

## OPPIMISTA JA UUSIA NÄKÖKULMIA

Työkiertomalli sisäisille työmarkkinoille

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Opinnäytetyö YAMK  
Kevät 2017  
Tanja Anttila  
Satu Uusitalo

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala

ANTTILA, TANJA &  
UUSITALO, SATU:

Oppimista ja uusia näkökulmia  
Työkiertomalli sisäisille työmarkkinoille

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK opinnäytetyö,  
76 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda työkiertomalli Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalle Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueelle. Tarkoituksena oli luodulla toimintamallilla lisätä työntekijöiden ammatillista osaamista sekä mahdollistaa työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä. Toimintamallin tarkoituksena oli myös ylläpitää positiivista työnantajakuva ja mahdollistaa kilpailukykyä rekrytoinnissa.

Kehittämishankkeen idea nousi työnantajaorganisaation tarpeista. Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio oli hankkeen käynnistyessä Lahden kaupungin Vanhusten palvelut ja kuntoutus. Lahden kaupungin liittyessä yhdeksän muun kunnan kanssa 1.1.2017 perustettuun Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymään, muuttui kehittämishankkeen työnantajaorganisaatio. Uuden hyvinvointikuntayhtymän myötä kehittämishankkeen tarve korostui, sillä työkierto katsottiin yhdeksi sisäisten työmarkkinoiden liikkuvuutta parantavaksi tekijäksi.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa aineiston hankinnan menetelminä käytettiin Learning cafe- ryhmää ja sähköistä kyselyä. Learning cafe- ryhmällä ja sähköisellä kyselyllä osallistettiin työntekijät työkiertomallin ideointiin ja suunnitteluun. Työkiertomalli luotiin työntekijöiden näkemyksiin ja tietoperustaan pohjautuen. Alustavaa työkiertomallia esiteltiin kohdeorganisaation esimiehille ja jatkotyöstettiin heiltä saadun palautteen perusteella työnantajaorganisaation tarpeita vastaavaksi. Kehittämishankkeen edetessä päätettiin, että työkiertomalli otetaan käyttöön laajasti koko organisaatiossa. Valmis työkiertomalli otetaan työnantajaorganisaatiossa käyttöön kesäkuussa 2017.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, työkierto

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Social and Health Care

ANTTILA, TANJA &

UUSITALO, SATU:

Improving and new perspectives

Job rotation model for internal labor  
markets

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Management

76 pages, 4 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

The aim of this development project was to build a job rotation model for the sector of Geriatric Services and Rehabilitation of Social and Healthcare Services of Lahti city. With this operating model it was intended to improve employability skills and to enable promoting and maintaining occupational well-being. The objective was also to maintain positive employer-employee relationship and allow competitiveness in recruiting.

The idea for this development project was based on the commissioner organization's need. When the project began the target organization was Geriatric Services and Rehabilitation of Lahti city. The employer organization changed when Lahti and nine other municipalities joined Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing on 1 January 2017. After the establishment of the coalition the need for the development project was emphasized even further, because job rotation was seen as one of the increasing values of circulation on the internal labor market.

The development project was carried out as action research. The procedures used were Learning cafe group and online questionnaire. With these procedures employees participated in composing and planning of the job rotation model. The created job rotation model was based on the views and knowledge of employees. An initial plan was introduced to the managers of the target organization and after feedback it was revised to respond better to the needs of the employer organization. During the development project it was decided that the job rotation model would be used widely inside the organization. The finished job rotation model will be introduced in June 2017.

Key words: learning development, occupational well-being, job rotation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	9
3.1	Työkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä	9
3.2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	12
3.3	Perehdytyksen rooli	16
3.4	Työhyvinvoinnin merkitys	18
3.5	Vanhustyön vetovoimaisuus	22
4	KEHITTÄMISHANKE TOIMINTATUTKIMUKSENA	25
4.1	Toimintatutkimus	25
4.2	Learning cafe-aineiston hankinta menetelmänä	27
4.3	SWOT-analyysi	28
4.4	Kysely aineiston hankinta menetelmänä	29
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	31
5.1	Kehittämishankkeen eteneminen	31
5.2	Learning cafe ryhmän toteutus	35
5.3	Työntekijöille kohdennetun kyselyn toteutus	36
5.4	Kehittämishankkeen tutkimusaineiston analysointi	38
5.5	Työntekijöiden Learning cafe- ryhmän tulokset	41
5.6	Työntekijöille lähetetyn kyselyn tulokset	43
5.6.1	Vastanneiden kiinnostus työkiertoa kohtaan	43
5.6.2	Työkierto kinnostuksen lisääjänä vanhustyötä kohtaan	43
5.6.3	Työkierrosta saatavat muutostoiveet työntekijälle	44
5.6.4	Työkiertoon liittyvät epävarmuustekijät	44
5.6.5	Työkiertomallin kehittämisessä tärkeät huomioon otettavat asiat	45
6	TYÖKIERTOMALLI	46
7	POHDINTA	55
7.1	Kehittämishankkeen arviointi	55
7.2	Kehittämishankkeen tuotoksen arviointi	57
7.3	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus	60
7.4	Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset	63

LÄHTEET

68

LIITTEET

77

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla toimitaan monien muutospaineiden alla, asiakkaiden muuttuvat palvelutarpeet sekä kasvavat asiakasmäärät asettavat toiminnalle haasteita ja muutospaineet tulevat näkymään monentasoisina rakenteellisina muutoksina kuntien toimintakentässä. Alaa koskettavien rakenteellisten, toiminnallisten ja yhteiskunnallisten muutoksien yhteydessä on henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen sekä sen lisääminen nousseet yhdeksi johtamisen painopistealueeksi. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010,10; Pajula 2013, 1.)

Terveydenhuollossa nähdään kilpailun osaavasta työvoimasta luovan eri alueiden ja organisaatioiden toiminnalle kehittämishaasteita. Kilpailussa tulevat pärjäämään ne organisaatiot, joiden henkilöstövoimasuunnittelua ja johtamistapoja on modernisoitu vastaamaan nykyhetken työelämän tarpeita ja työntekijöiden vaatimuksia. Hoidon laadusta on keskusteltu jo usean vuosikymmenen ajan ja viime vuosina keskustelu on painottunut laadusta keskusteltaessa hoitajien sitoutumiseen, työssä pysymiseen ja työhyvinvoinnin näkökulmiin. Useiden tutkimusten mukaan hoitajien työpaikan vaihtohalukkuus on lisääntynyt ja erityisesti nuorten hoitajien kohdalla tilanne nähdään jo olevan vakava. (Ensiö, Suomalainen, Lam-mintakanen & Heinonen 2016, 11–12.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämisohjelmassa Kaste 2012–2015 yhdeksi painopistealueeksi on nostettu ammatillisen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja riittävyden varmistaminen. Ohjelmassa on linjattu sosiaali- ja terveydenhuollon haasteeksi vetovoimaisuus. Osaava henkilöstö on nimetty sosiaali- ja terveysalalla keskeiseksi menestys- ja kilpailutekijäksi sekä vetovoimaisuuden parantajaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012; Pajula 2013,1.)

Työnantajakuvan vetovoimaisuutta on mahdollista lisätä sillä, miten henkilöstön urakehitystä on työnantajan toimesta mahdollista tukea. Työkierroksen avulla voidaan muun muassa rikastuttaa työntekijän taitoja ja pätevyyttä sekä mahdollistaa uralla etenemistä. Työkierron ja työvoiman liik-

kuvuuden on nähty edistävän työntekijän ymmärrystä organisaation tavoitteista ja päämääristä, jolloin hänen on helpompi hyödyntää omaa potentiaaliaan organisaation hyväksi. (Rasi 2014, 65.)

Lahden kaupunki on edellyttänyt henkilöstöltä uudistumiskykyä, sisäistä liikkuvuutta sekä osaamisen monipuolistamista. Lahden kaupungin strategiassa korostetaan organisaation, palveluverkon ja palvelujen tuotantotapojen ennakkoluulotonta uudistamista. Toiminnan tuottavuutta parannetaan koko organisaatiossa, johtamisosaamista kehitetään suunnitelmallisesti sekä parannetaan henkilöstön työhyvinvointia ja kaupungin houkuttelevuutta työnantajana. (Lahti 2015b, 22.)

Lahden kaupungin strategian mukaisesti esimiestyössä keskitytään osaamisen johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun, mikä tarkoittaa muun muassa urapolkujen käyttöä ja tehtäväkierron lisäämistä. Houkuttelevuutta työnantajana vahvistetaan niin ikään urasuunnittelulla ja urapolkujen rakentamisella. (Lahti 2015b, 22.)

Tämä kehittämishankkeen idea tulee työnantajaorganisaation tarpeista. Tavoitteena on luoda työnantajaorganisaation käyttöön toimintamalli työkiertoon. Luodulla mallilla tavoitellaan ammatillisen osaamisen lisäämistä ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä. Kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena ja tuotoksena syntyvä työkiertomalli tullaan luomaan osallistaen vastuualueen työntekijöitä sen ideointiin ja suunnitteluun.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio oli hankkeen käynnistyessä Lahden kaupungin Vanhusten palvelut ja kuntoutus. Lahden kaupungin liittyessä yhdeksän muun kunnan kanssa 1.1.2017 perustettuun Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään, muuttui työnantajaorganisaatio. Kehittämishankkeen tarve uuden hyvinvointiyhtymän myötä korostui, sillä työkierto katsottiin yhdeksi sisäisten työmarkkinoiden liikkuvuutta parantavaksi tekijäksi.

Yleisesti organisointiin liittyvät muutoshasteet ovat terveydenhuollon organisaatioiden nykyhetkeä, asiakaslähtöisempien palvelu- ja tuotantopro-

sessien kehittäminen ja organisaatorakenteiden uudistaminen muuttavat organisaatioita verkostojen ja yhtymien suuntaan. (Kivinen 2008, 16.)



## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1. Kehittämishankkeen organisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa hankkeen aloitusvaiheessa oli Lahden kaupungin Vanhusten palvelut ja kuntoutus. Organisaatio oli osa sosiaali- ja terveystoimialaa, toimialan tulosalueen perustehtävänä oli terveyden ja hyvinvoinnin kehittäminen. Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualue muodostui kotihoidon, palveluasumisen sekä sairaalapalveluiden toimintayksiköistä. Päätehtävänä Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueella on edistää lahtelaisten ikäihmisten ja kuntoutusta tarvitsevien mahdollisuutta toimia, vaikuttaa ja tehdä valintoja. (Lahti 2015b, 67–68.)

Lahden kaupungin Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueella toteutettiin palvelurakennemuutos vuosien 2014–2016 aikana, jonka tavoitteeksi asetettiin valtakunnallisten tavoitteiden mukaisesti mahdollistaa ensisijaisesti ikääntyneiden kotona asuminen mahdollisimman pitkään. (Lahti 2015a, 34). Palvelurakennemuutos pohjautui vanhuspalvelulakiin, jonka mukaisesti tarkoituksenmukaista on, että ikäihmiset asuisivat mahdollisimman pitkään kotona tai kodinomaisessa yksikössä. Toteutetussa palvelurakennemuutuksessa pitkäaikaista laitoshoidon korvattiin kodinomaisilla palveluasumisen ratkaisuilla. (Lahti 2015b, 68).

Vanhusten palvelut ja kuntoutus asettivat tehtäväkseen luoda toimivia palveluratkaisuja, joissa toimiva henkilöstö työskentelee vastuullisesti, sitoutuneesti ja osaavasti. Osaamisen kehittäminen nostettiin yhdeksi toiminnan kehittämisen painopistealueeksi, jota korostettiin erityisesti palvelurakenteen muutoksessa. (Lahti 2015a, 34–49, Lahti 2015b, 67.)

Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala liittyi 1.1.2017 perustettuun Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään, Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueen yksiköt siirtyivät muutosvaiheessa uuden organisaation

alaisuuteen, mutta tämä ei vaikuttanut yksiköiden toiminnan tasoon tai toiminnan luonteeseen. Uuteen hyvinvointiyhtymään liittyi yhteensä kymmenen kuntaa (Asikkala, Hartola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila) ja 1.1.2017 lähtien uuden yhtymän vastuulla on sosiaali- ja terveystalouden järjestäminen ja tuottaminen. Uuden yhtymän tarkoituksena on koota alueen sosiaali- ja terveystalouksien järjestäminen yhdeksi kokonaisuudeksi. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2016a.)

## 2.2. Kehittämishankkeen tausta

Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueella toteutetussa palvelurakennemuutoksessa väheni noin 130 työntekijän työpanos ja vakinaisesta henkilökunnasta 170 työntekijän työtehtävät suunniteltiin uudestaan tehtävien toiminnallisten muutosten vuoksi. Henkilöstöä ei irtisanottu, vaan vähentäminen voitiin toteuttaa luontaisen vaihtuvuuden, eläköitymisen ja uudelleensijoittamisen turvin. Uudelleensijoittaminen muutosvaiheessa edellytti hyvää muutosjohtamista ja henkilöstön tukemista. (Lahti 2016a.)

Palvelurakennemuutoksessa korostui hyvän yhteistoiminnan merkitys. Kiristyvän taloustilanteen, mahdollisen työvoimapulan, eläköitymisen ja palveluiden kysynnän kasvun vuoksi osaamisen varmistaminen nostettiin tärkeäksi osa-alueeksi. Lahden kaupunki linjasi, että osaamisen varmistamiseksi käytetään onnistunutta sisäistä rekrytointia, osaamispotentiaalinsa täysimääräistä hyödyntämistä, perehdytystä ja koulutusta. (Lahti 2015a, 66.)

Palvelurakennemuutoksessa henkilöstölle tehtiin kiinnostuksenosoituskysely, jossa heiltä kysyttiin toiveita sijoittumisestaan uuteen työtehtävään. Sijoittamispäätökset pyrittiin tekemään henkilöstön toiveiden perusteella, mutta koska sijoitettavan henkilöstön määrä oli iso ja avointen työtehtävien määrä rajallinen, ei kaikkia työntekijöitä voitu sijoittaa heidän toiveita noudattaen. Tehtyjen sijoituspäätösten yhteydessä todettiin, että henkilöstön uudelleensijoittamista olisi mahdollista jatkaa työkierron avulla palvelurakennemuutuksen jälkeen. Vastuualueella ei ollut olemassa toimivaa mal-

lia työkierron toteuttamisesta ja tästä johtuen idea tämän kehittämishankkeen toteuttamiseksi syntyi.

Lahden kaupungin sosiaali- ja terveysalan liittyminen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään ei vähentänyt kehittämishankkeen tarpeellisuutta. Uuteen hyvinvointikuntayhtymään siirtyneillä kunnilla ei ollut käytössä työkiertomallia, joten yhdistymisvaiheessa henkilöstön työssä sijoittumismahdollisuudet huomioiden, nähtiin työkiertomallille tarve koko hyvinvointikuntayhtymän alueella. Hyvinvointiyhtymässä halutaan urasuunnittelulla taata osaava henkilöstö ja henkilöstön työssä jaksaminen. Työntekijöiden sisäisellä liikkuvuudella organisaation sisällä halutaan lisätä työhyvinvointia sekä mahdollistaa ammatillinen kehittyminen. Yhtymän strategiassa linjataan, että osaaminen tukee tuloksellisuutta, työn hallintaa ja työkykyä. Kymmenen kunnan yhdistymisen myötä organisaatiossa työskentelee 7 200 työntekijää. Uuden yhtymän myötä työntekijöille tarjoutuu entistä laajemmat sisäiset työmarkkinat ja samalla työkierron mahdollisuudet kasvavat entisestään. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2016b.)

Organisaation osaamisen tunnistaminen on välttämätön lähtökohta kehittämisessä. On selvitettävä mitä osaamista tarvitaan, mikä on osaamisen nykytila sekä mihin suuntaan ja millä alueilla osaamista tulisi kehittää (Viitala 2009, 181.) Työelämän kehittäminen ja johtaminen vaativat jatkuvaa elinikäistä oppimisprosessia sekä yksilön osaamisen kehittämistä. Organisaation kilpailukyvyyn kannalta oleellista ovat työntekijöiden tiedot ja taidot. (Rasi 2014, 5.) On huolehdittava, että ikäihmisten palveluissa on riittävästi osaavaa henkilöstöä. Henkilökunnan kouluttaminen, jaksaminen ja riittävyys ovat tärkeitä huomioitavia asioita. (Lahden kaupunki 2015a, 25.)

Kehittämishankkeen kautta luodulla työkiertomallilla pyritään lisäämään rekrytoinnin näkökulmasta myös työntekijöiden kiinnostusta työnantajaorganisaation työtä kohtaan. Sisäiset urakierron mahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja ne tukevat oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Näin työssä voidaan nähdä uralla kehittymisen mahdollisuuksia ja työntekijät eivät siirry yrityksen ulkopuolelle myös-

kään niin helposti. (Viitala 2009, 106.) Partasen (2009, 76) tutkimuksen mukaan työkierron markkinointia tulisi käyttää hyödyksi rekrytointia tehdessä. Nuoret työntekijät kaipaavat työltä kokemuksia ja he osaisivat huomioida työkierron mahdollisuuden osana työtä jo uutta työtä vastaanottaessaan. Nuoren ja iäkkäämmän työntekijän odotukset työelämältä ovat erilaiset, nuoret ovat usein innokkaita ja kokeilunhaluisia, työelämä on edessä ja siltä odotetaan paljon (Ruoranen 2007, 22).

Työmarkkinoiden muuttuva tilanne luo terveydenhuollolle myös kysyntää vastata henkilöstön muuttuviin odotuksiin. Terveydenhuollon tulevaisuus perustuu liikkuvuuteen ja joustavuuteen. Työntekijöillä on erilaisia tarpeita työlle ja yhä enemmän on niitä, joille sitoutuminen pitkäaikaiseen työhön ei ole olennaista. Tämän kaltainen muutos haastaa esimiesten johtamistaitoja. Työntekijöillä on halu määritellä työsuhteensa yksilöllisesti, joka luo haasteita työn sujuvuudelle ja joustavuudelle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 16–17.)

Organisaation koko, rakenne ja henkilöstöpolitiikka vaikuttavat siihen, miten laajaa ja millaista organisaation sisäinen liikkuvuus voi olla. Verrattuna pienempiin organisaatioihin, suurissa organisaatioissa on suurempi mahdollisuus henkilöstön liikkuvuuteen. Sisäisen liikkuvuuden arvostamiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri, jonka mukaan määrittyy se, kuinka paljon liikkumista organisaation sisällä arvostetaan vai arvostetaanko lainkaan. Organisaation rekrytointipolitiikalla on myös suuri vaikutus työntekijöiden mahdollisuuksiin liikkua organisaation sisällä, se miten hyvin mahdollisuuksista liikkua sisäisillä työmarkkinoilla tiedotetaan organisaatiossa, nähdään olevan ensimmäinen edellytys sisäisen liikkuvuuden syntymiselle (Ruoranen 2007, 21.)

RN4CAST–Nurse Forecasting: Human Resources Planning in Nursing/Hoitotyön henkilöstön riittävyyden ennakointi – tutkimushankkeen tulosten mukaan Suomessa on terveydenhuollossa kasvavassa määrin yksiköitä, joissa toteutuu henkilöstön ei-toivottua vaihtuvuutta, jonka seurauksena nähdään yksiköihin syntyvän osaamisvajeita. Eläköitymisen kas-

vaessa sekä hoitohenkilöstön rekrytointiongelmien lisääntyessä 2020-luvulla tulisi käytössä olla paremmat ennakoitimet ja ratkaisukeinot, jotta henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvat ongelmat olisivat käytännön tasolla hallittavissa. (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2016, 54–56.)

Raportin tulosten mukaan tilanne voi muodostua ongelmalliseksi, mikäli asiaan ei palvelujärjestelmän tasolla varauduta. Toimiva rekrytointipolitiikka sekä perehdytysjärjestelmä nähdään tilanteessa organisaatioita hyödyttävänä. Tulosten mukaan ei-toivottua henkilöstön vaihtuvuutta voidaan organisaatioissa ehkäistä kehittämällä nykyistä parempia ja tavoitteellisia urakehitysmahdollisuuksia nuorille työntekijöille oman organisaation sisällä. Myös kiinnittämällä huomiota työolosuhteisiin sekä työtyytyväisyyteen voidaan ehkäistä työntekijöiden siirtymistä pois organisaation palveluksesta. Tärkeää on myös soveltaa moderneja henkilöstöjohtamisen menetelmiä, kuten motivointia, työn organisointia, rekrytointia ja osaamisen kehittämistä. Lähitulevaisuudessa suuria kysymyksiä tulevat olemaan, kuinka osaamisrakennetta voidaan tavoitteellisesti kehittää sekä luoda moderneja toimintamalleja työnjaon ja johtamisen keinoin. (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2016, 54–56).

### 2.3 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on luoda työkiertomalli Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän käyttöön sisäisten työmarkkinoiden liikkuvuuden hyödyntämiseksi.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on luodulla toimintamallilla lisätä työntekijöiden ammatillista osaamista sekä mahdollistaa työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä. Toimintamallin tarkoitus on myös ylläpitää positiivista työnantajakuvaa ja mahdollistaa kilpailukykyä rekrytoinnissa.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

#### 3.1 Työkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä

Työkierron aikana työntekijä vaihtaa oman työnsä sovituksi ajaksi erilaisiin tehtäviin tai toimintoihin. Työkierrossa työntekijän siirtymisellä toiseen työtehtävään tavoitellaan uuden oppimista ja ammatillista kehittymistä. Työntekijä vie uuteen työympäristöön omia näkemyksiään ja saa vastaavasti paljon uutta näkemystä omaan työhönsä, jonka hän vie takaisin omaan työympäristöönsä. Työkierron avulla mahdollistuu työssä oppiminen ja kehittyminen työtä tekemällä. (Hovila & Okkonen 2006, 63; Rolfsen 2013, 292.)

