



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työkierto toimihenkilötason osaamisen kehittäjänä

Jalomaa, Jenni & Kuivamäki, Hannele

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työkierto toimihenkilötason osaamisen kehittäjänä

Jenni Jalomaa
Hannele Kuivamäki
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Jalomaa, Jenni; Kuivamäki, Hannele

Työkierto toimihenkilötason osaamisen kehittäjänä

Vuosi 2017 Sivumäärä 82

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Långvik Congress Wellness -hotellin mahdollisuuksia hyödyntää työkiertoa osaamisen kehittäjänä. Opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan kysymykseen: kuinka toimihenkilötaso kokee työkierron osaamisen kehittäjänä Långvik Congress Wellness -hotellissa ja mitä tulisi huomioida työkiertoa toteutettaessa? Tutkimusongelma muotoutui hyvin yrityskeskeiseksi ja vastauksia pyrittiin saamaan Långvik Congress Wellness -hotellin toiminnan kehittämisen tueksi. Opinnäytetyötä tullaan hyödyntämään yrityksessä työkierron suunnittelussa.

Opinnäytetyön tietoperusta keskittyi työkiertoon, osaamisen kehittämisen eri tasoihin ja näiden avulla laadukkaan palvelun luomiseen. Tietoperustassa painotettiin työkierron merkitystä osaamisen kehittämisessä työyhteisössä ja sitä kautta laadun luomisessa asiakkaalle.

Tutkimuksellisen osuuden aineisto hankittiin haastattelemalla 11 Långvik Congress Wellness -hotellin työntekijää. Teemahaastattelut toteutettiin toukokuussa 2017. Aineisto litteroitiin hyödyntäen myös haastattelutilanteessa tehtyjä kirjattuja havaintoja. Vastauksia opinnäytetyölle asetettuun tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään kolmen teeman avulla. Ensimmäinen teema pyrki selvittämään koettua työkierron merkitystä. Toinen teema selvitti työkierron vaikutuksia osaamisen kehittämiseen. Kolmannessa teemassa haettiin vastauksia siihen, miten Långvik Congress Wellness -hotellissa työkiertoa voitaisiin toteuttaa ja mitä haastateltavien mielestä tulisi huomioida sitä suunniteltaessa.

Tuloksina esitettiin kolme ideaalityyppiä: positiivinen realisti, itsekäs individualisti sekä pessimisti. Positiivinen realisti oli ollut osana työkiertoa jo aiemmin ja hän osasi hahmottaa työyhteisön edut ja haasteet työkiertoa pohtiessaan. Sen sijaan itsekäs individualisti pohti työkiertoa hyvin henkilökohtaisista ja itsekkäistä näkökulmista. Pessimisti koki työkierron mahdollisuudeksi, mutta kiire dominoi hänen ajatuksiaan. Pessimistin mielestä yrityksellä ei ollut vaadittavia resursseja toteuttaa työkiertoa.

Ideaalityyppien ja opinnäytetyön johtopäätelmien avulla voi tilaajayritys hahmottaa työyhteisön kokemat työkierron edut ja haasteet. Tärkeimmiksi huomioitaviksi piirteiksi nousi mielenkiinto työkiertoa kohtaan ja toisaalta kiireen luomat haasteet. Huomion arvoista on se, että lähes kaikki haastatellut olivat halukkaita osallistumaan työkiertoon, mikäli se toteutettaisiin suunnitelmallisesti ja hyvin ajoitettuna.

Opinnäytetyö herätti ajatuksia jatkotutkimuksista. Tutkimalla toisten vastaavien yritysten työntekijöiden ajatuksia työkierron edut ja haasteet, voisi vastauksia verrata nyt saatuihin tuloksiin ja rakentaa sitä kautta esimerkiksi yleispätevä työkierron malli vastaaville yrityksille. Toisaalta olisi hyödyllistä tutkia myös tähän opinnäytetyöhön valitun näytteen kokemuksia heidän osallistuttuaan työkiertoon Långvik Congress Wellness -hotellissa ja verrata tuloksia aiemmin saatuihin tuloksiin.

Asiasanat: työkierto, osaamisen kehittäminen, palvelulaatu.

Jalomaa, Jenni; Kuivamäki, Hannele

Job rotation as a developer of the competence of the clerical staff

Year	2017	Pages	82
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out how Långvik Congress Wellness Hotel could utilize job rotation as a competence developer. The aim of the thesis was to answer the question: how the clerical staff experience the job rotation as a competence developer in Långvik Congress Wellness Hotel and what should be taken into consideration when it comes to carrying out job rotation? The research problem ended up to be very company focused and the answers were sought especially for Långvik Congress Wellness Hotel to help them to develop their operations. When the company plans job rotation, this thesis will be tapped.

The emphasis of the factual basis of the thesis was on job rotation, different levels of competence development and how to use these to create high-quality services. The factual basis was focused on job rotation's influences on competence development in the work community, and that way on the quality which is created for the customer.

The data for the study was collected by interviewing individually 11 workers of Långvik Congress Wellness Hotel. The semi-structured interviews were held in May 2017. The collected material was transcribed and the observations which were written down during the interviews were utilized. Three themes were set to aid answering the research question. The first theme strove for further understanding on how the job rotation was experienced. The second theme clarified the influences of job rotation to the competence development. The third theme was set to find out answers on how the job rotation could be implemented in Långvik Congress Wellness Hotel and what the interviewees thought should be taken into consideration when planning it.

As a result three ideal types were formed from the data: a positive realist, a selfish individualist and a pessimist. The positive realist has participated in job rotation before and that way he was capable of considering the phenomenon through the whole of work environment: what were the advantages and challenges. However, the selfish individualist took a self-centred point of view. The pessimist thought that job rotation is a possibility but all his thoughts were dominated by the haste. He thought that the company did not have the needed resources for job rotation.

With the help of these ideal types and conclusions the company may picture the staff experiences of job rotation advantages and challenges. As the main points to notice appeared to be the interest in job rotation and on the other hand the challenges created by the haste. The interviewees emphasized the importance of planning and existing resources. It is important to notice that almost all the interviewees were willing to take a part in job rotation, but only if it was well planned and executed on right time.

This thesis stirred thoughts for follow-up studies. By exploring the thoughts of other similar companies' employees and by checking the results against the answers received in this thesis, a general model for job rotation in certain area of business could be formed. On the other hand it could be useful to interview the same sample as used in this study after they have taken a part in job rotation in Långvik Congress Wellness Hotel, and compare the results.

Keywords: job rotation, developing the competence, high-quality service.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aiheen valinta, rajaus ja taustoitus	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja kysymyksenasettelu	9
2	Tutkimuskohteen ja sen toimintaympäristön analyysi	11
2.1	Hotelli Långvik työllistäjänä	12
2.2	Organisaatio.....	12
2.3	Muutospaineet	14
3	Palvelulaatu.....	15
3.1	Osaavalla henkilöstöllä tavoitellaan laatua	16
3.2	Laadun merkitys.....	17
4	Osaamisen kehittäminen.....	18
4.1	Henkilötason osaaminen	20
4.2	Organisaation osaaminen	21
4.3	Oppiminen osaamisen kehittäjänä	23
5	Työkierto	25
5.1	Työkierron kulku ja tavoitteet.....	26
5.2	Työkierron muotoja.....	29
5.3	Työkierto osaamisen kehittäjänä.....	30
6	Tutkimuksen toteuttaminen	32
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	32
6.2	Teemahaastattelu.....	34
6.3	Aineiston hankinta	35
6.4	Aineiston keruu käytännössä	37
6.5	Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi.....	39
6.6	Teemahaastattelun runko	41
6.7	Tutkimuksen aikataulu	42
7	Aineiston analyysi	44
7.1	Teemoittelu	47
7.2	Tyypittely.....	48
7.3	Opinnäytetyöhön kerätyn aineiston analyysi	50
7.3.1	Positiivinen realisti.....	51
7.3.2	Itsekäs individualisti	55
7.3.3	Pessimisti	58
8	Tutkimuksen johtopäätelmät	61
8.1	Tuloksien luotettavuus	66
8.2	Opinnäytetyön hyöty yritykselle.....	66
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	68

9	Yhteenveto	69
	Lähteet	73
	Kuviot..	77
	Liitteet.....	78

1 Johdanto

Työkierto ei ole uusi ilmiö. Työkiertoa on käytetty vuosikymmeniä työyhteisöissä erinäisin tavoittein. (Bennett 2003; Mäkisalo 2003, 133 - 134; Lohr 1982.) Työkierto voi äkkiseltään vaikuttaa yksinkertaiselta ja helpolta tavalta monipuolistaa työtä, mutta menestyksekkäs toteutus vaatii huolellista suunnittelua. Organisaatioiden kompleksisuus ja niissä työskentelevien ihmisten heterogeenisyys, erityisesti taustojen ja koulutustason moninaisuus kuitenkin haastaa työkierron: riippuu täysin näkökulmasta, kuinka se koetaan, miten tavoitteet asetetaan ja miten se toteutetaan. (Hätönen 2011, 98 - 99; Mäkisalo 2003, 133 - 134.)

Työkierto on tapahtuma-ajaltaan ja kestoaltaan suunniteltua työntekijöiden liikkumista eri tehtävien tai työpisteiden välillä. Työkiertoa voidaan toteuttaa monella eri tavalla, ja se ilmenee isoissa ja pienissä yksiköissä hyvinkin erinäköisenä. Työkierto voi olla työtehtävien vaihtamista kahden työntekijän välillä ennalta asetetuksi ajaksi. Toisaalta se voi myös olla liikehdintää organisaation sisällä, kuten esimerkiksi vaihdantaa osastojen välillä. Työkierto voi olla myös vastaavien työtehtävien suorittamista toisessa toimipisteessä. Vaatimukset työkierron onnistumiselle ovat hyvin erilaisia. Kokonaisuus riippuu organisaatiosta, yrityksestä, alasta, henkilöstöstä ja toteutuksen mittakaavasta. Ei ole olemassa yksioikoista onnistumisen mallia ja työkierron toteuttamisen kaavaa. Joitakin suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä yhtäläisyyksiä voidaan asettaa ohjenuoraksi, mutta lopullinen toteutus on kuitenkin hyvin spesifinen ja ainutlaatuinen. (Hätönen 2011, 98 - 99; Mäkisalo 2003, 133; Bennett 2003.)

Tässä työssä käydään läpi työkierron yleisiä, toimiviksi todettuja piirteitä ja toimintatapoja. Opinnäytetyö pohjautuu pitkälti teoriaan, ja asetetun viitekehyksen turvin pyritään hahmottamaan lukijalle kuva työkierrosta sekä siihen kiinteästi liittyvästä osaamisen kehittämisestä työyhteisössä. Teorian avulla saadaan käsitys työkierron motiiveista ja implementoinnin haasteista.

Empiirisessä osassa fokus on Ryokan Oy:n Långvik Congress Wellness -hotellissa. Tutkimuksen avulla haettiin toimivia ratkaisuja kyseisen hotellin toiminnan kehittämiseksi työkierron näkökulmasta. Teemahaastatteluilla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia. Idea työkierrosta ja sen suunnittelusta lähti yrityksen johdolta, mutta koska toteutus ja täytäntöönpano tapahtuu toimihenkilötasolla, on tärkeää tarkastella myös heidän näkemyksiään. Ulkopuolisen tahon tekemää tiedonkeruuta ja sitä kautta saatua informaatiota voidaan pitää luotettavampana kuin, jos esimerkiksi tutkimuksen haastattelut olisi tehnyt esimies tai kollega. Työpaikan sisäiset jännitteet ja hierarkia vaikuttavat helposti siihen minkälaisia vastauksia koetaan sopivana antaa. Esimiehen kysyessä samoja asioita esimerkiksi

kehityskeskustelujen yhteydessä tilanne ei ole samalla tavalla objektiivinen. Työntekijä aavistaa ja jopa tietää, mitä vastauksia häneltä odotetaan ja saattaa näin horjuttaa vastauksien luotettavuutta.

Tekstissä käytämme Långvik Congress Wellness -hotellista lyhyempää nimeä, hotelli Långvik, lukemisen helpottamiseksi.

1.1 Aiheen valinta, rajaus ja taustoitus

Tilaaajayritys Ryokan Oy aloitti keväällä 2017 tutustumispäivien pilottikokeilun hotelli Långvikissa. Niin kutsutut "Cross Training - avoimet ovet osastoilla" -päivät ("Cross Training -päivät") avaavat yrityksen eri osastot toisilleen, ja työntekijöillä on mahdollisuus käydä tutustumassa yhden päivän ajan toisen osaston toimintaan 15.5. ja 30.11.2017 välisenä ajanjaksona. Pilotin tavoitteena on avartaa työntekijöiden näkemyksiä, auttaa tutustumaan paremmin toisiinsa, sekä virkistäytyä oman päivittäisen työn ohessa. Tutustuminen toteutetaan kokonaisina työvuoroina, jolloin ennalta sovitut vastuuhenkilöt tutustuttavat vierailijat oman osastonsa rutiineihin. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. (Cross Training -ohjeistus 2017.) Mohsan, Musarrat Nawaz ja Sarfraz Khan (2012) määrittelevät artikkelissaan, että cross training ja job rotation ovat synonyymejä, eli molemmat kuvaavat työkiertoa. Tässä työssä, Cross Training -päivien nimestä huolimatta, tutustumispäiviä ei luokitella työkierroksi, vaan niitä käsitellään yrityksen asettaman ohjeistuksen mukaisina kertaluontoisina tutustumispäivinä.

Cross Training -päiviin oli päädytty henkilökunnan ilmaistua mielenkiintoa toisia osastoja kohtaan. Tarve opinnäytetyölle ja tutkimukselle heräsi keskusteltaessa yritysjohton kanssa Cross Training -päivien mahdollisesta jatkojalostamisesta tutustumispäivistä työkierroksi tulevaisuudessa. Yksityisessä, pienehkössä yrityksessä oli tiedostettu tarve osaamisen kehittämistä ja toimihenkilötasolle oli asetettu tavoite yksilön kokonaisvaltaisemmasta osaamisesta.

