antavan työurakehitystä ajatellen mahdollisuuksia etenemiseen ja oman osaamisen laajentamiseen. Sen kautta saatiin kokemuksia etenemisestä organisaatiossa ja uusien tehtävien myöstä yhä vastuullisemmista ja eri näkökulmia tarjoavista tehtävistä. Vastausten mukaan työkierron kautta oli saavutettu paljon työtyytyväisyyttä ja se koettiin voimavarana. Vastaajat kokivat olevansa sillä hetkellä osaamistaan vastaavassa tehtävässä. Tilanteen tarkastelua koettiin tärkeäksi myös myöhemmin työuralla. Tulevaisuuden kannalta monilla vastaajilla oli ajatuksissa mahdollisesti uusi työkierto jossain myöhäisemmässä työuran vaiheessa, joka voisi edelleen auttaa heitä työssäjaksamisessa.

Vastausten perusteella työkierto koettiin mielekkäänä ja positiivisena mahdollisuutena työssä: ” Se rikastuttaa, auttaa ymmärtämään toisen asemaa, lisää jaksamista, tekee työstä mielenkiintoista, kehittää työntekijää ja koko työyhteisöä, auttaa ihmisten vahvuuksien esiin tuomisessa, sitouttaa työntekijää työnantajaansa kohtaan työnantajan mahdollistaessa uuden oppimista, tekee

työntekijästä laaja-alaisemmin ajattelevan ja -osaavan tekijän sekä lisää myös työhyvinvointia sekä työssäjaksamista.” Myönteisiä kokemuksia työkierrosta oli vastauksissa runsaasti. ”Uudet haasteet ovat rikastaneet omaa työtäni, ja työkierrossa oleminen on vahvistanut osaamistani. Lisäksi olen kokenut hyvänä työkierron myös uuden tehtävän ja sen vastuiden oppimisen kannalta.”

Vastauksissa korostui työkierron tuomat mahdollisuudet oman työuran kehittämisen suhteen. Perinteinen urapolkuajattelu ja eteneminen hierarkkisen mallin mukaan ei ole kaikille se motivoivin vaihtoehto. Työkierto tarjoaa tähän toisenlaisen mallin edetä työtehtävästä toiseen. Kehittymispolku voi tarkoittaa esimerkiksi osaamisen syventämistä yhdessä asiantuntijatehtävässä tai monien eri osaamisalojen tuntemista. Se voi tarkoittaa erilaisissa projekteissa mukana olemista, tai esimerkiksi mentorin tai kouluttajanrooliin kehittymistä. Kokonaan uuteen työtehtävään siirtymisen lisäksi työkierto koettiin vastauksissa hyvänä vaihtoehtona työtehtäviin muutosta haluavalle henkilöille. Työkierrossa tehtäväkokonaisuudet tai niiden osat voivat kiertää esimerkiksi tiimin sisällä, jolloin jokainen tiimin jäsen voi saada halutessaan vuorollaan uuden sisällön ja vastuualueen omaan työhönsä. Tämänkaltainen mahdollisuus työtehtävien, työn sisältöjen ja vastuiden vaihteluun ja työkierron myötä tarjottu vaihtoehto työuran kehittämisessä koettiin mielekkääksi useissa vastauksissa.

Pääsääntöisesti tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mielestä työkierto on voimavara, sitouttava ja työn pitovoimaa lisäävä toimintatapa. Työkierto lisäsi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia muun muassa oman työuran kehittämisen ja työssä uuden oppimisen ja työn mielekkyyden ja sopivan haastavuuden lisääntymisenä.

7.2 Työkierron haasteet organisaatiossa

K2 tutkimuskysymyksellä tutkin sitä, millaisia haasteita työkiertoon koetaan organisaatiossa liittyvän. Useissa vastauksissa tuli esille työkierron kautta koetut hyödyt työssäjaksamisen kannalta ja haasteet omaan työhön ja koko työyhteisöön liittyen. Annetuissa vastauksissa koettiin ja kuvailtiin usein sitä, miten vastaajilla on työkierrosta saatu todella suuri vaikutus omaan työhyvinvointiin, mutta tiettyjä haasteita ilmeni myös näiden vastaajien mielipiteissä työkierron vaikutuksista. Työkierrosta johtuvista haasteista kysyttiin kyselylomakkeella (liite 1) muun muassa sitä, millaisia haasteita henkilö on kokenut työssään työkierrosta johtuen. ”Se voi pelastaa työteon, mutta kohdallani, vain väliaikaisesti, ja taustalla ahdistus siitä, ettei pysyvyyttä ole.” Haasteena työkierrossa koettiin, että kestää aikaa ottaa uudet työtehtävät haltuun kaikin puolin.

Kysyin haastatteluissa (liite 2) vastaajilta, millaisia haasteita työkierto aiheuttaa. Myös kyselylomakkeella (liite 1) kysyin, onko vastaaja kokenut, että työkierrosta seuraisi joitain haasteita työssään.

Työkierron rotaatio aiheutti osalle vastaajia pysyvän epävarmuudentunteen, joka laskee määräaikaisuuden loppua kohti työmotivaatiota, kun tietää pestin loppuvan. ”Minua harmittaa, että työssä kerättyä osaamista ei arvosteta, vaan joutuu pakosti siirtymään muihin tehtäviin. Myös pitkäjänteinen sitoutuminen ei ole mahdollista, kun tiedossa on työkierron päättyminen. Tekemäni työ on tällä hetkellä niin kivaa ja motivoivaa, joten siitä luopuminen tuottaa suurta mielipahaa ja haikeutta.” Pakotetun rotaation kokemus oli lähes poikkeuksetta huono. ”En voi ymmärtää sitä, että miksi rotaatiota arvostetaan suuresti, en näe sen hyötyjä samalla tavalla kuin johto. Kestää aikaa ottaa uusi tontti haltuun, tiimiytyä jne. ja vielä kun tekee työnsä todella hyvin ja tuloksellisesti, ei silti saa sitä pitää.”

Työkierron aiheuttama jatkuvuuden puuttuminen aiheutti epävarmuuden tunnetta työsuhdetta kohtaan ja aiheutti vastaajille haasteita. Tämä toistui vastauksissa kysyttäessä kyselylomakkeella (liite 1), millaisia haasteita olet kokenut työssäsi työkierrosta johtuen. Myös henkilöstön kokema haastavuus koskien rotaatiota oli suuri, eli kannettiin huolta työkierron myötä tulleiden työtehtävien määräaikaisuudesta. Työkierrosta johtuva työroolin määräaikaisuus ja työkierron kautta saatujen työtehtävien loppuminen sekä epätietoisuus työn jatkumisesta koettiin negatiivisina asioina työkierrossa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat sitä mieltä, etteivät toivoneet paluuta edelliseen, alkuperäiseen työtehtäväänsä, josta olivat alunpein työkiertoon menneet. Vastaajat kantoivat paljon huolta siitä, millaisia työtehtäviä ja missä työpisteessä työkierron päätteeksi alkavat työtään seuraavaksi tekemään.

Pakotetun rotaation eli työkierron kautta saatujen työtehtävien vasten omaa tahtoa tapahtuvan päättämisen ja alkuperäiseen työtehtävään palaamisen ajatus koettiin kyselylomakkeen (liite1) vastauksissa huonona. Se, että tällä tavalla toteutettu rotaatio ei koskenut tiimeissä kaikkia henkilöitä samalla tavalla aiheutti tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä epävarmuutta, huolta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Vastauksissa toivottiin yhdenvertaisuutta ja samoja sääntöjä kaikille. Pakotettu eli työtehtävistä siirtyminen muutoin kuin omasta tahdosta johtuva rotaatio aiheutti ihmetystä ja sen tarkoituksenmukaisuutta kyseenalaistettiin; koettiin, että sen tuomat haitat ovat mittavammat kuin hyödyt. Uuden työn haltuun ottaminen ja kaikkien sidosryhmien ja yhteistyötahojen tunteminen ja vie paljon aikaa, ja kun työkierron kautta alkanut uusi työ alkaa sujua niin sitten joutuukin jo pian vaihtamaan työtehtäviä. Tämä ei vastaajien mielestä ole järkevää eikä mielekästä. Rotaatio ja työkierrolla saaduista työtehtävistä jälleen uuteen tehtävään siirtyminen tapahtui useimmiten työtehtävän määräaikaisuuden päättymisen vuoksi. Joissain tapauksissa työkiertoa voitiin jatkaa samassa työtehtävässä edelleen määräaikaisuuden jälkeenkin, ja tämä koettiin pääasiassa hyvänä asiana.

Haastatteluissa (liite 2) ja kyselylomakkeella (liite 1) kysyin, millaisia haasteita työkierto aiheuttaa yksilölle tai työyhteisölle organisaatiossa. Havainnointi työyhteisössä tuotti saman tuloksen kuin muutkin tutkimusmenetelmät. Työkierrosta aiheutuva henkilöstön vaihdos tiimeissä koettiin hyvin kaksijakoisesti. ” Koen työkierron vaikutukset työyhteisööni ja sen toimintaan negatiivisesti. Varsinkin jos työyhteisö on ollut todella tyytyväinen tilanteeseen ja tuloksellinen, ja sitten pakollisen työkierron ja rotaation takia viedään arvokas ja pidetty jäsen vasten tahtoaan muualle ja sitten saadaan uusi, työhön kokematon henkilö tilalle. Toki uudet tekijät ovat aina olleet mahtavia mutta nämä kokemukset eivät kumoa toisiaan.” Haastattelussa kysyttäessä millaisia haasteita työntekijät olivat kokeneet työssään työkierrosta johtuen, sain myös paljon yhdenmukaisista kokemuksista kertovia vastauksia. ”Työkierto aiheuttaa aina katkoksen uuden asiantuntijan tullessa tiimiin ja tämä "saattaen vaihdettava" ei toteudu työkierrossa, vaan jokaisen asiantuntijan on enemmän tai vähemmän aloitettava alusta ja luotava oma tapansa mennä sisään työhön. Tämä työn sisäistäminen kestää yleensä noin vuoden.”