Työkierron avulla työntekijä kartuttaa kokemustaan ja osaamistaan sekä oppii ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin. Organisaatiossa tapahtuvan sisäisen liikkuvuuden on todettu lisäävän eri työyksiköiden ymmärrystä toistensa työstä, toimintatavoista sekä lisäävän yhteistyötä yksiköiden välillä. Tiedon ja ymmärryksen kasvun myötä työkierron on todettu mahdollistavan työyhteisöjen työtapojen kehittämistä. (Partanen 2009, 29; Brunold & Durst 2012, 183; Rolfsen 2013, 292; Rantalainen 2014, 112.)

Työkierto nähdään ensisijaisesti henkilöstön kehittämisen muotona, työkierron tavoitteeksi voidaan asettaa oppiminen, vaihtelu, kontaktit tai uudet tehtävät. Työkierron avulla on mahdollista lisätä myös henkilöstön muutosvalmiutta ja joustavuutta. Työkierron nähdään kehittävän myös ammatitaitoa ja lisäävän työn mielenkiintoa. Toteutuneen työkiertojakson jälkeen uudet ajatukset, ideat ja virikkeet motivoivat työntekijöitä heidän palatesaan lähtöyksikköön. (Blixt & Uusitalo 2006, 184–193; Pajula 2013, 98.)

Työkierto voi olla yksi tehokkaimmista henkilöstön kehittämisen menetelmistä, edellyttäen että, se on suunnitelmallista ja tavoitteellista. (Partanen 2009, 30). Työkierrosta on tullut yksi nopeimmin organisaatioissa kehittyvistä menetelmistä (Otto & Scholl 2012, 712). Tehokkaaksi osaamisen

menetelmäksi työkierto muodostuu siksi, että se aikaansaa yksilöiden vuorovaikutusta. Työkierto mahdollistaa hiljaisen tiedon virtaamisen yksilöiden välillä ja tukee siten yksilöiden ja organisaation oppimista. Työkierron voidaan myös nähdä tukevan oppivan organisaation kulttuuria, koska se voi vähentää ihmisten työhön rutinoitumisen negatiivisia vaikutuksia. (Vähäjylkkä 2015, 79).

Partasen (2009, 73) tutkimuksen mukaan työkierron anti nähtiin työyhteisötasolla positiivisena. Työntekijät oppivat työkierron kautta kyseenalaiseen rutiineiksi muodostuneita toimintatapoja, joka herätti työyhteisöä miettimään uusia tai tehokkaampia työskentelytapoja työyksikön käytäntöön. Työkierron nähtiin myös mahdollistavan prosessien läpinäkyvyyttä, mikä auttoi arjen toiminnan järkevöittämisessä. Tutkimuksen tulosten mukaan päällekkäisyyksien poistuminen työtehtävistä ja työntekijöiden tietojen päivitys lisäsi myös työn tehokkuutta. Myös Pajulan (2013, 100) tekemän tutkimuksen mukaan työtehtävän vaihtamisella mahdollistui uusien toimintatapojen kokeilu ja uuden oppiminen.

Työkierto voi toimia työntekijän kannalta henkilökohtaisen asiantuntemuksen kehittämisen ja syventämisen työvälineenä. Hyvin toteutettuna työkierto on merkityksellinen henkilöstön kehittämismenetelmä, tieteellistä tutkimusta työkierrosta on sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdennettuna vielä suhteellisen vähän niin Suomessa kuin ulkomailla. (Partanen 2009, 29). Rasin (2009, 75) mukaan tavoitteellinen työkierto tulisi olla liitettynä osaksi organisaatioiden koulutussuunnitelmaa ja työkierron tulisi olla suunnitelmallisesti organisoitua. Tutkimuksen mukaan työntekijöillä oleva riittävä tieto työkierrosta lisäisi heidän ymmärrystään nähdä työkierto yhtenä mahdollisuutena osana ammatillista kehittymistä ja kouluttautumista.

Nykyisin tarvittaisiin enemmän markkinointia siitä, että osaamista on mahdollista kehittää niin sisäisellä kuin ulkoisella koulutuksellakin. Organisaatioiden haasteena on ollut osaamisen jakaminen organisaation sisällä ja tarvitaankin hyvää esimiestyötä ja toimintakulttuuria, jotta osaamisen ja-

kamisesta tulisi parempaa ja työntekijät olisivat myönteisempiä ja motivoituneempia oman osaamisensa kehittämiseen. (Kesti 2014, 140.)

Työntekijöiden halukkuus lähteä työkiertoon ei perinteisesti ole ollut terveydenhuollossa kovin suurta, osittain tämän nähdään johtuvan siitä, että alalla nähdään osaamisen perustuvan enemmän muodolliseen, viralliseen koulutukseen. Terveystieteidenhuollossa vuonna 2004 voimaan tulleiden täydennyskoulutusmääräysten osalta osaamisen kehittäminen perustuu vielä enemmän virallisiin koulutuksiin, joita tarjoavat koulutusorganisaatiot. Työssä oppimisen mahdollisuuksia ja hiljaisen tiedon välittämistä ei organisaatioiden oppimisen näkökulmasta vielä osata tehokkaasti hyödyntää. (Kivinen, 2008, 97.) Viime vuosina osaamisen kehittämisen panosta on siirretty ulkoisesta koulutuksesta työpaikalla tapahtuvaan työssä oppimiseen ja henkilökiertoon. Johdon tehtävänä on huolehtia toiminnan tehokkuuden lisäksi organisaation uudistumisesta ja työhyvinvoinnista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 7,9.)

Hynnisen (2016, 78) tekemän tutkimuksen tulosten mukaan vanhustyössä pyritään koulutuksilla ja työkierrolla vastaamaan kasvaviin osaamishaasteisiin. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mukaan työkierto on aiheuttanut heissä pelkoa, lähinnä uuden oppimisen vuoksi. Pelko on kuitenkin lievittynyt, kun on huomattu, että työkierrossa olleiden kokemukset puoltavat työkierron hyödyllisyyttä sekä työntekijälle itselleen, että koko työyhteisölle. Pajulan (2013, 98) tekemän tutkimuksen tuloksissa selvisi, että vakituisten työntekijöiden työalueiden vaihtaminen lisäsi heidän osaamistaan ja kykyä toimia joustavasti sekä valmiutta muuttaa työaluetta.

Rantalainen (2014, 103–105) tutki erikoissairaanhoidon hoitajien organisaation sisäisen liikkuvuuden yhteyttä työn imun kokemuksiin sekä työpaikan ja ammatin vaihtamisen harkintaan. Tutkimuksen tulosten mukaan asennoituminen liikkuvuuteen ja kokemukset liikkuvuudesta olivat myönteisemmät niillä hoitajilla, jotka olivat olleet työkierrossa. Sekä myönteinen asennoituminen liikkuvuuteen, että kokemus organisaation sisäisestä liikkuvuudesta olivat positiivisesti yhteydessä kokemukseen työn imusta. Or-



ganisaation sisällä liikkuneet hoitajat harkitsivat harvemmin vakavasti työpaikan vaihtoa verrattuna niihin työntekijöihin, jotka eivät olleet liikkumista tehneet. Työkierron on todettu onnistuessaan vähentävän hoitohenkilökunnan vaihtuvuutta. (Blixt & Uusitalo 2006, 183.)

### 3.2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Osaaminen nähdään terveydenhuollon kaltaisten asiantuntijaorganisaatioiden keskeisimpänä resurssina (Salunen 2016, 10). Organisaation kilpailukyky riippuu hyvin paljon siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista vahvistetaan ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Henkilökohtaisella osaamisella on valtava merkitys jatkuvassa työelämän myllerryksessä, osaaminen tuleekin nähdä pääomana, jonka kasvattamiseen ja ylläpitämiseen tulisi jokaisen työntekijän panostaa. Tämän päivän työelämä odottaa työntekijöiltä kykyä, halua ja tahtoa oppia jatkuvasti uutta ja ammatillisen kasvun odotetaan nykyisin jatkuvan koko työuran ajan. Työelämän osaamisvaatimukset työntekijälle ovat lisääntyneet, osaamista on tarpeen kehittää koko ajan tiedon jatkuvan muuttumisen vuoksi. (Ruhotie 2005, 201–202; Kivinen 2008, 17; Rauhavirta 2015, 12–13).

Muodollinen koulutus antaa perusosaamisen terveydenhuollon alalle, mutta tiedon kehittyessä tutkimusten myötä, kehittyvät myös hoitomuodot ja lisäksi asiakkaiden tietotason kasvu muodostavat tarpeen ylläpitää henkilöstön osaamista monin eri keinoin. Osaamisvaatimukset ovatkin osoittaneet, että koulutuksella saavutetulla osaamisella ei pelkästään selviydy, tietoja ja taitoja tulee päivittää aktiivisesti osaamistason ylläpitämiseksi. Suomen laissa on säädetty velvoite terveydenhuoltohenkilöstölle ylläpitää omaa osaamistaan (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 559/1994). Tämä asettaa edellytyksiä myös työnantajalle, valtioneuvoston laatiman periaatepäätöksen mukaan jokaisen työntekijän tulisi saada osallistua täydennyskoulutukseen 3-10 päivän ajan vuodessa. Tämän toteutumisessa on kuitenkin haasteita suomalaisessa terveydenhuollossa. (Ensisio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2016, 16.)

Työelämän eläessä jatkuvien muutosten keskellä on tärkeää pystyä reagoimaan muutosten asettamiin haasteisiin. Työntekijöiden ja organisaatioiden nähdään olevan samanlaisessa tilanteessa suhteessa muutoksiin. Työmarkkinoilla selviytymisen edellytyksenä on, että organisaatio ja työntekijät kykenevät ennalta valmistautumaan muutoksiin sekä mukautumaan niiden tuomaan tilaan. Muutokset vaativat sekä tuovat aina jotain uutta työhön ja uuden tullessa tarvitaan myös oppimista. Työn moninaisuuteen ja muutosten aiheuttamiin osaamistarpeisiin ei aina ole mahdollista vastata koulutusjärjestelmästä käsin, tällöin työssä tapahtuvaan oppimiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. (Ruohotie 2005, 201–202).

Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen (Viitala 2009, 170). Lähtökohtana osaamisen kehittämisessä on henkilöstön nykyisen osaamisen ja tavoitellun osaamisen välinen kuilu (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 41). Osaamisen kehittäminen on tärkeää niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. On tärkeää ymmärtää, mistä osaaminen koostuu ja miten sitä ylläpidetään, jotta organisaation osaaminen ei rappeudu, kilpailutilanteet säilyvät ja henkilöstön työhyvinvointi pysyy yllä. (Rauhavirta 2015, 13.)

Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön osaaminen nähdään strategisena ydinasiana asiakkaiden terveys- ja hyvinvointitarpeisiin vastaamisen kannalta (Huotari 2009, 11). Tiedon ja osaamisen johtamisen kannalta keskeistä onkin, että organisaatiossa on kuvattuna kaikkien tasojen osalta mitä toimintaa ja millaisin tavoittein sekä tarvittavin tiedoin työtä yksiköissä toteutetaan, jotta tiedetään mitä osaamista ja tietoa tulisi kehittää. (Kivinen, 2008, 193.)

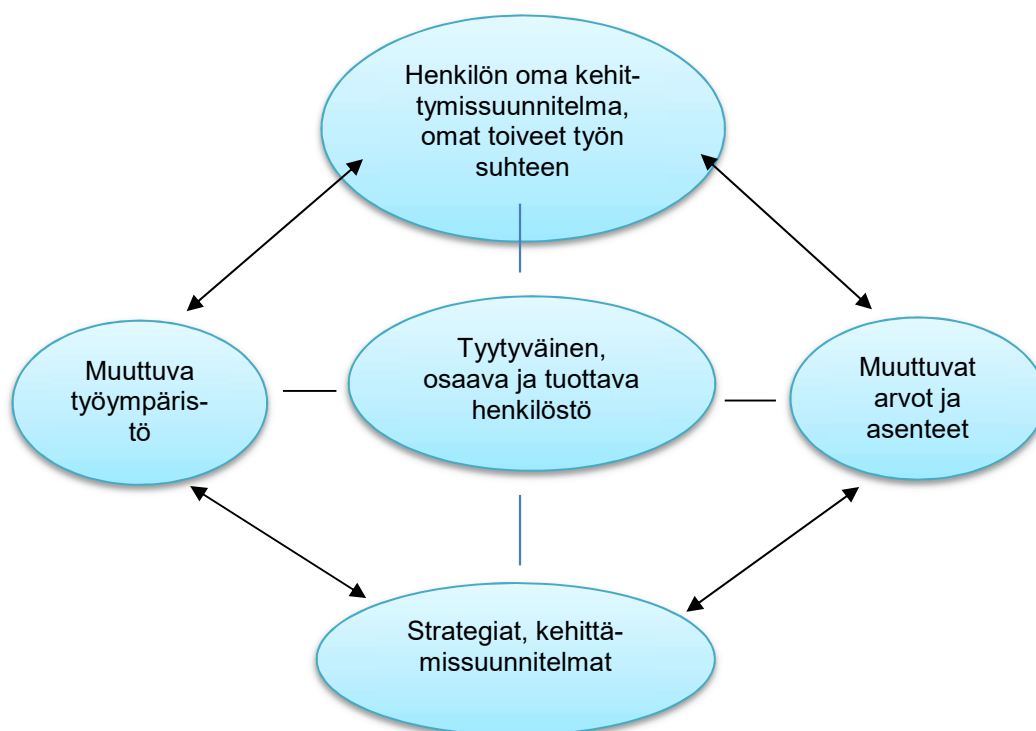
Yksilöiden osaaminen on organisaation menestymisen vuoksi tärkeää siirtää organisaation käyttöön. Oppivassa organisaatiossa osaamista välitetään työyhteisön sisällä sen jäsenille ja työyhteisöä kannustetaan yhteis-

ten toimintakäytänteiden luomiseen. Tämän mahdollistamiseksi työyhteisössä tulee olla avoin, vuorovaikutukseen kannustava toimintakulttuuri, jossa opitun jakamista ja uusien käytäntöjen kokeilemista tuetaan. (Salunen 2016, 30, 80; Pajula 2013, 57.) Oppivassa organisaatiossa työntekijät kehittävät koko ajan taitojaan, jotta he oppisivat tavoitteiksi asetettuja asioita. Oppimaan oppiminen nähdään tärkeänä taitona, jonka kautta työntekijöiden on mahdollista kehittää kykyjään tulevaisuutta ajatellen, eikä vain säilyttämään entisiä toimintatapoja. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 40.)

Keskeistä osaamisen johtamisessa on, miten johto sitoutuu strategisesti sekä aktiivisesti edistämään oppivan organisaation kulttuurillista kehittymistä. Johdon roolilla on merkitystä myös siinä, miten konkretiassa vuorovaikutus kehittyy yli yksikkörajojen ja miten näin mahdollistuu hiljaisen tiedon siirtyminen yksiköiden välillä. (Kivinen 2008, 193.) Johdolla on tärkeä merkitys myös työyhteisöjen motivoinnissa, mukaan ottamisessa ja sitouttamisessa oppimiseen liittyen. Oppiminen tulisi olla työyhteisöjen näkökulmasta realistista, innostavaa sekä työntekijöitä ja työyhteisöjä palkitsevaa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 41.) Oppivan työympäristön kulttuuriin kuuluu myös osaamisen jakaminen, jonka mukaisesti työntekijöiden on mahdollista oppia toisiltaan siirtämällä omaa substanssiosaamistaan ja tietoaan muille, jonka he ovat omaksuneet työtä tekemällä. Osaamisen jakamisen avulla on työyhteisöissä mahdollista turvata selviytyminen vaativista työtehtävistä siirtämällä tietoa työntekijältä toiselle. (Pajula 2013, 104.)

Työntekijöiden omiin kehittymistarpeisiin vastaamisen osalta on tärkeää, että työyhteisöissä osataan tunnistaa erilaiset osaamisen kehittämistavat kuten työkierto ja oppimisen mahdollistavan toimintakulttuurin ylläpitäminen. (Huotari 2009, 130). Osaamisen kehittämistä on totuttu usein tarkastelemaan työntekijän omista kehittämistarpeista käsin, mutta nykyisin muutokset muokkaavat työympäristöä niin aktiivisesti, että tuottavan toiminnan varmistamiseksi tulee henkilöstön osaamista tarkastella ensisijaisesti suh-

teessa organisaation osaamistarpeisiin. Jotta henkilöstön osaamisen kehittäminen ja organisaation kehittämistarpeet kohtaavat toistensa kanssa, on osaamisen kehittämisen oltava strategialähtöistä. Alla olevassa kuviossa 1 kuvataan, kuinka osaamisen kehittämisen keskiössä on tyytyväinen, osaava ja tuottava henkilöstö (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 11–12.)



KUVIO 1. Yhteinen tavoite tyytyväinen, osaava ja tuottava henkilöstö (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 12).

Jatkuvan muutoksen myötä on terveydenhuollon sektorilla tarkoituksenmukaista siirtyä hoitajan ammatissa perinteisten rutiinien omaksumisesta työn kehittämiseen. Terveydenhuollossa yksi työssä oppimisen haasteista on se, miten hiljaista tietoa ja äänetöntä osaamista osattaisiin työyhteisöissä paremmin hyödyntää. Edellytyksenä kaikelle kehittämistoiminnalle on tiedon liikkuminen ja ilman avointa keskustelua ja tiedonsiirtoa ei synny luottamusta ja sitoutumista, eikä ilman luottamusta ja sitoutumista tieto liiku. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 14; Kurtti 2012, 11.)

Työyhteisön kokeneita työntekijöitä voidaan kutsua työyhteisön tietopankeiksi ja heidän osaaminen tulisi saattaa laajemmin työyhteisön käyttöön. Terveystieteiden kokeneilla työntekijöillä on valtava määrä osaamista hiljaisen tiedon muodossa, tämä uhkaa eläköitymisen myötä kadota työyhteisöistä. Perinteiset käytännön työtaidot ovat osa kokeneiden hoitajien asiantuntemusta, niiden on nähty siirtyvän nuorimmille hoitajille varsin tehottomasti. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen työyhteisöissä on nähty laajasti tarkasteltuna myös organisaation kriittiseksi menestystekijäksi. (Kurtti 2012, 11–12.)

Osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä erityisesti työssä kehittymisen, työssä jaksamisen, motivaation ja ympäristön vaatimukseen vastaamisen kannalta. Osaamisen kehittämisen mahdollisuus on nähty myös merkityksellisenä työnantajakuvan luomisen kannalta. Työnantajakuvalla on suuri merkitys uuden työvoiman saamisessa ja nykyisten työntekijöiden sitoutumisessa työnantajaansa. (Rauhavirta 2015, 43–44.) Koulutuksen järjestäminen on yksi keino kilpailla osaavasta työvoimasta, nykypäivänä työntekijät hakeutuvat töihin organisaatioon, jossa heillä on mahdollisuus kehittyä (Salunen 2016, 10).

### 3.3 Perehdytyksen rooli

Olenaisena osana työkierron onnistuneeseen toteutukseen liittyy hyvä perehdytys. Työkierron avulla on mahdollista lisätä työntekijöiden osaamista sekä edistää yksilön oppimista ja ammatillista kehittymistä. Perehdyttäminen ja työhön opastaminen ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Perehdytys ei koske vain uutta työntekijää, vaan perehdytystä tarvitaan myös silloin kun työntekijä tulee työkiertoon. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan tutkitusti tehostaa työn oppimista ja siten nopeuttaa pääsyä tuotavaan työn tekemiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 15.) Perehdytys on myös tärkeää, jotta työntekijä saa tarpeeksi laajan näkemyksen siitä, miten organisaatio toimii ja mikä sen perustarkoitus on (Kupias & Peltola 2009, 13).

Se, miten perehdytystä organisaatioissa tehdään, kertoo toimintatavoista ja arvoista, joita organisaatiossa toteutetaan. Perehdytyksen kautta on mahdollista havaita organisaation kulttuuria; mitä pidetään tärkeänä ja mitä arvostetaan. (Rantalainen, Nevalainen & Miettinen 2006, 152.) Huolellisesti tehty perehdytys on tärkeää sekä yksilön, että yrityksen kannalta. Käytännössä perehdyttäminen on yrityksen toteuttamia toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä pyritään sopeuttamaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Työntekijän tehtävänkuvasta riippuu kuinka syvällistä ja laajaa perehdyttäminen on, mutta tietyt perusasiat tulisi aina sisältyä perehdyttämiseen (yrityksen toiminta-ajatus, visio, liike-idea ja strategia, menettelytavat, työyhteisön pelisäännöt, henkilöstö ja asiakkaat sekä uuteen työtehtävään perehdyttäminen). (Helsilä 2009, 48.) Perehdyttämisessä on myös tärkeää huomioida uuden työntekijän osaamistaso ja sen hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti jo perehdyttämisen prosessin alusta alkaen (Kupias & Peltola 2009, 19).