Kokonaisvaltaisemman osaamisen kehittäminen tähtää yrityksen arvojen mukaiseen vision tavoitteluun. Visiossa keskiöön nousee palvelun laadun merkittävyys tuotettaessa korkeatasoisia kylpylä- ja kokoushotellipalveluita. Toimitusjohtaja Inka Uusitalo-Raoult painottaa, kuinka menestyksekkään liiketoiminnan ydin on asiakaspalvelu (Salo 2015). Toimihenkilötason osaamisen kehittämisellä pyritään luomaan parempi asiakaskokemus. Toimihenkilötasolla tässä työssä tarkoitetaan yrityksen työntekijöitä, jotka eivät ole korkeassa päättävässä asemassa ja jotka osallistuvat päivittäisiin rutiineihin tuotettaessa palveluita asiakkaille.

Opinnäytetyössä selvitetään työkierron mahdollisuutta hotelli Långvikin työntekijöiden osaamisen kehittämisen välineenä tulevaisuudessa. Tämän työn avulla yrityksen johto saa tietoa siitä, voisiko työkierto toimia välineenä säästöjä tavoiteltaessa ja miten toteuttava taso kokee ajatuksen työkierrosta. Osaamisen laajentumisen ja tehostamisen lisäksi yritys voisi parhaimmillaan työkierron avulla motivoida ja sitouttaa henkilökuntaa.

Jotta johtohenkilöt saisivat vastinetta työkiertoon panostamiselle ja saavuttaisivat heille asetetut tulokselliset tavoitteet, tarvitaan tietoa, miten suorittava taso kokee ajatellut muutokset. Tämä työ tarjosi toimihenkilötasolle mahdollisuuden kommentoida suunnitelmia ja kertoa rehellisiä kokemuksiaan ja ajatuksiaan työkierrosta ulkopuoliselle tutkivalle taholle: opinnäytetyön tekijöille.

Opinnäytetyössä kerätyn tiedon pohjalta yrityksen työkierron suunnittelua on mahdollista toteuttaa työntekijöiden ajatukset huomioiden. Yrityksen perimmäisenä tarkoituksena on löytää keinoja tehostaa toimintaa niin, että palvelulaatu paranee samalla, kun henkilökunnan osaaminen kehittyy. Yritysjohdolla hyödyntää euromääräisiä mittareita asettaessaan tavoitteita, kun taas tämä opinnäytetyö tarjoaa vastauksia yhden välineen, työkierron, käytännön toteutukseen henkilökunnan ajatukset huomioiden.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja kysymyksenasettelu

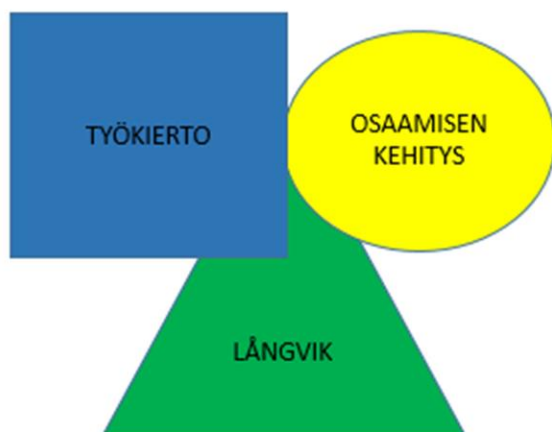
Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, voidaanko hotelli Långvikin henkilöstöä ja sen osaamista kehittää tulevaisuudessa työkierron avulla. Matkailualan kilpailutilanne pakottaa yrityksen toimimaan tehokkaasti. Henkilökunnan osaamista kehittämällä voitaisiin saavuttaa etua.

Koska työt hotellissa eivät jakaannu aina tasaisesti, monipuolinen tehtävien hallitseminen tehostaisi liikkumismahdollisuutta eri osastojen välillä ilman, että asiakkaalle tuotettu hyöty vähenisi. Esimerkiksi väliaikainen henkilöstövaje yhdellä osastolla ei näin hidastaisi liiketoimintaa, ja esimerkiksi vuokratyövoimasta koituviin kustannuksiin voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa niitä alentavasti henkilöstön väliaikaisilla sisäisillä siirroilla toimipisteen eri osastojen välillä. Osaamisen laaja-alastaminen niin kutsutuissa välttämättömissä päivittäisissä toimissa voisi tarjota mahdollisuuden tehokkaaseen työvoiman hyödyntämiseen yrityksessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimihenkilötason halukkuus työkiertoon ennakkoon määriteltyjen osastojen välillä. Asenteilla ja oletuksilla on suuri merkitys suunniteltaessa toimivaa ja tuloksellista työkiertoa. Opinnäytetyö tarjoaa johtotasolle tietoa toimihenkilötason ajatuksista ja työntekijöiden tavoitteista. Opinnäytetyön tulokset yhdistettynä johdon tavoitteisiin auttaa punnitsemaan työkierron mahdollisuuksia ja haasteita

yrityksessä. Tutkielma mahdollisesti auttaa myös tulevaisuudessa luomaan yritykselle toimivaa työkiertoa.

Yhdistettäessä teoria ja tutkimustulokset saadaan käyttökelpoista materiaalia toimivan työkiertomallin pohjaksi. Täydellistä toimintamallia ei tämän työn yhteydessä pyritty rakentamaan, mutta teorian avulla kartoitettiin perusteet työkierron suunnitteluun. Tutkimustuloksien avulla teoria liitetään tilaajayritykseen. Hotelli Långvikissa pienimuotoista työkiertoa oli jo alettu toteuttamaan opinnäytetyöprosessin aikana. Tämä työkierto oli kuitenkin ennemminkin olosuhteiden pakosta kuin suunnitelmallisesti toteutettua. Työllä pyritään siten luomaan puitteita systemaattiselle ja tavoitteelliselle työkierrolle laajemmassa mittakaavassa. Kuvio 1 kuvaa työkierron, osaamisen kehittämisen ja yrityksen linkittymistä toisiinsa. Osa jokaisesta osa-alueesta on toisistaan riippuvaisia.



Kuvio 1: Teorian ja yrityksen linkittyminen toisiinsa

Tutkimusosuudessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten toimihenkilötaso kokee työkierron? Onko se heidän mielestään mahdollisuus osaamisen kehittämiseen? Ovatko he halukkaita osallistumaan työkiertoon hotelli Långvikissa? Mitä he näkevät positiivisina / negatiivisina asioina puhuttaessa työkierrosta? Lähentääkö ja yhdistääkö työkierto henkilöstöä, vai koetaanko se enemmän painostavaksi ja työtä negatiivisessa mielessä lisääväksi tekijäksi?

Opinnäytetyö vastaa kysymykseen: kuinka toimihenkilötaso kokee työkierron osaamisen kehittäjäksi hotelli Långvikissa ja mitä tulisi huomioida työkiertoa toteuttaessa?

2 Tutkimuskohteen ja sen toimintaympäristön analyysi

Ryokan Oy (“Ryokan”) on elokuussa 2015 perustettu yritys, joka osti Långvik Congress Wellness Hotel (“hotelli Långvik”) kylpylähotellin liiketoiminnan Oy Långvik Capital Ltd:ltä syyskuussa 2015. Ennen liiketoimintakauppaa hotelli Långvik joutui omistajansa venäjä-yhteyksien johdosta Yhdysvaltojen talouspakotelistalle. Pakotelistalle joutuminen merkitsi sitä, että yrityksen tilit jäädytettiin Yhdysvalloissa ja he eivät voineet käydä enää kauppaa yhdysvaltalaisten yritysten tai henkilöiden kanssa. Tämä oli yksi niistä syistä, joiden takia hotelli Långvikin liiketoiminta vaihtoi omistajaa. (Sajari 2015; Esa 2015; Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2017.) Edellisen omistajan vaikutukset yrityksen imagoon ovat edelleen paikoin nähtävissä. Nykyään hotelli Långvikin omistaa kuitenkin suomalainen Ryokan. Ryokanilla ei ole muuta merkittävää liiketoimintaa hotellin lisäksi. (Tilinpäätös 2016; Ryokan Oy osti Långvikin kylpylähotellin liiketoiminnan 2015.)

Hotelli Långvik on Kirkkonummella Långvikin lahdella sijaitseva kokous- ja kylpylähotelli. Se työllisti vuonna 2016 keskimäärin 47 henkilöä. Yrityksen liikevaihto oli ensimmäisellä tilikaudella yli 9 miljoonaa euroa. Tämä tilikausi oli Ryokanin ensimmäinen ja poikkeuksellinen 16 kuukautta. (Tilinpäätös 2016.) Tilikauden tulos ei siten ole suoraan verrannollinen aiempiin vuosiin tai vastaaviin yrityksiin. Luvut kuitenkin antavat viitettä yrityksen koosta sekä toiminnan merkittävydestä. Tässä vaiheessa todettakoon, että toimipiste on yksittäinen ja sen toiminta ei ole osana mitään hotelliketjua. Kyseessä on siis yksittäinen keskisuuri hotelli-, matkailu- ja kokouspalveluita tarjoava yritys.

Hotelli Långvik sijaitsee noin 40 kilometrin päässä Helsinki-Vantaan lentokentästä. Hotellissa on useita kokoustiloja ja noin 200 hengen majoitusmahdollisuus. Hotellin tarjonta ei rajoitu näihin, vaan kompleksista löytyy myös kylpylä hoitoineen sekä tasokas ravintola Bistro oheispalveluineen. Hotellissa tarjotaan palveluita kuumakivihieronnoista viinitastingeihin. (Ryokan Oy osti Långvikin kylpylähotellin liiketoiminnan 2015; Långvik 2017.) Hotellissa toimii myös oma markkinointiosasto ja myyntipalvelutiimi. Kerroshuolto ja kiinteistön huoltopalvelut ovat ulkoistettuja. Ulkoistetut palvelut ovat kiinteästi räätälöityjä, joten myös nämä osastot ovat selkeästi osa hotelli Långvikia ja yksittäiset henkilöt näissä tiimeissä ovat tietoisia yrityksen tavoitteista ja arvoista. (Organisaatiokaavio 2017.)

Hotellissa on näin ollen runsaasti palveluita, useita osastoja sekä paljon pieniä yksityiskohtia, joiden hallitseminen on ajoittain henkilökunnalle haasteellista. Asiakkaalle tämä kaikki on vain yksi asia: hotelli Långvik.

2.1 Hotelli Långvik työllistäjänä

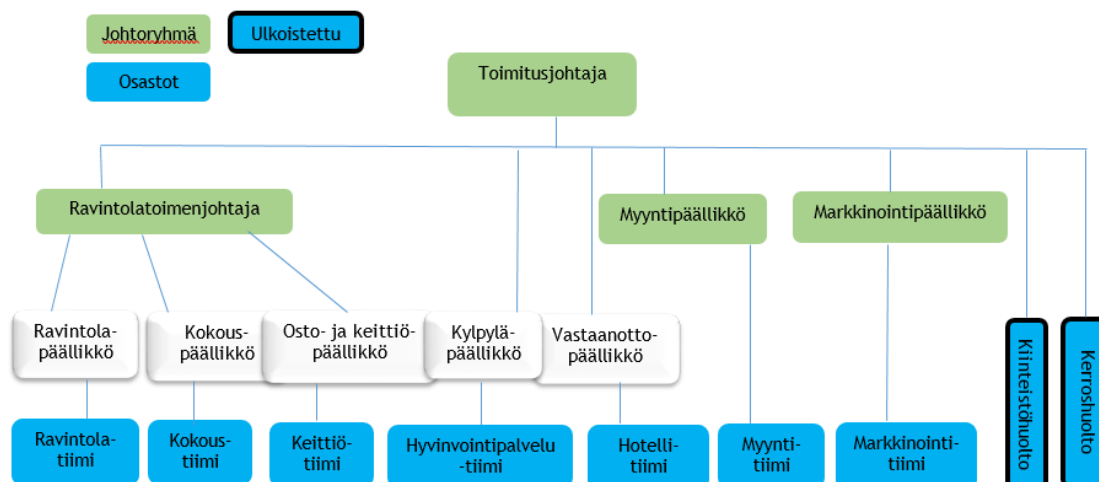
Hotelli Långvik työllistää keskimäärin 47 henkilöä. Lisäksi hotelli käyttää useita henkilöstövuokrausyrityksiä vaihtelevaan tarpeeseen. Osastoja on yhteensä 10. Osa niistä on päällekkäisiä, ja yksi henkilö voi kuulua useampaan osastoon. Esimerkiksi johtoryhmään kuuluvat jäsenet useassa tapauksessa kuuluvat myös toiseen osastoon. (Cross Training - ohjeistus 2017; Tilinpäätös 2016.)

Kun Ryokan osti hotelli Långvikin liiketoiminnan, sen tavoitteena oli taata jatkuvuus potentiaalisiksi näkemässään kohteessa. Persoonallinen ja laatua tuottava yritys näkee tulevaisuutensa vahvana ja vahvistuvana. (Långvik Congress Wellness Hotel 2016; Långvik Congress Wellness Hotel 2017.) Osa tästä tavoitteesta näkyy jo yrityksen missiossa ja visiossa. Toimitusjohtajan, Inka Uusitalo-Raoultin, luotsaaman johtoryhmän asettama missio kuuluu seuraavasti: "Innovatiivinen Långvik tarjoaa vierailleen mahdollisuuden irrottautua arjen rutiineista ja kokea yllätyksellisiä elämyksiä ainutlaatuisessa ympäristössä - persoonallisella, luotettavalla ja asiantuntevalla palvelulla". Yrityksen visio sen sijaan painottaa hotellin tavoitetta toimia elämyksellisenä hotellina ja asettua alansa parhaaksi. (Salo 2015.) Koko henkilökunnan tuntemat arvot auttavat vision ja mission tavoittelussa - innovatiivinen, yllätyksellinen, luotettava, persoonallinen, asiantunteva ja positiivinen. Salon (2015) artikkelissa Uusitalo-Raoult painottaa myös asiakaspalvelun tärkeyttä. Osaava henkilökunta ja sydämellinen palvelu ovat tärkeä osa kokonaisuutta muun muassa loistavan ruoan ja sijainnin rinnalla.