Tutkin sitä, miten työkierrossa olevat henkilöt kokivat tulevaisuuden omassa työssään. Työkierron negatiivisista vaikutuksista nousi esiin, että vastaajien kokemuksella kaksi vuotta työkierron kautta saadussa työssä on liian lyhyt aika: ”Ehdit juuri tulla työssäsi työyhteisölle tutuksi, kun työtehtäviin tulee vaihto. Sitoutuminen omaan työrooliin on lyhyessä työtehtävässä haasteellista eikä se luo turvaa muillekaan työyhteisössä, kun aina uusi henkilö tulee opettelemaan asioita työtehtävään. Vie kauan aikaa ottaa selvää vastuista ja toimintatavoista. Mielestäni tällaisella tavalla toteutetulla työkierrolla ei saada organisaatioon sitoutunutta, työssä pysyvää porukkaa. Työnkuvassa ei ole oikeutta luvata mitään pitkäjänteisesti eikä toisaalta vaatia mitään yhteistyöltä.” Työkierron kautta tulleen työn loppumisesta johtuen oli osalla vastaajista epävarma ja ahdistunut olo työssä. ”Kaipaisin työrauhaa ja pysyvyyttä tilanteessa missä kaikki toimii, on hyvä ja turvallinen työyhteisö ja kun ennen kaikkea kehitystä ja tuloksellisuutta tapahtuu. En haluaisi uuteen työkiertoon väkisin, enkä siirtyä pois työstäni, jossa viihdyn ja koen onnistumista.”.

Kyselylomakkeella (liite 1) kysyttiin perusteluita ja syitä, miksi henkilö haluaisi tai ei haluaisi työkiertoon tai jatkaa työkierrossa. Työkierron kautta saavutettu työtehtävä koettiin mielekkäänä, ja sen loppuminen ahdisti useita vastaajia. Koettiin myös, että pitkäaikainen sitoutuminen ja itsensä kehittäminen työssä ei ole järkevää, koska kyseinen työ tulee päättymään rotaation myötä. Työyhteisölle työkierto aiheuttaa vastaajien mielestä epätietoisuutta ja usein törmätäänkin siihen, että työyhteisössä ei tiedetä mitä henkilöt työrooleissaan tekevät ja kuka henkilö vastaa eri rooleista, kun vaihtuvuutta työkierron myötä tulee säännöllisesti. ”Suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä ei ole. Asioihin perehtyminen on pintapuolista, kun ihmiset vaihtavat tehtäviään jatkuvasti. Työkierrosta

aiheutuvat vaikutukset ja haasteet ovat näkyvissä niin tiimitasolla kuin yksilötasollakin.” Vastaajat kuvailivat tiimiin kohdistuvaa haastetta työkierrosta johtuen. ”Tiimin näkökulmasta haasteet ovat dynamiikan muutos, työkuorman jakautuminen ja hiljaisen tiedon levityksen haasteet.” sekä ”Tiimin kannalta työkierto toimii negatiivisesti katkaisemalla pitkällä tähtäimellä rakennettuja kehityspolkuja ja tuttuja työskentelymalleja tiimin yhteisessä toiminnassa.”

7.3 Työkierto – hyvinvointia lisäävä kokemus

K3 tutkimuskysymyksellä tutkin, miten toteutettuna työkierto voi lisätä työhyvinvoinnin kokemusta työyhteisössä. Työkierron hyviä puolia ja työhyvinvointia edistäviä asioita nousi tutkimuksessa esiin paljon. Positiivisena koettiin mm. työssä kehittyminen eri toimintaympäristön tai toisten tehtävien kautta ja työn hallinnan ja oman työn ymmärtämisen sekä työtehtävien kokonaisuuden laajentaminen.

Työhyvinvointi on laaja käsite ja useimmiten sitä määrittää subjektiivinen kokemus. Kysyttäessä (liite 2), koetko työkierrossa olemisen mielekkäänä vai olisitko mieluummin ilman työkierron mahdollisuutta, vastaajat kertoivat työkierron vaikutuksista omaan työhyvinvointinsa. Vastausten perusteella työhyvinvoinnin perustana voidaan nähdä työntekijöiden ja henkilöstön yksilöllisten kokemusten lisäksi koko työyhteisö, jossa tulisi toteutua oikeudenmukaisuus, osallistuminen, syrjimättömyys, sukupuolten välinen tasa-arvo ja työyhteisössä vallitseva psykologinen turvallisuus. Mikäli nämä asiat toteutuvat henkilöstöllä työkierron myötä saatuina kokemuksina, koetaan työkierto tällöin myös työn kannalta henkilöstön voimavarana. Vastauksissa ilmeni, että eri vaiheissa työuraansa olevilla työntekijöillä on omat tarpeensa ja odotuksensa, ja intensiivisimmät oppimisen vaiheet ovat yleensä työsuhteen alussa perehdytyksen eli ensimmäisten työkuukausien aikana. Laadukas perehdytys takaa uuden oppimisen ja erilaisin keinoin suoritettava perehdytys varmistaa henkilön osaamista uudessa tehtävässään. Ne henkilöt, jotka kokevat uuden oppimisen motivoivana ja antoisana, hyötyvät työkierrosta, sillä siinä pääsee uuden tehtävän pariin, saa perehdytyksen tähän tehtäväänsä ja oppii uutta. Vastaajien mukaan työkierto ajatellaankin usein tietynlaisena kehittymispolkuna työuran varrella. Siinä voidaan korostaa erilaisia vaihtoehtoisia kehittymispolkuja kunkin tehtävän mukaisesti.

Haastattelussa työkierrosta kysyttäessä (liite 2) vastaajat kokivat, että työntekijän itsensä vastuulle jää pitkälti uusien asioiden selvittäminen ja opettelu saadun perehdytyksen ohella. Uuden työtehtävän mukana tulevat vastuut ja velvollisuudet tulee selvittää ja löytää itselle parhaat keinot tehdä tätä uutta työtehtävää. Tämä itselle parhaiden keinojen etsiminen ja käyttöön ottaminen omassa työssä koettiin voimavarana. Työkierrossa ollessa koettiin, että työntekijän pitää ennen kaikkea

osata johtaa omaa toimintaansa ja keskittää omat voimavarat uuden työtehtävän priorisoitaviin asioihin työssään uusien asioiden ja työtehtävien äärellä. Kun työssä toimimisen asiat ovat hallinnassa ja riittävää osaamista löytyy, on työkierto henkilöstölle voimavara, mahdollisuus kokea mielekkäänä uusien vastuiden kautta työtä.

Osassa tutkimuksen vastauksissa (liite 1) tuotiin esille, että muutaman vuoden välein on mielekästä vaihtaa työssään hieman vastuita, omaa työroolia tai työympäristöä. Uuden oppiminen työkierron kautta saatujen työtehtävien myötä on kivaa, innostavaa ja työhön sitouttavaa. Haastatteluissa (liite 2) kysyin, mitkä ovat haastateltavien mielestä työkierron edut ja miksi. Työkierron koettiin olevan mahdollisuus kokea työssään ja tehtävissään toisenlaista työskentelyn rakennetta ja mahdollisuus nähdä uutta työympäristöä. Lisäksi siitä koettiin saavan ”boostia” ja perspektiiviä itselle uudenlaiseen ajattelumalliin sekä sen koettiin tuovan mielekästä ja kiinnostavaa sisältöä takaisin omaan työhön ja tiimityöskentelyyn. Työkierron koettiin olevan kiinteästi yhteydessä työhyvinvoinnin kokemuksiin. Työkierron mahdollisuus lisäsi työhyvinvointia, ja toimi näin omalla työuralla sekä uusien työtehtävien opettelussa edistävänä asiana myös kyselylomakkeen (liite 1) vastauksissa. Havainnointi tuki myös tätä näkemystä.

Työkierto mahdollistaa myös työn vaihdon silloin, kun työntekijällä ilmenee tarve saada etäisyyttä kuormittavaan tai haasteelliseen työtilanteeseen omassa työssään. Sekä kyselylomakkeella (liite 1) että haastatteluilla (liite 2) saatujen vastausten perusteella työkierron koettiin olevan myös hieno mahdollisuus työntekijälle siirtyä uuteen työympäristöön. Havainnointi tuotti saman tuloksen, erityisesti työkierron alkaessa. Tämä työtehtävistä ja työympäristöstä pois siirtyminen koettiin joissain vastauksissa tarpeelliseksi, jos työyhteisö koettiin henkilösuhteiltaan haastavaksi. Vaikeista ihmisten välisistä henkilösuhteista johtuvasta ongelmista työyhteisössä saatiin työkierron kautta ratkaisua siirtyä työskentelemään uuteen työyhteisöön. Työkierto toimi näin ratkaisuna haastavassa tilanteessa tarjoamalla työyhteisölle sekä työntekijälle mahdollisuuden ikävän tilanteen ”aikalisään” ja samalla työtehtävien jatkumisen organisaation palveluksessa, mutta eri työyhteisössä- ja ympäristössä. Työkierron kautta henkilö voi tutustua uuteen tehtävään uudessa tiimissä ja osastolla. Hän voi uudessa tilanteessa pohtia sekä omasta että organisaation näkökulmasta valmiuttaan tehtävään. Työkierto oli näissä vastauksissa mahdollisuus muuttaa myös omaa työskentely-ympäristöään pois haastavasta tilanteesta, ja lisäsi näin työhyvinvointia tälle henkilölle ja mahdollisesti koko työyhteisölle.