Hyvin tehty perehdyttäminen näkyy työntekijöiden innostumisena ja kiinnostumisena työtä ja työpaikkaa kohtaan. Se myös lisää työntekijöiden sitoutumista, osaamista ja halua oppia enemmän. (Työterveyslaitos 2011.) Hyvin toteutetulla ja onnistuneella perehdytyksellä on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin ja sen avulla helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista uuteen työtehtävään. Perehdyttäminen vaikuttaa myös alentavasti tapaturmariskiä ja työn kuormittavuuteen, kun työympäristö ja tehtävät ovat työntekijälle tuttuja ja työntekijällä on kokemus siitä, että hän hallitsee hänelle asetetut työn vaatimukset. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa työnantajan järjestämään riittävän perehdytyksen työntekijöille. Työntekijän perehdyttämisen kokonaisvastuu on aina esimiehellä, vaikka hän siirtäisi perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä jo pidemmän aikaa organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden tehtäväksi. (Työturvallisuuskeskus 2009.) Salojärven (2009, 117–142) mukaan esimies on oleellisessa osassa työntekijän perehdyttämistä, mutta voi olla parempi, että perehdyttäjäksi valitaan joku perehdytettävän lähikollega,

joka tekee samaa työtä ja pystyy seuraamaan läheltä perehdyttämisen etenemistä. Yksi hyvä keino perehdyttämisen alussa on havainnoiminen, jolloin uusi työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä ja oppii sitä kautta itse organisaation toimintatavan ja uuden tehtävän. On tyypillistä, että organisaatiolla on olemassa perehdyttämisestä kuvaus ja lomake, josta perehdyttäjä ja perehdytettävä näkevät perehdytykseen kuuluvat asiat ja pystyvät sen mukaan etenemään. Perehdytysprosessille on hyvä asettaa määräaikoja, jonka mukaan on helppo tarkastella, miten työhön perehdytys on onnistunut niin perehdytettävän kuin työnantajan näkökulmasta katsottuna. Arvioimisen tukena ja keskustelun runkona on järkevää käyttää arviointilomaketta, joka varmistaa, että kaikki oleelliset asiat tulee perehdytyksessä huomioitua. Organisaation käytössä oleva perehdytysuunnitelma kertoo perehdytyksen olevan suunnitelmallista ja systemaattista sekä yhteneväistä (Pajula 2013, 91).

Yksi perehdyttämisen perinteinen tapa on mentorointi, jolloin kokeneempi työntekijä eli mentoroija ohjaa nuorempaa ja vähemmän kokenutta työntekijää eli aktoria. Mentorointi perustuu vanhaan oppipoika-kisälli-malliin ja sitä onkin otettu uudestaan käyttöön useissa organisaatioissa perehdyttämisen yhtenä osana. Mentoroinnin avulla voidaan tehokkaasti jakaa ja vahvistaa organisaatiossa olevaa osaamista, jolloin työntekijöiden osaaminen rikastuu kokemustiedon pohjalta. Mentoroinnissa on tärkeää, että mentorin ja aktorin välillä on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, jolloin mentori auttaa aktoria hänen ammatillisessa kehittämisessään. Oleellista mentoroinnissa onkin, että se lähtee aktorin tarpeista ja tukee hänen kehittymistään uudessa työtehtävässä. (Kupias & Salo 2014, 11–13.)

### 3.4 Työhyvinvoinnin merkitys

Käsitteellä hyvinvointi tarkoitetaan nykyisen käsityksen mukaan ihmisen omaa kokemusta voinnistaan ja jaksamisestaan. Hyvinvointi on ihmisen eri elämäntilanteisiin liittyvää tyytyväisyyttä ja tasapainoa arjen tuomien mahdollisuuksien ja vaatimusten välillä. Hyvinvointi koostuu monesta elämän eri osa-alueesta, kuten esimerkiksi terveydestä, taloudellisesta tilanteesta,

sosiaalisista suhteista ja elinympäristöstä. Myös osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuus ovat ihmisen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Hyvinvoinnilla ihmisellä työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään. (Suonsivu 2011, 41.)

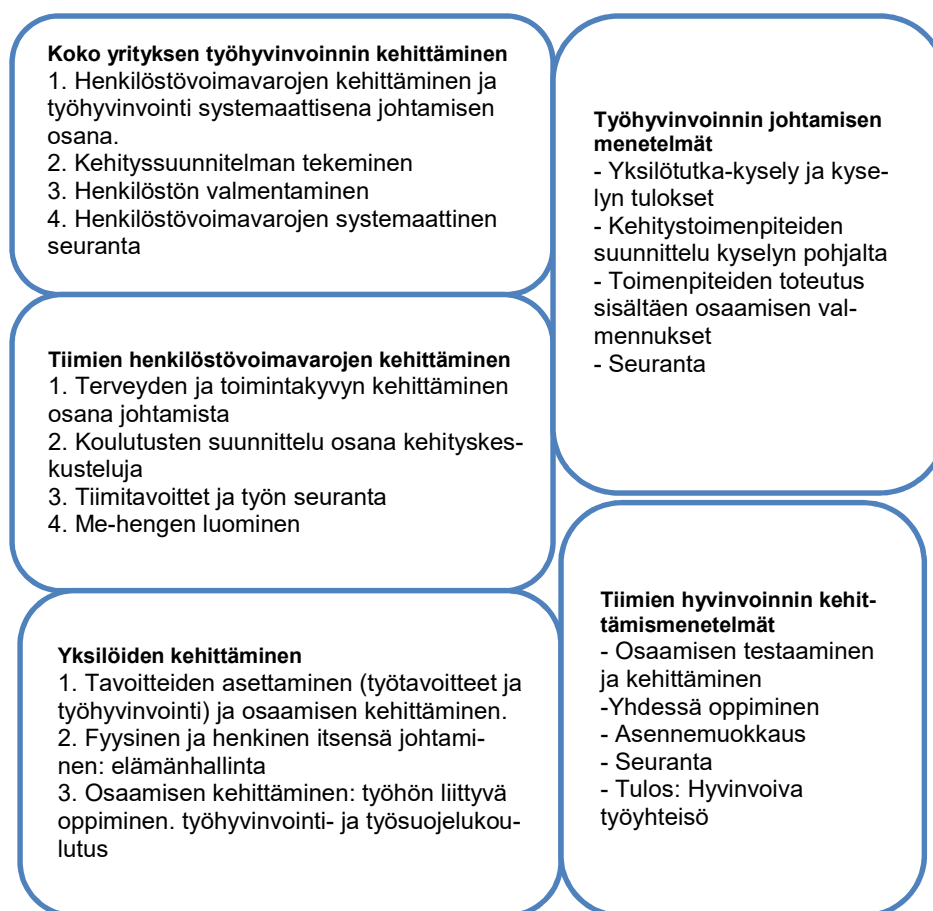
Työhyvinvointi on yksilö – ja työyhteisötason kokemus työhön liittyvästä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Työhyvinvointi on nähtävissä yksilön ja työyhteisön työhön paneutumisenä ja yhteistyön sujumisena. Organisaatiotasolla työhyvinvointi on suoraan suhteessa palvelujen laatuun ja toiminnan tuloksellisuuteen (Suonsivu 2011, 42.) Työhyvinvoinnin yhtenä osatekijänä on osaamiseen ja työn hallintaan liittyvät osa-alueet. Työntekijä saa työhyvinvoinnin kokemuksen, kun työ koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi ja työntekijä tuntee hallitsevansa työtehtävänsä. (Suonsivu 2011, 43; Pajula 2013, 44.)

Muinosen (2016) tekemän tutkimuksen mukaan tulevaisuuden haasteisiin sekä muutoksiin on mahdollista työelämässä varautua paremmin, mikäli työntekijöiden uraa koskettavia muutoksia on mahdollisuus ennakoida sekä kartoittaa ennalta erilaisia uramahdollisuuksia. Työntekijöille tarjotut mahdollisuudet tehdä valintoja heidän uraansa koskien nähdään kehittävän pitkällä aikavälillä työntekijän työhyvinvointia ja siksi työnantajan olisi tärkeää panostaa työntekijöiden mahdollisuuksiin kehittyä ja tehdä valintoja omaa työuraansa koskien. Muutosten ennakoinnin ja havaitsemisen lisäksi työntekijöiden osaamisen johtaminen nähdään työyhteisön työhyvinvointia edistävänä toimintana (Pajula 2013, 57).

Kuviossa 2 on esitetty Muinosen (2016) tekemän tutkimuksen tulokset työhyvinvoinnin kehittämisestä niin työnantajaorganisaation, tiimien kuin yksilöidenkin näkökulmasta yhteen vedettyinä. Tulosten mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla systemaattista ja kehittämiseen tulisi sisällyttää henkilöstön valmentaminen ja tiimien henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Yksilöiden tasolla työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi huomioida osaamisen kehittäminen ja työntekijän omat tavoitteet työn ja työhyvin-



voinnin osalta käsittäen fyysisen ja henkisen itsensä johtamisen. Kuviossa on esitetty myös tutkimuksen tulosten kannalta esiin tulleet työhyvinvoinnin kehittämismenetelmät, joiden mukaan ensin tulisi testata osaamisen taso ja sen jälkeen osaamista tulisi kehittää yhdessä oppimalla sekä seurata osaamisen kehittymistä johdon tasolta. Tuloksena syntyy hyvinvoiva työyhteisö.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueet yritys-, tiimi- ja yksilötasolla (Muinonen 2016.)

Yhtenä ydinkysymyksenä terveydenhuollon tulevaisuuden toiminnan osalta on, miten saada riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö pysymään organisaatioiden palveluksessa. Terveystuollon ollessa työvoimavaltainen ala, muodostaa sitoutunut ja osaava henkilöstö huomattavan tärkeän merkityksen organisaatioille. RN4CAST-hankkeen tutkimus havainnoi, että miltei puolet tutkimukseen osallistuneista terveydenhuollossa työsken-

televistä hoitajista oli miettinyt vaihtavansa työnantajaa viimeisen vuoden aikana, koska koki olevansa työhönsä tyytymätön. (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2016, 44.)

Kun organisaation henkilöstön työhyvinvointi, turvallisuusjohtaminen ja osaaminen liitetään osaksi suunniteltua johtamista, työtapaturmat ja muut aineelliset menetykset vähenevät. Organisaatioiden työn tuottavuus paranee ja henkilöstön kokemus heidän hyvinvoinnista kohenee, kun organisaatiossa otetaan strategiseksi tavoitteeksi henkilöstön työhyvinvointi ja organisaation käytäntöjä uudistetaan tavalla, jossa voidaan aiempaa paremmin suunnitella, mitata, seurata ja tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä. Organisaation henkilöstön voimavarojen kasvaessa vahvistuu myös organisaation hyvä maine ja brändi. (Muinonen 2016, 111.)

Tuleva Sote-uudistus vaikuttaa varmuudella työntekijöiden työskentelyyn ja sen myötä muutoksella on vaikuttavuutta myös henkilöstön työhyvinvointiin. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö nähdään olevan terveydenhuollossa hyvin merkityksellinen organisaation toimintaa ajatellen. Työhön vaikuttaa fyysisten kuormittavuustekijöiden lisäksi psyykkinen kuormittavuus, kokemus työhön liittyvistä vaikutusmahdollisuuksista, kokemus työn hallinnasta sekä työn palkitsevuus kuin myös työyhteisöltä saatu tuki. (Hahtela 2015, 7.)

Hynnisen (2016, 80) tekemän tutkimuksen mukaan vanhustyön yksiköissä olisi syytä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan yhtenä osa-alueena työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi huomioida tunnejohtamisen merkitys, tämän avulla olisi mahdollista suunnata työntekijöiden voimavaroja paremmin. Tutkimuksen tulosten mukaisesti voidaan olettaa, että tietoisuus tunteista ja niiden vaikutuksesta parantaisi työtyytyväisyyttä. Työhyvinvoinnin johtaminen vanhustyössä korostuu, kun mietitään kuinka työntekijät jaksavat toteuttaa laadukasta hoitotyötä resurssien tiukentuessa.

Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä korostuu työvoiman koulutuksella saavutettu osaamistaso ja työssä oppiminen, jotka ovat edellytyksiä menestykselle ja työhyvinvoinnille. Niillä on suora vaikutus tuottavuuteen ja pidempiin työuriin, joten yhteiskunnan kannalta on hyödyllistä edistää työntekijöiden osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Työntekijöiden osaamisen kehittämisessä tärkeitä tekijöitä ovat työelämän osaamisvaatimuksiin räätälöity koulutus, sekä työpaikkojen sisällä tapahtuva kehittyminen ja oppiminen. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.)

### 3.5 Vanhustyön vetovoimaisuus

Turvallisten ja laadukkaiden palveluiden takaaminen ikäihmisille vaatii riittävän määrän osaavaa henkilöstöä. Henkilöstön määrä vaikuttaa myös suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin, työturvallisuuteen, oikeusturvaan ja työssä pysyvyyteen. Hoidon laatuun ja vaikuttavuuteen vaikuttaa myös henkilöstömäärän lisäksi osaaminen ja osaamisen oikea kohdentaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2013, 39–40.)

Suomessa väestön ikääntyminen ja sen myötä tapahtuva palvelutarpeen muutos johtaa työvoimatarpeen kasvuun sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveysministeriö on arvioinut, että sosiaalipalveluihin avautuu seuraavien 20 vuoden aikana noin 60 000 uutta työpaikkaa, jotka kohdistuvat lähes kokonaan vanhuspalveluissa työskentelevien lähihoitajien ja vastavien ammattiryhmään. Työvoiman saannissa on ollut havaittavissa ongelmia ja kunnallisen työmarkkinalaitoksen selvityksen mukaan vuonna 2012 työvoimavaje sosiaalipalveluissa työskentelevien lähihoitajien ja vastavien ammattiryhmässä oli 3,2 %, joka tarkoittaa 1076 työntekijää. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2013, 39–40.)

Vetovoimaisuuden lisääminen kaikissa terveydenhuollon organisaatioissa on tärkeää, koska vetovoimaiset organisaatiot pystyvät kehittämään toimintaansa, sekä parantamaan tuottavuuttaan. Jatkuva uudistuminen ja uuden oppiminen lisäävät myös organisaation kykyä vastata työelämän jatkuviin haasteisiin. Onnistumisen kannalta tärkeää on työntekijöiden tyy-

tyväisyys työhön sekä hyväksi koetut työolosuhteet. Vetovoimaisuuden taustalla ovat mielekkäät ja haastavat työtehtävät sekä kannustava työku-  
tuuri. Olennaista on myös henkilöstön urakehityksen sekä työn ja vapaa-  
ajan yhteensovittaminen. Vetovoimaisuutta voidaan ylläpitää kehittämällä  
ja ylläpitämällä henkilöstön osaamista, motivaatiota sekä työntekijöiden  
välistä yhteistoimintaa. (Meretoja & Koponen 2008, 9.)

Nuoret eivät koe vanhustyötä houkuttelevana ja Stage- hankkeen tekemän  
tutkimuksen mukaan vain joka viides nuoriso-asteen hakijoista olisi valmis  
työskentelemään vanhustyössä. Aikuishakijoiden keskuudessa vanhustyö  
koettiin selvästi vetovoimaisempaan ja heistä 40 % olisi valmis työskente-  
lemään vanhustyön tehtävissä. Sekä nuorten että aikuisten mielestä veto-  
voimaisuutta voitaisiin parantaa, mikäli palkkausta ja työolosuhteita kehi-  
tettäisiin paremmiksi. Rekrytoinnin kehittämällä ja koulutuksen kiinnosta-  
vuutta lisäämällä on mahdollista saada merkittäviä tuloksia riittävän ja  
osaavan työvoiman varmistamiseksi. Vanhustyön vetovoimaisuuden pa-  
rantaminen ei ole mahdollista pelkästään koulutusta kehittämällä, vaan  
olennaisessa roolissa on palvelurakenteiden ja työelämän monimuotois-  
tuminen ja kehittyminen vanhusväestön ja heitä palvelevien ammattilaisten  
tarpeita vastaavalle tasolle. (Manninen 2008, 42, 47–48.)

Opetushallitus (2011) on tutkinut vanhustyön vetovoimaisuutta ja todennut  
raportissaan, ettei ala kiinnosta nuoria lähihoitajia työn huonon arvostuk-  
sen takia. Arvostuksen puutteen lisäksi tutkimuksessa selvisi, että jatkuva  
resurssipula ja huono palkkaus ovat isoja osatekijöitä sille, etteivät nuoret  
uskalla vanhustyöhön hakeutua. Vanhustyössä harjoittelunsa tekevät  
opiskelijat ovat kokeneet, että alalla käytetään vanhentuneita työtapoja,  
työntekijät ovat urautuneita, työilmapiiri on passivoitunut ja työolot ovat  
huonot eikä vaikutusmahdollisuuksia ole. Tutkimuksessa selvisi, että van-  
hustyön vetovoimaisuutta voitaisiin lisätä, mikäli työolosuhteita parannet-  
taisiin, urautuneista käsityksistä ja työtavoista luovuttaisiin ja uusien työn-  
tekijöiden osaamista arvostettaisiin. Myös työhyvinvointiin panostaminen ja  
työntekijöiden jaksamisen tukeminen edistäisivät vanhustyön kiinnostusta.  
Vanhustyö on alana hyvin työllistävä ja sitä tulisi käyttää hyödyksi työn

vetovoimaisuutta parannettaessa. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei pelkkä työpaikkojen runsaus ole riittävä houkutin, mikäli työskentelyolosuhteet eivät ole kohdallaan. Tarvitaankin poliittisia tekoja ja yhteistä tahtoa, jotta vanhustyöstä saadaan kehitettyä työntekijöitä houkutteleva ala.

Hautalan (2008, 49–50) tekemän tutkimuksen mukaan, vanhuksia arvostetaan ja heistä pidetään, mutta työskentely heidän parissaan ei pääsääntöisesti kiinnostanut opiskelijoita. Tutkimuksen tulosten mukaan vanhustyöstä välittyy opiskelijoille raskas, rutiininomainen, aliarvostettu ja yksitoikkoinen kuva. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että vanhustyön tarvittaessa yhä enemmän työntekijöitä asiakasmäärien kasvaessa, tulisi keksiä uusia keinoja, joilla mielenkiintoa työtä kohtaan olisi mahdollista lisätä.

Kuosa & Kuukka (2016, 58) tutkivat opinnäytetyössään vanhustyön vetovoimaisuuden tulevaisuutta ja hoitoalan opiskelijoiden käsityksiä vanhustyöstä. Heidän tutkimuksessaan nousi esille, että työn vetovoimaisuutta voitaisiin lisätä modernisoimalla ja muutamalla vanhustyö nuorten näköiseksi työksi. Nuorille työntekijöille on tärkeää, että työ on joustavaa ja sisällöltään merkityksellistä. Esimieheltä odotetaan auktoritäärisen johtamisen sijaan mentorointia, eli valmentavaa johtamista ja tärkeää on työstä saatu palaute ja mahdollisuus kehittyä sekä oppia uutta.

Myös Hietämäki (2013, 137) on tutkimuksessaan todennut, että erityisesti nuorilla työntekijöillä on paljon odotuksia työtä ja organisaatiota kohtaan. Odotuksista valtaosa liittyi henkilöstövoimavarojen johtamiseen heti rekrytoinnista lähtien. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeää eri sukupolvien sitouttamisessa työhön ja henkilöstöhallinnon keskeisin toiminto on henkilöstön osaamisen kehittäminen, joka edistää työntekijän työ- ja organisaatiositoutumista koko työurakaaren ajan.

## 4 KEHITTÄMISHANKE TOIMINTATUTKIMUKSENA

### 4.1 Toimintatutkimus

Ennen tutkimusmenetelmän valintaa on hyvä miettiä, millaisella lähestymistavalla kehittämishanketta lähdetään toteuttamaan. Toimintatutkimuksessa yhdistyvät samanaikaisesti tutkitun tiedon tuottaminen ja käytännön muutoksen aikaansaaminen. Olennaista toimintatutkimuksessa on muutoksen käyttöönottaminen ja sen arvioiminen. Toimintatutkimuksessa tärkeää on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden aktiivinen osallistuminen kehittämistyön toteutukseen. Toimintatutkimuksellisille kehittämishankkeille on tyypillistä, että niiden menetelminä käytetään osallistavia ja keskinäistä vuorovaikutusta hyödyntäviä tutkimusmenetelmiä, kuten kyselyitä ja ryhmäkeskusteluja. Toimintatutkimus mielletään kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi lähestymistavaksi kehittämishankkeelle. Sen avulla on mahdollista päästä käsiksi organisaatiossa olevaan hiljaiseen tietoon sekä osaamiseen ja kokemukseen, jolloin saatu tieto ja näkökulma ovat paljon laajempia kuin viralliseen aineistoon perustuvassa tutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 36–38, 61–62.)

Toimintatutkimuksen keskeinen ajatus on, että tutkimuksessa löydetään ratkaisu organisaatiossa olevaan ongelmaan yhdessä niiden henkilöiden kanssa, joita ongelma koskettaa ja jotka työskentelevät asian parissa. Toimintatutkimuksen työvaiheet muodostavat syklisen neljän vaiheen prosessin, jossa ensin suunnitellaan toiminta, toisena ryhdytään toimenpiteisiin suunnitelman mukaisesti, kolmanneksi arvioidaan toimintaa ja neljäntenä johdetaan arvioinnin kautta uusi suunnitelma. Toimintatutkimus on yhteistyöhön ja demokraattiseen kumppanuuteen perustuva tutkimussuuntaus ja tutkimuksen laadun kannalta on oleellista se, miten mukana olevat osallistuvat ja sitoutuvat tutkimuksen prosessiin ja toimintaan. (Coghlan & Brannick 2010, 5.)