2.2 Organisaatio

Hotelli Långvikin vahvuuksia ovat matala hierarkia ja vähäinen byrokratia (Salo 2015). Horisontaalinen organisaatorakenne takaa nopean viestinnän tasojen välillä. Tarpeettomien johtoportaiden puuttuminen nopeuttaa päätöksentekoa ja toisaalta auttaa reagoimaan nopeasti vaadittaviin muutoksiin.

Hotelli Långvik organisaatio jaetaan 10 osastoon: kokouspalvelu, ravintola, keittiö, johtoryhmä, myyntipalvelu, markkinointi, hoitolan hyvinvointipalvelut ja vastaanotto sekä ulkoistetut kerroshuolto ja kiinteistöhuolto. Tehtävätasolla jokaisella osastolla on omat vastuualueensa, mutta henkilötasolla kyse ei ole erillisistä jaostoista: osa henkilöstöstä kuuluu useampaan osastoon. Kuviossa 2 operatiiviset osastot ovat merkitty sinisellä ja johtoryhmä vihreällä.



Kuvio 2: Hotelli Långvik organisaatiokaavio (Organisaatiokaavio 2017)

Ylimpänä organisaatiokaaviosta löytyy toimitusjohtaja. Hän johtaa koko hotellin toimintaa ja toimii viestijänä sijoittajien ja hotellin johtoryhmän välillä. Toimitusjohtaja Inka Uusitalo-Raoult on Ryokanin osaomistajista ainoa, joka myös työskentelee hotelli Långvikissa.

Johtoryhmään sen sijaan kuuluu jäseniä koko hotellin merkittävimpien toiminnallisten osastojen johdosta. Näistä esimerkkinä mainittakoon myyntipäällikkö, joka johtaa myyntitiimiä päivittäisessä työssä, mutta tämän lisäksi osallistuu myös koko yrityksen kehitykseen osana johtoryhmää.

Ulkoistetut toiminnot, kiinteistöhuolto ja kerrosuolto ovat myös merkittävä osa yrityksen toimintaa. Molemmista tahoista löytyvät tarkoin määritellyt yhteistyöhenkilöt, jotka ovat kiinteästi hotellin päivittäisessä toiminnassa mukana.

Selkeästi eroteltuja toiminnallisia elimiä hotellissa ovat myyntipalvelu (myyntipäällikkö sekä hänen alainen myyntitiimi), vastaanotto (vastaanottopäällikkö sekä hänen alainen hotellitiimi), ravintolapalvelut (ravintolatoimenjohtaja sekä hänen alaiset tiimit), kylpylän hyvinvointipalvelut (kylpyläpäällikkö sekä hänen alainen hyvinvointipalvelutiimi) ja markkinointi (markkinointipäällikkö sekä hänen alainen markkinointitiimi). Näistä ravintolapalvelut on jaoteltu kolmeen: ravintola (ravintolatiimi), keittiö (keittiötiimi) ja kokouspalvelut (kokoustiimi).

Tarkasteltaessa organisaatiokaaviota voi havaita, kuinka monta pientä erillistä osaamisen osaluuetta hotelli Långvik käsittää. Kokonaisuus vaatii usean alan ammattilaisia ja siten haasteeksi muodostuu eri osastojen yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi, joka tehokkaasti

luo laadukkaita palveluita asiakkaalle. Opinnäytetyössä jouduttiin huomioimaan osastojen monipuolisuus ja esimerkiksi aineistoa kerätessä tuli ottaa huomioon erityisesti kattavuus ja vastaajien anonymiteetin säilyttämisen haaste.

2.3 Muutospaineet

Hotelli Långvikia rasittaa osittain vielä edeltävään omistajaan kohdistuneet pakotteet. Vaikka todellisuudessa liiketoiminta ja sen omistava yritys ovat täysin suomalaisia, eikä aiemmin pakotteisiin johtaneita venäjä-yhteyksiä enää ole, lähihistoria vaikuttaa hotellin maineeseen ja imagoon. Osittain vääristyneeseen imagoon pyritään vaikuttamaan läpinäkyvällä toiminnalla ja erinomaisella laadulla.

Hotelli sijaitsee Kirkkonummella Tanskarlassa Långvikin rannalla. Julkista liikennettä on hyvin rajallisesti, ja hotellille pääsy käytännössä vaatii erilliskuljetusta: omaa autoa, moottoripyörää, taksia tai vuokrattua ajoneuvoa. Toki polkupyörällä ja veneellä pääsee myös, kuten myös kävellen, mutta sijainti kieltämättä asettaa oman haasteensa. Puolisen tuntia pääkaupunkiin ei ole pitkä matka, mutta se vaikuttaa merkittävästi potentiaalisten asiakkaiden virtaan. Sijainti on rauhallinen ja ohikulkua ei käytännössä ole muuta kuin Tanskarlassa asuvat henkilöt.

Sijainti luonnon ja fasiliteettien kannalta on monessa mielessä myös etu. Luonnonrauhassa on hyvä kokousta ilman naapuribaarin iltaisin luokseen kutsuvaa happy houria. Jokainen asiakas on kuitenkin houkuteltava paikalle, sillä harvempi eksyy hotellille ohikulkumatkallaan. Merkittävälle maantielle, Länsiväylälle, hotellilta on reilut viisi kilometriä. Tämä osaltaan selittää, miksi Uusitalo-Raoulтин mainitsema palvelu nousee kilpailukeinoista ykköseksi. Maine korkeatasoisena hotellina houkuttelee asiakkaita palaamaan. Hotelli on valinnut kilpailevansa hinnan sijaan laadulla.

Jotta asiakkaalle saadaan laadukas palvelu ja kokemus upeasta hotellista Långvikista, tulee kokonaisuuden olla yhtenäinen. Kuluja ei kuitenkaan voida nostaa esimerkiksi lisäämällä runsaasti henkilökunnan määrää laadukkaan palvelutuotteen takaamiseksi. Tämä rajoite puolestaan johtaa muutospaineisiin: ollakseen tuottava ja elinvoimainen hotellin täytyy kehittyä, mutta luvut asettavat rajoitteita. Kulujen tulee olla suhteellisen pieniä ja asiakashinnalla ei voida kompensoida esimerkiksi nousevia henkilöstökuluja. Hintojen nostamisen sijaan hotelli Långvikissa kuluja tulee hallita ja jopa laskea.

Muutospaineet yhdistettynä kulujen hallintaan kannustavat laaja-alaisesti henkilöstön osaamista vitaalien päivittäisten toimintojen osalta ja toisaalta pitämään kiinni jo osaavasta henkilökunnasta. Parempaan laatuun pyrittäessä tarvitaan kokeneita ammattilaisia. Sairastapauksissa olisi yritykselle edullisempaa, että talon sisäiset työntekijät pystyisivät

siirtymään rajattomammin työpisteestä toiseen, eikä aina jouduttaisi turvautumaan ulkopuoliseen apuun. Pahimmassa tapauksessa esimerkiksi vastaanottovirkailijan sairastuessa joudutaan toimimaan vajaalla miehityksellä, sillä talossa ei välttämättä ole muita varausjärjestelmää tuntevia tahoja paikalla. Tämä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Odottaminen ja palvelun takertelu ei lukeudu yleisesti laadukkaaseen palveluun.

3 Palvelulaatu

Pyrittäessä laadukkaaseen toimintaan on määriteltävä ensin, mitä se merkitsee kyseisen organisaation osalta ja mikä on nykyinen tila. Vasta tämän jälkeen voidaan määritellä tavoitteet sekä tarvittavat toimet ja menetelmät. Jo itsessään sanaan laatu sisältyy erilaisia merkityksiä ja arvolatauksia. Kun puhutaan palvelun laadusta, sen määrittely riippuu tarkastelijasta ja tavoitteista. Asiakkaalle esimerkiksi palvelun edullisuus saattaa olla laatuun merkittävä vaikutus, kun taas tuottajalle kannattavuus olisi merkittävämpi tekijä. Poikkeuksetta kuitenkin ajatukseen laadusta liittyy virheettömyys ja hyvin tuotettu palvelu. Vallitseva laatukäsite sisältää yleisiä käsitteitä, kuten esimerkiksi hyvyys. Tällaisia asioita on yleensä vaikea tai jopa mahdoton mitata. (Borgman & Packalén 2002, 13 - 14; Lecklin 2006, 18 - 19.) Hyvä asiakaspalvelu toimii erinomaisena markkinointikeinona, sillä asiakkailla on tapana kertoa eteenpäin saamastaan palvelusta ja sen laadusta (Lahtinen & Isoviita 1994, 11; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 59).

Jo vuonna 1979 Philip B. Crosby on todennut, että ihmiset luulevat tietävänsä pintapuolisesti mitä laatu on, mutta se ei välttämättä ole sitä mitä sen luullaan olevan. Ongelmaksi laadun määrittämisessä voikin ilmetä kuvitelma, että kaikki olisi kiinni luonnollisten vaistojen noudattamisesta. Moni voi olla jopa sitä mieltä, että laadussa esiintyvät ongelmat ovat syntyisin muista ihmisistä. (Borgman & Packalén 2002, 13 - 14.)

Laadulla ei siis tarkoiteta hyvyyttä tai ylellisyyttä vaan sitä, miten hyvin tarjottu palvelu tai tuote vastaa odotuksia. Laatuja tulee siten mitata suhteessa asetettuihin odotuksiin ja vaatimuksiin. Viime kädessä laadun määrittelee asiakas palvelun käytön aikana. Tämä logiikka tuo esiin myös sen, että käsitys laadusta voi olla tilanneriippuvainen. (Borgman & Packalén 2002, 13 - 14; Lecklin 2006, 18 - 19.) Esimerkkinä laadun suhteellisuudesta voidaan käyttää lounaspihviä: asiakas kuvittelee syövänsä mureaa naudan ulkofilettä, mutta kuuleekin kesken ruokailun lihan olevan hevosta. Tämä voi vaikuttaa hyvin eri tavoin kokemukseen ja käsitykseen laadusta. Aiemmin maistuva ja murea liha saattaa yhtäkkiä tuntua vastenmieliseltä syödä. Laadukkaasta pihvistä tulee jopa syömäkelvotonta. Tilanne kuvaa hyvin laadun käsitteen kompleksisuutta. Laatukäsitykseen vaikuttaa jopa tunteet. Lecklin (2006, 19) kiteyttääkin laadun olevan yksinkertaisimmillaan soveltuvuutta käyttötarkoitukseen.

Vaikka laadun käsite ei ole stabiili, voimme kuitenkin valita, miltä kannalta sitä tarkastelemme. Yksi tapa on tarkastella sitä neljästä näkökulmasta: tekninen, kaupallinen, toiminnallinen ja palvelu. Palvelulle asetetut laatutavoitteet ovat haastavimpia, mutta niidenkin tulee olla aseteltuna siten, että niitä voidaan mitata. Arvioitaessa laatua voimme verrata tuotteen tai palvelun ominaisuuksia sille asetettuihin odotusarvoihin. Neljästä eri näkökulmasta tarkasteltuna laadun odotukset ja vaatimukset kohdistuvat eri näkökohtiin. Tekninen laatu kohdistuu tuotteen fyysisiin ominaisuuksiin kuten kestävyys, huollettavuuteen ja suorituskykyyn. Kaupallinen laatu taas kohdistuu muun muassa hintaan, kauppaehtoihin, jälleenmyyntiarvoon ja takuuehtoihin. Toiminnan laatua puolestaan voi tarkastella esimerkiksi tiedonkulun tai läpinäkyvyyden kannalta, tavoitteiden vastaavuuden avulla tai muutosvalmiudella. Palvelun laadun mittarit asetetaan esimerkiksi asiakaslähtöisyyteen, palvelualttiuteen, kohteliaisuuteen, luotettavuuteen ja asiakkaan ymmärtämiseen. (Borgman & Packalén 2002, 13 - 14.)

Lecklin (2006, 23) luettelee yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, jotka vaikuttavat laatuun suoraan. Näitä ovat esimerkiksi ammattitaitoiset työntekijät, alhaiset tuotantokustannukset, korkea asiakastytyväisyys, tehokas markkinointi, toimitusvarmat alihankkijat, nopea tuotekehityssykli, tuotteiden ja palvelujen laatukilpailukyky ja ympäristöystävällinen toimintatapa. Hän mainitsee, että näiden tekijöiden tulisi olla linjassa työntekijöiden ja yrityksen vision kanssa.

Laadulle asetetut vaatimukset tulee määrittää yksiselitteisesti ja selkeästi siten, että ne on helppo ymmärtää ja saavuttaa. Silloin, kun asetetut tavoitteet on saavutettu, laatu on saavutettu. Jos taas tavoitteita ei syystä tai toisesta saavuteta, on hyvä selvittää siihen johtaneet syyt ja selvittää myös, mitä jatkossa tulisi tehdä toisin, jotta tavoitteet jatkossa saavutettaisiin. (Borgman & Packalén 2002, 13 - 14.)

3.1 Osaavalla henkilöstöllä tavoitellaan laatua

Mikäli henkilöstöä mitataan vain kustannustekijänä, ovat Lecklinin (2006, 213 - 214) mukaan laadukkaan toiminnan edellytykset vähäiset. Laatu syntyy koko organisaation yhteistyön tuloksena ja henkilöstön tuleekin mieltää korkea laatutaso tavoitteekseen. Jotta laatutasoa pystytään nostamaan, henkilöstön on pystyttävä irtautumaan vanhoista käytännöistä ja kyettävä tarkastelemaan toimiaan kriittisellä tavalla. Esimerkiksi monissa tuotannon toimitissa voidaan päästä lähelle nollan virhetasoa. Kuitenkin täytyy muistaa, ettei virheitä saa pelätä niin paljon, että aloitteellisuus jää varjoon, vaan virheistä tulee oppia. Tehty virhe tulisi analysoida ja prosessia kehittää siten, että virhe ei toistu. (Lecklin 2006, 213 - 214.)

Hyvin menestyvissä yrityksissä laatu on huomioitu jo henkilöstösuunnittelussa.