Osa henkilöstöstä voi kokea nämä työkierron kautta tulevat henkilöstön työnkuvien muutokset oman organisaation sisällä joskus haasteellisiksi, osa taas antoisaksi tavaksi muokata omaa työuraa itselle sopivaan suuntaan mielekkäiden uusien haasteiden parissa. Kun asia koetaan

myönteiseksi, on oletettavaa, että se lisää työhyvinvointia ja sitoutumista sekä pidentää henkilöstön työuria saman organisaation palveluksessa. Näin ollen on aina tärkeää selvittää henkilöstöltä kokemusperäisesti työkierrosta saadut hyödyt työhyvinvoinnin kannalta ja toisaalta sen tuomat haasteet niin yksilötasolla kuin koko organisaationkin mittakaavassa. Henkilöstöltä tulee selvittää, miten työkierron koetaan olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja myöskin millaisia haasteita työkiertoon koetaan liittyvän. Henkilöstön kuuleminen ja toiminnan kehittäminen ovat työkierron onnistumisen kannalta keskeisiä asioita.

Jotta henkilöstö kokee, että heitä kuullaan ja heidän on mahdollista vaikuttaa, vastaajien mielestä pitää kyselylomakkeen (liite 1) vastausten perusteella säännöllisesti myös selvittää, millä tavoin toteutettuna työkierto voi lisätä työhyvinvoinnin kokemusta työyhteisössä. Jotta työkierto voidaan kokea myönteisenä asiana koko organisaatiossa, on tärkeää kuulla henkilöstöä ja heidän kokemuksiaan siitä. Lisäksi vastaajien mielestä on tärkeää kartoittaa, mitä mahdollisia haasteita työkierto tuo esiin työyhteisössä ja miten näistä esiin tulleista haasteista selvitään, sekä mitä niistä voidaan oppia. Parhaassa tapauksessa työkierto tarjoaa yksilöille hienon mahdollisuuden kehittää omaa ammatillista osaamistaan, työuran kehittämispolun vaihtoehtoisena tapana toteuttaa oppimista ja nähdä organisaation eri toimintojen osaamis- ja kehittämistarpeita omakohtaisten kokemusten kautta sekä toimii hyvinvointia lisäävänä tekijänä työssä.

7.4 Työkierron kehittäminen

K4 tutkimuskysymyksellä tutkin, miten työkiertoa voidaan henkilöstön mielestä kehittää yhä paremmaksi. Tällä kysymyksellä pyrittiin tarkentamaan henkilöstön ajatusta työkierron kehittämistarpeista ja keinoista, joilla työkiertoa voi tarvittaessa kehittää. Tutkimuksessa pyysin perusteluita tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden syille halukkuuteen toteuttaa työkiertoa omassa työssään. Kysyin kyselylomakkeella ja haastattelussa haluaisiko henkilö työssään toteuttaa työkiertoa. Omaan, alkuperäiseen työhön ei monen saadun vastauksen perusteella haluttu enää työkierron jälkeen palata. ”En halua palata enää vanhaan työhöni, sen olen havainnut tässä nykyisessä positiossani. Luultavasti hakeutuisin muualle työhön, jos niin tapahtuisi.”

Kehittämisen menetelmiä on lukuisia. Jotta henkilöt kokevat tuloksellisuutta ja lisääntyvää hallinnan tunnetta tämän kehitystyön seurauksena, on keskeistä, että nämä erilaiset käytetyt kehittämisen menetelmät perustuvat ihmisten osallistumiselle, avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle sekä pyrkimykselle saada palautetta ja sen myötä kehittyä omassa toiminnassaan. Avoin keskustelu kehittämisen aikana ja aina tarvittaessa auttaa prosessissa mukana olevia henkilöitä kehittymään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Eri näkökulmien tuleminen esille prosessin aikana

on myös hyvä asia. Tämä saavutetaan rehellisellä reflektoinnilla ja palautteen antamisella. Kesken kehittämisen prosessia käydyt keskustelut auttavat pitämään fokuksen ja ohjaamaan toimintaa toivottuun suuntaan sekä tarkastelemaan oman toiminnan vaikutuksia kehittämistyössä.

Työkierron etujen huomioiminen henkilöstöä kehittävänä, osaamista ja työtyytyväisyyttä lisäävänä toimintatapana nostettiin vastauksissa runsaasti esille. Yleisesti vastauksissa koettiin, että työkierrolla on suuri vaikutus omaan ja työyhteisön työhön. Haastatteluissa (liite 2) kysyin, onko työkierto mielestäsi työhön sitouttava tekijä ja pyysin kuvailemaan henkilöön kokemuksia ja näkemyksiä tästä asiasta. Työkierto toimii vastausten perusteella vahvasti organisaatioon sitouttavana tekijänä ja työkierto koetaan näin voimavarana henkilöstölle. Henkilöstön työuran suuntaan vaikuttavana toimintatapana oman organisaation sisällä ja uusien työtehtävien mahdollistaminen henkilöstölle uusiin, kiinnostaviin työrooleihin työkierto on toimiva malli, jota organisaatiossa vastaajien mielestä edelleen kannattaa hyödyntää. Vastanneiden keskuudessa tunnettiin kiitollisuutta työkierron tuomista mahdollisuuksista ja niitä haluttiin hyödyntää jatkossakin. Myös tiimien, osastojen ja koko henkilöstön koettiin hyötyvän työkierrosta ja tiedon jakamisesta sekä henkilöstön kehittämisestä työkierron keinoin. Nämä samat teemat toistuivat kyselylomakkeen (liite 1) vastauksissa.

Yksittäisen työntekijän kokemus on tärkeä mittari myös suoritetun osaamisen kehittämisen onnistumisesta. Kyselylomakkeen (liite 1) kysymyksiin tulleiden vastausten perusteella työyhteisössä ja esihenkilöiden toimesta yhdessä työntekijän kanssa tulisi pohtia, onko hänen tarpeitaan vastaavia mahdollisuuksia ja haasteita ollut tarjolla ja onko hän ollut tyytyväinen näihin kokemuksiin, jotka hän työkierrosta on saanut. Vastaajien mielestä on tärkeää ymmärtää, mitä niin johdon henkilöt kuin työntekijätkin aidosti arvostavat, jotta heitä voidaan tukea oikealla tavalla osaamisen kehittämisessä ja työssä onnistumisessa. Työntekijöille on entistä tärkeämpää, että työnantaja pystyy tarjoamaan organisaation sisällä kehittymismahdollisuuksia, hyvän työilmapiirin ja uusia kiinnostavia haasteita. Haastatteluissa (liite 2) vastausten perusteella linkki osaamisen kehittämisen käytäntöjen, yrityskulttuurin ja sitä kautta organisaation arvostuksen välillä on todella vahva. Avoimella, työyhteisössä tapahtuvalla keskustelulla ja kokemusten jakamisella on suuri arvo, joka tulisikin saada organisaation hyödyksi ja yhteiseksi työyhteisön käyttöön.

Haastattelukysymyksessä (liite 2) kysyin, miten parantaisit työkierron toteutustapaa tai työkierron tehtäviin kohdentuvaa hakuprosessia organisaatiossa. Työtehtäviin perehtyminen, uusissa työskentelyolosuhteissa ja uusien työympäristöjen parissa sekä uusien ihmisten kanssa opetteleminen omaan haastavaan työtehtävään koettiin vievän melko kauan aikaa. Haastateltavien (liite 2) vastauksissa tuli esille haasteena myös uuden, työkierron kautta saadun työn laajuus ja työtehtävien, sisältöjen ja vastuiden tarkempien määritelmien puuttuminen. Myös useissa kyselylomakkeen (liite

1) vastauksissa korostui työkierron kautta tulleiden työtehtävien haaste, jossa tarkat työn tavoitteet puuttuivat. Perehdytys uusille henkilöille työkierrossa koettiin erittäin tärkeäksi työssä onnistumisen kannalta. Perehdytyksen ja tiimin tuen merkitys oli tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa (liite 2) kiistaton. Näissä onnistuminen vaikutti huomattavasti työhyvinvointiin ja onnistumisten myötä työkierto koettiin voimavarana uusien työtehtävien äärellä. Useissa sekä kyselylomakkeella että haastattelulla saaduista vastauksista kävi ilmi, että työkierrossa olevilla henkilöillä toistui kokemus, jonka mukaan henkilö olisi ilman työkierron mahdollisuutta irtisanoutunut organisaation palveluksesta.

Yhtenä tulevaisuuden työelämässä korostuvana taitona on kyky tehdä yhteistyötä erilaisten ihmisten ja ryhmien kesken. Työkierrossa onnistuminen edellyttää näitä taitoja. Yhteistyö vaatii riittävää vuorovaikutusta ja yhteistä kieltä eri asiantuntijaryhmien ja esihenkilöiden välillä. On tärkeää, että he kykenevät keskustelemaan ja jakamaan tietoa omasta osaamisestaan ja alastaan muille niin selkeästi, että myös muut kuin oman substanssin asiantuntijat voivat sitä ymmärtää. Vastaajat kokivat tiedon ja kokemusten jakamisen tärkeänä työssään. Asiantuntemus voi kehittyä yhteisöllisesti myös organisaatioiden sisällä, kun olemassa olevaa tietoa ja kokemusta jaetaan muille organisaatiossa työskenteleville. Tämä koettiin haastattelun (liite 2) vastauksissa oleellisen tärkeäksi, kun henkilöt vaihtavat työtehtäviä työkierron myötä. Varsinkin isoissa organisaatioissa tiimien välinen yhteistyö on erittäin hyödyllistä ja suotavaa. Työkierron kautta hankittua osaamista tulee näiden vastausten mukaan jakaa muille organisaaton tiimeille ja toimijoille. Näin työkierrosta saadaan koko organisaatiota koskien hyötyä. Haasteet työelämässä ovat muuttuneet monimutkaisiksi, ja tiimiorganisaatio, jossa hankitaan tiimeittäin ja aihealueittain asiantuntijuutta on tarpeen. Tiimeissä oppiminen tapahtuu usein asiantuntijuuden rajapinnoilla, kun yhteistyötä tehdään tiimien välillä. Työkierrossa saadaan hankittua tietoa, osaamista ja kokemusta myös muiden tiimien osaamisaloilta, jota voidaan sitten hyödyntää laajemmin koko organisaatiossa. Tätä työyhteisön tulisikin hyödyntää koko työyhteisöä auttavana voimavarana useiden vastaajien mielestä.