Toimintatutkimus on kehittämisprojekti, jossa tuotetaan uutta tietoa käytännön kehittämiseksi ja luodaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimus

voi olla yksinkertaisimmillaan omaan työhön liittyvää kehittämistä ja laajemmassa muodossa yhteiskunnallista ja poliittista toimintaa. Toimintatutkimus on jaettu viiteen eri analyysitasoon, joista yksi ja tämä kehityshankkeen kannalta oleellinen, on organisaatiotaso. Se on suunniteltu isojen organisaatioiden, kuten kuntien kehittämiseen. Toimintatutkimus ja perinteinen tutkimus eroavat toisistaan siinä, että perinteisessä tutkimuksessa pyritään luomaan teoreettista tietoa havaintojen pohjalta, kun taas toimintatutkimuksessa halutaan löytää käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa. Toimintatutkimuksessa tähdätään muutokseen, jolloin tutkijan rooli on olla muutoksen käynnistävä tekijä. Toimintatutkimuksessa toimintaa tarkastellaan tulevaisuuteen asetetun tavoitteen kautta ja ratkaisuja pyritään löytämään ihmisten päämääristä ja motiiveista. (Heikkinen 2007, 16–21.)

Huovinen ja Rovio (2007) esittävät, että toimintatutkimus on mahdollista toteuttaa kahdella tavalla, joko omaa työtään kehittäen toimija-tutkijana tai tutkimuskohteen jotain muuta kautta etsimällä, eli tutkija-toimijana. Toimija-tutkijalla on omakohtaista kokemusta tutkimuskohteesta ja hänellä on halu kehittää omaa työtä tai työyhteisöä, kun taas tutkija-toimija lähtee tekemään tutkimustaan aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta. Todellisuudessa toimintatutkimuksessa yhdistyvät usein nämä molemmat lähtökohdat. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu muutosprosessiin, jossa voidaan tähdätä esimerkiksi työhyvinvoinnin parantamiseen. Toimintatutkimuksen suunnittelu lähtee käyntiin tutkimusasetelman ja -tehtävän kirkastamisella sekä kenttätöiden ideoimisella. Näkökulmaa täsmennetään kirjallisuuteen ja teoriaan pohjautuen. (Huovinen & Rovio 2007, 94–96.)

Terveystieteiden tutkimuksessa voi tutkiva kehittäminen olla haastavaa ilman kehittämiskokemusta ja kontekstin tuntemusta. Toiminnan perusluonteen ymmärtäminen sekä sille asetettujen tavoitteiden ja toiminnan teoreettisten perusteiden käsittäminen muodostavat perustan tutkivalle toiminnalle. Tietoperustan laajuus ja visio kehitettävän toiminnan asiakokonaisuudesta sekä kyky hankkia, tuottaa ja soveltaa tietoa edistävät kehittämishankkeen realistista suunnittelua, toteutusta ja arviointia. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 38.)

## 4.2 Learning cafe-aineiston hankinta menetelmänä

Learning cafe- menetelmän avulla voidaan maksimoida tiedon jakaminen suuren ryhmän keskuudessa. Learning-cafe- menetelmässä pyritään edistämään avoimuutta tiedon jakamisessa ja näin ollen osallistujilta odotetaan kykyä hyväksyä erilaisia mielipiteitä ja kykyä kuunnella ryhmän jäseniä ilman tuomitsemista. Menetelmä on yhteistoiminnallinen ja siinä pyritään vuorovaikutuksellisuuden myötä tuomaan esille kollektiivista, eli yhteisöllistä älykkyyttä ja tuottamaan yhdessä uusia toimintamalleja ja ratkaisuja. (Laaksonen, Koskinen & Salminen 2011, 39.)

Menetelmän käyttämisen avulla on mahdollista tukea hiljaisempienkin osallistujien osallistumista, yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen avulla on tarkoitus tuottaa paljon erilaisia näkökulmia sekä ideoita käsiteltävästä aiheesta ja löytää ratkaisuja hankaliinkin kysymyksiin. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 69).

Learning cafen toteutuksessa osallistujat jaetaan satunnaisesti noin 4-5 hengen ryhmiin ja he istuvat pöydissä, joissa ovat isot fläppipaperit. Ryhmille annetaan Learning cafen toimintaohjeet, jonka jälkeen jokainen ryhmä valitsee keskuudestaan sihteerin. Jokaisessa pöydässä on samaan teemaan liittyvä aihe, josta ryhmän osallistujien tulee keskustella. Keskustelun aikana ryhmä kirjoittaa fläppipaperille aiheesta nousseita ideoita ja ajatuksia. Sovitun ajan jälkeen ryhmät vaihtavat seuraavaan pöytään, mutta sihteerit jäävät istumaan alkuperäiselle paikalleen. Uudessa pöydässä sihteeri käy läpi muille edellisen ryhmän ajatukset, josta uusi ryhmä jatkaa ideoiden jalostamista eteenpäin. Pöytiä vaihdetaan niin kauan, että jokainen ryhmä on käynyt kerran kussakin pöydässä ja palaa lopuksi alkuperäiselle paikalleen. Ryhmä perehtyy muiden ryhmien ideoihin ja ajatuksiin ja lopuksi keskustelua jatketaan kaikkien osallistujien keskuudessa. (Laaksonen, Koskinen & Salminen 2011, 40–41.)

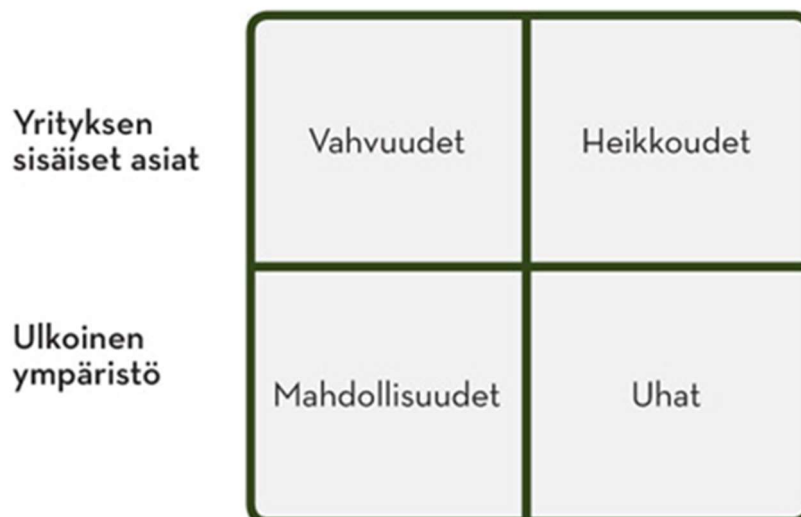
Learning cafe- menetelmää on käytetty laajasti muun muassa tutkimuksissa aineistonkeruumenetelmänä sekä työn kehittämisessä ja uusien käytäntöjen luomisessa. Onnistumisen kannalta on tärkeää perehtyä Learning



cafe- menetelmän toteutukseen sekä suunnitella pöytiin jaettavat aiheet huolella. (Laaksonen, Koskinen & Salminen 2011, 45.)

### 4.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (KUVIO 3) on Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitetty suosittu strategiatyökalu. SWOT-analyysissä vertaillaan tarkasteltavan kohteen vahvuuksia ja heikkouksia ympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin, jonka avulla on tarkoituksena saada selkeä kuva tarkasteltavan kohteen tilanteesta ja nostaa esille keskeisimmät teemat, joihin olisi hyvä paneutua tarkemmin. SWOT-analyysissä vahvuudet (**S**trengths) ja heikkoudet (**W**eaknesses) ovat sisäisiä asioita, kun taas mahdollisuudet (**O**pportunities) ja uhat (**T**hreats) ovat toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. Sisäiset asiat liittyvät nykyhetkeen ja ulkoiset tekijät tulevaisuudessa vastaan tuleviin haasteisiin. SWOT-analyysin avulla tuotetaan analyysi, strategisia valintoja ja toimintasuunnitelmia. (Vuorinen 2013.)



KUVIO 3. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013.)

SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää eri asioiden arvioimisessa. Analyysi auttaa johtopäätösten muodostamisessa, joiden pohjalta on helpompaa lähteä rakentamaan ajatusta tarvittavista toimenpiteistä. Analyysissä on hyvä pohtia, miten vahvuuksia voidaan vahvistaa ja käyttää hyväksi, miten vältetään ja poistetaan mahdollisia heikkouksia sekä miten pystytään hyödyntämään potentiaaliset mahdollisuudet ja miten poistetaan sekä lievennetään uhkia. (Pk-yrityksen johtamis- ja kehittämistyökalupakki 2016.)

#### 4.4 Kysely aineiston hankinta menetelmänä

Kysely on yksi keino kerätä tutkimukseen aineistoa. Kyselytutkimus on tehokas keino kerätä laaja tutkimusaineisto, koska tutkimukseen voidaan ottaa mukaan paljon henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä useita eri asioita. Kyselyn avulla voidaan kerätä aineistoa standardoidusti, eli kysymykset kysytään samalla tavalla jokaiselta kyselyyn osallistuvalta. Kyselyn onnistumisen kannalta on tärkeää laatia lomake ja sen kysymykset huolellisesti. Kysymykset voidaan muotoilla usealla eri tavalla, joista yksi keino on avoimien kysymysten käyttäminen. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys, johon vastaaja saa vastata sanallisesti. Tutkijat ovat jakautuneet kahtia sen mukaan, suosivatko he kyselyissä avoimia vai strukturoituja, eli valmiin vastausvaihtoehdon antavia kysymyksiä. Avoimien kysymysten suosijat kokevat, että strukturoitu kysymys kahlitsee vastaajan valmiisiin tutkijan muodostamiin vaihtoehtoihin, kun taas avoimien kysymysten avulla vastaaja voi kertoa, mitä hänellä on todellisuudessa mielessään. Strukturoitujen kyselyjen suosijat puolestaan näkevät avoimien kysymysten avulla saadun aineiston sisällöltään kirjavana ja luotettavuudeltaan epävarmoina. Avoimien kysymysten kautta saatujen vastausten käsittely on myös haastavampaa kuin strukturoiduista lomakkeista saatujen vastauksien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188–197.)

Kysymyslomakkeen kysymykset muodostetaan teoreettiseen viitekehykseen ja keskeisiin käsitteisiin pohjautuen. Kyselylomakkeessa kysytään vain niitä asioita, joita tutkimussuunnitelmassa ollaan kerrottu mitattavan. Kyselylomakkeen kysymyksiä on hyvä pohtia ja miettiä, mitä juuri sillä ky-

symyksellä halutaan saada selville ja onko se oleellista tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Kyselylomakkeen testaaminen on tärkeää ennen varsinaista kyselyn toteuttamista. Olisikin hyvä, että muutama perusjoukkoa vastaava ihminen arvioisi kyselylomaketta kriittisesti ja pohtisi kattavasti kyselyn sisältöä ja toimivuutta. (Vilkkä 2005, 84–88.)

Verkkokyselyssä noudatetaan samoja vaiheita ja vaatimuksia kuin perinteisissä tutkimusprosesseissa ja eroavaisuus perinteisen kyselyn ja verkkokyselyn välillä tulee teknisestä toteutuksesta. Lomakkeen ulkoasuun vaikuttaa käytettävissä oleva ohjelmisto ja kyselylomake suunnitellaan joko tekstinkäsittelyohjelmalla tai suoraan aineistonkeruuohjelmaan. Kyselylomakkeen toimivuus testataan, kuten perinteisessäkin kyselytutkimuksessa ja vastaajille lähetetään esimerkiksi sähköpostilla kutsu tutkimukseen. (Kananen 2015, 207–220.)

Verkkokysely on nopea ja edullinen tapa kerätä aineistoa, kun kohderyhmän sähköpostiosoitteet ovat tutkijoiden hallinnassa. Kyselyn vastaukset saadaan suoraan tietokantaan, mikä nopeuttaa tulosten käsittelyä. Verkkokyselyyn vastaaminen on myös vastaajille helppo ja vaivaton vaihtoehto ja kyselyyn osallistuvat voivat vastata kyselyyn, kun se heille parhaiten sopii. Verkkokyselyn vastausajaksi riittää yksi viikko, koska suurin osa vastauksista saadaan heti ensimmäisten päivien aikana kutsun lähettämisestä. Kyselyyn vastaajille voidaan myös tarvittaessa lähettää sähköpostilla muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta, mikäli vastausten määrä jää ensimmäisen kutsun perusteella pieneksi. Verkkokyselyn haasteeksi voi muodostua esimerkiksi se, lukeeko kyselyn saanut henkilö hänelle tulleen sähköpostin ja vastaako hän kyselyyn. Vastausprosenttia voidaan kasvattaa useilla eri tekijöillä, kuten osoittamalla kysely oikealle, aiheesta kiinnostuneelle kohderyhmälle, ennakkoinformoimalla osallistujia, sähköpostikutsun oikeanlaisella otsikoinnilla ja selkeällä kutsuviestillä sekä suunnitelmalla kyselyyn vastaaminen helpoksi ja nopeaksi. (Kananen 2015, 207–220.)

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

### 5.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään jo olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Kehittämisen tavoitteena voi olla tutkimuksen avulla saatujen tulosten avulla luoda uusia tai entistä parempia palveluja tai menetelmiä käytännön työhön. Idea tämän kehittämishankkeen toteuttamiselle syntyi Lahden kaupungin Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueen palvelurakennemuutuksen yhteydessä, vastuualueella ei ollut toimivaa työkierron mallia ja tälle havaittiin selkeä tarve työntekijöiden sijoittamisen yhteydessä. Työntekijöille kerrottiin palvelurakennemuutuksen päätyttyä, että työkierron kautta liikkumista eri yksiköiden välillä olisi mahdollista jatkaa ja näin löytää itselle mieleinen työtehtävä vastuualueen sisältä.

Vastuualueen rekrytointiyksikössä todettiin työkiertomallia suunniteltaessa, että sitä voisi hyödyntää houkuttelevuustekijänä uusia työntekijöitä rekrytoitessa. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on työnantajana iso organisaatio, jonka eri yksiköissä laajalla alueella työntekijöiden on mahdollista liikkua ja saada kokemuksia eri työyhteisöistä samalla omaa osaamista kasvattaen. Kehittämishankkeen tekijöistä toinen työskenteli Lahden kaupungin Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueella rekrytointiyksikössä ja osallistui henkilöstön sijoittamiseen palvelurakennemuutuksen aikana. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän muodostuessa hän siirtyi yhtymän henkilöstöpalveluihin, jatkaen työtä yhtymän rekrytointiyksikön esimiehenä. Kehittämishankkeen toinen tekijä ei työskennellyt kyseisessä organisaatiossa, mikä nähtiin hankkeen käynnistämisen vaiheessa hyvänä asiana.

Kehittämishanketta käynnistäessä aiheesta keskusteltiin Lahden kaupungin Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen johtoryhmän jäsenten sekä vastuualueen johtajan kanssa. Heidän toiveensa oli, että työkiertomallia

lähdettäisiin kehittämään ja asiasta tiedotettaisiin työntekijöitä. Vastuualueen rekrytointiyksikkö havainnoi työkiertomallista tiedottaessaan ja työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa, että työntekijät olivat työkierrosta kiinnostuneita ja suhtautuivat asiaan positiivisesti. Infotilaisuuksissa työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa huomioitiin, ettei työntekijöillä ollut työkierron käsitteestä selvyyttä ja työkierto tarvitsisi markkinointia. Keskustelutilaisuuksissa huomioitiin työntekijöiden sanomana:

*”Haluaisin kyllä lähteä työkiertoon, mutta en uskalla lähteä, koska voin menettää nykyisen paikkani. Mihin menen työkierron päätyttyä?”*

*”En uskalla lähteä sijaiseksi vielä, kun minut on vakinaistettu vasta hetki sitten.”*

*”Unelmoin haasteellisemmasta työstä, haluaisin saada työstäni enemmän palkintoja.”*

(Lahti 2016b).

Tavoite ja tarkoitus kehittämishankkeelle määrittyivät helposti. Työnantajaorganisaatiossa vallitseva tilanne mittavan palvelurakennemuutoksen jälkeen sekä työkiertomallin tarpeellisuus tekivät kehittämishankkeesta ajankohtaisen sekä mielekkään. Kehittämishankkeen suunnitelma käytiin esittelemässä vastuualueen johdolle suunnitelmaseminaarin jälkeen toukokuussa 2016. Tutkimuslupa hankkeelle myönnettiin elokuussa 2016.

Kehittämishanketta suunniteltaessa päädyttiin siihen, että on tärkeää tutkia, millaisia toiveita ja ajatuksia Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueen työntekijöillä on työkiertoa kohtaan. Työntekijöiden toiveita työkiertoon liittyen päätettiin tutkia heille suoritettavan sähköisen kyselyn kautta. Lisäksi sovittiin, että kehittämissyymätapaamisessa Learning cafemenetelmää käyttäen syvennyttäisiin työkiertoon liittyviin aihe-alueisiin paremmin. Kehittämissyymän tapaamisen tavoitteeksi asetettiin syventäminen osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen osalle alueisiin. Kehittämissyymään päätettiin kutsua osallistujat vastuualueen eri yksiköiden työntekijöiden joukosta ja tärkeäksi nähtiin, että joukossa olisi sekä työntekijöitä että esimiehiä.

Syksyllä 2016 kehittämishankkeen tekijät syventyivät tietoperustan luomiseen ja tutustuivat aiheesta aiempiin tehtyihin tutkimuksiin. Alkusyksystä tehtiin valikointia Learning cafe-kehittämisryhmän teemoihin ja rakennettiin työntekijöille suunnatun kyselylomakkeen alustavaa runkoa. Kyselystä saadun ja Learning cafe-ryhmästä kerätyn materiaalin kehittämishankkeen tekijät sopivat olevan pohjan, josta työkiertomallia lähdettäisiin työstämään. Kehittämishankkeen tekijät sopivat, että he esittelevät luotua työkiertomallia yksiköiden esimiehille ja heiltä saadun palautteen mukaisesti mallia olisi mahdollista työstää työnantajaorganisaation tarpeita vastaavammaksi.

Kohdeorganisaation muuttuessa todettiin, ettei Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään liittyvillä muillakaan kunnilla ole ollut työkiertomallia käytössä ja muutosvaiheessa nähtiin tärkeänä mahdollistaa sisäisten työmarkkinoiden liikkuvuus, jonka katsottiin mahdollistuvan ensisijaisesti työkierron avulla. Näin ollen työnantajaorganisaation muuttuessa ei kehittämishankkeen tarve muuttunut, päinvastoin korostui.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään rakentui henkilöstöpalveluiden osasto, johon siirtyi työskentelemään HR-työntekijöitä yhdistyvistä kunnista. Henkilöstöpalveluiden tehtäväksi annettiin yhtymän perustamisen jälkeen huolehtia sisäisten työmarkkinoiden liikkuvuuden mahdollistamisesta ja tästä johtuen työkiertomallista käytiin suunnitteluvaiheessa keskusteluja henkilöstöpalveluiden työntekijöiden kanssa. Työkiertomalli päätettiin laajentaa koko Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän käyttöön, eikä rajata sitä vain yksittäiselle toimialalle. Keskusteluissa huomioitiin, että tämä olisi mahdollista, sillä saman työnantajaorganisaation sisällä työntekijöiden sisäinen liikkuminen toteutuisi samalla tavalla, riippumatta ammattinimikkeestä tai yksiköstä, jossa työtä tehdään. Kehittämishankkeen toteuttajat sopivat kuitenkin, että jo kerätty materiaali toimisi lähtökohtana mallin luomiselle. Kehittämishanke eteni ajallisesti alla olevan kuvion (KUVIO 4) mukaisesti.



KUVIO 4. Kehittämishankkeen eteneminen.

## 5.2 Learning cafe ryhmän toteutus

Learning cafe-ryhmä työntekijöille toteutettiin 14.11.2016. Kutsu Learning cafe- ryhmään osallistuville lähetettiin sähköisesti kahdellekymmenelle Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen esimiehelle, joita pyydettiin valitsemaan yksi osallistuja omasta työyksiköstä. Kutsussa kerrottiin, että Learning cafe- ryhmään osallistuva voi olla lähihoitaja, sairaanhoitaja, terveydenhoitaja tai esimies. Learning cafe- ryhmän toteutuspaikaksi valitsimme Salpausselän kuntoutussairaala Jalmarin koulutustilan.

Olimme etukäteen pohtineet, minkälaisilla teemoilla ja kysymyksillä saisimme kehittämishankkeen kannalta oleellista ja käyttökelpoista tietoa Learning cafe- ryhmään osallistuvilta. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat työntekijöiden mielestä mahdollistaisivat työkierron onnistumisen ja mitä toiveita tai pelkoja heillä olisi työkiertoa kohtaan. Halusimme myös selvittää, mitä hyötyä työntekijät kokisivat työkierron tuovan heille itselleen ja organisaatiolle, sekä olisiko työkierrolla vaikutusta työnantajan imagoon ja vanhustyön vetovoimaisuuteen. Tavoitteena oli saada kaksikymmentä osallistujaa ryhmään, joten päätimme, että viisi teemaa olisi sopiva määrä, jolloin yhteen ryhmään sijoittuisi neljä osallistujaa. Learning cafen teemoiksi valikoituivat seuraavat otsikot:

- Työkierron onnistuminen. Mitä tarvitaan, jotta työkierto olisi onnistunut kokemus?
- Toiveet työkiertoa kohtaan?
- Työkierron hyödyt työntekijälle ja organisaatiolle?
- Työkiertomallin merkitys työnantajaimagolle?
- Työkierron SWOT (vahvuudet, uhat, mahdollisuudet, heikkoudet)

Learning cafe- ryhmään osallistui kahdestakymmenestä kutsutusta kuusi. Osallistujista kaksi oli lähihoitajia, kaksi sairaanhoitajia sekä kaksi esimiesasemassa toimivaa työntekijää, heistä toinen oli sairaalapalveluista ja toinen palveluasumisesta. Osallistujajoukon jakautuminen eri ammattiryhmiin oli hyvä laajan näkökulman saamiseksi. Kerroimme osallistujille taustatietoa opinnäytetyönämme toteutettavasta kehittämishankkeesta. Ker-



roimme myös osallistujille, miten aiomme hyödyntää Learning cafe-ryhmistä nousseita ajatuksia työkiertomallin kehittämisessä sekä painotimme työntekijöille, että heidän antamistaan vastauksista ei pystytä tunnistamaan yksittäisen henkilön vastauksia. Osallistujat jakaantuivat kolmeen ryhmään, jolloin he liikkuvat pareittain läpi kaikki viisi teemaa. Jokaisen pöydän kohdalla ryhmään osallistuvilla oli aikaa viisi minuuttia koota ajatuksia sille varatulle fläppipaperille. Lopuksi kävimme vielä yhteisesti läpi työntekijöiltä nousseita ajatuksia jokaisen teeman kohdalta.