Henkilöstöhallinto voi vaikuttaa laatuun henkilöstön valinnan kautta, erilaisin koulutuksien ja

osaamisen kautta, kehityssuunnitelmilla, palkkausjärjestelmillä, motivoinnilla ja työolosuhteilla. Koulutustarpeen tunnistaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta. Yrityksen strategiasta tulee ilmi, mitä yritys tarvitsee tulevaisuudessa. Tarpeita voidaan tarkastella muun muassa osaamisprofiilien kautta. Osaamisprofiilin alueita voi olla esimerkiksi asiakas, liiketoiminta, tuotetuntemus ja projektityö. Näistä alueista arvioidaan taas kehittämisen tarpeessa olevat asiat, ja koulutuksessa pyritään paneutumaan heikkojen kohtien parantamiseen. (Lecklin 2006, 213 - 214.)

Lecklinin (2006, 234 - 237) mukaan on tärkeää, että työympäristö jo itsessään on sellainen, että se mahdollistaa työn tekemisen hyvin. Henkilöstön työtyytyväisyys vaikuttaa myös oleellisesti laatuun. Ainoastaan motivoitunut, innostunut ja työssään viihtyvä henkilöstö pyrkii huippusuorituksiin. Jotta henkilöstö voi pyrkiä kohti parempia suorituksia, vaaditaan myös tervettä työyhteisön ilmapiiriä. Terveydellä tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä vallitsee avoimen keskustelun ilmapiiri, jossa oppiminen ja kehittyminen on luonnollista ja normaalia. Tällöin voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. Oppivan organisaation käsitteeseen liittyy siten niin kutsuttu myönteinen kehitysilmast.

Lecklin (2006, 234 - 237) liittyy oppivan organisaation käsitteeseen myös joustavat kannustin- ja palkkiojärjestelmät. Hänen mukaansa nopea palaute hyvistä suorituksista lisää valmiutta ponnistella kohti parempaa suoritustasoa ja kohti parempaa laatua. Hänen mukaansa toimivassa oppivan organisaation kulttuurissa työkierto on hyvä kehittämisen väline tiimien sisällä tehtävätasolla ja mielellään myös tiimin ulkopuolella muissa työtehtävissä. Kirjoittajan mukaan suurin luovuus työntekijästä katoaa hänen oltuaan samassa tehtävässä yli viisi vuotta.

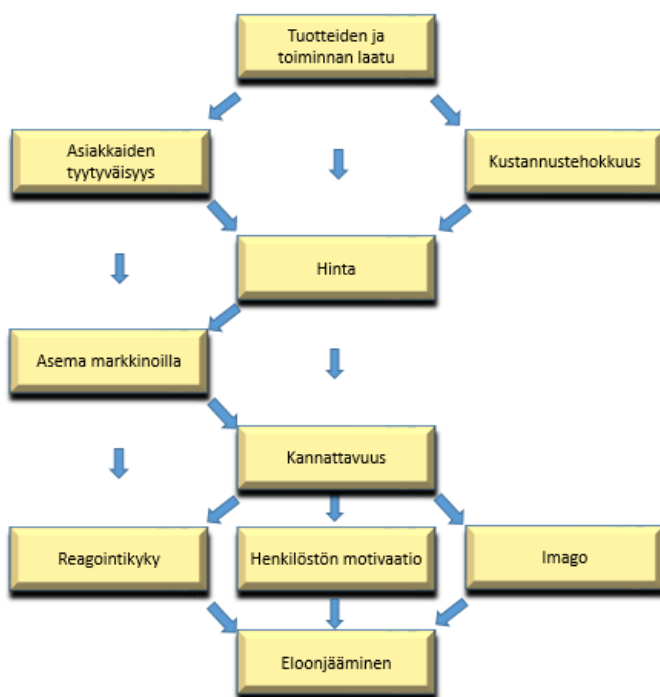
3.2 Laadun merkitys

Hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä. Panostamalla tuotannon alhaiseen virhetasoon saavutetaan positiivisia vaikutuksia kannattavuuteen ja katteeseen. Markkinoilla vaikutukset taas ilmenevät paremmalla katteella. Täytettäessä asiakkaiden määrittämät hyvän laadun kriteerit ovat asiakkaat tyytyväisiä. Tyytyväiset asiakkaat taas ovat yleensä uskollisia yrityksille, ostavat lisää yritykseltä ja viestivät positiivisesti myös muille asiakkaille. Hyvä laatu ja tyytyväiset asiakkaat antavat näin ollen enemmän vapautta hinnoittelussa, ja tuotteet tai palvelu voidaan myydä paremmalla katteella. (Lecklin 2006, 24 - 25.)

Kannattavuus yhdistettynä laatuun antaa yritykselle mahdollisuuden toimia pitkäjänteisesti. Yritys voi näin toimiessaan saavuttaa markkinoilla kilpailuetua tai jopa markkinajohtajuuden. Laatuun panostaminen auttaa reagoimaan nopeammin muutoksiin ja tuo mukanaan joustavuutta. Muutosten läpivieminen on myös helpompaa, kun henkilökunta on osallistuvaa ja motivoitunutta. Laadun kautta myös yrityskuva kohoaa ja yritykselle muodostuu hyvä

työnantajakuva. Pitkällä tähtäimellä ajateltuna laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä. (Lecklin 2006, 24 - 25.)

Lecklin (2006, 25) on koostanut laadun merkityksen havainnoillistavaan kuvioon (kuvio 3), jossa käy ilmi hyvin, miten toimivan laadun periaate etenee kohti yrityksen pitkäikäisyyttä, eloonjäämistä.



Kuvio 3: Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

4 Osaamisen kehittäminen

Viitalan (2008, 31) mukaan tutkijat ovat jo 1950- ja 1960-luvulla esittäneet organisaation kehittymisen olevan oppimisprosessi. Tämä ajatustapa on luonut pohjaa osaamisen johtamisen teorioille. Kuitenkin liiketaloudellisesti keskustelu oppimisen ja osaamisen käsitteistä on alkanut vasta 1980- ja 1990-lukujen välimaastossa. Osaamisella onkin useita erilaisia merkityksiä ja määrittelyjä.

Osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella yksilölähtöisesti oppijan etuja ajatellen tai yrityslähtöisesti organisaation toimintojen kehittämisen tai muun hyödyn kannalta (Tikkamäki 2006, 33). Valittiin kehittämisen näkökulmaksi kumpi hyvänsä, niin Kokon ym. (2000, 7 - 8, 26) julkaiseman Osaamisen kehittäminen PK yrityksissä -oppaan mukaan organisaation kehittäminen on mahdollista vain sen palveluksessa olevien yksilöiden oppimisen kautta. Yksilöiden kehittäminen ei tästä huolimatta johda automaattisesti organisaation

kehittämiseen, mutta näin voidaan saavuttaa molempien, niin organisaation kuin yksilön tavoitteita (Rahman & Nas 2013, 566).

Osaaminen itsessään käsitetään joissain tapauksissa hyvin suppeasti vain tiedon määrällä. Tiedon soveltaminen käytäntöön on osaamisen ydintekijä, mutta sen määrää ei voida yksiselitteisesti pitää osaamisen määränä. Esimerkiksi organisaatiosta ja sen sisäisistä tehtävistä riippuen osaamisen vaatimukset voivat vaihdella paljonkin. Työntekijällä voi olla jo tarpeelliset tiedot ja taidot hänen aloittaessaan uudessa työssä, mutta osaamista kuitenkin karttuu työn tekemisen yhteydessä. Työntekijän kaikkia tietoja, taitoja ja kokemuksia ei välttämättä aina tarvita hänen työssään. Tätä piiloon jäävää osaamista kutsutaan piilo-osaamiseksi. Organisaation kannalta piilo-osaamista kannattaa kuitenkin yrittää nostaa esiin erilaisten kartoitusten ja selvitysten avulla, sillä vain tiedossa oleva osaaminen voidaan hyödyntää. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 51 - 55.)

Tietoon ja osaamiseen liittyvänä ongelmana organisaatiossa saattaa esiintyä myös niin kutsuttua alisuoriutumista. Tällöin kyse ei ole työntekijän osaamiseen liittyvistä puutteista, vaan alisuoriutumisesta, kun henkilö suoriutuu tai suorittaa vaatimattomasti potentiaaliinsa nähden, eikä siten hyödynnä täysin koko osaamistaan. Tähän syynä voi olla esimerkiksi, ettei työntekijä tunnista tai osaa yhdistää vahvuuksiaan ja osaamistaan työympäristöön. Piilo-osaamista ei välttämättä ole tunnistettu. Henkilö ei välttämättä myöskään luota omiin kykyihinsä ja voi siksi päätyä valitsemaan, että tekee työssään vaatimattomammin ja vähemmän. Mahdollisia syitä alisuoriutumiseen voi olla myös työyhteisössä. Kollegat eivät välttämättä kannusta tai tue toimimaan koko kapasiteetin mukaan. Työpaikan tarjoamat resurssit voivat myös olla puutteellisia. Pahimmassa tapauksessa ketään ei vain yksinkertaisesti kiinnosta. Esimiehet, kollegat ja koko työympäristö jättää työpanoksen täysin huomiotta. Turhalta tuntuvaa työtä ei jaksakaan tehdä, vaikka osaamista riittäisi. (Kupias ym. 2014, 51 - 55; 206 - 209.)

Vaikka yksilön suoriutuminen on tärkeää, työtehtäviä tehdään usein useamman työntekijän eli tiimin voimin. Tiimien osaaminen muodostuu tiimin yksittäisten jäsenten yhdistetystä osaamisesta. Parhaimmillaan yksittäisten jäsenten osaamiset yhdistyvät siten, että ne hyödyttävät työyhteisöä luomalla koko tiimille kehittyneempiä toimintatapoja. Kupiaksen, ym. (2014, 152) mukaan on mahdollista, että tiimin jäsenet “lyövät viisaat pänsä yhteen” tai “tiivistävät tyhmyytensä joukossa”. Toimivassa tiimityössä yksi plus yksi ei ole kaksi, vaan osaaminen kertaantuu. Sama koskee oppimista; organisaatiossa oppimisen summa on enemmän kuin sen yksilöiden oppimisen summa. Parhaimmillaan hyvä tiimi pystyy luomaan uutta toistensa avulla. Yhdessä käyty keskustelu ja ajatustenvaihto ruokkii itseään, ja tiimin jäsenet ylittävät itsensä yhteistyössä. (Kupias, ym 2014, 152; Moilanen 2001, 17.)

4.1 Henkilötason osaaminen

Henkilötason osaamisen kehittäminen vaatii yksilötasolla jatkuvaa oppimista. Oppiminen on puolestaan subjektiivinen ja se voidaan määritellä monella eri tavalla. Poikkeuksetta se on kuitenkin kehittymistä, muuttumista, kasvua ja kypsymistä. Nämä kaikki voivat tapahtua suunnitellusti tai sattumanvaraisesti. Voidaankin sanoa, että jatkuvan oppimisen kannalta on tärkeää osata arvioida omaa osaamistaan sekä ylläpitää omaa taitoaan oppia. (Sydänmaalakka 2012, 25 - 33.)

Kokko ym. (2000, 15) toteavat, että yrityksissä tarvitaan laajaa osaamista myös yksilötasolla. Toisin sanoen työpaikoilla kaivataan moniosaajia. Työntekijän tulee hallita taitoja niin teknisten, sosiaalisten kuin vuorovaikutuksellisten taitojen osalta. Oletetaan myös, että työyhteisön jäsenet ottavat itse vastuuta omasta oppimisestaan ja kouluttautuvat itse työmarkkinoiden vaatimusten mukaisesti. Olisi kuitenkin hyvä, että työnantajaorganisaatio tarjoaisi työntekijöilleen kouluttautumismahdollisuuksia, mikäli tavoitteet kehittymisen suhteen ovat yhteisiä. (Rahman & Nas 2013, 567.)

Loppujen lopuksi työyhteisössä jokainen on itse vastuussa omasta osaamisestaan ja ammatillisesta kehittymisestään. Yksilötason osaamisen syventäminen vaatii siten työyhteisön luomien mahdollisuuksien lisäksi myös henkilökohtaista mielenkiintoa. Organisaatioissa panostaminen yksilön mahdollisuuteen oppia ja kehittyä vaihtelee paljon, mutta työntekijän oma toiminta määrittää, missä määrin hän hyödyntää tarjottuja mahdollisuuksia omassa kehittämisessään. Yleensä työntekijälle mahdollisuus merkitsee arvostusta ja auttaa laajentamaan osaamista ja monitaitoisuutta. (Valvisto 2005, 75; Moilanen 2001, 126 - 127.)

Henkilökohtaisessa kehittämisessä työpaikalla ja osana työyhteisöä voidaan erottaa kaksi tavoitetta: lyhyemmän ja pidemmän tähtäimen kehittyminen. Koulutus auttaa saavuttamaan lyhyen tähtäimen tavoitteita, kun taas urakehitykseen panostaminen auttaa pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisessa. Etenkin pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi työpaikalla olisi tärkeää käydä esimiehen ja työntekijän välisiä kehityskeskusteluita. Näissä tapaamisissa voi tulla ilmi esimerkiksi myyjän henkilökohtainen pitkän tähtäimen tavoite työskennellä tulevaisuudessa esimiestehtävissä.

Työntekijän uran kehittämiseen liittyvien tavoitteiden tiedostaminen esimiestasolla auttaa rakentamaan työntekijän osaamista hänen toivomaansa suuntaan. Tavoitteelliselle työntekijälle voi yleensä antaa esimerkiksi hänen tavoitteidensa mukaisissa työasioissa enemmän vastuuta. Kehityskeskustelut voivat paljastaa myös sen, että esimiehellä on täysin eri intressit kuin työntekijällä. Tämä on täysin luonnollista. Esimiehen tehtäviin kuuluu oman osastonsa kehittäminen ja sen toimintojen turvaaminen. Nämä eivät välttämättä kulje käsi kädessä työntekijän tavoitteiden kanssa. (Valvisto 2005, 75 - 76.)