Reflektoinnin suuri merkitys työssä kehittymiselle on kiistaton, ja tämä tulikin esiin vastauksissa koskien työkierrossa onnistumista. Työkierto edellyttää työssä kehittymistä. Oman toiminnan reflektointi onkin yksi tärkeimmistä asioista, mitä oman kehittymisen eteen voi tehdä. Sitä voi harjoitella itsekseen ja siinä voi kehittyä jatkuvasti. Reflektoinnin tarkoituksena on selvittää henkilölle itselleen omia kokemuksiaan, tavoitteenaan ymmärtää jotain uutta, löytää perusteluja ja uusia näkökulmia. Reflektio on välttämätöntä oppimiselle, jota työkierrossa koettiin vastaajien keskuudessa tapahtuvan paljon. Reflektoimalla oppii ymmärtämään omaa toimintaansa ja tehtyjä valintoja.

Tämän jälkeen omaa toimintaa on mahdollista muokata ja kehittää, mikä onkin vastaajilla ollut merkittävä asia omassa toiminnassaan, kun he kuvailivat kokemuksiaan työkierrosta voimavarana.

Työkierrolla on henkilöstön sitouttamisessa organisaation palvelukseen merkittävä rooli. Huolta kannettiin kyselylomakkeen (liite 1) vastausten perusteella siitä, saadaanko työkierron kautta saatu kehitystyö ja osaaminen pysymään oman organisaation sisällä työkierron päätyttyä, vai lähtevätkö nämä henkilöt muiden työnantajien palvelukseen työkierron päätteeksi. Erityisesti tämä asia nousi niissä vastauksissa esille, joissa nostettiin esille haluttomuus palata aikaisempaan, alkuperäiseen työtehtävään työkierron jälkeen.

Kyselylomakkeen (liite 1) vastausten mukaan useat tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat kiitollisuutta, tyytyväisyyttä ja innostuneisuutta työkierrosta sekä kokivat sen myös omaan työhyvinvointiinsa kuuluvana keskeisenä voimavarana. Tämä sama käsitys syntyi myös tehdyn havainnoinnin perusteella. Työkierto on siis malli, josta työntekijät kokevat hyötyvänsä niin yksilötasolla kuin tiimeissä ja osastoittainkin tässä muodossa toteutettuna. Haastattelussa (liite 2) kysyin, tarjoaako työkierto uusia uramahdollisuuksia tai mielekkäitä vaihtoehtoja työtehtäviin. Työkierto on työuran monipuolisuuden mahdollistava elementti, jonka organisaatio tarjoaa sitä haluaville työntekijöilleen. Se koetaan erinomaisena itsensä kehittämisen sekä työn monipuolistamisen ja osaamisen lisäämisen mahdollisuutena. Kukaan tutkimukseen vastanneista ei ollut kiinnostunut muuttamaan tätä mahdollisuutta ja olemassa olevaa työkiertomallia muutoin kuin pakotetun, tahdonvastaisen rotaation osalta. Se koettiin haastavana ja työhyvinvointia alentavana tekijänä eikä pakotettu rotaatio ollut voimavara kenellekään vastanneista.

Työhyvinvointi on vastaustenkin perusteella aina hyvin henkilökohtainen kokemus ja siinä on mukana yksilölliset tuntemukset ja tavat reagoida sekä jo aiemmin koettu työelämätausta. Siksi erilaisen näkemyksellisyyden ymmärtäminen on edellytys kaikilla johtotehtävissä ja asiantuntijaroolissa olevilla henkilöillä, jotta osataan ottaa huomioon riittävän sensitiivisesti eri työntekijöiden toiveet ja tarpeet työuran kehittämistä koskien. Erilaiset elämänkokemukset, henkilötaustat, koulutus, elämäntilanteet ja työurasuunnitelmat vaikuttavat kaikilla eri työtehtävissä toimivilla henkilöillä siihen, mitkä asiat kulloinkin koetaan omaa, henkilökohtaista työhyvinvointia edistäviksi asioiksi ja mitkä kuormittavat eri elämäntilanteissa. Kaikki työntekijät eivät tahdo työuraltaan samaa eikä tavoitteet ole samanlaisia edes samoissa työtehtävissä työskentelevillä henkilöillä.

Tässä tutkimuksessa sekä kyselylomakkeella (liite 1) että haastatteluista (liite 2) saaduissa useissa vastauksissa tuli ilmi, että henkilökohtaisten keskustelujen merkitystä ei voi työhyvinvoinnin näkökulmasta liiaksi korostaa. Tarkoituksena on avoimella kommunikoinnilla, psykologisella

turvallisuudella ja hyvällä keskusteluyhteydellä saavuttaa ymmärrys, jonka pohjalta voidaan suunnitella jokaiselle yksilöllinen urakehityspolku oman työyhteisön ja organisaation sisällä. Näitä hyvän työilmapiirin elementtejä tarvitaan, jotta tarjottavaa työkiertomahdollisuutta voidaan kehittää ja parantaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Käytävien keskustelujen tarkoitus on näin siis ymmärtää syvällisesti ja yksityiskohtaisesti yksilöiden sekä koko työyhteisön kannalta koettu työkierron tuoma positiivinen vaikutus henkilöstöön. Laadukas työurasuunnittelu perustuu näissä keskusteluissa ihmisten aitoihin kokemuksiin ja siihen, miten he kokemaansa myös sanoittavat. On tärkeää myös selvittää, miksi henkilöt hakeutuvat organisaatossa työkiertoon, miten he kokevat siitä saatavat hyödyt ja haitat.

Tämän tutkimuksen vastausten perusteella työkierrosta halutaan pitää kiinni oman työuran kehittämisen ja monipuolistamisen mahdollistajana. Sitä halutaan hyödyntää jatkossakin ja koettiin sen nykyinen malli sellaisenaan oikein hyvänä. Kehitysehdotuksia työkierron toteutukseen kysyttäessä ainoana kehitysehdotuksena vastauksissa nousi pakotetun rotaation lopettaminen ja mahdollisuus halutessa jatkaa työkierron myötä tulleessa työssä. Asiaa tulisi arvioida aina tapauskohtaisesti yhdessä työntekijän ja esihenkilön kesken ja sopia yksilöllisesti ratkaisua hakemalla, miten työkierron tuoma työtehtävä jatkuu.

Työkierto koettiin kyselylomakkeen (liite 1) vastauksissa hienona keinona helpottaa hankalista henkilösuhteista johtuvaa työnteon haastavuutta ja tarjosi mahdollisuuden vaihtaa organisaatiossa oman työskentelyn kannalta lähipiiriä, tiimiä tai osastoa henkilön näin halutessa. Saatujen vastausten mukaan työkierto koettiin hyvänä ja toimivana mahdollisuutena siirtyä saman organisaation sisällä haasteellisesta työskentely-ympäristöstä toiseen ratkaisuna tilanteeseen, jossa henkilö suunnitteli jopa irtisanoutumista. ”Minut työkierto pelasti huonosta työyhteisöstä siirtymällä hyvään työyhteisöön, ja näin ollen esti irtisanoutumiseni organisaation palveluksesta”. Työkierto koettiin useissa vastauksissa pelastaneen oman työuran organisaation palveluksessa. Pakotettua rotaatiota ei vastauksissa ymmärretty ja se koettiin erittäin ikävänä asiana. ”Jos työkierrossa olevalle työntekijälle löytyy juuri hänelle sopiva paikka, jossa hän on enemmän hyödyksi ja jossa hän todella viihtyy, ei häntä mielestäni pitäisi pakottaa palaamaan entiseen toimeen. Ilman tätä työkierron tuomaa mahdollisuutta vaihtaa omaa työtäni olisin luultavasti irtisanoutunut.”

Tutkin sitä, miten työkierto vaikuttaa työyhteisöön ja sen toimintaan. Sain paljon kokemuksellista tietoa vastaajilta tähän kysymykseeni sekä kyselylomakkeella, haastatteluilla sekä havainnoinnin myötä. Työkierrolla koettiin olevan suuri vaikutus koko työyhteisöön ja sen toimintaan. Työkierto aiheuttaa nykyisessä muodossaan haasteita tulevaisuuden suunnittelussa. Sillä on suuri vaikutus työyhteisössä työtehtävien ja vastuiden jakamisen suhteen. Tiimit joutuvat miettimään

tulevaisuuden tehtävissä, ketkä ovat vielä mukana tiimissä ja ketkä eivät. Uuden työntekijän perehdyttäminen vie aina oman aikansa ja saattaa vaikuttaa koko tiimin toimintaan hyvinkin pitkään. Näin vastattiin, kun kyselylomakkeella (liite 1) kysyin, miten työkierto vaikuttaa mielestäsi työyhteisöön ja sen toimintaan. ”Työkierto tuo uutta mutta haastaa vanhaa. Tarvitaan myös pysyvyyttä.” ”Työkierto aiheuttaa henkilöstölle ja työyhteisöille myös ahdistusta ja jännitystä tulevasta.”. ”Joissain tapauksissa työkierto voi lisätä työn mielekkyyttä. Toisaalta se lisää myös epävarmuutta. Jos työkierrossa oleva henkilö tietää, että jatkaa tehtävässä vain vuoden tai kaksi, työhön sitoutuminen ei välttämättä ole hänellä aina kovin korkealla tasolla.”