### 5.3 Työntekijöille kohdennetun kyselyn toteutus

Sähköinen kysely (liite 2) Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen työntekijöille toteutettiin 13.12.2016–10.1.2017 välisenä aikana. Kyselystä lähetettiin linkki jokaisen toimialan esimiehen sähköpostiin ja tarkoituksena oli, että esimiesten välityksellä kysely tavoittaisi vastualueen kaikkien yksiköiden työntekijät. Esimiehiä, joita vastualueella työskentelee 32, pyydettiin välittämään kysely alaistensa sähköpostiin saatekirjeen kera ja näin kaikille työntekijöille annettiin mahdollisuus vastata työkierron kehittämistä koskevaan kyselyyn. Kyselyn yhteydessä lähetetyssä saatteessa työntekijöille kerrottiin, että kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti (liite 1). Kyselyyn vastaaminen tapahtui sähköisesti Questbackin Digium Enterprise-ohjelmassa, jonne sähköpostin välityksellä lähetetty linkki automaattisesti kirjautui. Digium Enterprise-ohjelma on internet-pohjainen tutkimus- ja tiedonkeruuohjelma, ohjelman kautta on mahdollista kerätä esimerkiksi internet-kyselyn avulla tietoa vastaajilta nimettömästi (Questback).

Kyselyyn vastasi 59 työntekijää, mikä on määrällisesti hyvä, mutta huomioiden, että vastualueella työskentelee noin 1000 työntekijää, oli otos kuitenkin siitä määrästä laskien verrattain pieni. Samaan aikaan suunnitteilla oleva hyvinvointikuntayhtymän rakentaminen ja siihen liittyvä oma epävarmuus, oli opinnäytetyön tekijöiden kuin myös vastualueen esimiesten näkökulmasta vastaajien määrää heikentävä tekijä.

Kyselyssä kartoitettiin ensin vastaajien taustatietoja ja avoimilla kysymyksillä selvittiin työntekijöiden ajatuksia ja toiveita työkiertoa kohtaan. Learning cafe-ryhmä toteutettiin ennen kyselyn toteuttamista, kysymykset ja aihealueet kyselyssä mukailivat kehittämisryhmässä mukana olleita teemoja. Kyselylomaketta testattiin ennen työntekijöille lähettämistä ulkopuolisella henkilöllä. Testaamisen ideana oli varmistua siitä, että kysymysten asettelu ei olisi johdattelevaa ja vastaajalle tulisi selkeä ymmärrys siitä, mitä kysymyksillä tarkoitetaan ja mitä niillä haluamme selvittää.

Kyselyn aluksi selvitimme kyselyyn vastaajien taustatietoja seuraavista muuttujista:

- vastaajan ikäryhmä
- vastaajan ammattinimike (kodinhoitaja, lähihoitaja, sairaanhoitaja, terveydenhoitaja)
- vastaajan valmistumisvuosi ammattiin
- työkokemuksen määrä vuosissa nykyisessä työtehtävässä
- onko vastaaja ollut aiemmin työkierrossa (kyllä/ei)

Avoimista vastauksista kertyi yhteensä yhdeksän sivua tekstiä, nämä tiivistettiin eri teemojen alle ryhmiksi. Avoimissa kysymyksissä selvitimme vastaajien kiinnostusta kysymällä:

- kuinka kiinnostunut olet lähtemään työkiertoon? (asteikko 1-4)  
Tähän aiheeseen teimme jatkokysymyksen, mikäli vastaaja vastasi, ettei olisi lainkaan kiinnostunut lähtemään työkiertoon, kysymällä: miksi et ole kiinnostunut lähtemään työkiertoon?
- lisäisikö työkierron mahdollisuus kiinnostustasi vanhusten palveluissa työskentelyä kohtaan?
- millaista muutosta toivot työkierron tuovan itsellesi?
- liittyykö työkiertoa kohtaan epävarmuustekijöitä, jotka mietityttävät sinua?  
Tähän myös teimme jatkokysymyksen, mikäli vastaaja vastasi kyllä, kysymällä mitä epävarmuustekijöitä?

- mitä muuta haluaisit otettavan huomioon työkiertomallin kehittämissessä?

Alla olevasta taulukosta käy ilmi vastaajien ikäjakauma, eniten vastaajia oli vanhempien työntekijöiden ikäryhmästä.

TAULUKKO 1. Kyselyn vastaajien ikäjakauma.

	Vastaus	Lukumäärä
1.	18–25	5
2.	26–35	10
3.	36–45	9
4.	45-	35
	<b>Yhteensä</b>	<b>59</b>

TAULUKKO 2. Vastaajien ammattinimike.

	Vastaus	Lukumäärä
1.	Kodinhoitaja	2
2.	Lähihoitaja	42
3.	Sairaanhoitaja	15
4.	Terveystenhoitaja	0
	<b>Yhteensä</b>	<b>59</b>

Vastaajien ammattinimikkeiden jakautumisesta vastaajien joukossa näkyy, että vastaajia oli eniten lähihoitajien joukossa. Toisaalta tämä on rinnasteinen siihen, että vastualueella työskentelee lähihoitajia kaikkein eniten.

#### 5.4 Kehittämishankkeen tutkimusaineiston analysointi

Eskolan (2010) mukaan laadullisen tutkimuksen haastavin vaihe on aineiston analyysi, jossa tutkijan täytyy itse työstää aineistosta analyysi ja tulkin-

nat. Laadullisen aineiston analyysissä joudutaan tekemään lukuisia valintoja, joista osa tehdään jo ennen aineiston keräämistä, mutta osa liittyy juurikin kerätyn aineiston analyysiin. Aineistosta pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen ja aineiston avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia sen sijaan, että hän vain todentaisi ennestään epäilemänsä asiat todeksi.

Aineiston analyysi alkaa aina kerättyyn aineistoon tutustumisella, jolloin hahmotetaan se, millaisia asioita aineistossa on noussut esille. Laadullisen tutkimuksen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että tutkija tarkastelee minikälaisia yleisiä aiheita aineisto sisältää. Analyysivaihe voidaan pilkkoa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pilkotaan, luokitellaan ja jäsennetään sekä järjestetään jotain analyysimenetelmää käyttäen. Toisessa vaiheessa haetaan analyysin tuottamista havainnoista yhtäläisyyksiä ja eroja, eli aineistoa käsitteellistetään ja tehdään siitä tulintoja. Kolmannessa vaiheessa aineiston pohjalta muodostettuja havainnoita tarkastellaan jonkin idean pohjalta, esimerkiksi aineistosta nousseita piirteitä verrataan teoreettisiin ideoihin. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 123–125.)

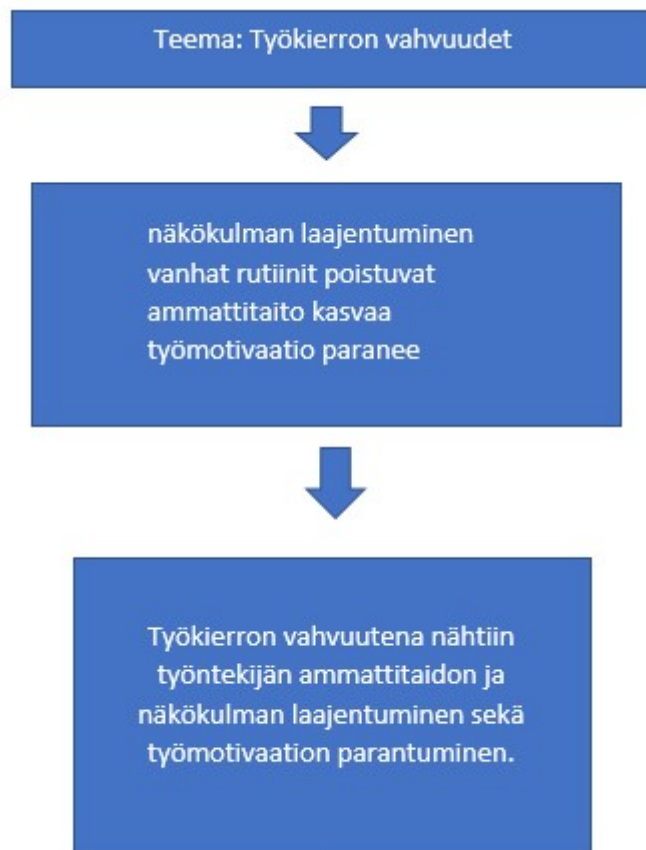
Tuomen & Sarajärven (2006) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus ja aiemmin löydettyllä tiedolla ja teorioilla ei ole vaikutusta analyysin toteutuksen tai aineistosta nousevan lopputuloksen kanssa. Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi, joka alkaa aineiston pelkistämällä eli redusoinnilla. Pelkistämisessä karsitaan aineistosta kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen pois, eli tiivistetään ja pilkotaan aineistosta nousutta informaatiota. Toinen vaihe on aineiston ryhmittely eli klusterointi, jossa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Ryhmittelyssä yhdistetään samaa asiaa tarkoittavat käsitteet luokaksi, joka nimitetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Viimeinen vaihe on teoreettisten käsitteiden luominen, eli abstrahointi, jossa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan niistä teoreettisia käsitteitä.

Learning cafe- ryhmästä ja työntekijöille lähetetystä kyselystä saadun aineiston analyysissä käytimme aineistolähtöistä analyysiä mukaellen. Learning cafe- ryhmästä saadun aineiston analyysin aloitimme kirjoittamalla fläppipaperille kirjoitetut vastaukset puhtaaksi. Sen jälkeen jaoin vastaukset teemoihin, jotka muodostimme Learning cafe- ryhmiä varten muodostetuista kysymyksistä. Teemoja olivat työkierron vahvuudet, työkierron heikkoudet, työkierron mahdollisuudet, työkierron uhat, työkiertomallin merkitys työnantajaimagolle, työkierron hyödyt työntekijälle ja organisaatiolle, työkierron onnistumisen edellytykset ja toiveet työkiertoa kohtaan. Esimerkki aineiston teemoittelusta kuvattuna KUVIOSSA 5.

TEEMA	AINEISTOSTA POIMITUT ILMAISUT
Työkierron vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• näkökulman laajentuminen</li> <li>• vanhat rutiinit poistuvat</li> <li>• ammattitaito kasvaa</li> <li>• työmotivaatio paranee</li> </ul>
Työkierron heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelisääntöjen puute</li> <li>• Perehdyttäminen lisää esimiehen ja työkavereiden työtä</li> <li>• työkierrossa oleva jää pysyvästi uuteen paikkaan</li> </ul>

KUVIO 5. Esimerkki aineiston teemoittelusta

Teemoittelusta jatkoimme aineiston käsitteellistämiseen, eli abstrahoimiseen, jossa aineistosta erotetaan oleellinen tieto ja muodostetaan niistä teoreettisia käsitteitä. Tarkoituksenamme oli Learning cafe- ryhmässä nousseiden vastausten perusteella muun muassa selvittää, mitä vahvuuksia vastaajat näkivät työkierrossa olevan. (KUVIO 6.)



KUVIO 6. Työkierron vahvuudet

Kyselyaineiston analysoinnin aloitimme pelkistämällä, eli vastaukset tiivistettiin ja pilkottiin kysymys kerrallaan ja niistä karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. Seuraavaksi ryhmittelimme aineiston etsimällä siitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat vastaukset yhdistettiin luokiksi, jotka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Lopuksi aineisto käsitteellistettiin, kuten Learning cafe-ryhmän aineistoanalyysin esimerkissä. (KUVIO 6.)

### 5.5 Työntekijöiden Learning cafe-ryhmän tulokset

Learning cafe-ryhmään osallistuvien vastauksissa nousi esille, että työkierto mahdollistaisi työntekijän näkökulman laajentumisen ja ammattitaidon kasvamisen. Myös vanhojen rutiinien poistuminen ja sitä myötä työmotivaation parantuminen katsottiin olevan työkierron vahvuuksia. Työkierron mahdollisuuksina nousi esille uuden oppiminen ja uusien vahvuuksien

löytäminen itsestään. Myös kontaktien luominen uusiin työkavereihin, esimieheen ja potilaisiin nähtiin positiivisena. Työkiertoon menevä työntekijä vie myös uusia ajatuksia ja toimintatapoja uuteen työyksikköön ja mahdollisesti työkierrossa oleva voi löytää työkierron myötä itselleen uuden, pysyvän työyksikön.

Työkierron mahdollisiksi heikkouksiksi nousi vastauksissa mahdollinen pelisääntöjen puute ja huoli siitä, että työkiertoa ei toteuteta niin kuin on ennalta sovittu. Uuden työntekijän perehdytys nähtiin esimiehen ja muiden työntekijöiden työtä lisäävänä tekijänä. Heikkoutena nähtiin se, että työkierrossa oleva voisi jäädä pysyvästi uuteen paikkaan. Työkierron uhkina nähtiin liika liikkuvuus ja sen myötä hoidontason laskeminen. Myös huonosti tehty ja puutteellinen perehdytys, työkierron epäonnistuminen ja mahdollisesti uuteen työyhteisöön sopeutuminen koettiin työkierron mahdollisiksi uhkatekijöiksi.

Työkiertomallin merkityksestä työnantajaimagolle vastauksissa nousi esille, että työkierron avulla työnantaja antaa itsestään avoimen, reilun ja työntekijälähtöisen kuvan, joka haluaa panostaa henkilöstön kehittymiseen. Työkierron katsottiin lisäävän työntekijöiden keskuudessa tietoa hyvistä mahdollisuuksista sekä helpottavan työntekijöiden rekrytointeja työnantajan näkökulmasta. Työkierron nähtiin myös hyödyttävän niin työntekijää kuin organisaatiota. Hyödyiksi katsottiin työntekijän ammatillinen kasvu, kokemuksen ja näkemyksen avartuminen sekä työyhteisön tiedon lisääntyminen puolin ja toisin. Työkierron nähtiin myös lisäävän työntekijöiden jaksamista ja sen myötä kasvattavan työntekijöiden työhyvinvointia.

Toiveiksi työkiertoa kohtaan nousi työkierron molempien osapuolien tasa-  
puolinen huomioiminen. Myös työkiertokohteen mieluisuus katsottiin tärkeäksi ja se, että mahdolliset rajoitteet huomioitaisiin ja tarvittaessa paluun vanhaan työhön olisi taattu. Työkierron uudessa kohteessa toivottiin olevan mentori, joka perehdyttäisi työntekijän uuteen työtehtävään. Myös johdon tuki nähtiin tärkeäksi.

Työkierron onnistumisen kannalta tärkeiksi tekijöiksi vastauksissa nousi työntekijälle nimettävä mentori, perehdytys ja jatkuva arviointi. Myös tervetulleeseen ilmapiiriin ja työntekijän toiveiden huomioimisen työkiertopaikan valinnassa katsottiin edistävän työkierron onnistumista.

## 5.6 Työntekijöille lähetetyn kyselyn tulokset

### 5.6.1 Vastanneiden kiinnostus työkiertoa kohtaan

Vastaaajista lähes puolet oli jonkin verran ja yksi neljäsosa erittäin kiinnostuneita lähtemään työkiertoon, kun taas loput vastaaajista olivat työkierrosta vain vähän kiinnostuneita tai ei lainkaan kiinnostuneita.

Jatkokysymyksenä en lainkaan kiinnostuneilta kysyttiin, miksi he eivät ole kiinnostuneita työkierrosta. Vastauksista ilmeni, että oma ikä ja eläkeiän lähestyminen, lukuisat työpaikan vaihdokset sekä lyhyt aika ja viihtyminen nykyisessä työtehtävässä katsottiin olevan syynä sille, ettei vastaaajilla ollut halukkuutta lähteä työkiertoon. Vastauksista nousi myös esille, että kokemus sijaisuuksista on tuntunut stressaavalta ja sopeutuminen uuteen työyksikköön nähtiin omalla kohdalla hitaana.

*Olen liian vanha sopeutumaan taas uuteen paikkaan. Sitä paitsi tämä homma on samanlaista joka paikassa.*

*Olen ollut sen verran vähän aikaa nykyisellä osastolla, ettei aihetta vielä kiertoon.*

### 5.6.2 Työkierto kinnostuksen lisääjänä vanhustyötä kohtaan

Puolet vastaaajista vastasi, että työkierron mahdollisuus ei lisäisi heidän kiinnostustaan vanhusten palveluissa työskentelyä kohtaan. Ei vastaukseksi tulkittiin myös vastaukset, joissa työntekijä mainitsi jo työskentelevänsä vanhusten palveluissa.

Myönteisesti vastanneista lähes puolet vastasivat, että erilaiset työpaikat ja työskentelytavat kiinnostavat heitä. Vastauksista nousi myös esille, että



työkierron mahdollisuuden nähtiin lisäävän motivaatiota vanhusten palveluissa työskentelyä kohtaan, kehittävän työntekijän ammattitaitoa sekä tarjoavan uusia haasteita ja lisäävän työn monipuolisuutta.

*Varmasti. Samalla osastolla olen ollut jo pitkään, joten uudet haasteet toisivat varmasti lisää motivaatiota.*

*Kyllä, ammattitaito kehittyy ja työn monipuolisuus lisääntyy.*

### 5.6.3 Työkierrosta saatavat muutostoiveet työntekijälle

Vastaajista lähes puolet toivoi työkierron tuovan itselleen uuden oppimista ja ammatillista kasvua. Muutama vastaajista toivoi työkierron lisäävän työmotivaatiota sekä työssäjaksamista. Näiden lisäksi vastauksissa toistuivat toiveet uusien haasteiden saamisesta, työyhteisön muutoksesta ja oman erityisosaamisen hyödyntämisestä työkierron toteutumisen myötä.

*Uusia näkökulmia, kokemusta, työmotivaatiota ja jaksamista, uusiin ihmisiin tutustumista.*

*Tietojen ja taitojen laajenemista sekä ammattitaidon paraneminen.*

### 5.6.4 Työkiertoon liittyvät epävarmuustekijät

Lähes puolet vastaajista kokivat, että työkiertoon liittyy epävarmuustekijöitä. Jatkokysymyksenä kysymykseen myöntävästi vastanneilta kysyttiin, mitä epävarmuustekijöitä työkiertoon liittyy?

Vastaajista lähes puolet nostivat työkiertoon liittyväksi epävarmuustekijäksi uuteen työpaikkaan liittyvän sopeutumisen, miten uudet työkaverit ottavat työkiertoon tulevan vastaan ja millainen ilmapiiri uudessa työpaikassa on. Noin kymmenellä vastaajalla epävarmuus liittyi työkiertopaikassa tapahtuvaan perehdytykseen ja sama määrä vastaajista myös mietti, onko siirto vanhaan työhön mahdollista, mikäli työkiertoon lähtenyt ei koekaan viihtyvän uudessa työssään. Epävarmuustekijöiksi nostettiin myös uusien asioiden oppiminen ja odotukset työkiertoon tulevaa kohtaan, varmuus vanhaan työpaikkaan paluusta, työkiertoon lähtemisen vapaaehtoisuus, mahdollisesti muuttuvat työajat sekä työmatkan piteneminen.

*Mikäli työkierto ei pohjautu työntekijän vapaaehtoisuuteen ja oma-aloitteisuuteen, luo se varmasti epävarmuutta ja pelkoa.*

*Jos työkierto ei sovi itselleni, niin kuinka helppoa on vaihtaa takaisin omalle työpisteelleni?*

#### 5.6.5 Työkiertomallin kehittämisessä tärkeät huomioon otettavat asiat

Kysymykseen vastasi 26 henkilöä 59:stä. Heistä kymmenen vastauksessa nousi esille, että työkiertomallissa tärkeää on vapaaehtoisuus ja työkiertoon hakevan toiveiden kuunteleminen. Tärkeäksi nähtiin myös mahdollisuus lähteä työkiertoon muihinkin kuin vanhusten palveluiden yksiköihin. Työkiertomallissa tulisi vastaajien mielestä huomioida työkiertoon lähtevän kunnollinen perehdytys, sekä se, ettei työkiertoon tulevan perehdytys kuormita liika työyksikössä olevia työntekijöitä. Näiden lisäksi huomioitaviksi asioiksi työkierron kehittämisessä toivottiin mahdollisimman matalan kynnyksen startti ja helppo hakumenettely työkiertoon lähtiessä sekä mahdollisuus pysyvään siirtoon, mikäli työntekijä sitä haluaa.