Fletcher (2008, 76 - 78) toteaa organisaatioiden toteuttavan arviointia vuosittain työntekijän ja esimiehen välisten keskusteluiden ja tapaamisten avulla. Näiden tarkoituksena on muun muassa parantaa työsuorituksia, motivoida erilaisin kannustimin sekä tunnistaa potentiaaleja. Keskusteluista saadaan arvokasta tietoa, jonka pohjalta osataan arvioida koulutustarvetta sekä tunnistaa piilevää osaamista. Samalla pystytään myös arvioimaan, voisiko henkilön taitoja hyödyntää esimerkiksi haastavammissa tehtävissä.

Kehityskeskusteluissa esiin tulleiden tavoitteiden tiedostamisen lisäksi tulee hyödyntää motivointikeinoja. Esimerkiksi tehokas organisaation järjestämä koulutus voi edistää työntekijän luottamista omaan osaamiseen, näin ollen se voi rohkaista pysymään pidempään työnantajan palveluksessa (Nazir, Shafi, Qun, Nazir & Tran 2016, 610). Toisaalta työnantajan kautta opitut taidot eivät silti Chengin ja Waldenbergerin (2013, 31) mukaan saa aikaan yksinään kovin suurta sitoutumista työpaikkaansa.

Vaikka oppiminen ja koulutus ovat tärkeä osa osaamista ja sen kehitystä, ei kaikki ole opeteltavissa kursseilta. Osaaminen koostuu monista elementeistä, kuten esimerkiksi tiedoista, asenteista ja kokemuksista (Sydänmaalakka 2012, 256). Ulospäin se voi ilmentyä tarkoituksenmukaisena ja taitavana toimintana, ja sitä voi tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai koko organisaation osalta. Osaaminen kuitenkin käsittää tutkinnoilla ja koulutuksilla saavutetun tietopohjan lisäksi myös työssä ja muussa elämässä opitut taidot. Yksilötasolla voidaan sanoa osaamisen muodostuvan yksilön kyvystä yhdistellä taitoja ja tietoja luovasti siten, että osaa priorisoida, organisoida, sopeutua muutoksiin sekä toimia ryhmässä. (Kupias ym. 2014, 49 - 57.) Virtainlahti (2009, 23) ytimekkäästi määrittelee työssä osaamisen niin, että osaaminen pitää sisällään työn vaatimat tiedot ja taidot sekä niiden soveltamisen käytäntöön.

4.2 Organisaation osaaminen

Sydänmaanlakan (2012, 25 - 27) mukaan oppiminen ja jatkuva uudistuminen ovat yrityksessä merkittäviä kilpailutekijöitä. Jatkuvan muutospaineen alla olevien organisaatioiden on pakko kehittyä menestyäkseen. Niiden on oltava joustavia, nopeita muutoksissa ja innovatiivisia pysyäkseen kilpailijoidensa edellä. Tällä vuosisadalla kilpailu pohjautuu pitkälti muutosherkyyteen ja taitoon kehittyä: oppiva organisaatio siten mahdollistaa menestyksen (Tidd, Bessant & Pavitt 2005, 502 - 503).

Ulrich (2007,19) on jo kaksikymmentä vuotta sitten esittänyt, että uudenlainen kilpailutilanne vaatii organisaatiolta sellaista osaamista, jossa kyetään vastaamaan ympäristön asettamiin haasteisiin palvelemalla asiakkaita paremmin ja etenkin erottautumalla muista alan

kilpailijoista. Niin henkilötasolla kuin työnantajaorganisaationkin puolesta, osaamisen kehittämistä pidetään merkittävänä kilpailukyvyyn säilyttäjänä (Kokko ym. 2000, 4 - 26).

Osaamisen kehittämistä yrityksissä turvattiin Suomessa 2014 kahdella uudella lailla: laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja laki koulutuksen korvaamisesta. Lakiesitysten valmistelu alkoi vuonna 2011 ja lait astuivat voimaan vuonna 2014. Lait säädettiin Suomen kilpailukyvyyn ja työllisyyden turvaamisen tarpeesta. Henkilöstön kouluttamisen avulla kyettäisiin vastaamaan muutostilanteisiin ja siten saataisiin positiivisia vaikutuksia työurien pituuteen, ammattitaitoon ja työn tuottavuuteen. Vuoden 2014 uudistuksen tavoitteena oli kannustaa taloudellisen tuen luomin turvin työnantajia panostamaan työntekijöiden kouluttamiseen. (Valtiovarainministeriö 2017.)

Syksyn 2015 Työolobarometrin mukaan organisaatiot kehittävät toimintaansa taukoamatta. Jatkuva kehitys vaatii osaamisen kehittämistä ja työnantajalta koulutuksen järjestämistä. (Lyly-Yrjänäinen 2016, 3 - 4.) Suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa, että organisaation työntekijöillä on tarvittavat valmiudet tehdä kannattavaa työtä (Kokko ym. 2000, 4 - 26). Manka (2011, 84) puolestaan kirjoittaa, että osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan ja näin ollen sen on helpompi mukautua toimintaympäristön muuttuessa. Bakkerin ja Leiterin (2010, 1) mukaan tämä asetelma tuo mukanaan sen, että organisaatiot edellyttävät työntekijöiden ottavan itse yhä enemmän vastuuta omasta kehittämisestään.

Organisaation eri prosessit, järjestelmät ja käytännöt mahdollistavat yksilöiden osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi. Organisaatiot itsessään eivät osaa tai opi uutta, vaan henkilöt niiden sisällä kehittyvät (Murray 2003, 305 - 306; Tidd, Bessant & Pavitt 2005, 503). Lofstedin (2001, 120) mukaan organisaatiotasolla osaamisen kehittäminen käsittää kaikkien osa-alueiden kehityksen. Osaamisen kehittämiseen sisältyy myös kehittämisen hallinta yhtenä osaprosessina. Organisaation tavoiteosaamista mitataan suhteessa henkilöstön osaamiseen erilaisin osaamiskartoituksin. Nämä puolestaan auttavat tunnistamaan koulutustarpeita organisaatiossa (Ojala 2008, 346). Organisaation osaamista voi myös olemassa olevan henkilöstön kouluttamisen lisäksi kehittää rekrytoimalla uutta osaamispääomaa. Osaamista voi myös lainata ostopalveluna (Viitala 2007, 87).

Organisaatiossa osaamisen kehittäminen lähtee yrityksen tarpeesta ja aloitteesta. Visio, arvot ja strategia ohjaavat osaamisen kehittämiseen vaadittuja toimenpiteitä. Organisaation kannalta on oleellista säilyttää osaaminen yrityksessä, vaikka henkilöstö välillä vaihtuisikin. Onnistuneet kehityshankkeet mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen työn suunnitteluun ja toimintatapojen parantamiseen. (Kokko ym. 2000, 20 - 22; 26.)

4.3 Oppiminen osaamisen kehittäjänä

Tulevaisuus ja tulevaisuudesta tehdyt oletukset ovat merkittävässä asemassa kun suunnitellaan osaamistarpeiden kehittämistä. Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen perustuu tulevaisuuden odotuksiin ja näkemyksiin. (Hätönen 2011, 6.) Osaamisen kehittäminen tapahtuu oppimisen avulla, ja kehittämissuunnitelmien apuna voidaan näin ollen käyttää tietoa oppimisesta. Oppiminen mielletään usein suppeasti kouluun ja koulutuksiin liittyväksi. Kuitenkin jokainen meistä oppii jatkuvasti arkipäivän eri tilanteista. Arkipäivän oppiminen on useimmiten tiedostamatonta ja sitä tapahtuu jatkuvasti. Siten uutta opitaan huomaamatta ja paljon enemmän kuin mitä yleisesti kuvitellaan. (Hätönen 2011, 50.)

Henkilöstön kehittämismenetelmät lukeutuvat koulutusjärjestelmän ja arkipäiväisen oppimisen välimaastoon. Ne ovat tavoitteellisempia kuin arkipäiväinen vaivihkaa ja huomaamatta tapahtuva oppiminen, mutta usein huomattavasti joustavampia toteutukseltaan kuin koulutusjärjestelmät ja niiden tarjoamat tutkinnot. Henkilöstön kehittäminen lukeutuu kuitenkin pääsääntöisesti tietoiseen oppimiseen. Tietoista oppimista voidaankin tukea asettamalla sille tavoitteita, jolloin toteutumista voidaan myös arvioida. (Hätönen 2011, 50.)

Osaamisen kehittäjänä oppiminen on avainasemassa. Hätönen (2011, 51) esittelee kirjassaan David A. Kolbin luoman kokemuksellisen oppimisen mallin. Tämä malli perustuu toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Vaiheita on neljä: kokemus, reflektointi, ajatteleminen ja tekeminen. Mallin mukaan ensimmäisenä hankitaan kokemus työtehtävästä tai asiasta, joka halutaan oppia. Tätä seuraa pohtiminen ja sitä myötä ajatteleminen. Reflektoinnin avulla katsotaan, mitä tapahtui ja ajattelemisen vaihe sisältää päätelmien teon, lisätiedon haun ja teorioiden haun. Ajattelemisen vaiheessa laajennetaan kokemus tästä yhdestä tapahtumasta laajempaan: miksi, miten, mistä syystä. Neljäs ja viimeinen vaihe on tekeminen. Tässä vaiheessa tehdään itse ja sovelletaan käytäntöön.

Vaikka David A. Kolbin malli esittelee vaiheet toisiaan seuraavina askeleina, voi oppimisprosessi alkaa mistä tahansa näistä vaiheista. Ne eivät myöskään ole kertaluontoisia, vaan toistuvat yhä uudelleen. Pääosin kehä kuitenkin alkaa kokemisesta. Vaiheet kuvastavat myös erilaisia oppimistapoja, ja onkin yksilöllistä kuinka kauan kukin tiettyä vaihetta hyödyntää. Oleellista kuitenkin osaamisen kehittämisessä olisi, että oppija itse tuntisi oman oppimistapansa ja näin ollen myös kykenisi valitsemaan itselleen luontevia oppimistapoja. (Hätönen 2011, 51.) Tällöin itsensä kehittäminen on tehokkainta ja mielekkäintä.

Kokemuksen kautta oppiminen ja osaamisen kehittäminen on hyvin yleistä työympäristössä. Myös puhuttaessa työkierrosta kokemuksellinen oppiminen on hyvin pätevä tapa. Työkierron alkuun suunnitellaan perehdytys, joka antaa tilaa kaikille neljälle vaiheelle: tutustutaan ja koetaan, reflektoidaan ja ajatellaan, minkä jälkeen suoritetaan itse. Tavoitteena on

laajentaa osaamista ja hyödyntää oppimisen stimuloivaa vaikutusta. Kehittyminen omassa työssä on jossain tapauksissa jopa motivaattoreista merkittävimpiä. Toki tulee muistaa, että työkiertoa on hyvin monenlaista ja joissain tehtävissä osaamisen syventäminen ei ole lainkaan merkittävässä asemassa. Tästä esimerkkinä mainittakoon esimerkiksi tehtaas, joissa yksitoikkoisia töitä vaihdetaan jopa perustuen niiden ergonomiaan ja sitä myötä fyysiseen rasittavuuteen. Tällöin työkierrolla tavoitellaan työssä jaksamista ja voidaan pyrkiä vähentämään työperäisiä sairaslomia. (Hätönen 2011, 50 - 51; Kupias ym. 2014, 58 - 64.)

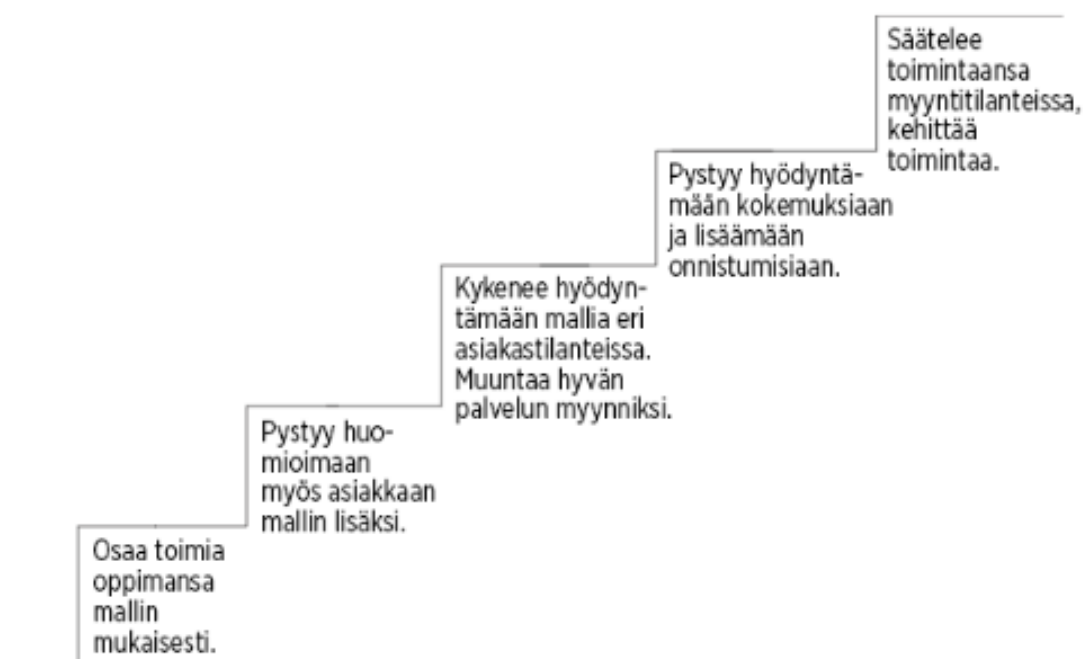
Kuviossa 4 Kupias ym. (2014, 58 - 63) esittävät porrasmallin osaamisen kehittymiselle. Siinä kuvataan osaamisen kehittyminen portaittain kohti asiantuntijuutta. Heidän mukaansa osaaminen kehittyy vähitellen ja sen kehittäminen onkin jatkuva prosessi ympäristötekijöiden muuttuessa jatkuvasti. Porrasmallin askelmat alkavat noviisista ja etenevät kehittyneeseen aloittelijaan, pätevään ongelmanratkaisijaan ja kohti taitavaa suorittajaa. Viimeisimpänä saavutetaan asiantuntijan tai ekspertin taso.