Kysyttäessä kyselylomakkeella (liite 1), olisitko halukas työkiertoon tulevaisuudessa tai jatkamaan työkierrossa nykyisellä työnantajallasi, 22 vastaajaa 28:sta olisi halukas edelleen työkiertoon, ja 6 vastaajaa ei haluaisi siirtyä edelleen nykyisestä työtehtävästään uuteen työkiertoon. Nämä 6 henkilöä olivat kuitenkin tyytyväisiä siirtymisestään alkuperäisestä työtehtävästään nykyiseen työhönsä työkierron keinoin. Haastatelluista kaikki olivat kiinnostuneita jatkossakin siirtymään työkiertoon ja sen myötä uusiinkiinnostaviin työrooleihin. Syitä työkiertoon lähtemisen halukkuuteen tai siihen, ettei asia innosta on avattu saaduissa vastauksissa hyvin monipuolisesti kyselylomakkeeseen vastanneiden ja haastateltujen vastauksissa laajasti. Näitä perusteluja avasin tulosten analysoinnissa ja vastausten kirjaamisen yhteydessä edellä. Suurelta osin palaute työkierrosta on positiivista ja kokemukset oman työuran kannalta myönteisiä. Vastanneet kokivat työkierron enimmäkseen positiivisena asiana organisaatiossa.

8 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tutkia, onko työkierto henkilöstölle kohdeorganisaatiossa voimavara ja siten työhyvinvointia lisäävä toimintatapa tässä organisaatiossa. Opinnäytetyössä tutkin työkierrossa olevien henkilöiden kokemuksia työkierrosta saaduista hyödyistä työhyvinvointiin ja toisaalta sen tuomista haasteista niin yksilötasolla kuin koko organisaationkin mittakaavassa. Tutkin, lisääkö työkierron tarjoama työtehtävien vaihtuvuus ja uudet haasteet työhyvinvointia ja millaisina työkierrosta koituvat mahdolliset haasteet koetaan henkilöstössä. Tutkimuksen tavoite oli selvittää kokemuksia työkierron yhteydestä työhyvinvointiin, koetaanko se voimavarana ja millaisia haasteita työkierto aiheuttaa yksilö- ja työyhteisön tasolla. Opinnäytetyössä pyritään kartoittamaan työkierrossa olevien henkilöiden kokemuksia ja mahdollisuuksia työkierron kehittämisestä työyhteisössä.

Erilaisin tavoin sanoitetuissa ja kirjoitetuissa vastauksissa kävi selkeästi ilmi, että työkierrolla on ollut merkittävä vaikutus usean vastaajan kokemuksiin työstä ja se on vaikuttanut paljon heidän henkilökohtaiseen työhyvinvointiinsa. Työkierto koetaan erittäin usein voimavarana työuran suuntaamista, työn mielekkyyttä sekä omassa työssä kehittymistä ajatellen. Useilla tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä työkierto on pidentänyt työuraa kyseisessä organisaatiossa ja antanut merkittävän kokemuksen työn pitovoiman lisääntymisestä.

Työkierto on ollut osalla vastaajista suuressa roolissa siinä, että työura kohdeorganisaatiossa on jatkunut ja jatkuu edelleen. Työkierto on mahdollistanut henkilöstölle työtehtävien ja työyhteisön vaihtumisen, oman työn vastuualueiden muuttumisen, oman työn osaamisen kehittämisen ja monipuolisen näköalapaikan vaihtuvien työtehtävien muodossa. Työkierto ja sen tuoma mahdollisuus uusiin työtehtäviin uudessa työympäristössä on ollut ratkaiseva tekijä useassa tapauksessa vastaajien keskuudessa työn jatkumisen kannalta samalla työnantajalla. Ilman työkierron mahdollisuutta siirtyä työtehtävien ja toimipaikkojenkin välillä uuteen työhön, nämä henkilöt olisivat irtisanoutuneet työnantajan palveluksesta ja hakeutuneet toisen työnantajan palvelukseen uusiin työtehtäviin.

Tämän tutkimuksen mukaan työkierron koetaan olevan henkilöstölle voimavara, mutta työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi tuovan myös joitain haasteita yksilöille ja työyhteisössä. Haasteita työkierron saralta saattaa ilmetä suuren organisaation sisällä erityisesti silloin, kun henkilöstö vaihtuu usein eri tehtävien välillä. Uusien työtehtävien vastaanottaminen, niiden erilaiset velvoitteet ja sisäistäminen sekä haltuunotto vievät aikaa. Myös työkierron kautta tulleisiin uusien tehtävien sidosryhmiin tutustuminen ja verkostoituminen uusien työtehtävien tarpeiden mukaisesti vie aikaa ja saattaa olla yksilölle ja työyhteisöllekin haasteellista. Työn rajaaminen ja selkeä vastuiden ja

velvoitteiden asettaminen ovat tärkeitä tekijöitä työssä onnistumisen kokemukselle ja työhyvinvoinnille. Jos tiedottamista työtehtävien ja työroolien vaihtumisesta ei olla tehty riittävän hyvin, voi muulle työyhteisölle jäädä epäselväksi henkilöiden työtehtävät ja vastuualueet. Tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä ja epätietoisuutta ja näin hankaloittaa asioiden hoitoa niin sisäisesti organisaation oman henkilöstön keskuudessa kuin ulkopuolisten toimijoidenkin, esimerkiksi erilaisten sidosryhmien ja asiakasryhmien suhteen. Jos tehtävät ja vastuut eivät ole tiedossa niin yksilötasolla kuin organisaation eri toimijoiden keskuudessa, työkierto voidaan kokea haasteellisena ja kuormittavana niin yksilötasolla kuin tiimeittäinkin, osastoittain ja koko organisaatiotasolla luoden näin epävarmuutta ja epätietoisuutta hankaloittaen henkilöstön työssä onnistumista. Yksilötasolla työkierto voi osoittautua odotettua haasteellisemmaksi esimerkiksi uuden, odotettua haasteellisemman työtehtävän äärellä. Jos odotukset uudesta työtehtävästä ovat olleet epärealistiset, voi uuden työn haastavuus yllättää.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin myös tarkentamaan henkilöstön ajatusta työkierron kehittämistarpeista ja keinoista, joilla työkiertoa voi tarvittaessa kehittää. Työkierto oikein mitoitettuna, ajoitettuna ja työtehtävien osalta oikein koostettuna on oiva tapa päästä kehittämään omaa osaamistaan ja suunnata työuraansa haluamaansa suuntaan. Mahdollisuudet muokata erilaisten tarpeiden mukaisesti omaa työnkuvaa ja työuraa sekä kuulluksi tuleminen työyhteisössä ovat keskeisiä asioita yksilöiden ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Kehitystyön kannalta on hyvä kuulla työkierrossa olleita sekä muuta henkilöstöä siitä, miten työkiertoa voidaan hyödyntää eri henkilöiden työn kehittämisessä. Työkierron myötä pystytään tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia organisaation sisällä kehittää omaa työtään ja osaamistaan. Oppivassa ja hyvinvoivassa organisaatiossa panostetaankin ihmisten osaamisten kehittämiseen ja otetaan henkilöstön toiveet uusien työmahdollisuuksien löytymisestä huomioon. Hyvinvoiva ja itsensä kuulluksi kokeva työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut ja haluaa haastaa omaa osaamistaan turvallisessa, myönteisessä työympäristössä.

Työkierto mahdollistaa uusien ja erilaisten osaamisten ja voimavarojen hyödyntämisen organisaatiossa ja tiimeissä. Tiimin osallistaminen tarkoittaa, että jokainen tiimin jäsen otetaan mukaan tiimiä koskevaan ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Osallistamisen hyötynä nähdään, että jokaisen tiimin jäsenen erilaiset vahvuudet saadaan näin valjastettua tiimin ja koko organisaation käyttöön. Kun erilaiset näkökulmat, kokemukset ja mielipiteet osataan ottaa huomioon, osataan yhdessä tehdä parempia päätöksiä kuin mitä tiimin jäsenet osaisivat tehdä yksin. Voidaan puhua myös kollektiivisesta älykkyydestä, joka on ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta muodostuva yhteinen tietämys ja näkemys. Voidaankin sanoa, että hyvin toimiva tiimi on fiksumpi kuin osiensa summa. Työkierrolla hankittu, uusi osaaminen kun tuodaan osaksi tiimin yhteistä

päätöksentekoa, saadaan kattavampi tietämys asioihin ja uutta näkökulmaa ratkaisuihin. Työkierto tuo parhaimmillaan henkilöstölle hienoja mahdollisuuksia oman työn ja osaamisen kehittämiseen ja näkyy näin voimavarana työntekijän uralla. Organisaatiossa voidaan työkierrossa olevien henkilöiden kokemusten pohjalta kehittää työyhteisöä ja sen työhyvinvointia yhä paremmaksi. Tärkeää on, että nämä kokemukset työkierrosta tulevat kuulluiksi ja otetaan huomioon, kun työkiertoa suunnitellaan, toteutetaan ja kehitetään edelleen osana henkilöstön kehittämistä ja työhyvinvoinnin ylläpitoa työyhteisössä.