*Työkierto pitää ehdottomasti olla vapaaehtoista. Pakottaminen tai painostaminen aiheuttaa stressiä.*

*Kunnollinen perehdytys.*

## 6 TYÖKIERTOMALLI

Kehittämishankkeen pyrkimyksenä on, että tulokset, kuten esimerkiksi uusi toimintamalli, otettaisiin hankkeen päätyttyä kohdeorganisaatiossa käyttöön ja että toimintamalli juurtuisi käytännön tasolla osaksi jokapäiväisiä, pysyviä toimintakäytäntöjä. Lopputuloksena syntynyt tuotos tai tulos jää hankkeen työnantajaorganisaation käyttöön ja hyödynnettäväksi toimintaan. Terveysthuollon kehittämishankkeissa esimiehiltä vaaditaan strategiasuuntautunutta johtamista, kehittämismyönteisyyttä sekä kykyä nähdä kehittämishankkeessa saavutettujen tulosten arvo työyhteisön toiminnassa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 132–133.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän rekrytointiohjeessa on määritelty, että avoimien tehtävien täyttömenettelyn mukaisesti rekrytointiyksikkö varmistaa organisaation sisäisillä työmarkkinoilla siirtymistä toivovat työntekijät ennen tehtävien laittamista joko sisäiseen tai julkiseen hakuun (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017). Sisäisten työmarkkinoiden liikkuvuuden mahdollistamiseksi työkiertomallin luominen nähtiin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän henkilöstöpalveluissa oleellisen tärkeänä. Työkiertomallia luodessa päätettiin, että rekrytointiyksikkö toimisi organisaatiossa työkiertoa koordinoivana yksikkönä. Tämän nähtiin mahdollistavan työkierron toteuttamisen mahdollisimman laajasti sekä helpottavan organisaation esimiesten työtä. Työkiertomallin mukaisesti esimiesten osuus työkierron koordinoinnissa pyritään minimoimaan, kun koordinointi tapahtuu rekrytointiyksiköstä käsin, vapauttaa se esimiesten työaikaa ja mahdollistaa työkierron toteuttamisen yhdenmukaisesti koko organisaatiossa.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä on käytössä sähköinen rekrytointijärjestelmä Kuntarekry-ohjelma, jonne työkierron mahdollistamiseksi avattiin kaikkien yhtymän työntekijöiden käyttöön tarkoitettu Työkiertofoorumi (kuva 1). Työkiertofoorumin hakulomake on kaikille hakijoille yhdenmukainen ja työkierrosta kiinnostuneet työntekijät voivat jättää avoimen vapaamuotoisen hakemuksen työkiertoon. Hakulomakkeella työntekijöitä pyydetään kuvaamaan millainen koulutus, työkokemus sekä osaaminen

heillä on, sekä millaisista työtehtävistä he ovat kiinnostuneet ja missä alueella he olisivat kiinnostuneita työskentelemään. Alla olevassa kuvassa 1 on työkiertofoorumin hakuilmoitus.



## Työkiertofoorumi

### Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, Yhtymähallinto, 1305 Rekrytointi

[Lahti](#)

Työavain:	PHSOTEY-01-7-16	Työn luonne:	Kokoaikatyö
Hakuaika päättyy:	31.12.2017 00.00	Työsuhteen kesto:	Määräaikainen
		Työ alkaa:	Sopimuksen mukaan

[Hae työpaikkaa](#)

Kaipaatko jotain uutta työhösi? Haluatko edetä urallasi tai vaihtaa tehtäviä? Kiinnostaako työskentely omalla ammattialalla mutta fyysisesti toisella alueella tai toimipisteessä?

Työkiertofoorumi on perustettu tukemaan joustavaa urakehitystä ja näin edistämään osaajien ja tehtävien kohtaamista sisäisen rekrytoinnin keinoin. Työkiertofoorumi perustuu osaamiseen, ja se on mahdollisuus niin työntekijälle kuin rekrytoivalle esimiehellekin hyödyntää olemassa olevaa osaamista. Työkiertofoorumi on henkilöstölle vapaaehtoinen mahdollisuus omalle urakehitykselle hyvinvointikuntayhtymän sisällä.

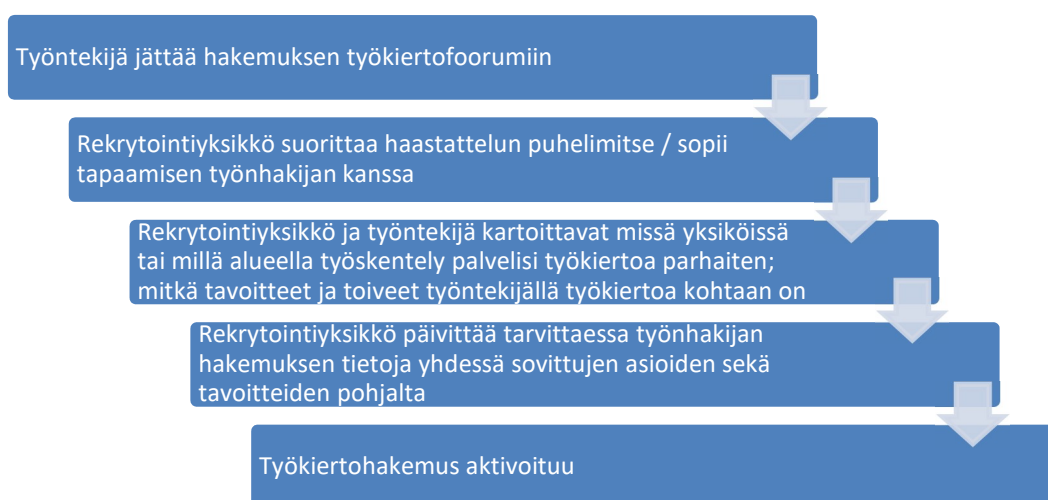
Työkiertofoorumi toimii sähköisen rekrytointikanavan, Kuntarekryn osana, ja se on tarkoitettu ainoastaan hyvinvointikuntayhtymän vakinaisessa palvelussuhteessa olevalle henkilöstölle. Täytä avoin hakemus alla olevan linkin kautta ja halutessasi liitä mukaan CV, jossa kerrot tarkemmin itsestäsi.

Rekrytoinnin vastuuhenkilöt käyvät läpi avoimia hakemuksia viikottain ja ovat sinuun yhteydessä hakemuksesi aktivoimiseksi.

KUVA 1. Työkiertofoorumin hakuilmoitus.

Hakemuksen saavuttua järjestelmään työntekijään ollaan rekrytointiyksiköstä yhteydessä ja hakijan kanssa syvennetään hänen hakemuksensa tietoja joko puhelimesta keskustellen tai sitten erillisellä tapaamisella, jos työntekijä mieluummin niin haluaisi. Työkiertofoorumin hakemuksia käsittelevät rekrytointiyksikön työntekijät, tällä halutaan turvata työntekijöiden sijoittumista ajatellen objektiivinen ja tasapuolinen kohtelu työkiertojaksoja ajatellen. Työkiertoon hakeneen työntekijän ja rekrytointiyksikön työntekijän välisen keskustelun jälkeen hakijan hakemus aktivoituu ja hänelle on mahdollista tarjota työkiertojaksoja Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän alueelta. Alla olevassa kuviossa 7 on kuvattu työkierron käynnistyminen työntekijän näkökulmasta.

### Työntekijän näkökulma



KUVIO 7. Työkierron käynnistyminen työntekijän näkökulmasta.

Yhtymän rekrytointipolitiikan mukaisesti kaikki yli neljän kuukauden määräaikaiset sijaisuudet sekä vakinaiset tehtävät tai virat tulevat ensin viikon sisäiseen hakuun yhtymän työntekijöille, näin työntekijöille annetaan mahdollisuus edetä uralla tai vaihtaa työyksikköä sekä työtehtävää. Mikäli tehtäviä tai määräaikaisuuksia ei saada täytettyä sisäisesti, tulevat avoimena olevat tehtävät sekä virat julkiseen hakuun. Yhtymässä on otettu vuoden alusta käyttöön viikoittain ilmestyvä rekrytoinnin uutiskirje, johon on koottu kaikki sillä viikolla avoimeksi tulleet määräaikaiset sekä vakinaiset tehtävät

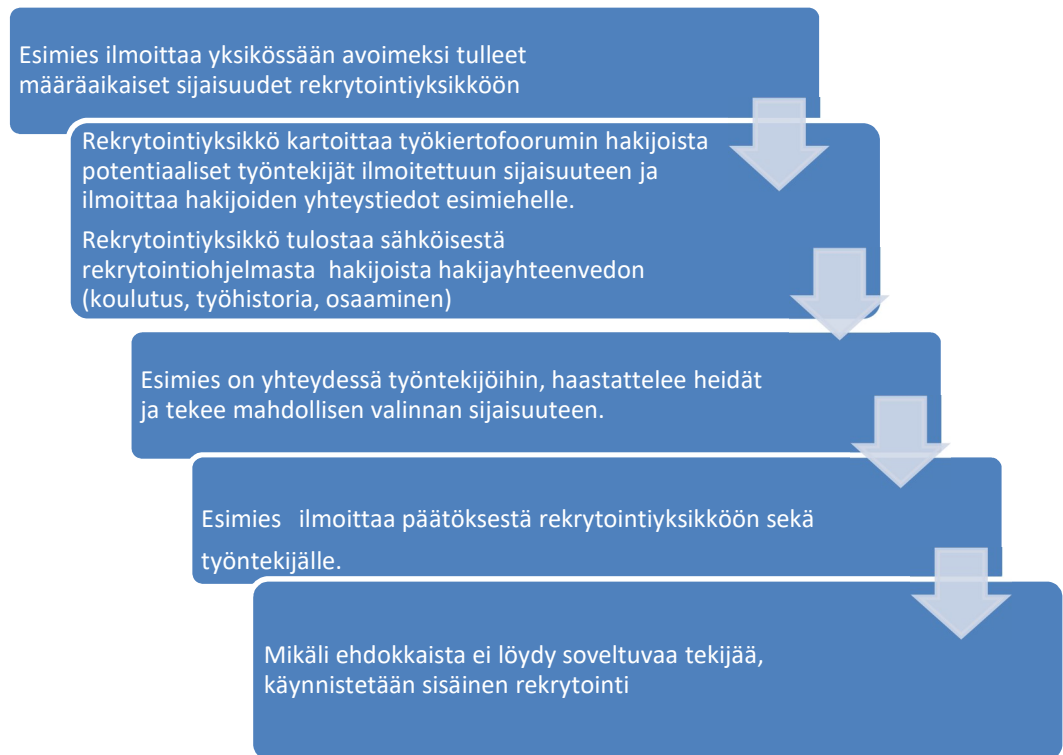
ja virat. Rekrytointiviesti lähetetään kaikkien yhtymän työntekijöiden sähköpostiin. Hakuaika avoimeksi tulleisiin tehtäviin on sovittu olevan aina rekrytointiviestin ilmestymispäivästä seuraavan viikon perjantaihin. Tämän on todettu olevan hyvä käytäntö niin työntekijöitä kuin esimiehiä ajatellen. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017).

Työkiertomallia luodessa tehtiin päätös, että työkiertofoorumiin hakemuksensa jättäneiden hakijoiden joukosta tarkasteltaisiin soveltuvia työntekijöitä määräaikaan sijaisuuksiin ennen kuin sijaisuudet laitetaan sovitusti sisäiseen hakuun. Toimintamallin mukaisesti esimiehet laittavat rekrytointiyksikköön tiedoksi avoimeksi tulevat sijaisuudet mahdollisimman pian, jotta rekrytointiyksikössä ehditään etsiä työkiertofoorumista soveltuvia ehdokkaita sijaisuutta ajatellen. Työkiertofoorumista poimitaan oikean kelpoisuuden omaavat työntekijät, joilla on toiveena sijoittua työkiertoon yksikköön, josta sijaisuustarve on esimiehen toimesta esitetty ja joiden hakemus on aktivoitu.

Rekrytointiyksiköstä välitetään esimiehelle soveltuvien työntekijöiden tiedot ja esimies on yhteydessä ehdokkasiin ja sopii heidän kanssa tapaamisajan. Mikäli esimies valitsee työkiertoon ehdotetuista hakijoista sijaisuuteen työntekijän, hän tekee palkkauspäätöksen ja sijaisuus ei tule sisäiseen hakuun. Mikäli taas ehdokkaiden joukosta ei löydy soveltuvaa työntekijää, käynnistetään sisäinen haku ja rekrytointiyksikkö jatkaa edelleen työkiertoon hakeneille soveltuvaa määräaikaisen työtehtävän etsintää työkiertojakson toteutumiseksi. Alla olevassa kuviossa on kuvattu esimiehen näkökulmasta toimiminen työkiertojakson toteutumisesta ajatellen (Kuvio 8).

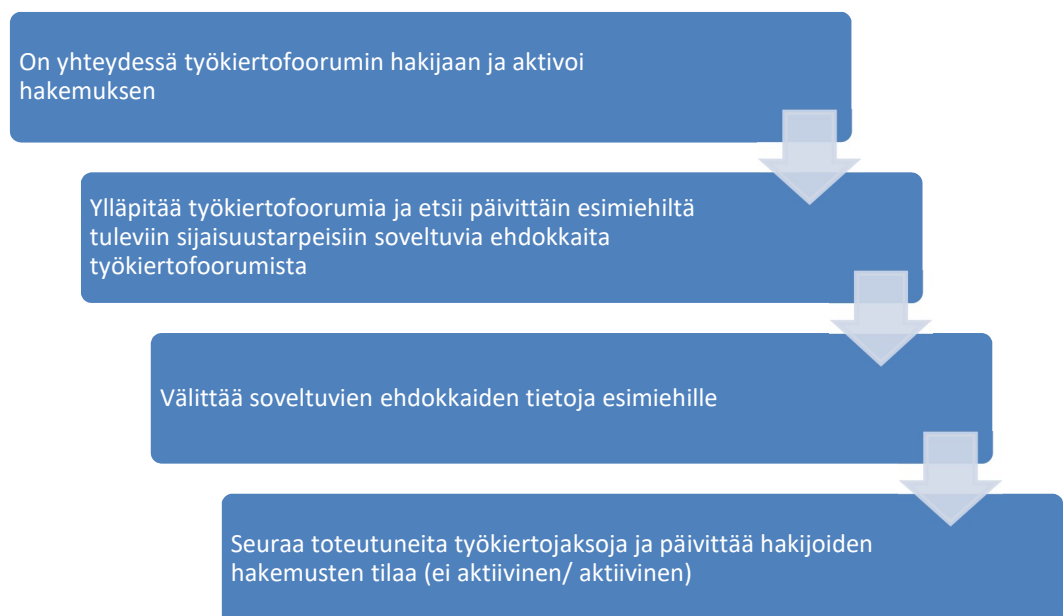
Rekrytointiyksikkö toimii koordinoivana tekijänä ja tiedon välittäjänä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tarkoitus on, että työntekijät ja määräaikaiset tehtävät kohtaaisivat toisensa ja työntekijät saisivat liikkua organisaation sisällä mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation ollessa iso, on työkierron mahdollistamiseksi toiminnan oltava keskitetysti ohjattua ja toimintatapojen työkierron toteutumiselle organisaatiossa tiedossa. Työkiertomallin lisäksi huomioitiin tarve luoda pelisäännöt työkierron toteuttamiselle.

## Esimiehen näkökulma



KUVIO 8. Työkierron käynnistyminen esimiehen näkökulmasta.

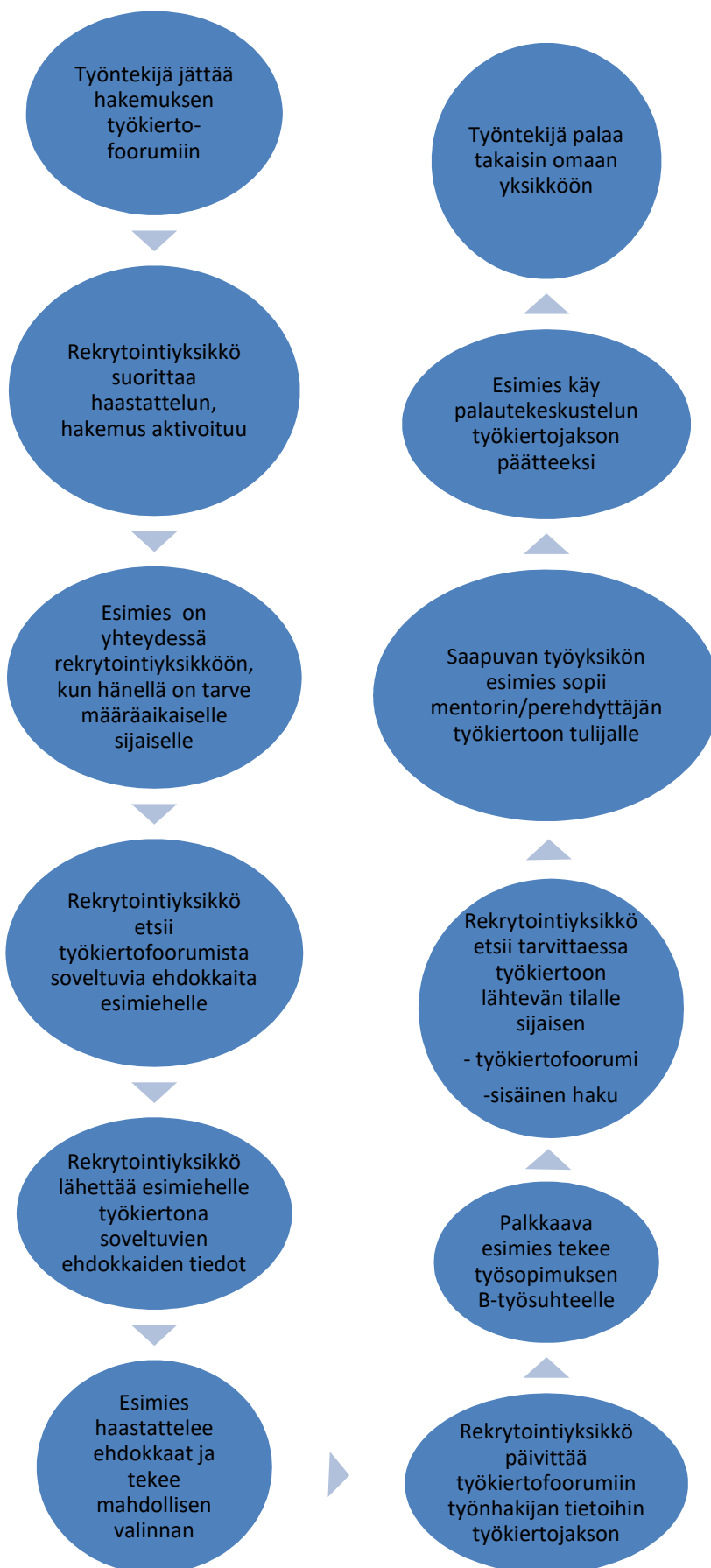
## Rekrytointiyksikön näkökulma



KUVIO 9. Työkierron toteuttaminen rekrytointiyksikön näkökulmasta.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ollessa iso työnantajaorganisaatio on työntekijöiden mahdollista sijoittua työkiertoon hyvin laajalle alueelle hyvin erityyppisiin työyksiköihin. Mahdollisia työkierron kohteita ovat niin erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon eri yksiköt mukaan lukien vanhustenpalveluiden ja vammaispalveluiden eri tyyppiset yksiköt kuten esimerkiksi asumispalveluiden ja kuntoutuksen eri yksiköt. Iso organisaatio mahdollistaa näin laajat mahdollisuudet työntekijöille liikkua organisaation sisällä sekä tarjoaa työntekijöille hyvin kattavasti osaamisen päivittämisen mahdollisuuksia. Työkiertomalli esitellään Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän esimiehille esimiesamassa kesäkuussa 2017, malli astuu tämän jälkeen voimaan ja sitä päivitetään tarvittaessa käytännön toiminnassa havaittujen kokemusten pohjalta. Työkierron toteuttaminen on kuvattu alla olevan kuvion mukaisesti (KUVIO 10).





KUVIO 10. Työkiertojakson toteutuminen.

## **Työkierron pelisäännöt**

### **Pelisäännöt työntekijä:**

Hakemuksen jättäminen ei sido työntekijää vielä työkiertojaksoon, vaan hänellä on mahdollisuus kuulla mitä vaihtoehtoja työkierron toteutumiseen hänellä olisi ja mahdollisesta työkiertojaksosta hän käy vielä keskustelun ennen päätöstään rekrytoivan, vastaanottavan yksikön esimiehen kanssa. Yksikön esimies tekee mahdollisen palkkauspäätöksen työntekijän kanssa käydyin keskustelun jälkeen.

Työkiertojakson alussa työntekijälle nimetään perehdytykseen oma mentori, joka huolehtii tarvittavan perehdytyksen osuudesta työkiertojakson alkuvaiheessa.

Työntekijä palaa takaisin lähtöyksikköön työkierron päätyttyä, mikäli hänen kanssaan ei toisin sovita. Työntekijä vie oppimiaan uusia asioita omaan yksikköön ja käy palautekeskustelun työkiertojaksosta.

### **Pelisäännöt esimies:**

Esimies pyrkii mahdollistamaan sisäisen liikkuvuuden periaattein työkiertofoorumin työntekijöiden sijoittumista yksikköön. Esimies on yhteydessä rekrytointiyksikköön mahdollisimman pian saadessaan tietoonsa yksikköön tulevia sijaisuustarpeita, joihin työkiertomallia voisi toteuttaa. Esimies myös noudattaa organisaation linjauksia työkierron toteuttamisesta omien työntekijöidensä kohdalla.