Noviisin tasolla, kuviossa 4 ensimmäinen askel ”Osaa toimia oppimansa mallin mukaisesti”, työhön perehtyvä työntekijä tarvitsee valmiita toimintamalleja ja selkeitä ohjeita. Selkeät ohjeet ja hyvä perehdytys sekä keskittyminen muutamaan yksinkertaiseen tehtävään kerralla luovat hyvän alun. Kun työntekijä hallitsee vaaditun perustoimintamallin, alkaa hän yhdistelemään erilaisia tilannetekijöitä. Tässä vaiheessa on noviisi siirtynyt kehittyneeksi aloittelijaksi (kuvio 4 toinen askel), ja kehittyneelle aloittelijalle voidaan antaa pikkuhiljaa vaativampia tehtäviä. Palautteen antaminen tässä vaiheessa on erityisen tärkeää, jotta ymmärrys työn tavoitteista syvenee. (Kupias ym. 2014, 58 - 64.)

Kuviossa 4 kolmannella askeleella, ”Kykenee hyödyntämään mallia eri asiakastilanteessa. Muuntaa hyvän palvelun myynniksi”, on pätevä ongelmanratkaisija. Tällä tasolla työntekijä kykenee asettamaan itsenäisesti tavoitteita työlleen ja toimimaan tuloskeskeisesti. Tämä on osaamisen taso, jolla useimmat hyvät työntekijät toimivat. Seuraavalla tasolla, taitava suorittaja, työntekijä osaa jo nähdä kokonaiskuvan, ja yhdistelee taitavasti omia kokemuksiaan työhönsä. Taitavan suorittajan tilannetaju on kehittynyt ja hän kykenee mukautumaan eri tilanteisiin. Tällä osaamisen tasolla kyetään suorittamaan haastavia tehtäviä. Taitava suorittaja voi toimia myös koulutustehtävissä, mikäli opastamiseen liittyvä osaaminen on kunnossa. (Kupias ym. 2014, 58 - 64.)

Kun työntekijä pystyy maksimaalisesti hyödyntämään kokemuksiaan ja hän on syvällisesti sitoutunut tehtäväänsä, hän on saavuttanut asiantuntijan tai ekspertin tason. Tämä on kuvion 4 ylin porras ”Säätölee toimintaansa myyntitilanteissa, kehittää toimintaa.” Asiantuntija on itseohjautunut ja tekee päätöksiä intuitiivisesti. (Kupias ym. 2014, 58 - 64.)

Porrasmallia hyödyntäen voidaan olettaa työkiertoon osallistuvien ensin saavuttavan noviisin tason hyvin nopeasti ja siitä siirtyvän kohti kehittyneyttä aloittajaa, jolloin he ovat jo avuksi perustoimissa. Perustason toimien hallinta auttaa organisaatiota turvaamaan palveluiden saavutettavuuden henkilöstövajeen sattuessa, mutta tämä taso ei vielä välttämättä vastaa korkean laadun tavoitteisiin. Kuitenkin toisen työpisteen tunteminen tuo työntekijälle lisää tietoa organisaatiosta ja sen muista palveluista. Näin ollen hän kehittyy kohti seuraavaa porrasta oppiessaan lisää itse organisaatiosta, jossa hän työskentelee ja pystyy esimerkiksi ohjeistamaan asiakkaalle myös muita saatavilla olevia palveluita. (Kupias ym. 2014, 58 - 64.)



Kuvio 4: Portaat myyjänä kehittämisessä (Kupias ym. 2014, 58 - 64)

5 Työkierto

Työkierrosta on tehty vain vähän tutkimuksia (Mohsan ym. 2012, 7114). Käsitteenä työkierto voi olla vähemmän tunnettu, mutta ilmiö ei suinkaan ole uusi. Esimerkiksi Mäkisalo (2003, 133 - 134) toteaa, kuinka kyseistä menetelmää on käytetty hoitoyhteisöissä kehittämisen välineenä jo pitkään. Myös Mohsan ym. (2012) artikkelissaan toteaa, että työkierron merkitys on jo pitkään tunnustettu yrityksissä ympäri maailman.

Kyseessä on organisaation ja henkilöstön kehittämiseen käytetty menetelmä, jossa työntekijät siirtyvät suunnitellusti väliaikaisesti toiseen työtehtävään organisaation sisällä (Bennett 2003; Hätönen 2011, 98; Asikainen 2008, 3). Mohsan ym. (2012, 7114) täsmentää käsitettä Desslerin ja Varkkeyn (2009) sekä Malinskin (2002) mukaan systemaattiseksi liikkeeksi, joka tapahtuu suunniteltujen intervallien mukaisesti.

Vuosien varrella työkierron menetelmää on käytetty moniin eri tarkoituksiin. Se on ollut muun muassa välineenä niin uusien työtehtävien oppimiseen kuin työuupumuksen ehkäisyyn. Tästä huolimatta kirjallisuus on edelleen hyvin vähäistä, mitä tulee työkierron vaikutuksesta motivaatioon, sitoutumiseen ja työhön osallistumiseen (Mohsan ym. 2012, 7115). Mäkisalo (2003, 133 - 134) toteaa, että työkiertoa on käytetty myös yrityksen muiden tavoitteiden kärkenä, eikä sitä hänen mukaansa aina kohdistettaisikaan suunnitelmallisesti juuri oppimisen lähtökohdasta. Näin ollen voidaan todeta, että työkierto on menetelmänä hyvin monikäyttöinen. Bennett (2003) esimerkiksi esittelee, kuinka työkierrolla voidaan löytää työntekijälle hänen vahvuuksiensa mukainen asema yrityksessä. Tämä esimerkki esitellään tarkemmin tuonnempana puhuttaessa systemaattisesta kertaluontoisesta työkierrosta.

5.1 Työkierron kulku ja tavoitteet

Menestyksellä työkierto vaatii suunnitelmallisuutta niin yrityksen kuin myös työntekijän tavoitteiden suhteen, unohtamatta vastaanottavan tahon tavoitteita. Sekä työntekijä että työnantaja voivat kuitenkin hyötyä kierrosta. Yleensä työkierto kasvattaa yrityksen kustannuksia ainakin hetkeksi. Toisaalta se myös onnistuessaan useimmiten johtaa sosiaalisen pääoman kasvuun. Jotta tulokset olisivat kannattavia, tulisi toteutuksen olla huolella suunniteltua. Yleisesti työkierron tulisikin olla mahdollisuus ja tilaisuus työyhteisön kaikilla tasoilla. (Bennett 2003; Hätönen 2011, 98 - 99; Mohsan ym. 2012.)

Ajatusta yksilön kehittymisen tarpeesta työkierron pohjana, tukee myös Mäkisaloon (2003, 133 - 134) kuvaus toteutuksesta ja sen suunnittelusta. Hänen mukaansa olisi toivottavaa, että työkiertoon lähdettäisiin nimenomaan yksilön oman kehittymistarpeen ohjaamana. Työkiertoa voidaan näin ollen tarvittaessa hyödyntää yksilön henkilökohtaisessa kehittämisessä ja yksilön varsinaisessa urakehityksessä. Tällaiset asiat ja tarpeet voivat nousta esiin esimerkiksi käytäessä keskustelua työntekijän kehittymishaluista ja -mahdollisuuksista sekä tavoitteista työympäristössä. Vaikka lähtökohdaksi olisivatkin yksilön kehittymistarpeet, tulee muistaa, että myös yrityksen tavoitteiden ja tavoittelemien etujen tulee olla hyvin määriteltyinä (Bennett 2003). Mäkisalo (2003, 134) mainitsee myös mahdollisuuden, että aloite työkiertoon voi syntyä työnjohdon suunnalta.

Työkierrossa voidaan eritellä kolme eri tahoa: lähettävä työyhteisö, työkiertäjä ja vastaanottava työyhteisö. Vaikka aloite lähtisi työnjohdolta, tulee toteutuksessa huomioida kaikki kolme osapuolta, sillä jokaisella on oma roolinsa tässä kokonaisuudessa. Myös itse työkierron kulku voidaan jakaa aikajanalla kolmeen: tehtävät ennen, tehtävät työkierron aikana ja jälkitoimet. (Karhu & Selivuo 2004.)

Suunnitteluvaiheessa aivan ensimmäisenä tulee pohtia yhdessä työkiertoon osallistuvien tahojen kesken kohteet, joihin tarttua. On merkittävää tarkastella yhdessä, mihin asioihin

työkierrolla mahdollisesti voitaisiin vaikuttaa positiivisesti ja miten sillä voitaisiin saavuttaa suurin yhteinen hyöty. Kierrolle asetetaan selkeitä tavoitteita sekä suunnitellaan, mitä käytännön järjestelyjä työkierron toteuttaminen vaatii kussakin työpisteessä. Työkierron tulee olla alusta pitäen suunnitelmallista ja se vaatii selkeitä ennakkotoimenpiteitä. (Hätönen 2011, 98 - 99.)

Lähtävän työyhteisön tehtäväksi muodostuu työkiertäjän motivointi ja kannustaminen. Yleisesti lähtävän ja vastaanottavan tahon on helpompi hahmottaa työkierron edut kuin itse kiertoon lähtävän yksittäisen työntekijän. On luonnollista, että muuttuvat olosuhteet synnyttävät ennakkoluuloja ja pelkotiloja toimeenpaneuvassa tahossa. Työkiertoa ei suorittavalla tasolla välttämättä koeta edes positiiviseksi. Se saattaa olla myös pelottavaa sen sijaan, että sen nähtäisiin ennaltaehkäisevän esimerkiksi kyllästymistä. Työntekijä ei välttämättä ole halukas tekemään useampaa tointa. Joissain tapauksissa työntekijä voi nähdä tilanteen niin, että kun työt "lisääntyvät", niin palkkaakin tulisi nostaa. Kaikista näistä syistä, yhdessä työkiertoon lähtävän kanssa, on hyvä pohtia mahdollisuuksia ja tavoitteita. Tällöin varmistetaan jo suunnitteluvaiheessa työkiertopaikan soveltuvuuden kiertoon lähtevälle. (Karhu & Selivuo 2004; Jusko 2011.) Tätä työkiertäjän motivointia ja halukkuuden vahvistamista voidaan pitää jopa onnistumisen kannalta välttämättömänä.

Työkiertoa suunniteltaessa kokonaisuudessa tulee huomioida myös resurssit. Muun muassa palkkaus, vakuutukset, työaika, vaadittavat pätevyudet ja työkierron kesto asettavat rajoja ja rajoitteita toteutukselle. Huomiota vaativat myös vaitiolovelvollisuuden kaltaiset erityispiirteet. Tällaiset asiat nousevat esiin etenkin, kun työkiertoa toteutetaan eri yksiköiden välillä. (Hätönen 2011, 98 - 99.)

Perehdytystä ei myöskään tule unohtaa. Tehokas koulutus on välttämätöntä. Muutoin odotetaan työntekijöiltä suorituksia, joihin heillä ei ole valmiuksia. (Jusko 2011.) Vastaanottavalla taholla on siten tarkkaan suunniteltava ennen työkierron alkamista, miten koulutus järjestetään. Ennakkoluulottomuus ja suunniteltu ohjaus ovat avainasemassa koko työkierron onnistumiselle. Perehdytystoimet on myös hyvä jakaa useammalle henkilölle. Vastaanottavan tahon tulee muistaa, että uudelta tulijalta ei voida olettaa heti täyttä osaamista ja valmiutta uusiin tehtäviin, vaan koulutukselle tulee antaa aikaa. Vaillinaisen osaamisen sijaan kiertäjältä voidaan saada esimerkiksi käyttökelpoista ulkopuolista näkemystä työyhteisöstä ja toimintatavoista. Parhaimmillaan päädytään kokonaisvaltaiseen asiantuntijuuden ja osaamisen jakamiseen, josta hyötyvät kaikki kolme taho: lähtävä, vastaanottava sekä kiertäjä itse. (Hätönen 2011, 100; Mäkisalo 2003, 134 - 135.)

Uusiin tehtäviin tulee perehdyttää asianmukaisesti. Vaikka työhön tulee henkilö yrityksen sisältä, ovat työtehtävät todennäköisesti ainakin jossain määrin uusia. Tässä vaiheessa myös

yksikkökohtaiset erot tulee huomioida. (Hätönen 2011, 98 - 99.) Juskon (2011) artikkelissa painotetaan, että työkierto ei ole helppo tapa ratkaista työvoimahaasteita, vaan sen tulisi olla osa suurempaa työsuunnittelun kokonaisuutta. Se on yksi väline ja sen suunnittelu tulisi tehdä huolellisesti, koska esimerkiksi koulutusajan kulut voivat olla merkittäviä. Myös Brunold ja Durst (2012, 182) nostaa esiin, että työkierron toteuttaminen ei sisällä ainoastaan etuja, vaan siinä piilee myös riski. Pahimmassa tapauksessa perehdytys jää puutteelliseksi ja työkiertäjä joutuu taistelemaan tiensä työtehtävät suorittaakseen. Huonon suunnittelun vuoksi tiedon jakamisen puutteet voivat jopa kertaantua ja tuloksena on tiedon rippeitä sieltä täältä. Näin ollen tiedon jakaminen ei onnistu ja itse prosessi tulee organisaatiolle kalliiksi. Pahimmillaan se vähentää työntekijän motivaatiota. (Brunold & Durst 2012, 182.) Vaikka työtehtävä olisi päällisin puolin sama, on yksiköiden välillä joskus suuriakin eroja toteutuksessa ja työtavoissa. Esimerkiksi asiakaspalvelussa eri toimipisteissä voi olla hyvinkin erityispiirteitä, jotka vaativat erilaista toimintaa vaikka varsinainen toimenkuva ei muuttuisikaan.