Yhtenä keinona henkilöstön työhyvinvointiin, työssä pysymiseen ja viihtymiseen sekä henkilökohtaisen työuran pidentämiseen ja kehittämiseen sekä osaamisen lisäämiseen voidaan organisaatiossa ottaa käyttöön vapaaehtoisuuteen perustuva työkierto. Työkierto mahdollistaa omassa tutussa työpaikassa vaihtelevat ja sovitusti vaihtuvat työtehtävät. Se mahdollistaa urakehityksen ja uusien, kiinnostavien näkökulmien oppimisen sekä antaa uutta virkistävää ja kokonaiskuvaa avartavaa näkökulmaa henkilöstön jäsenille. Kun henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus työkiertoon, tarjotaan samalla mahdollisuus kehittyä työssään ja hyödyntää omaa asiantuntijuuttaan omassa organisaatiossaan. Tämä voi olla pitkien ja kehittyvien työurien edellytys sekä oppivan organisaation mahdollisuus samalla työnantajalla. On myös ehkä helpompi ymmärtää samassa organisaatiossa työskentelevien kollegoiden ja muiden toimijoiden työnkuvaa - sen haasteita, saavutuksia, työpanostuksia ja mielekkäitä, kiinnostavia työtehtäviä - kun pääsee näkemään monelta eri suunnalta eri työtehtävissä tarvittavaa ydinosaamista. Työkierto mahdollistaa henkilön kehittymisen jokaiselle yksilölle myös omassa työssään.

Työelämässä osaamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa. Organisaatiotasolla osaamisen kehittämisen pitääkin tukea strategisia päämääriä. Työkierto tulisi suunnitella aina siten, että henkilö voi oppia koko organisaatiota eteenpäin vieviä ja hyödyttäviä taitoja ja siten, että nämä työkierron kautta tarjottavat työtehtävät tukevat organisaaton strategisia tavoitteita ja päämääriä. Strategia kertoo sen, millaisia valintoja koko organisaation tasolla on tehty ja mitä tavoitteita tulevaisuuteen on asetettu toiminnalle ja sen kehittämiselle. Strategian tulisikin antaa selkeät suuntaviivat toiminnalle ja siihen mihin organisaation toiminnalla pyritään. Kaikkien johdon päätösten tulee tukea valittua strategiaa ja henkilöstön pitää niin ikään ymmärtää mihin nämä päätökset perustuvat. Silloin tehdään yhdessä työtä sovittujen ja suunniteltujen asioiden eteen. Ilman strategisia valintoja organisaatiossa resurssien kohdentaminen esimerkiksi juuri työkierron kautta tärkeimmiksi koettuihin asioihin on mahdotonta. Mitä tärkeämpi strategia ja sen valitut toimintatavat ovat, sitä varmemmin ottein tiimit voivat tehdä henkilöstön keskuudessa valintoja oman toimintansa ja käytettävissä olevien resurssiensa suhteen. Usein strategiset valinnat edellyttävät muutosprosesseja

toiminnassa ja henkilöstön työtehtävissä. Jotta nämä muutosprosessit saadaan vietyä läpi, täytyy niiden olla hyvin perusteltuja ja ymmärrettäviä, motivoivia ja niille pitää antaa riittävästi aikaa. Henkilöstön muutoskyky on avainasemassa muutosten ja uusien prosessien käyttöönotossa. Todelliset tulokset voidaankin nähdä usein vasta riittävän pitkän ajan kuluttua ja huolellisen seurannan jälkeen.

Työkierto tuo parhaassa tapauksessa vaihtelua työuralle ja antaa mahdollisuuksia nähdä organisaation toimintamallia eri näkökulmista antaen näin mahdollisuuden hahmottaa sen kokonaisuuden, jota kaikkien henkilöiden erilaiset työtehtävät ja työpanokset antavat organisaation eri tehtävätasoilla. Usein myös edetäkseen urallaan vaikkapa haasteellisempiin ja vastuullisempiin tehtäviin on tarpeellista ja hyödyllistä nähdä eri osastojen ja työtehtävien kokonaisuuksia ja eri työtehtävissä hyödynnettäviä yksilöllisiä ominaisuuksia, jotta voi hahmottaa koko organisaation ja työyhteisön muodostaman kokonaisuuden realistisemmin. Näin toimiessa henkilöiden on helpompi ymmärtää muiden työntekijöiden työn tuomat haasteet ja oppia kannustamaan heitä omissa työtehtävissään, kun nähdään asiaa erilaiselta kantilta samalla oman tutun talon sisällä toimien.

Työkierto perustuu ihanteellisissa olosuhteissa aina vapaaehtoisuuteen. Työnantaja mahdollistaa työkierron toteutumisen ja antaa näin mahdollisuuden edetä organisaation sisällä urallaan ja saada vaihtelevuutta ja laajempaa ymmärrystä omaan työyhteisöönsä, omiin työtehtäviinsä sekä näkemystä koko organisaation eri tasoilta siitä, miten eri henkilöstön jäsenet kantavat omalla työpanoksellaan arvokkaan osaamisensa työyhteisön käyttöön erilaisissa työtehtävissä ja työskentelyn tasoilla. Työkierto on erinomainen vaihtoehto, kun henkilöstö haluaa kehittyä ja oppia uutta sekä samalla osaamisellaan kehittää myös koko työyhteisön kokonaisosaamista. Tämä on hieno mahdollisuus lisätä näiden siirtymien kautta kaikkien osapuolten työhyvinvointia. Työkierto antaa paljon mutta vaatii toki henkilöiltä sitoutumista ja itseohjautuvuutta sekä halua kehittyä omalla urallaan.

Työyhteisössä tulee pyrkiä selvittämään työkierron tuomat hyödyt ja haasteet yksilö-, tiimi-, osasto- ja organisaatiotasolla työhyvinvointia koskien. Työkierto, voimavaran kokemukset sekä työhyvinvointi liittyvät oleellisesti työn imuun, työn veto- ja pitovoimaan sekä henkilöstön työssä jaksamiseen. Työhyvinvoinnilla on inhimillisen näkökulman lisäksi aina myös tuotannollinen ja taloudellinen näkökulma, sillä hyvinvoiva organisaatio tuottaa tulosta ja kehittyy osaajina sekä luo mahdollisuuksia yksilöille luoda omaa työuraa ja hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja taitoa talon sisällä. Työhyvinvoinnin kannalta oleellisia tekijöitä ovat myös henkilöstön riittävä resursointi, palkkausten ja palkitsemisten oikeellisuus ja oikeudenmukaisuus, työtilojen ja työskentelyssä tarvittavan tekniikan toimivuus, työolosuhteissa tapahtuvien muutosten tai yhteiskunnallisten päätösten tuomat, organisaation toimintaa koskevat muutokset sekä se, miten näihin kaikkiin työoloihin vaikuttaviin

asioihin johto suhtautuu. Erilaisten säännöllisesti toistuvien keskusteluiden, kyselyiden ja haastatteluiden sekä työyhteisön tuottaman havainnoinnin perusteella voidaan todentaa mm. työkierron vaikutusta työhyvinvointiin ja sen kokemusta voimavarana työssä. Henkilöstön haastattelut ja yhteistyöpalaverit sekä säännöllinen seuranta antavat vallalla olevasta tilasta hyvän kuvan. Tämän kuvan perusteella tehdään jatkoa ajatellen suunnitelma siitä, mihin työhyvinvointia tukevaan toimintaan organisaatiossa kannattaa tulevaisuudessa panostaa ja mistä henkilöstö kokee saavansa parhaan ja työhyvinvointiaan lisäävän hyödyn työssään.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ja opinnäytetyöprosessissa tulisi pyrkiä tuottamaan työelämästä ja sen kehittämisestä sellaista tietoa, joka kehittää ja uudistaa työelämän osaamis- ja tietopohjaa. Työelämässä esiintyy paljon kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa ja työyhteisöjen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kehittynyttä tilannesidonnaista tietoa ja osaamista. (Ojasalo 1014, 27.) Tässä tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella osaamisen kehittäminen tunnistetaan välttämättömäksi osaksi organisaation kehittämistä ja menestystä. Tästä syystä olisikin erityisen tärkeä kuulla ja kysyä aktiivisesti työkierrosta saaduista kokemuksista, kertyneestä osaamisesta ja niistä huomattavista hyödyistä, joita työkierto ja sen kautta luontaisesti tuleva kehittämistyö tuo organisaatioon. Se tulisi saada näkyväksi ja kannustimeksi henkilöstölle siten, että se rohkaisisi työntekijöitä siirtyä työurallaan edes kerran työkiertoon ja sitä kautta saada uusia näkökulmia omaankin työhön.

Kysely ja siinä käytettävä lomake on suunniteltava tutkimusta tehdessä huolellisesti jo ennen kyselyn toteuttamista. Kyselyn tulee pohjautua olemassa olevaan tietoperustaan. Kysymysten pitää olla täysin yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä sekä helposti vastattavissa. Kyselyssä on keskeistä perusjoukon, otoksen tai kohderyhmän määrittäminen, jotta kyselystä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja pohtia tulosten yleistettävyyttä. (Ojasalo 1014, 41.) Tässä kyselyssä on otettu huomioon käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti. Molemmat toteutuvat tässä opinnäytetyössä. Kyselylomakkeeseen (liite 1) vastaaminen on tehty tähän laadulliseen tutkimukseen osallistuvalle kohderyhmälle helpoksi, sillä kysymyslomake on lähetetty helppokäyttöisen forms-lomakkeen muodossa luotettavalla sähköpostilla. Saatekirjeessä (liite 3) on ohjeistettu vastaaja selkeästi ja kerrottu tutkimuskysymysten tarkoitus, vastaamisaika sekä ketkä tutkimuksen kohderyhmäksi on valikoitunut ja miksi. Myös tutkimuslupa on avoimesti esillä saatekirjeessä. Vastaajat ovat voineet kirjoittaa vastauskenttiin omista kokemuksistaan ilman huolta, että heidän vastaamisellaan olisi heille jotain seuraamuksia. Tutkimukseen osallistuvien anonyymius on säilynyt koko tutkimuksen ajan. Vastausten vastaanottaja eli opinnäytetyön tekijäkään ei ole voinut tunnistaa kyselylomakkeen vastausten antajia eikä

toisaalta myöskään niitä henkilöitä, jotka ovat jättäneet vastaamatta. Heidän työroolinsa on niin ikään jäänyt tutkimuksessa selvittämättä, kumpaan kohderyhmään he ovat kuuluneet.