Työkierron tulee olla suunnitelmallista ja ennen jakson suunnittelua työkierrolle tulee olla esimiehen hyväksyntä, koskien työkierron aikataulua ja työntekijän irrottamista yksiköstä. Esimies huomioi aina yksikkönsä työtilanteen ja arvioi resurssien näkökulmasta työkierron toteutumisen ajankohdan. Esimies ei kuitenkaan omalla toiminnallaan saa estää tai tahattomasti rajoittaa työntekijöiden sisäistä liikkuvuutta. Työntekijöille annetaan mahdollisuus sijoittua työkiertoon vaarantamatta heidän vakituista työsuhdetta.

Esimies huolehtii perehdytyksen sekä mentorin nimeämisestä ja pitää työntekijän kanssa palautekeskustelun ennen työkiertojakson päättymistä.

**Pelissäännöt rekrytointiyksikkö:**

Rekrytointiyksikkö koordinoi työkiertoa, pyrkii huomioimaan työkiertoon hakemuksensa jättäneet työntekijät mahdollisimman tasapuolisesti ja ylläpitää hakijoiden aktiivisuustietoja toteutuneiden työkiertojaksojen mukaisesti.

Rekrytointiyksikkö seuraa ja tilastoi toteutuneita työkiertojaksoja ja palkitsee puoli vuosittain niitä esimiehiä, jotka työkierron toteutumista ovat eniten yhtymässä mahdollistaneet.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Kehittämishankkeen arviointi

Arvioinnin avulla saadaan esiin tietoa siitä, miten kehittämishankkeessa on toimittu, miten tavoitteet ovat saavutettu ja millaisiin vaikutuksiin sekä tuloksiin on päästy. Kehittämishanketta arvioidaan tyypillisesti koko sen keston ajan, toteutusvaiheessa arvioidaan hankkeen etenemistä ja päätösvaiheessa koko prosessin aikana tapahtunutta toimintaa sekä tuloksia. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 88–127).

Kehittämishankkeen onnistumista on harvoin mahdollista mitata yksiselitteisesti, koska hankkeella voi olla monia tavoitteita eikä valmiita mittareita kaikkien tavoitteiden mittaamiseen ole olemassa. Hankkeen arvioinnissa eri arvioijien näkemys hankkeen toteutumisesta voi myös vaihdella. Saattaa olla, että hankkeen toimeksiantaja arvostaa eri asioita kuin osallistujat tai lopullisen tuotoksen käyttäjät. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 127.) Haasteeksi hankkeen arvioinnissa muodostuu myös ajallisuus ja usein hankkeen tulosten todelliset hyödyt ilmenevät vasta myöhemmin hankkeen päättymisestä. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 128; Suopajarvi 2013, 12.)

Kehittämishankkeessa tulisi arviointitiedon tuottamisen olla suunnitelmallista sekä järjestelmällistä ja arviointitieto tulisi tuottaa ja kuvata niin, että arviointitiedon lukijalle jää mahdollisuus arvioida tulosten pitävyyttä. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta arvioinnin tulee olla rehellistä, loppuarvioinnissa kyse on tavoitteiden toteutumisen, toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioimisesta. (Suopajarvi 2013, 27–28.)

Kehittämishankkeen toteuttajille aiheen valinta oli luonnollinen, aihe oli hyvin ajankohtainen ja kehittämishankkeen taustalla ollut laaja palvelurakennemuutos oli toisen kehittämishankkeen toteuttajan työssä vahvasti läsnä koko opiskelemisen ajan. Palvelurakennemuutos oli Lahdessa mitattava ja se toteutettiin lyhyessä ajassa. (Lahti 2016a). Työntekijöiden sijoittaminen uusiin työtehtäviin oli ajoittain hyvinkin tunteita herättävää, sillä pitkään

toiminnassa olleiden työyksikköjen työyhteisöt tekivät eräänlaista surutyötä yksikköjen toiminnan lakkauttamisen yhteydessä ja vaikka kaikille työntekijöille palvelurakennemuutoksessa löytyikin uusi vakinainen tehtävä, ei sijoitusta uuteen työhön voitu tehdä täysin kaikkien työntekijöiden toiveita mukaillen. Työkiertomallin avulla työntekijöiden olisi mahdollista jatkaa liikkumista ja sijoittua organisaatiossa mielekkääseen työtehtävään, tämän vuoksi mallin kehittäminen koettiin mielekkääksi kehittämishankkeen aiheeksi.

Kehittämishankkeen alkaessa tavoitteena oli luoda työkiertomalli Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalle Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueelle. Työnantajaorganisaation muuttuessa hankkeen aikana huomioitiin, että kerätty aineisto olisi mahdollista pitää pohjana työkiertomallin luomiselle perustetussa hyvinvointiyhtymässä. Kehittämishankkeessa haluttiin kuulla mahdollisimman laajasti toimialalla työskentelevien työntekijöiden toiveita työkiertomallin kehittämisen suhteen, tämä toteutettiin keräämällä työntekijöiden näkemyksiä Learning cafe-ryhmän ja sähköisen kyselyn avulla. Learning cafe-ryhmän osallistujamäärä sekä kyselyn vastausprosentti jäivät kehittämishankkeessa melko alhaisiksi. Learning cafe-ryhmästä sekä kyselystä nousseet teemat ja ajatukset olivat kuitenkin keskenään hyvin yhtenäisiä ja näin ollen kehittämishankkeen tekijät uskovat, että työntekijöiden näkemys oli varsin luotettava ja käyttökelpoinen pohja työkiertomallin rakentamista varten. Kyselyyn vastanneiden määrä oli alhaisesta vastausprosentista huolimatta kuitenkin hyvä, sillä vastauksia saimme yhteensä 59.

Kehittämishankkeen aineiston analysoinnissa käytimme mukaellen aineistolähtöistä analyysiä. Aineiston analyysin myötä saimme tiivistettyä ja selkeytettyä Learning cafe-ryhmästä ja kyselystä nousseet tulokset, jonka pohjalta työkiertomallia oli helppo lähteä luomaan. Kyselyn vastauksia analysoitaessamme huomasimme, että kysymyksen asettelu kysymyksessä ”lisäisikö työkierron mahdollisuus kiinnostustasi vanhusten palveluissa työskentelyä kohtaan?”- ei ollut täysin toimiva. Useampi vastaajista oli vastannut kysymykseen ”työskentelen jo vanhustenpalveluissa”, eikä kaikki

vastaajat näin ollen olleet ymmärtäneet, mitä kysymyksellä haettiin takaa. Muuten Learning cafesta- ryhmästä ja kyselystä saadut vastaukset olivat linjassa sen suhteen, mihin asioihin kysymyksillä toivottiin saatavan vastauksia ja näin ollen niistä saadut tulokset toimivat suuntaviivoina luodulle työkiertomallille.

Tekemäämme työkiertomallia ei päästy testaamaan käytännössä kehittämishankkeen aikana ja työkiertomallin todelliset hyödyt ja merkitys työntekijöille sekä organisaatiolle selviävät vasta kehittämishankkeen päättymisen jälkeen.

## 7.2 Kehittämishankkeen tuotoksen arviointi

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda työkiertomalli Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän käyttöön. Tavoitteessa onnistuttiin ja työkiertomalli luotiin osallistaen henkilöstöä ja hankkeen aikana henkilöstöltä kerätyt toiveet sekä mielipiteet työkiertoa koskien muodostivat pohjan työkiertomallille. Työkiertomallia luotaessa otettiin huomioon työntekijöiden toiveet siitä, että työkierron toteutuminen perustuisi vapaaehtoisuuteen ja heidän toiveitaan koskien työkierron ajankohdasta ja paikasta huomioitaisiin jaksoa suunniteltaessa. Työntekijät nostivat Learning cafe- ryhmässä työkierron mahdolliseksi heikkoudeksi pelisääntöjen puutteen ja sen takia työkiertomalliin on kirjattu pelisäännöt jokaiselle työkiertoon kuuluvalla osapuolella (työntekijä, esimies ja rekrytointiyksikkö). Työkiertoa koskevissa pelisäännöissä kuvattiin, että työntekijät palaavat takaisin omaan työyksikköön, ellei asiasta toisin yhdessä sovita. Samoin pelisäännöissä korostettiin perehdytyksen ja mahdollisen mentorin nimeämisen tärkeyttä. Toiveissa esiintynyt ajatus siitä, että työkiertoa olisi mahdollista toteuttaa laajemmalti kuin vain Vanhusten palvelujen ja kuntoutuksen kuntoutuksen toimialalla toteutui Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perustamisen myötä.

Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa työntekijöiden positiivinen suhtautuminen tutkimustiedon käyttämiseen on yksi olennaisimmista asioista käytännössä tapahtu-

van toiminnan muuttamisessa sekä kehittämishankkeiden onnistumisessa. Kehittämistyössä nähdään terveydenhuollon henkilöstön osallistumismahdollisuus sekä aktiivinen mukanaolo tärkeänä, sillä ne vähentävät pelkoa muutoksesta sekä kasvattavat työmotivaatiota. Myös johdon myönteinen suhtautuminen ja tuen antaminen henkilöstön kehittämistyölle on oleellisen tärkeää. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 105–196.)

Johdon suhtautuminen työkiertoa kohtaan nousi myös työntekijöiden kommentteissa esiin, työkiertomalli tukee Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ylimmän johdon linjausta henkilöstön sisäisten työmarkkinoiden liikkuvuudesta. Työkiertomalli on sovittu esitettävän kaikille Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän esimiehille organisaation Esimiesaaamussa ja työkiertoa markkinoidaan aktiivisesti rekrytointiyksikön viikoittain julkaisemassa rekrytoinnin uutiskirjeessä. Työkiertomalli esitellään myös Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän yhteistyötoimikunnan kokouksessa ennen sen esittelyä organisaation esimiehille.

Sosiaali- ja terveyshuollossa työalueen vaihtamista edistää organisaatioissa tapahtuvat muutokset, kuten osastojen tai yksiköiden lakkauttamiset tai yhdistämiset. Työntekijöiden työtehtävien uudelleen järjestämisessä pyritään huomioimaan työntekijän esittämiä toiveita, oleellista on kuitenkin osaamisen johtamisen näkökulmasta, ettei työntekijän osaaminen pääse kapeutumaan. (Pajula 2013, 97.) Pajulan tutkimuksen tuloksiin on havaittavissa yhtäläisyyksiä työkiertomallin luomisen yhteydessä kerätyssä aineistossa. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän henkilöstöpalveluissa on lisäksi linjattu, että työkiertomallia on mahdollista hyödyntää esimiestyökä-luna, esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jolloin osaamisen johtamisen näkökulmasta esimies voi käydä työntekijän kanssa osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskustelua mahdollisen työkiertojakson toteuttamisesta osana osaamisen päivittämistä.

Johdon ja lähiesimiestason lisäksi vastuu työkiertomallin toteuttamisesta on myös organisaation työntekijöillä. Pääsääntöisesti vastuu urakehityksen toteuttamisesta nähdään olevan henkilöllä itsellään. Terveydenhuollon

ammattilaiset ovat vastuullisia oman osaamisensa ylläpitämisestä ja sen kehittamisestä. Laissa on säädetty velvoite terveydenhuollon henkilöstölle ylläpitää omaa osaamistaan. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 559/94). Työkiertomallin avulla Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän työntekijöiden on mahdollista huolehtia omasta osaamisen tasosta sekä sen kehittamisestä.

Luodulle työkiertomallille asetettiin tarkoituksiksi lisätä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä työntekijöiden työhyvinvointia ja ammatillista osaamista. Toimintamallin tarkoituksena on myös ylläpitää positiivista työnantajakuva ja mahdollistaa kilpailukykyä rekrytoinnissa. Koska työkiertomalli otetaan käyttöön kesäkuussa 2017, ei tässä opinnäytetyössä ole mahdollista tarkastella kehittämishankkeelle asetettujen tarkoitusten toteutumista mallin käyttöönoton jälkeen. Työntekijöiden vastauksista niin Learning cafe-ryhmässä, kuin myös kyselyssä on kuitenkin pääteltävissä, että työkiertomalli mahdollistaa näiden kaikkien edellä mainittujen toteutumisen. Saatutuja tuloksia ja vaikutuksia on mahdollista arvioida mallin oltua käytössä käytännön toiminnassa.

Työkiertomallin toteuttaminen vaatii suunnitelmallisuutta, tämän nähdään toteutuvan rekrytointiyksikön työpanoksen kautta. Työkiertojaksojen tulee olla suunnitelmallisesti hallittuja ja tärkeää on, että suunniteltaessa työkiertojaksoja käydään esimiesten kanssa riittävän ajoissa keskustelua, jotta tiedetään kunkin työyksikön työtilanne ja sen myötä tiedetään, onko yksiköstä mahdollista irrottaa työntekijää suunnitelman mukaisella aikataululla työkiertoon. Kehittämishankkeessa kerätyssä aineistossa nousi esiin työkierron mahdollisena uhkana nähty henkilöstön liika liikkuvuus ja tämän johdosta muodostuva mahdollinen hoidontason lasku. Kun työkierto on suunnitelmallista ja koordinoitua vältetään uhaksi nähty liika liikkuvuus. Esimiesten tulee määritellä kuinka monta työntekijää yksiköstä olisi mahdollista olla samanaikaisesti työkierrossa, ilman että tämä vaikuttaa olennaisesti yksikön toimintaan.



Henkilöstöpalveluiden tulisi olla korostuneessa roolissa luomassa ohjeet työkierron toiminnalliseen luonteeseen, jotta työkierron toteuttamisessa olisi huomioitu siihen kohdistuvat mahdolliset heikkoudet, kuten perehdyttämisen tärkeys (Brunold & Durst 2012, 191). Työkiertomallin toteutusta Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä ohjaa henkilöstöpalveluiden yksikkö henkilöstöjohtajan johdolla. Näin ollen pyritään turvaamaan työkierron toteuttamisessa kaikkia sitovat ja velvoittavat käytännöt, kuten perehdytyksen rooli. Käytännön toiminnan kautta osoittautuu, tuleeko perehdytyksen määrää tai pituutta työkiertojaksojen kohdalla tarkemmin organisaatiossa ohjeistaa.

### 7.3 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistoimintaan liittyy erilaisia eettisiä kysymyksiä ja oleellista kehittämistoiminnassa on pyrkimys tuottaa luotettavaa tietoa ja välttää virheellisiä tulkintoja. Kehittämistoiminnassa keskiössä on uusien käytäntöjen kehittäminen, jonka myötä toiminnasta nostetaan helposti esille vain onnistumiset ja saavutetut tulokset. Näiden lisäksi on kuitenkin tärkeää pohtia kehittämishankkeeseen liittyviä epävarmuustekijöitä ja ristiriitoja. (Toikko & Rantanen 2009, 128.)

Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö kuuluvat kaikenlaiseen tutkimus- ja kehittämistoimintaan ja eettinen tarkastelu tulee sisältyä kaikkiin kehittämishankkeen vaiheisiin. Tutkimusetiikka tarkoittaa kehittämistoimintaan liittyvien, yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Hyvä tieteellinen käytäntö on puolestaan sitä, että kehittämishankkeessa käytetään vain tiedeyhteisön hyväksymiä, eettisesti kestäviä tiedon hankintaan ja tutkimuksen tekoon liittyviä menetelmiä. Kehittämistoiminnan tulee olla suunnitelmallista ja toteutuksen laadukasta. Tutkimussuunnitelmasta on tultava esille ymmärrettävästi kehittämistoiminnan sisältö ja sen kirjoittamisessa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Toteutuksen jälkeen on tärkeää raportoida avoimesti kehittämistoiminnan koko prosessi. (Vilkkä 2005, 29–33.)

Tutkimus- ja kehittämistoiminnalle on lainsäädännössä asetettu yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksia suojaavia rajoja. Tämä suoja täydentyy sosiaali- ja terveydenhuollossa eettisillä suosituksilla ja ohjeilla, joiden kautta tulee esiin arvoperusta, jota tutkimus- ja kehittämistoiminnassa nimenomaisesti on noudatettava. Terveystieteiden kehittämissä lähtökohta on ensisijaisesti potilaiden hyvä. Tämä määrittelee ja rajaa kehittämistehtävän tai tutkimusongelman kysymyksenasettelun sopivuutta ja mielekkyyttä, niin tutkimuksen, toiminnan kuin eettisyyden näkökulmasta. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 44.)

Toikon & Rantasen (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään reliabiliteetin ja validiteetin sijaan usein vakuuttavuuden käsitettä ja kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan ensi sijaisesti käyttökelpoisuutta. Vakuuttavuuden käsitteellä tarkoitetaan sitä, että tutkija tekee tutkimuksessa käyttämänsä valinnat ja tulokset avoimesti näkyväksi muille, jolloin pystytään vakuuttamaan tutkimuksen pätevyydestä. Kehittämissä syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista, mutta ennen kaikkea hyödyllistä.

Tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyy yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita, joita tutkimuksen tekijän on huomioitava. Suomessa on erillisiä julkisia tahoja, jotka valvovat ja ohjaavat tutkimuksen tekemisen asianmukaisuutta ja eettisyyttä. Kehittämissä ensiarvoisen tärkeää on ihmisarvon kunnioittaminen, jokaisella tulee olla oikeus päättää haluavatko he osallistua kehittämistoimintaan vai eivät. Tutkimuksen tekijän on myös selvitettävä, miten tutkimukseen pyydettyjen henkilöiden suostumus hankitaan, mitä tietoa heille annetaan ja mitä riskejä heidän osallistumiseensa liittyy. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23–25.)

Tämä kehittämishanke sai alkunsa työelämän tarpeesta. Mittavassa palvelurakennemuutoksessa sijoitettiin työntekijöitä uusiin tehtäviin pääosin heidän omien toiveidensa pohjalta. Koska kaikkien työntekijöiden toiveita ei ollut mahdollista toteuttaa, haluttiin työkierron avulla edistää työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työtehtäväänsä. Työkiertomallin luo-

minen lähti halusta parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, mallia rakentaessa haluttiin kuulla työntekijöiden toiveita ja ajatuksia työkiertomallia koskien. Kohdeorganisaatiosta vapaaehtoiset työntekijät osallistuivat Learning cafe- kehittämisryhmään ja kyselyyn vastaaminen oli kaikille organisaation työntekijöille mahdollista, mutta vapaaehtoista. Kehittämishanke on ollut alusta asti toiminnaltaan suunnitelmallista ja sen sisältöä ja etenemistä on raportoitu kattavasti koko prosessin ajalta.

Kehittämishankkeissa käytetään paljon erilaisia haastatteluja ja kyselyitä, joiden avulla saadaan tietoa tutkittavasta asiasta. Eettisestä näkökulmasta katsottuna haastatteluihin ja kyselyihin liittyy useita erilaisia eettisiä ongelmia, joita tulee pohtia ennen niiden toteuttamista. Kyselylomake tulee suunnitella niin, että kysymysten avulla saadaan luotettavia vastauksia. Kysely tulee suunnata tutkittavan asian kannalta oikealle kohderyhmälle ja kysymysten asettelussa tulee välttää johdattelua sekä väärin ymmärryksiä. (Mäkinen 2006, 92–93.)

Kehittämishankkeessa käytettyjen Learning cafe- ryhmän ja kyselyn kysymyksiä pohdittiin tarkasti, jotta niiden avulla saataisiin mahdollisimman luotettavia vastauksia ja oleellista tietoa luotavaa työkiertomallia varten. Molempien menetelmien kysymyksiä testattiin kehittämishankkeen ulkopuolisella henkilöllä, jotta voitiin varmistua siitä, että kysymysten asettelu ei ole johdattelevaa ja aiheuta väärinymmärryksiä. Tutkimusaineiston keruussa on tärkeää informoida tutkimukseen osallistuvia kerättävän aineiston käytöstä ja siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa. On oleellista, että tutkimuksen tavoitteet ja sisältö kerrotaan tutkimukseen osallistuvalla siinä määrin kuin asiat tutkijoiden tiedossa ja suunnitelmissa ovat. (Kuula 2006, 99, 106.) Mäkisen (2006) mukaan tutkimuksen tekijöiden tulee tiedottaa kyselyyn osallistuville, miten heidän anonymiteettinsä turvataan tutkimuksen eri vaiheissa.

Learning cafe-kehittämisryhmätapaamisen alussa korostimme osallistujille heidän pysymistään anonymyminä vastausten analysoinnin ja esittelyn osalta. Kyselyn yhteydessä työntekijöille lähetettiin saatekirje (liite 1), jossa

kerrottiin, että kyselyyn vastaaminen tapahtuisi vapaaehtoisesti sekä sähköiseen järjestelmän kautta vastaaminen tapahtuisi myös ilman tunnistettavuutta. Learning cafe- ryhmästä ja kyselystä saatu aineisto hävitettiin asianmukaisesti aineiston analysoinnin jälkeen.