Lopuksi, kun työkierto ja sen implementointi on hyvin suunniteltu, tulee myös suunnitella sen tiedottaminen. Tärkeäksi tiedottamisen osa-alueeksi muodostuu etenkin vastaanottavan työyhteisön tiedottaminen. Työyhteisöjen tulee tietää ajoissa niitä koskevista muutoksista. Joissakin tapauksissa myös yrityksen ulkopuolisille yhteistyötahoille tiedottamisesta tulee ajankohtaista. Vastaanottavan tahon sekä lähettävän tahon tuleekin pohtia ja suunnitella tarkkaan myös tämä työkierron osa-alue. (Hätönen 2011, 98 - 100; Karhu & Selivuo 2004.)

Itse toteutusvaiheessa lähettävän tahon tulee olla yhteydessä kiertäjään. On hyvä pitää yhteyttä ja olla avoimesti kiinnostunut kierrosta ja sen onnistumisesta. Myös ennakkoon asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista tulee seurata kierron aikana. Molemmipuolinen avoimuus ja aktiivisuus toteutuu koko kierron ajan. Kun kysymyksiä esitetään ja palautetta annetaan ja vastaanotetaan koko prosessin ajan, pystytään tunnistamaan hyviä käytäntöjä. Se myös mahdollistaa työtapojen vertailun ja kyseenalaistamisen. (Hätönen 2011, 100; Mäkisalo 2003, 134 - 135; Karhu & Selivuo 2004.) Tämä puolestaan antaa mahdollisuuden omien työtapojen kriittiseen tarkasteluun. Työkierron hyviä huomioita voidaan hyödyntää välittömästi esimerkiksi omassa työyhteisössä.

Työkierron aikana seurataan tavoitteiden toteutumista ja itsearviointi kulkee osana koko toteutusvaihetta. Päiväkirja voi toimia hyvänä apuna ja helpottaa kokonaisuuden tarkastelua työkierron loppupuolella. Sen avulla on helppo käydä keskustelua kaikkien kolmen tahon välillä työkierron onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta, menettämättä arvokasta tietoa siinäkin tapauksessa, kun tapahtumia on paljon ja kiertojakso pitkä. Palatessaan omiin työtehtäviin kierrossa ollut työntekijä pääsee hyödyntämään oppimaansa ja jakamaan

tietoa eteenpäin. Kokemuksen perusteella hän voi kannustaa myös kollegoitaan työkiertoon. (Hätönen 2011, 100; Mäkisalo 2003, 134 - 135.)

Suunnitelmallisen työkierron tavoitteina ovat ammatillisten taitojen laaja-alaistaminen ja koko työyhteisön pätevyyden sekä toimintavalmiuden kehittäminen niin yksikkö- kuin henkilötasolla. Samalla kun henkilöstö oppii uutta, he tutustuvat myös toisiinsa ja näin ollen heidän kontaktiverkostonsa laajenevat ja syvenevät. Työkierron tuomat edut voivat näkyä myös yksilön itsetuntemuksen kehittymisenä. Osallistuminen voi virkistää niin yksilöä itseään kuin myös vastaanottavaa tiimiä; erilaisten työtapojen näkeminen ja oppiminen auttaa punnitsemaan niiden hyviä ja huonoja puolia uudella tavalla. Samalla tämä kokemus ja kierto parhaimmillaan edesauttavat uuden työtavan tai ajatusmallin omaksumista. Työkiertäjä saattaa ratkaista merkittävästi myös henkilöstöressurssien vajetta tai motivaatiopulaa. Laajemmassa mittakaavassa tämä kehittyminen ja ymmärryksen syveneminen voivat johtaa myös parempaan yhteisymmärrykseen keskusteltaessa työasioista eri osastojen tai yksiköiden välillä. (Bennett 2003; Hätönen 2011, 98 - 99.)

Arviointi- ja palautekeskustelut ovat avainasemassa, kun puretaan työkierron onnistumisia ja oppeja. Työkiertäjä on vienyt tietoa vastaanottavalle taholle, mutta jotta lähettävä taho saa maksimoitua hyödyn ja tarvittaessa pystyy kehittämään toteutusta, jälkikäteen käytävät keskustelut nousevat arvoonsa. (Hätönen 2011, 98 - 100; Karhu & Selivuo 2004.)

5.2 Työkierron muotoja

Työkierto voidaan jakaa kahteen tyyppiin: työtehtävän mukaiseen ja työtehtävien väliseen kiertoon. Ensimmäinen on nimensä mukaisesti työtehtävästä ja toimenkuvasta riippuvaista. Tällöin organisaatiossa pysytään samalla tasolla ja kierto tapahtuu esimerkiksi eri toimipisteiden vastaavien osastojen välillä. Työtehtävien välinen kierto taas sallii liikkumisen organisaatiossa vapaammin, usein johtaen myös vastuullisempiin tehtäviin. (Bennett 2003.) Tämän karkean jaon rinnalla on muitakin käsityksiä. Esimerkiksi Hätösen (2011, 98 - 99) mukaan työkiertoa voi toteuttaa systemaattisesti kolmella eri tavalla. Sitä voidaan toteuttaa määräaikaisena toimimisena eri työtehtävissä tai siten, että kaksi henkilöä vaihtaa työtehtävää vastavuoroisesti. Kolmas tapa on kierrättää työtehtäviä ryhmässä, jolloin kaikki vaihtavat paikkaa tai työtehtävää niin kutsutussa vaihtorenkaassa. Työkiertoa voidaan hänen mukaansa hyödyntää tiimien sisällä, kun pyritään esimerkiksi lisäämään ryhmätoiminnan tehokkuutta toiminnan joustavuutta sekä kasvattamaan henkilöstön toimintavalmiutta.

Systemaattinen työkierto voi olla kertaluontoista tai jatkuvaa. Se voi olla jopa osa urakehitystä tai uutta työpaikkaa. Esimerkiksi isossa konsernissa uusi työntekijä saattaa toimia puoli vuotta kerrallaan kolmessa eri toimipisteessä eri puolilla maailmaa. Toimenkuvat toimipisteiden välillä saattavat vaihdella paljonkin. Reilusti yli vuoden kestävän kierron

tavoitteena on löytää työntekijän vahvuuksien mukainen toimenkuva. Kierto kehittää työntekijää ja antaa myös organisaatiolle tietoja hänen vahvuuksistaan. Kertaluontoinen systemaattinen kierto työsuhteen alussa auttaa löytämään yrityksen ja työntekijän kannalta parhaimman position, jossa työsuhdetta jatkaa. Sen sijaan systemaattisella jatkuvalla työkierrolla voidaan esimerkiksi hakea vaihtelua yksitoikkoiseen työhön ja siten rikastaa sitä. (Bennett 2003; Hätönen 2011, 98 - 99.) Esimerkiksi Lohr:n artikkeli The New York Timesissa (1982) paljastaa, kuinka Japanissa on jo vuosikymmeniä hyödynnetty työkiertoa yksinkertaisten ja yksitoikkoisten työtehtävien tasapainottamiseksi. Jatkuva systemaattinen työkierto voi olla motivaation ja fyysisen hyvinvoinnin kannalta merkitsevää. Epäsystemaattisesta työkierrosta puhutaan silloin, kun kyseessä on lyhyt projekti, sijaisuus tai avoimen viran täyttäminen (Hätönen 2011, 98 - 99).

Systemaattista tai epäsystemaattista, työkierrosta ei yleensä puhuta, jos kyseessä on esimerkiksi päivän mittainen tutustuminen toiseen työpisteeseen. Työkierron kestosta on erinäisiä näkemyksiä, mutta esimerkiksi Mäkisalo (2003, 134) suosittelee työkierron kestoksi vähintään kuuden viikon jaksoa. Lyhyemmät työkierrat hän luokittelee lähinnä opintokäyntien tapaisiksi tutustumiskäynneiksi.

5.3 Työkierto osaamisen kehittäjänä

Työkierto menetelmänä tukee kokemuksellista oppimista (Viitala 2008, 262; Asikainen 2008, 3). Uusien asioiden kokemisen ansiosta ammatillinen kehittyminen kasvaa ja osaaminen laajenee. Tämän kehityksen seurauksena henkilön motivaatio ja työssäjaksaminen voi myös parantua. (Asikainen 2008, 47 - 48; Bennett 2003; Brunold & Durst 2012, 182.) Kun työntekijä pääsee tarkastelemaan työpaikkansa muita töitä opetellen ja tarkkaillen muussa kuin hänelle jo tutuksi tulleessa osastossa, hänen työtaitojensa lisäksi myös ymmärrys toisista työtehtävistä kehittyy. Toisien toimintojen tarkastelu kehittää työntekijän arvostusta muiden tehtäviä kohtaan ja myös niissä toimivia kollegoita kohtaan. Työyhteisön sosiaalinen pääoma kasvaa. Yhteistyön tärkeyden ymmärtäminen voi myös syventyä, kun ymmärtää paremmin osastojen välisiä yhteyksiä ja kokonaisuuksia, eli sitä miten ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Samalla kun työkiertäjä syventää omaa osaamistaan ja oppii lisää, hänelle voi muodostua parempi käsitys yrityksen kokonaiskuvasta. (Bennett 2003; Viitala 2008, 262.) Sydänmaanlakka (2012, 63) esittää, että tällainen uuden oppiminen ehkäisee urautumista. Hänen mukaansa aktiivinen uusien kokemusten hankkiminen ja näiden reflektointi edistää henkilökohtaisen osaamisen kehittymistä ja näin myös toimisi yksilön kilpailukyvyn perustana. Tulisi siis hakeutua oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Samalla kun työkierto rikastuttaa pääomaa uusien aluevaltausten kautta, se voi luoda uutta motivaatiota työntekijälle rikastuttamalla työnkuva. Työstä tulee näin merkityksellisempää. (Brunold & Durst 2012, 183.)

Työkierron etuihin kuuluu myös työnantajan mahdollisuus nähdä työntekijänsä toimivan uudessa työtehtävässä. Tämä voi auttaa tunnistamaan kehitystarpeita tai tunnistamaan potentiaaleja. Yllättäen työntekijällä voi olla vahvuuksia ja taitoja, joita alkuperäisessä työtehtävässä voidaan pitää jopa tarpeettomina. Toisaalta myös laajempi tieto yksilön työskentelytavoista ja -taidoista auttaa tekemään päätöksiä, kun halutaan ylentää työntekijä johtoasemaan. (Brunold & Durst 2012, 182.)

Osaaminen kehittyy myös siinä osastossa, jossa työkiertäjä on, sillä opastaessa omia rutinoituneita toimia, joutuu myös perustelemaan työtapaansa ja miettimään yhdessä, miksi jotakin tehdään juuri niin kuin tehdään. Näin vastaanottava taho syventää myös omaa osaamistaan. Samalla on mahdollista oppia uusia työtapoja molemmin puolin. Organisaation sisällä olevaa hiljaista tietoa on myös mahdollista saada näkyvämmäksi hyvin toteutetun kierron yhteydessä. Kiertäjälle joudutaan mahdollisesti myös selventämään oman työnkuvan itsestäänselvyksiä. (Hätönen 2011, 98 - 99; Ojala 2008, 224.)

Työkierto voidaan siis nähdä kehittymisen välineenä. Partanen, 2009 tekemässään Pro Gradu - tutkimuksessa, perehtyi työkiertoon hyvinvoinnin välineenä. Samaisessa tutkimuksessa havaittiin ammatillisen osaamisen kasvua työkierron yhteydessä. Yksilön henkilökohtainen ammatillinen osaaminen oli tutkimuksen mukaan kasvanut oivaltamisen kautta ja osaaminen oli laajentunut positiivisten kokemusten vaikutuksesta koko organisaatiossa. Työtehtävän vaihtaminen oli avannut uusia näkökulmia työn tekoon ja yleisesti työtappoihin osastoilla. Rutiininomaisia toimintoja kyseenalaistettiin. Tämä päivittäisten rutiineiksi muodostuneiden toimintojen kyseenalaistaminen ja kriittinen tarkastelu teki työyhteisön tehokkaammaksi: toiminnot uusiutuivat ja yhdenmukaistuvat. Työkierron voidaan siten sanoa kehittävän yksilön lisäksi koko työyhteisöä. Tällöin vaikutukset eivät rajoitu vain henkilökohtaiseen hyvinvointiin tai yksittäisen työkiertäjän osaamisen syventämiseen, vaan parhaimmillaan kierto muuttaa ja kehittää koko työyhteisöä. (Partanen 2009, 57 - 58.) Onnistuessaan sekä työkiertäjä että vastaanottava ja lähettävä taho hyötyy työkierrosta.

Hyvin koulutettu ja osaava tiimi on hyvä lähtökohta, mutta tavoiteltaessa laadukasta toimintaa yhteisön täytyy olla valmis kehittymään systemaattisesti, mutta kuitenkin joustavasti. Oppiva organisaatio tarvitsee oikeanlaiset työkalut jatkuvaan kehitysprosessiin pysyäkseen kilpailukykyisenä. (Soin 1998, 11 - 13; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 210.) Työkierrossa tietoa jaetaan eteenpäin, opitaan ja kehitetään yhdessä. Yksi oppivan organisaation perusedellytyksistä onkin, että onnistuakseen ja ollakseen menestyksekkästä täytyy kaikkien osapuolien kokea hyötävänsä työkierrosta. Jokainen osapuoli arvioi näitä uusia kokemuksia, joten työkierto kehittää monipuolisesti koko työyhteisöä. (Partanen 2009, 57 - 66; Moilanen 2001, 13 - 47.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteutukselle oli erittäin tärkeää tutustua aiheeseen teorian ja aikaisemman tutkimustiedon pohjalta. Jotta voitiin valita sopiva tutkimusmenetelmä, tuli tunnistaa tutkittava kohde, asia tai ilmiö. Kysymykset, teemat ja muut tutkimuksen kannalta oleelliset välineet tuli valita huolellisesti, jotta tiedonkeruu olisi systemaattista ja tutkimuksen kannalta merkittävää. Resursseja ei ollut mielekästä tuhata kaiken tiedon keräämiseen, vaan tutkimuksen tarkoituksen tuli olla hyvin selkeä ja koko prosessin yhtenäinen. Resurssit pyrittiin suuntaamaan oikein. Tämä vaati hyvän perehtymisen aiheeseen ennen aineiston keruuta.