Haastattelurunko mukailee kyselylomakkeen aihepiiriä ja kysymysten asettelua, mutta syventää vastausten myötä käsiteltyjä aiheita. Haastattelut (liite 2) on toteutettu puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä haluta liikaa ohjata vastaajia. Tällaisessa haastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen, tilanteiden mukaan (Ojasalo 2014, 41). Haastateltaville on haastattelutilanteessa kerrottu, että vastaaminen ja osallistuminen tutkimukseen on anonyymiä ja he voivat puhua vapaasti. Aluksi haastattelut nauhoitettiin. Haastattelukysymykset (liite 2) esitettiin rauhallisessa ympäristössä, jossa vastaajalla on ollut kokemus siitä, että hän voi puhua vapaasti. Haastattelujen jälkeen vastaukset on litteroitu ja kirjaamistyön jälkeen kaikki vastausmateriaalit on poistettu, joten ketään vastaajaa ei voida tutkimuksen tuloksista tai kommenteista tunnistaa. Tämä on käsiteltävien asioiden henkilökohtaisuuden ja työyhteisön osittain vaikeidenkin käsiteltyjen aiheiden vuoksi ollut erittäin tärkeää tässä tutkimuksessa mukana olevalle kohderyhmälle.

Kun havainnoinnista pidetään huolellisesti kirjaa ja tietoa kerätään järjestelmällisesti koko tutkimuksen ajan, on havainnointi osaltaan myös keskeinen kehittämistyön menetelmä ja osa opinnäytetyön tutkimusmateriaalia. Havainnoimalla voi seurata esimerkiksi kokoustilanteita, vuorovaikutustilanteita ja henkilöstön kanssakäymistä. Havainnointia voi tehdä joko ulkopuolisena toimijana tai osallistuen itse toimintaan, esimerkiksi kokouksissa ja etäyhteyksin toteutetuissa tapaamisissa. (Ojasalo 2014, 42) Tässä opinnäytetyöprosessissa havainnoimalla saatu materiaali on kirjattu ylös omina huomioina. Tutkimuksen kirjoittamisvaiheen jälkeen havainnoinnin materiaalit on myös poistettu kokonaan, eikä havainnoinnista ole jätetty talteen mitään kirjallisia dokumentteja. Havainnoinnin huomiot on olleet ainoastaan opinnäytetyön tekijän hallussa. Havainnoinnin aikana on tutkimusmateriaaleihin kirjattu aineistoksi ainoastaan tutkimuksen kannalta relevantit asiat ja kaikki materiaali on käsitelty prosessin aikana luottamuksellisesti ja anonyymisti. Havainnointi koko havainnointiajan (vuosi 2023) on tuottanut samankaltaista sisältöä kuin mitä kyselylomakkeella (liite 1) ja haastatteluilla (liite 2) on saatu tutkimuksen kohderyhmän vastauksista.

Opinnäytetyöprosessissa viimeinen vaihe on arviointi. Arviointia tehdään myös tutkimuksen aikaisemmissa vaiheissa, pitkin matkaa prosessin edetessä. Arvioinnissa tarkastellaan usein kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, kehittämisessä käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista. Tutkimuksen

aikaisemmissa vaiheissa tehdyn arvioinnin tehtävänä on pääasiassa suunnata kehittämis- ja tutkimustyötä ja toimia palautteena työn tekijälle. Loppuarvioinnin tarkoituksena taas on osoittaa, miten kehittämis- ja tutkimustyössä onnistuttiin. (Ojasalo 2014, 47.) Tässä opinnäytetyössä arviointia työn sisällöstä, prosessin etenemisestä sekä saadun tutkimusmateriaalin sisältöjen analysointia on tehty koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kerätyn materiaalin, havainnoinnin tuomien huomioiden ja keskeisten sisältöjen kirkastaminen on vaatinut jatkuvaa arviointityötä opinnäytetyöprosessin edetessä. Arviointia on tarvittu tässä prosessissa myös, kun on ollut tarvetta kohdentaa aiheiden käsittelyä juuri työkierron sekä voimavarana koettujen kokemusten keskeiseen termistöön ja sisältöön. Tutkittavan aineiston säännöllinen rajaaminen ja termistön kohdentuminen tutkimuksen kannalta keskeiseen sisältöön on ollut opinnäytetyöprosessin aikana välttämätöntä tehdä säännöllisesti. Tämä on vaatinut jatkuvaa oman työskentelyn ja tutkimusmateriaalien sisällön arvioimista tässä opinnäytetyössä. Kehittämistyön lopullinen arviointi on opinnäytetyön prosessissa viimeinen vaihe, vaikka arviointia tehdään siis toki koko prosessin ajan. Arviointi kohdistuu sekä opinnäytetyön prosessiin että sen tuotoksiin. Myös eettiset kysymykset ovat tärkeitä kaikissa opinnäytetyön vaiheissa (Ojasalo 2014, 26). Tässä opinnäytetyössä vastausten anonyymius ja vastausten luottamuksellisuus sekä tutkimuksen eettisyys toteutuu. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuu niin tieteentekemisen kuin yritysmaailmaakin koskevat eettiset säännöt. Opinnäytetyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä (Ojasalo 2014, 48). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä triangulaatiota, eli tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista, kuten tässä opinnäytetyössä on tehty.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voi jakaa mielivaltaisesti eri osiin, vaan esitetyt asiat linkittyvät kiinteästi toisiinsa (Ojasalo 2014, 105). Tässä laadullisessa tutkimuksessa nämä tutkimuksen kriteerit sekä tutkimuksen arviointikohtiin liittyvät määritelmät täyttyvät. Saadut tulokset ovat yleistettävissä koskemaan työkierrossa olevia henkilöitä kohdeorganisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä saatuja tutkimustuloksia ja työyhteisöä koskevia tietoja voidaan hyödyntää ja soveltaa henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen. Saatuja tietoja voidaan hyödyntää työyhteisössä jatkossa työkierron tarjoaman mahdollisuuden markkinoinnissa muun muassa organisaatiossa vapautuvien uusien työtehtävien yhteydessä, työkierron kokemuksista henkilöstön voimavarana, työuran suuntaamisen ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista kerrottaessa ja työkiertoon liittyvien käytäntöjen kehitystyössä. Realistisen tilannekuvan kannalta on tärkeää jatkuvasti kartoittaa olemassa olevaa tilannetta henkilöstön keskuudessa ja sitä, miten he voivat omassa

työssään. Tästä tulee olla kiinnostuneita organisaation johdon tasolla ja vastaajat kokivatkin, että kuulluksi tuleminen tässä työkierron mahdollistavassa työyhteisössä, henkilöstön työssä kehittymiseen ja jaksamiseen liittyvissä asioissa kuten muissakin työhyvinvointiin liittyvien asioiden ja voimavarojen suhteen on heille tärkeää. Esihenkilöiden kanssa tulee käydä keskustelua henkilöstön halukkuudesta ja mahdollisuuksista työkiertoon organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstö toivoo, että heidän toiveitaan koskien työkiertoa ja sen tuomia mahdollisuuksia kehittyä työurallaan kuullaan johdon ja koko organisaation taholta. Vastauksissa toivotaan, että työkierto mahdollistetaan edelleen henkilöstölle työuran eri vaiheissa oman organisaation sisällä. Erilaisia nykytila-analyysejä käyttäen ja henkilöstöä kuunnellen voidaan kartoittaa organisaatiossa olemassa olevaa tilannetta työkierron tuomien voimavarojen, eri työtehtävien, työn merkityksellisyyden kuin myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Lähteet

Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management (Seventh edition.). Kogan Page Limited.) https://www.vlebooks.com/Product/Index/2143456?page=0&startBookmarkId=-1, luettu 20.11.2023

Eklund, A. (2021). Osaamiskartta, osaamisen kehittäminen työelämässä, Grano Oy, Helsinki

Eriksson, T., Ortega, J. (2006). The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories, Industrial & Labor Relations Review, Article 7

Hirsjärvi, S. Remes, P., Sajavaara, P. (2005). Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Juuti, P., Vuorela A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, PS-kustannus

Juuti, P. (2020). Jaettu johtajuus. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M., Vuorenmaa, H. (toim.). Työn Tuuli (2/2020), s. 63–68. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Helsinki.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum, Espoo.

Lappalainen, P. (2020). Työpaikan konfliktit itsensä johtamisen kehittämisen triggerinä. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M., Vuorenmaa, H. (toim.). Työn Tuuli (2/2020), s. 69–78. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Helsinki.

Mäkelä, L., Kemppinen, S., Kangas, H., Lehtimäki, T., Tanskanen, J. (2020). Itsensä johtamisella parempaa hyvinvointia myös koronakevään etätöissä. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M., Vuorenmaa, H. (toim.). Työn Tuuli (2/2020), s. 56–62. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Helsinki.

Nevala, N. Pehkonen, I., Virtanen, M., Juvonen-Posti, P., Mattila-Holappa, P., Tanttu, A. (2023). Työn muokkauksen toimintamalli: Opas työpaikoille ja työkyvyn tuen ammattilaisille. TTL. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-052-2, luettu 31.1.2024

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät, Sanoma Pro Oy

Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. (2019). Johtamisen psykologia, PS-kustannus

Polvinen, K., Vanharanta, O. (2020). Autonomisen työn muotoilun edellytysten kehittäminen pk-yrityksissä. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M., Vuorenmaa, H. (toim.). Työn Tuuli (2/2020), s. 79–86. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Helsinki.