Kehittämistyössä tutkimusaineiston ja sen analyysin sekä luotettavuuden arvioinnin eettisyyden toteutuminen ovat keskeisiä asioita. Kehittämishankkeissa oleellista on myös koko prosessin huolellinen tarkastelu ja arviointi, samoin kehittämisen kautta hankkeista nousevien johtopäätösten tulee olla rehellisiä ja luotettavia. Oleellinen kohta tutkimus- ja kehittämistoiminnassa ovat rehellisesti, asiallisesti ja perustellusti esiin tuodut tulokset. Esille on tuotava tulosten tulkintaan mahdollisesti vaikuttavat luotettavuuteen ja eettiseen kestävyYTEEN vaikuttavat seikat. (Heikkinen, Jokinen & Nurmela 2008, 45–46.) Kehittämishankkeen luotettavuutta lisäsi koko kehittämishankkeen ajan tapahtunut seuranta ja arviointi. Learning cafe-ryhmästä ja kyselystä saadut tulokset ovat rehellisesti ja asiallisesti esitetty niin, kuin ne vastauksissa nousivat esille. Kehittämishankkeen tietoperustan kirjoittamisessa käytettiin mahdollisimman laajasti ja laadukkaasti ajankohtaista lähdekirjallisuutta sekä -tutkimuksia. Pääsääntöisesti lähdemateriaalit olivat alle kymmenen vuotta vanhoja teoksia ja tutkimuksia. Vanhempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia käytettiin vain menetelmäkirjallisuuden osalta sekä harkinnan varaisesti muutamien muiden lähteiden kohdalla, jotka katsoimme olevan sisällöltään edelleen ajankohtaisia ja opinnäytetyömme sisällön kannalta oleellisia. Erityisesti vanhustyön vetovoimaisuutteen liittyen oli haastavaa löytää tutkimuksia ja kirjallisuutta ja kyseinen luku koostuu pitkälti aiheesta tehtyihin Pro gradu- tutkielmiin. Kyseisistä tutkielmista noussut tieto on kuitenkin vahvistanut yleistä näkemystä vanhustyöhön liittyvästä vetovoimaisuudesta ja on linjassa muun aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kanssa.

#### 7.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Oppimisen esteenä voi olla yksikön oma käyttäytyminen. Ihmiselle on tyypillistä pyrkiä pysymään uskollisena omille päätelmilleen, toimintaa suunnit-

tellaan usein niin, että tilanteet olisivat hallittavissa. Työelämässä on tyypillistä välttää epäpätevyiden tuntemista, koska pyrimme olemaan rationaalisen järkeviä, määrittelemme toiminnallemme selkeät tavoitteet ja arviointia teemme sen mukaisesti, kuinka tavoitteet täyttyvät. Oppiminen on kuitenkin muuttumista, uusille asioille ja tilanteille altistumista. (Ruohotie 2005, 212). Yhä kasvavat osaamisvaatimukset edellyttävät organisaatioilta toimia, organisaatioiden ja työyhteisöjen tehtävänä nähdäänkin sellaisten tukitoimenpiteiden luominen, jotka mahdollistaisivat osaamisen vahvistamisen työssäoppimisen kautta ja toisaalta poistaisivat mahdollisia oppimisen esteitä (Ruoranen 2007, 23).

Terveydenhuollossa osaamisen kehittäminen perustuu enemmän lyhytkestoiseen yksilöiden koulutukseen, keskeistä on tiedostaa, että yksilöiden oppiminen ei ole yhtä kuin organisaatioiden oppiminen. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää miettiä, miten yksilöiden hankkimaa tietoa ja osaamista jaetaan organisaatioissa. Organisaatioiden on väistämättä luotava toimintakäytännöt, joiden avulla on mahdollista edistää tiedon ja osaamisen tietoa jakamista. Tämä korostuu myös lähivuosien runsaan eläköitymisen vuoksi, jolloin terveydenhuollosta on poistumassa merkittävä määrä kokemuksellista, hiljaista tietoa ja osaamista. Tavoitteellinen mentorointiohjelma tai työkierto ovat työssäoppimisen mahdollisuuksia, joita on vielä työmarkkinoilla heikosti hyödynnetty suomalaisissa terveydenhuollon organisaatioissa. (Kivinen 2008, 200.) Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän työntekijöissä suurin ikäryhmä on 55-59-vuotiaat, tulevana vuosina eläköityminen tulee olemaan runsasta, joten työkierron aktiivinen toteuttaminen palvelisi organisaation työntekijöiden osaamistason ylläpitämistä sekä kehittämistä. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2016b.)

Tulevaisuuden osalta osaamisen kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa on Pajulan (2013, 56) tekemän tutkimuksen mukaan haasteellista siksi, että työntekijöiden osaamistarpeita on vaikea ennakoida tilanteessa, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, organisointimallit, rakenteet ja toimintalinjaukset ovat muuttuvia. Hänen tutkimuksensa tulosten mukaan sairaanhoitopiirien epävarma tulevaisuus ja kuntien sekä uusien yhteistoi-

minta-alueiden muodostamisen myötä on vaikea ennustaa mitä tietoa ja osaamista työntekijät tarvitsevat selviytyäkseen työn vaatimuksista tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen tuloksiin pohjautuen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tarjoama mahdollisuus liikkua sisäisillä työmarkkinoilla, antaa työntekijöille etulyöntiaseman päivittää osaamistaan työssäoppimisen avulla ennen mahdollisen soteuudistuksen toteutumista vuonna 2019.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittämishankkeessa luotu työkiertomalli on hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen toimintamalli osaamisen kehittämisen ja vahvistamisen kannalta. Osaamisen kehittäminen ei palvele pelkästään työnantajaa työntekijän osaamisen karttumisen myötä, vaan sen avulla voidaan lisätä myös työntekijöiden motivaatiota ja työssäjaksamista. Työkierron onnistumisen kannalta on tärkeää työntekijän kuuleminen, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, jotka toteutuvat kehittämishankkeessa luodun toimintamallin ja sovittujen pelisääntöjen myötä.

Terveystieteiden tutkimuksissa työntekijöiden positiivinen suhtautuminen tutkimustiedon käyttämiseen on yksi olennaisimmista asioista käytännössä tapahtuvan toiminnan muuttamisessa sekä kehittämishankkeiden onnistumisessa. Kehittämistyössä nähdään terveydenhuollon henkilöstön osallistumismahdollisuus sekä aktiivinen mukanaolo tärkeänä, sillä ne vähentävät pelkoa muutoksesta sekä kasvattavat työmotivaatiota. Myös johdon myönteinen suhtautuminen ja tuen antaminen henkilöstön kehittämistyölle on oleellisen tärkeää. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 105–196.) Tässä kehittämishankkeessa työntekijät ovat olleet tärkeässä osassa työkiertomallin suunnittelussa. Luotu malli pohjautuu teorian lisäksi täysin työntekijöiden toiveista ja ajatuksista nousseisiin asioihin sekä toiveisiin siitä, miten työkiertoa tulisi organisaatiossa toteuttaa.

Blixtin ja Uusitalon (2006, 194) tutkimuksen tulosten perusteella työkierron myönteisyyttä osaltaan lisäsi vastaanottavan työyhteisön myönteisyys uutta, työkiertoon tulevaa työntekijää kohtaan sekä perehdytyksen riittävyys ja työkierron vapaaehtoisuus. Tutkimuksessa vanhemmat työntekijät perustelivat kielteistä kantaansa työkiertoa kohtaan iällään ja sen tuomilla rajoi-

tuksilla kuin myös jäljellä olevalla työajan lyhyydellä. Muutoin kielteistä kantaa työkiertoa kohtaan perusteltiin kokemuksella puutteellisesta perehdytyksestä ja ulkopuolisuuden kokemuksesta työyhteisössä. Tulosten mukaan työkiertosuunnitelmissa tulisi olla väljät toteuttamisraamit, jotta jokaiselle työkiertoon lähtevälle olisi mahdollista suunnitella yksilöllinen, osaamista edistävä kehityssuunnitelma. Tässä kehittämishankkeessa nousi työntekijöille tehdyssä Learning cafe ryhmässä ja kyselyssä esille samoja teemoja kuin Blixtin ja Uusitalon (2006) tutkimuksessa. Luodussa työkiertomallissa onkin korostettu työntekijän vapaaehtoisuutta työkiertoon lähtemisessä. Työkiertomallissa on myös huomioitu perehdytyksen merkitys ja siksi onkin tärkeää, että jokaiselle työkiertoon lähtevälle nimetään oma mentori työkierron ajaksi. Mentorin avulla uuden työntekijän on myös helpompi päästä osaksi uutta työyhteisöä, mikä toivottavasti osaltaan vähentää työkierron aikana olevan kokemuksen ulkopuolisuudesta uudessa työyhteisössä.

Olennaista tulevaisuudessa terveydenhuollon toimintakentässä on keski- ja lähijohdon rooli strategiatyössä, jotta erilaisten ryhmien ja yksikköjen rajoja ylitetään ja yksiköiden välistä yhteistyötä kehitetään. Tärkeää on myös, että henkilöstöjohto tukee linjajohtoa oppimisprosessien kehittämisessä. Tiedon ja osaamisen johtaminen parantaa organisaation kilpailu- ja suorituskäytännön. Yhtenä keskeisenä haasteena on oppimisprosessissa avoimen, analyttisen ja vastavuoroisen keskustelun rakentaminen organisaation kaikille tasoille. (Kivinen 2008, 201–202.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiehellä on tärkeä rooli sen suhteen, miten hyvin työkiertomalli lähtee elämään organisaatiossa ja miten hyvin ja tehokkaasti uutta mallia hyödynnetään osaamisen kehittämisen työkaluna.

Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tutkia, miten Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä on mahdollistunut työkierron toteuttaminen eri toimialoilla sekä miten käytännön tasolla oppiminen on kasvanut suhteessa toteutuneisiin työkiertojaksoihin. Tulevaan sote-uudistukseen varautuessa olisi tärkeää kasvattaa hyvinvointiyhtymän työntekijöiden osaamistasoa,

jotta turvattaisiin kilpailukyky yksityisten palveluntuottajien rinnalla. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten työkierto nähtiin kilpailuetuna rekrytoinnissa ja esiintyikö nuorten ja vanhempien työntekijöiden suhtautumisessa työkierron mahdollisuuteen rekrytointivaiheessa eroavaisuuksia.

Erittäin hyödyllistä olisi arvioida kehittämishanketta ja siinä saavutettuja tuloksia jonkin aikaa hankkeen päättymisestä, koska vasta ajan kuluessa on mahdollista nähdä miten todelliset tulokset ovat alkaneet näkyä ja millaisiksi hankkeessa saavutetut tulokset ovat käyttökelpoisuudeltaan toiminnan tasolla osoittautuneet. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 127.)



## LÄHTEET

Brunold, J. & Durst, S. 2012. Intellectual capital risks and job rotation. Journal of Intellectual Capital, Vol. 13. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/14691931211225021>

Ensio, A., Suomalainen, S., Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2016. "Vain tyytyväinen hoitaja voi hoitaa laadukkaasti". Reports and Studies in Social Sciences and Business Studies. Publications of the University of Eastern Finland. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-2237-3/urn\\_isbn\\_978-952-61-2237-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2237-3/urn_isbn_978-952-61-2237-3.pdf)

Blixt, M-K. & Uusitalo, T. 2006. Työkierto hoitotyössä. Esimerkki silmähoitajien osaamisen edistämisestä. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto, 183–198.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2010. Doing Action Research in Your Own Organization. Great Britain: MPG Books Group.

Hahtela, N. 2015. Sairaanhoidajien työolobarometri 2014. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveystieteiden vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidajaliiton julkaisu 26.1.2015.

Hautala, S. 2008. Terveystieteiden opiskelijoiden suhtautuminen vanhustyöhön. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79975/gradu03169.pdf?sequence=1>

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark.painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen - tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa:

[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1219-0/urn\\_isbn\\_978-952-61-1219-0.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1219-0/urn_isbn_978-952-61-1219-0.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRC Research Reports 32 Tampere 2006. Tampere University of Technology and University of Tampere. [viitattu 5.4.2016]. Saatavissa:

[https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLE-1942.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLE-1942.pdf)

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94–113.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsitteitä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/handle/10024/66430>

Hynninen, O. 2016. Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi. Työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kokemuksia vanhustyössä. Tampereen yli-

opisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Pro gradu-tutkielma.

Saatavissa:

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99432/Hynninen\\_gradu.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99432/Hynninen_gradu.pdf?sequence=1)

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai Pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja talouden laitos. Väitöskirja. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf)

Kuosa, M. & Kuukka, A. 2016. Vanhustyön vetovoimaisuus tulevaisuudessa – hoitoalan opiskelijoiden käsityksiä vanhustyöstä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan laitos. Terveyden edistämisen yamk-opinnäytetyö. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114965/Kuosa\\_Kuukka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114965/Kuosa_Kuukka.pdf?sequence=1)

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssäoppiminen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf?sequence=1>

Laaksonen, S., Koskinen, S. & Salminen, L. 2011. Monien mahdollisuuksien Learning Café. Teoksessa Junnila, R., Koskinen, S., Stolt, M. & Salminen, L. (toim.) Näyttöön perustuva opettaminen ja ohjaaminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Sarja A: 62/2011, 38–49.

Laki terveydehuollon ammattihenkilöstöstä 559/74. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Lahti 2015a. Lahden kaupunki. Lahden ikäihmisten hyvinvointisuunnitelma 2015–2020.

Lahti 2015b. Lahden kaupunki. Talousarvio 2015. Talousuunnitelma 2015–2017.

Lahti 2016a. Lahden kaupunki. Vanhusten palvelujen ja kuntoutuksen vastualueen palvelurakennemuutoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2016.

Lahti 2016b. Lahden kaupunki. Työntekijöiden sisäinen liikkuvuus.

Manninen, A. 2008. STAGE, Vanhustyö – tulevaisuuden toiveammatti? Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Meretoja, R. & Koponen, L. 2008. Vetovoimainen sairaala. Teoksessa Koponen, L. & Hopia, H. (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Helsinki: Sairaanhoidtajaliitto, 9–20.

Muinonen, R. 2016. Työyhteisön kehittämisen yhteys työhyvinvointiin ja työkykyyn teknologiateollisuudessa. Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tiede + teknologia 4/2016. Tutkimusraportti. Helsinki: Unigrafia Oy.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy

Opetushallitus. 2011. Työvoiman tarve ja osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveysalalla sekä hiusalalla – selvitys kahden koulutuksen järjestäjän alueella. Raportit ja selvitykset 2011:16. Saatavissa:

[http://www.oph.fi/download/135255\\_Tyovoiman\\_tarve\\_ja\\_osaamisvaatimukset\\_sosiaali- ja\\_terveysalalla\\_seka\\_hiusalalla.pdf](http://www.oph.fi/download/135255_Tyovoiman_tarve_ja_osaamisvaatimukset_sosiaali-ja_terveysalalla_seka_hiusalalla.pdf)

Otto, A. & Scholl, A. 2012. Reducing ergonomic risks by job rotation modelling. OR Spectrum 35: 711–733. Springer. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.aineistot.lamk.fi/docview/1368558415/fulltextPDF/A7BA436EA8CD4E51PQ/1?accountid=16407>

Pajula, M-L. 2013. Osaamisen johtaminen terveystieteissä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Lisensiaattityö.

Saatavissa: <http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=64bb0b84-1ac5-454f-89c9-c398380cc530>

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden laitoksen lähiesi- miesten näkemyksiä työkierron työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa:

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200912154525.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN_NBN_fi_jyu-200912154525.pdf?sequence=1)

Pk-yrityksen johtamis- ja kehittämistyökalupakki. 2016. SWOT-analyysi.

Saatavissa: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017. Rekrytointiohje. Saatavissa: Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän intranet.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2016a. Saatavissa:

<http://www.phyky.fi/fi/paijat-hameen-hyvinvointikuntayhtymän-valmistelu/>

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2016b. Henkilöstösuunnitelma 2017–2019. Saatavissa: Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän intranet.

Questback. 2017. [viitattu 3.5.2017]. Saatavissa:  
<https://www.questback.com/fi/digium-enterprise-on-nyt-questback-essentials>.

Rantalainen, T. 2014. Hoitajien organisaation sisäinen liikkuvuus erikoissairaanhoidossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa:  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95813/GRADU-1403607439.pdf?sequence=1>

Rantalainen, T., Nevalainen, P. & Miettinen, M. 2006. Verkko-oppimisella virtaa tehohoidon perehdyttämiseen. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto, 141–155.

Rasi, M. 2014. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. [viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95917/GRADU-1404913404.pdf?sequence=1>

Rauhavirta, H. 2015. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma [viitattu 6.4.2016]. Saatavissa:  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97560/gradu07253.pdf?sequence=1>

Rolfen, M. 2013. We put teamwork back on the agenda again and again. The role of support systems in autonomous teamwork. Team Performance Management, vol. 19, no. 5/6.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Ruohotie, P. 2005. Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus; työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere University Press, 200–218. Saatavissa:

[https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95424/urakehitys\\_ja\\_kehittava\\_vuorovaikutus\\_2005.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95424/urakehitys_ja_kehittava_vuorovaikutus_2005.pdf?sequence=1)

Ruoranen, R. 2007. Henkilöstön liikkuvuus ja urakehitys. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Yhtymähallinto. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2007. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Saatavissa:

<http://www.pshp.fi/download/noname/%7B8D037CAD-0C71-4169-BFD5-2F53EEBEFB74%7D/965>

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 117–142.

Salunen, R. 2016. Ketjulähettilötoiminta osaamisen ja yhteistyön kehittämisen välineenä. Tampereen yliopisto. Lääketieteen yksikkö. Väitöskirja.

Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98877/978-952-03-0102-6.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti 24. [viitattu 3.4.2017.] Saatavissa: <http://etene.fi/julkaisut/2008>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. [viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM\\_2012\\_%20KASTE\\_FI\\_uusi.pdf?sequence=3](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3)

Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto. 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. [viitattu 5.2.2016.] Saatavissa:

[www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110355/ISBN\\_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110355/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1)

Suosivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Suopajarvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55. [viitattu 18.2.2107].

Saatavissa:

[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61824/suopaj%E4rvi+leen\\_a.pdf;jsessionid=644B977AB0934C4FF5B513B57FD0A530?sequence=2](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61824/suopaj%E4rvi+leen_a.pdf;jsessionid=644B977AB0934C4FF5B513B57FD0A530?sequence=2)

Toikko, T. & Rantanen, T., 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.- 4.painos. Helsinki: Tammi

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus Työ- ja elinkeinohallinnossa. Heureka-työryhmä loppuraportti 29.5.2009. [viitattu 13.2.2016]. Saatavissa:

[http://vm.fi/documents/10623/307715/TEM\\_hallinnonala.pdf/0b7492fc-832f-4c64-9b8d-e6c6d52bb43c](http://vm.fi/documents/10623/307715/TEM_hallinnonala.pdf/0b7492fc-832f-4c64-9b8d-e6c6d52bb43c)

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [viitattu 5.2.2016.] Saatavissa:

[http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)

Työterveyslaitos. 2011. Perehdytä hyvin. [viitattu 5.2.2016.] Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhusty/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. [viitattu 15.1.2017] Saatavissa:

<http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki>

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.



Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Vähäylikkä, A. 2015. Työkierto osaamisen johtamisen prosessissa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. [viitattu 5.4.2016]. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96838/GRADU-1427193311.pdf?sequence=1>

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje henkilöstölle kyselyn yhteydessä

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnan kehittämissuunnan koulutusohjelmassa. Opiskeluun kuuluu opinnäytetyön tekeminen, mikä toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämissuunnana. Kehittämissuunnamme tarkoituksena on luoda työkiertomalli, mallia olemme työstäneet Lahden kaupungin Vanhusten palveluihin ja kuntoutukseen. Mallin mukaista työkiertoa on tarkoitus toteuttaa myös jatkossa hyvinvointiyhtymässä Ikääntyneiden palveluiden ja kuntoutuksen toimialalla.

Tavoitteemme luoda malli, jonka toteutuksessa haluamme, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työkiertomallin luomiseen.

Työkiertomallin toteutuksen ja kehittämisen kannalta toivoisimme, että vastaisit kyselyymme. Saamiemme vastausten pohjalta lähdemme työstämään työkiertomallia eteenpäin. Vastaaminen on vapaaehtoista ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti niin, ettei kenenkään henkilöllisyys paljastu. Vastauksesi on tärkeä työkierron jatkokehittämisen kannalta.

Kiitämme vastauksestasi jo etukäteen.

Satu Uusitalo ja Tanja Anttila

## Kyselylomake työntekijöille

### Ikä

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 45-

### Ammattinimike

- Kodinhoitaja
- Lähihoitaja
- Sairaanhoitaja
- Terveystenhoitaja

### Valmistumisvuotesi

---

### Työkokemuksesi vuosissa nykyisessä työtehtävässä

---

### Oletko ollut aiemmin työkierrossa

- Kyllä
- En

**Kuinka kiinnostunut olet lähtemään työkiertoon?**

Erittäin  
kiinnostunut

Jonkin ver-  
ren kiinnos-  
tunut

Vain vähän  
kiinnostunut

En lainkaan  
kiinnostunut

Kuinka kiin-  
nostunut  
olet lähte-  
mään työ-  
kiertoon?

( )

( )

( )

( )

**Jos vastasit en lainkaan kiinnostunut, jatkokysymys:  
Miksi et ole kiinnostunut työkierrosta?**

---

---

---

---

**Lisäisikö työkierron mahdollisuus kiinnostustasi vanhusten palveluis-  
sa työskentelyä kohtaan?**

---

---

---

---

**Millaista muutosta toivot työkierron tuovan itsellesi?**

---

---

---

---

**Liittyykö työkiertoon epävarmuustekijöitä, jotka mietityttävät sinua?**

Kyllä

Ei

**Jos vastasit kyllä: mitä epävarmuustekijöitä?**

---

---

---

---

**Muuta mitä haluaisit otettavan huomioon työkiertomallin kehittämisessä?**

---

---

---

---

Huom! Ilmoittautuminen tallentuu järjestelmään, kun painat vahvistussivulta Lähetä-painiketta.