Stadin AO, Helsinki. https://stadinao.fi/tietoa-stadin-aosta/, luettu 10.12.2023

Stadin AO:n toimintakäsikirja, (2023). https://sites.google.com/edu.hel.fi/stadinao-toimintakasikirja/johdanto?authuser=0, luettu 10.12.2023

Thomas, G. 2021. How to do your case study. 3. painos. SAGE Publications Ltd. Lontoo.

Viitala, R. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. e-kirja https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.28020, luettu 3.10.2023

Viitala, R. (2020). Henkilöstöjohtaminen, Edita

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen kysymykset

Työkierto henkilöstön voimavarana, case Stadin AO

Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset

1.Oletko ollut aikaisemmin tai oletko nykyisessä työtehtävässäsi työkierron kautta? Vastaus vaaditaan. Yksi vaihtoehto.

Kyllä olen

En ole

2.Oletko työkierrossa omasta tahdostasi? Vastaus vaaditaan. Yksi vaihtoehto.

Kyllä olen

En ole

3. Koetko työkierron vaikuttavan jollain tapaa työhyvinvointiisi? Vastaus vaaditaan. Yksi vaihtoehto.

Kyllä koen

En koe

4.Millaisia vaikutuksia koet työkierrolla olevan työhyvinvointiisi? Vastaus vaaditaan. Monirivinen teksti.

Kirjoita vastaus:

5.Oletko kokenut, että työkierrosta seuraisi joitain haasteita työssäsi? Vastaus vaaditaan. Yksi vaihtoehto.

Kyllä olen

En ole

6. Millaisia haasteita olet kokenut työssäsi työkierrosta johtuen? Vastaus vaaditaan. Monirivinen teksti.

Kirjoita vastaus

7. Miten työkierto vaikuttaa mielestäsi työyhteisöön ja sen toimintaan? Vastaus vaaditaan. Monirivinen teksti.

Kirjoita vastaus

8.Olisitko halukas työkiertoon tulevaisuudessa tai jatkamaan työkierrossa nykyisellä työnantajallasi? Vastaus vaaditaan. Yksi vaihtoehto.

Kyllä olisin

En olisi

9.Tässä voit perustella syitäsi halukkuuteesi omassa työssäsi toteuttaa työkiertoa. Vastaus vaaditaan. Monirivinen teksti.

Kirjoita vastaus

10.Tässä voit perustella syitäsi, miksi et haluaisi työssäsi työkiertoon tai jatkaa työkierrossa. Vastaus vaaditaan. Monirivinen teksti.

Kirjoita vastaus

Liite 2. Haastattelurunko

(Haastattelun aloitus ja pohjustus aiheeseen)

Tarkoitukseni on tämän haastattelun myötä kuulla mielipiteesi ja ajatuksiasi esittämiini kysymyksiin koskien työkierron vaikutuksia työhyvinvointiin työpaikassamme Stadin AO:ssa. Samalla kartoitamme ajatuksia työkierron vaikutuksista koko organisaatiomme eri tasoilla työskentelevään henkilöstöön ja erilaisiin työtiimeihin.

Tämä haastattelu nauhoitetaan, litteroidaan ja kun vastaukset on koottu osaksi opinnäytetyötäni, ne hävitetään. Tästä haastatteluaineistosta saamani tulokset ovat osa tutkimusraporttia. Vastaajat pysyvät lopullisessa raportissa täysin anonyymeinä.

- Haastattelun aloituskysymykset, kesto noin 10 minuuttia

Voitko aloittaa kertomalla hieman itsestäsi, kuinka pitkään olet työskennellyt tässä organisaatossa ja missä eri tehtävissä?

Entä kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?

Kuvailisitko nykyistä työnkuvaasi ja vastuualueitasi. Mitä asioita työtehtäviisi kuuluu?
(Haastattelun avainkysymykset, kesto noin 50 minuuttia)

Kuinka kuvailisit työkierron merkitystä omalla kohdallasi?

Entä kuinka kuvailisit toisten henkilöiden työkierron vaikutusta omaan ja tiimisi työskentelyyn?

Millaisia haasteita työkierto aiheuttaa?

Mitkä ovat mielestäsi työkierron edut ja miksi?

Koetko työkierrossa olemisen mielekkäänä vai olisitko mieluummin ilman työkierron mahdollisuutta? Kertoisitko tarkemmin, miksi ajattelet näin?

Onko työkierto mielestäsi työhön sitouttava tekijä? Kertositko tarkemmin näkemyksistäsi tähän asiaan?

Onko työkierto mielestäsi tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävä asia organisaatiossasi?

Tarjoaako työkierto uusia uramahdollisuuksia tai mielekkäitä vaihtoehtoja työtehtäviin?

Millaisia haasteita työkierto aiheuttaa yksilölle tai työyhteisölle organisaatiossa?

Jos sinulla on mahdollisuus, aioitko hakeutua uudelleen työkiertoon tässä organisaatiossa?

Miten parantaisit työkierron toteutustapaa tai hakuprosessia organisaatiossa?

Haastattelun loppuun yhteenvetoa käydyistä asioista ja mahdollisuus täydentää vielä vastauksia

Kiitokset osallistumisestasi haastatteluun. Arvostan aikaasi ja ajatuksiasi, sekä haluan kiittää vielä jaetuista näkemyksistäsi sinua. Haastatteluun osallistumisestasi oli minulle suuri apu opinnäytetyöni kannalta.

Jos haastattelun jälkeen tulee vielä uusia ajatuksia mieleen tai jotain lisättävää jo annettuihin tietoihin, voi minulle laittaa sähköpostilla tarkennuksia omiin vastauksiin. Julkaisen tutkimuksen tulokset opinnäytetyössäni kevään 2024 aikana.

Liite 3. Saatekirje kyselylomakkeelle

Pyyntö vastata YAMK-opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn koskien työkiertoa Stadin AO:ssa

jakelu:

Strategisten asiantuntijatiimien jäsenet

Koulutuspäälliköt

Hei arvoisat kollegat,

Lähestyn teitä pyynnöllä vastata lähettämääni forms-kyselyyn (viestin lopussa linkki) koskien opinnäytetyötäni Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa.

Kysymyksiin vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia.

Minulla on tutkimuslupa Stadin AO:lta tähän opinnäytetyöhön, tutkimuslupa HEL 2023-012160 T 13 02 01.

Työkierto henkilöstön voimavarana, case Stadin AO

Susanna Auvinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutus, restonomi YAMK

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Opiskelen asiakkuusvastaavan työni ohella Haaga-Heliassa YAMK-tutkintoa Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen, restonomi YAMK, suuntautumisena Johtajuus ja henkilöstövoimavarat. Aiheena opinnäytetyössäni on "Työkierto henkilöstön voimavarana, case Stadin AO".

Tavoitteena opinnäytetyössäni on kartoittaa Stadin AO:ssa työskentelevien asiantuntijoiden sekä koulutuspäälliköiden kokemuksia työkierrosta. Lisäksi pyrin selvittämään työkierron vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin sekä sitä, miten työkierto organisaatiossamme vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt työskentelevät Stadin AO:ssa ja ovat työkierron kautta tämänhetkisissä työtehtävissään. Tutkimus tehdään kyselylomakkeella (forms) sekä kohdennetuilla haastatteluilla. Kyseessä on laadullinen tutkimus.

Tässä kyselyssä työkierto terminä viittaa siihen, miten henkilöstömme Stadin AO:ssa on työkierron mukaisesti vaihtanut työtehtävää tai siirtynyt uuteen työhön organisaation sisällä. Vastaukset kyselyssä ovat monivalintavastauksia sekä niissä on myös avoin osio, johon on mahdollista kertoa omin sanoin näkemyksensä. Toivon, että kirjoitat näihin avoimiin osioihin omista kokemuksistasi liittyen työkiertoon.

Olen erittäin kiitollinen saamistani vastauksista. Vastaajien henkilöllisyys eikä tiedot tule kyselyssä selville, ja poistan kaikki saamani tiedot ja materiaalit annetuista vastauksista, kun olen tehnyt niistä työhöni koonnin ja analyysin eli heti saatujen tietojen kirjaamisen jälkeen. Vastaaminen on siis täysin anonyymiä.

Tutkimusaineiston keräämisen kyselylomakkeella (forms-kysely alla) ajankohta rajautuu aikavälille **17.10.2023 - 5.11.2023**, jonka jälkeen teen koonnin saaduista vastauksista opinnäytetyöhöni. Opinnäytetyöhöni tehtävät haastattelut teen kyselylomakkeen vastausten analysoinnin jälkeen kohdennetusti ja sovitusti eri henkilöille.

Vastaan mielelläni tarvittaessa kysymyksiinne koskien tätä opinnäytetyötä.

Linkki kyselylomakkeelle:

https://forms.office.com/e/LWkSX0x7Q2

Lämmin kiitos jo näin etukäteen arvokkaista vastauksistanne.

Hyvää syksyä kaikille 🍁.

Ystävällisin terveisin,

Susanna Auvinen

asiakkuusvastaava, kampus 2

Helsingin kaupunki

Kasvatus ja koulutus

Lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö

Stadin ammatti- ja aikuisopisto, Kampus 2

PL 40302 (käyntiosoite Ilkantie 3, 00400 Helsinki)

00099 HELSINGIN KAUPUNKI

Puh. 09 310 89244 / 040 334 5714
susanna.auvinen@edu.hel.fi

www.stadinao.fi

Helsinki

Stadin AO

www.linkedin.com/company/stadin-ao-tyoelamalle