Suunnittelun ja teoriaan tutustumisen jälkeen kerättiin varsinainen tutkimusmateriaali. Keruumenetelmien valikoima on laaja. Tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut litteroitiin, minkä jälkeen tietoa käsiteltiin ja jaoteltiin teemoja hyväksi käyttäen. Kerätyn aineiston tieto ja teoratieto yhdistettiin ja sitä tarkasteltiin ennalta asetettujen sekä keruuvaiheessa esiin nousseiden teemojen mukaisesti.

Lopullinen analysointi päättyi tyypittelyyn. Aineisto ei selkeästi noudattanut asetettuja teemoja tai muutoinkaan jaottunut teemoittain, joten materiaalia päädyttiin soveltamaan teoriaan kolmen eri tyypin kautta: positiivinen realistinen, itsekäs individualisti sekä pessimisti. Näistä tyypeistä tehtiin tiivistetyt kuvaukset, jotka löytyvät myös liitteinä 1, 2 ja 3.

Tutkimuksen etenemisen tärkeimmät askeleet on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5: Tutkimuksen eteneminen

6.1 Tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii tuottamaan yleistettävissä olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sen esiintymisestä perusjoukossa. Muuttujat ja niiden vaikutus ilmiöön tunnetaan jo siihen liittyvän teoratiedon tarkastelun kautta. Ilmiö on tällöin selkeä ja siihen voidaan kehittää mittarit, joilla mitataan muuttujia. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii

vastaamaan kysymyksiin “kuinka paljon” ja “kuinka monta”. Tulosten tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. (Kananen 2011, 12 - 18; Power 2002, Lobdell, Gilboa, Mendola & Hesse 2005, 36 mukaan.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa sen sijaan soveltuu parhaiten sellaisiin tutkimuksiin, missä ilmiöstä tiedetään entuudestaan vain vähän (Kananen 2014, 16 - 18). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä kysymyksien “miten” ja “miksi” avulla (Power 2002, Lobdell ym. 2005, 36 mukaan; Mishra 2016, 1). Se soveltuu hyvin tutkimustavaksi, kun tarkastellaan yksittäisiä tapauksia ja kun kohde on ennalta tuntematon. Tämä ei tarkoita sitä, että kvalitatiivisen tutkimuksen aihetta ei olisi tutkittu lainkaan aiemmin. Ennemminkin tuntemattomuudella viitataan asetelman joustavuuteen. Tutkimusta tehtäessä suunnitelma elää prosessin mukana. Tämä joustavuus syntyy esimerkiksi siitä, että tutkimukselle ei aseteta ennalta hypoteesia, vaan aineistolle annetaan tilaa. Tällöin myös osallistuvien ihmisten näkökulma korostuu vuorovaikutuksessa tutkijan yksittäisten havaintojen kanssa. Aineistonkeruu, analyysi, raportointi ja tulkinta kulkevat käsi kädessä koko tutkimuksen ajan, eikä niiden erottaminen erillisiin toisiaan seuraaviin vaiheisiin ole aina edes mahdollista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija valitsee näkökulman ja teorian, mutta ei sido sitä esimerkiksi hypoteesiin ja etene sitä kohti systemaattisesti. Usein kvalitatiivisen tutkimuksen edetessä jotain uutta ja odottamatonta ilmenee, ja tämä pakottaa tutkijan palaamaan alkuperäiseen aineistoon ja tutkimuskysymyksen ääreen. (Eskola & Suoranta 2014, 15; Puusa & Juuti 2011, 47 - 49.)

Kvalitatiivinen lähestymistapa mahdollistaa ihmisten kokeman maailman tarkastelun tutkimuksen keinoin. Perimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää ja kuvata ilmiötä. Tuloksia saadaan kuitenkin vain tutkittavasta ilmiöstä ja niitä ei voida kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Tarkoituksena onkin ymmärtää juuri tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. (Kananen 2014, 17 - 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on osa tutkimusta (Jacob 1988, Mishra 2016, 1 mukaan). Tutkijan osuus on merkittävä. Omat näkemykset ja vuorovaikutus tutkittavien kanssa heijastuvat tutkimustuloksiin, ja tämä tulee ottaa huomioon koko tutkimuksessa ja etenkin tutkimustuloksia analysoitaessa. Tutkija tekee myös päätöksen, milloin tietoa on tarpeeksi ja missä määrin se on yleistettävissä. Kun tavoitellaan objektiivisiä tutkimustuloksia, kvantitatiivinen on tutkimus luotettavampi kuin kvalitatiivinen. (Kananen 2014, 17 - 25.)

Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan useimmiten ryhmä- tai yksilöhaastatteluina. Tämä mahdollistaa tutkittavien vastaamisen omin sanoin ja omien näkemysten mukaisesti. Toisaalta haastattelut myös tuottavat yleensä paljon käsiteltävää materiaalia, joka ajoittain yllättää tottuneenkin tutkijan. Yhden tunnin haastattelun litterointiin saattaa kulua helposti

viidestä kuuteen tuntia ja kirjallisena haastattelu saattaa olla 30–40-sivuinen. (Coenen, Stamm, Stucki & Cieza 2011, 359; Rabiee 2004, 657.)

Kvalitatiivisia menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi ja haastattelu. Tällöin tutkija haastattelee ja/tai havainnoi tutkittavia ja koostaa yleistyksiä saamastaan tiedosta. (Kananen 2014, 17 - 25.) Vaikka pääasiallinen tiedonlähde on puhe ja haastateltavan nauhoitetut vastaukset, voivat eleet, ilmeet ja sanattomat viestit antaa arvokasta lisätietoa analysointivaiheessa. Niinpä tiedonkeruuvaiheessa tulisi hankkia lisätietoa haastattelun lisäksi havainnoimalla. (Rabiee 2004, 657.)

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Tämä menetelmä valittiin siksi, että tutkittavana kohteena oli yhden yrityksen henkilökunnan kokemukset työkierrosta. Vastauksien voitiin olettaa refleктоituvan vahvasti tähän yritykseen ja nimenomaan siellä työskentelyyn. Kyseessä oli siten kartoitus yhden yksittäisen yrityksen toimihenkilötason ajatuksista työkierrosta osaamisen kehittäjänä. Kohde oli myös tältä osin tuntematon, vaikkakin teoriaa ja edeltäviä tutkimuksia työkierrosta löytyy. Tuloksien yleistettävyyden ei tässä vaiheessa noussut tutkimuksen prioriteetiksi. Siten kvantitatiivisen menetelmän hylkääminen oli tässä yhteydessä loogista.

6.2 Teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Siinä käydään keskustelunomaisesti läpi ennalta suunniteltuja teemoja vapaassa järjestyksessä siten, että tutkija pystyy teemojen avulla ohjaamaan haastattelua sitä kuitenkaan kontrolloimatta. Teemojen läpikäynnin laajuus saattaa vaihdella haastateltavien välillä, ja tutkija voikin esittää myös tarkentavia kysymyksiä valituista teemoista keskustelun edetessä. Haastattelijan apuna voi olla lyhyitä muistiinpanoja, joiden avulla hän edesauttaa keskustelun kulkua. Muistiinpanoihin valittujen teemojen lisäksi on hyvä laatia valmiiksi myös apukysymyksiä ja avainsanoja. Käytännössä teemahaastattelun tulisi olla avointa keskustelua vapaamuotoisesti läpikäyden ennalta asetettuja teemoja. Teemahaastattelu on hyvä haastattelumuoto etenkin silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. (Puusa & Juuti 2011, 81 - 82.)

Teemahaastattelu on muodoltaan lomakehaastattelua vapaampi, mutta silti rajatumpi kuin avoin haastattelu. Siitä puuttuu puolistrukturoidulle haastattelulle tyypilliset samoin muotoillut kysymykset, mutta toisin kuin avoimessa haastattelussa, jossa haastattelu on keskustelunomainen, teemahaastattelu rajautuu tiettyihin teemoihin. (Eskola & Suoranta 2014, 86 - 87.) Teemahaastatteluista kerätyn aineiston voidaan katsoa edustavan vastaajien puhetta, sillä he voivat keskustella vapaasti annetuista teemoista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 - 48; 66; Eskola & Suoranta 2014, 86 - 87).

Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun kuluessa vapaan puheen lisäksi pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ennen teemojen asettamista tulee tehdä kattava sisältö- ja tilanneanalyysi. Kattava perehtyminen aiheeseen ja haastateltavien tilanteen tunteminen auttavat teemojen muodostamisessa. Teemat auttavat pilkkomaan aiheen pienempiin osa-alueisiin. Ilmiön laajemman ymmärtämisen kannalta onkin tarkasteltava aihetta useasta eri näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2011, 81 - 82.)

Haastattelu on kahden henkilön välinen vuorovaikutustilanne, jossa tutkija omalla toiminnallaan edesauttaa keskustelun kulkua. Menetelmänä haastattelu on herkkä oikean tiedon saamiseksi, sillä haastateltava saattaa kokea tilanteen epämukavaksi. Haastateltavalle voi syntyä tunne, että johtotaso on kehittänyt uuden valvontamenettelyn heidän urkkimiseensa, ja näin ollen haastateltava voi olla haluton vastaamaan rehellisesti tai voi jättää oleellista tietoa mainitsematta. Haastateltu voi myös turvautua muunneltuun totuuteen ja puhua sellaisia asioita, jotka hän kokee hyväksytyksi ja asioita, jotka miellyttää haastattelijaa. Vaikka tiedonhankintamenetelmänä haastattelu on haavoittuvainen, se on silti tehokas. Tutkijalla on mahdollisuus tarkentaa heti vastaanottamaansa uutta tietoa haastattelutilanteessa, toisin kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa. Näin ollen uusien näkökohtien ilmitulo on mahdollista haastattelua tiedonkeruumenetelmänä käyttäessä. (Järvinen & Järvinen 2004, 146.)

Kun kyseessä on työtehtäviin liittyvä haastattelu, haastattelijan tulisi ennakkoon selvittää haastattelemansa henkilön työtehtävät, toimenkuva ja asema organisaatiossa. Haastattelijan tulisi mukautua haastattelutilanteessa haastateltavan näkökulmaan. Haastattelijalta edellytetään siis sopeutumiskykyä, sillä haastateltavana voi olla hierarkiassa alimpana toimiva työntekijä tai johtotason henkilö. Hänen tulee siis eläytyä toisen asemaan ja työtehtäviin. (Järvinen & Järvinen 2004, 147.)

6.3 Aineiston hankinta

Vaikka teemahaastattelussa teemojen valmistelu ja muodostaminen on tärkeintä, otannan merkitystä ei tule unohtaa. Teemojen muodostamisen lisäksi tulee myös valita haastateltavat. Otannalla on suuri merkitys, kun aineistoa kerätään harvalta. Haastatteluun osallistuvat tulee valita harkiten. Valinnan tulisi kohdistua sellaisiin ihmisiin, jotka tietävät oletettavasti tutkittavasta ilmiöstä tai joilla on kokemusta asiasta. (Puusa & Juuti 2011, 81 - 82.)

Tässä opinnäytetyössä kvalitatiivisen aineiston hankintaan vaikutti vahvasti jo otsikkotasolla ennalta asetetut kriteerit: "Työkierto toimihenkilötason osaamisen kehittäjänä". Tavoitteena oli selvittää hotelli Långvikin johdolle toimihenkilötason kokemuksia ja siten auttaa hahmottamaan mahdollisia näkemyseroja johdon ja toimihenkilötason välillä. Toisin sanoen:

määritelmä ”toimihenkilötaso” ja tutkielman rajautuminen kyseiseen yritykseen olivat jo itsessään vahvasti perusjoukkoa määrittäviä kriteerejä.

Toimihenkilötason hotelli Långvikissa luettiin suorittavan työn tekijät kuten esimerkiksi vastaanottovirkailijat, myyntihenkilöstö, tarjoilijat, baarimikot, kokit ja kylmäköt. Vuoropäälliköt työskentelevät myös alimman toimihenkilötason rinnalla, joten esimerkiksi keittiön vuoropäälliköt ja myynnin avainasiakaspäälliköt sisältyivät toimihenkilökategoriaan tässä tapauksessa. Tällöin ulkopuolelle jäivät organisaation johtotaso, organisaatiokaaviossa eriteltyt osastopäällikkötasot sekä ulkoistetut tahot kerros- ja kiinteistöhuolto. Työssä käytettiin siksi otantamenetelmänä harkinnanvaraista otantaa. Perusjoukkona olivat hotelli Långvikin työkiertoon kaavailtujen osastojen toimihenkilötason työntekijät. Harkinnanvarainen näyte perusjoukosta pyrittiin valitsemaan niin, että saataisiin mahdollisimman kattava materiaali tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tässä vaiheessa myös mainittakoon, että koska tuloksia haettiin nimenomaan hotelli Långvikiin, tutkimuksen laajentamista yrityksen ulkopuolelle ei koettu missään kohtaa tarpeelliseksi.

Harkinnanvarainen näyte syntyy silloin, kun sattuman sijasta käytetään tutkijan harkintaa. Parhaassa tapauksessa se edustaa hyvin perusjoukkoa, mutta pahimmassa tapauksessa se voi muokata tutkimuksen tuloksia tutkijan ennalta asettaman hypoteesin mukaiseksi. (Eskola & Suoranta 2014, 156 -157.)

Osaa hotelli Långvikin osastoista ei kaavailla osaksi työkiertoa esimerkiksi työn vaatimuksien vuoksi. Kylpylän hoitolassa hoitajien koulutus takaa asiakkaan turvallisuuden, ja markkinoinnissa spesifiset tehtävät vaativat parempaa tietämystä ja kokemusta. Näiden sijaan myyntipalvelussa, kokous- ja ravintolapuolella sekä keittiössä ja vastaanotossa voitaisiin mahdollisesti saada etua perehdyttämällä toisen osaston henkilöitä päivittäisiin tehtäviin hyödyntäen osastojen välistä eroa sesongeissa. Tämä ja vain toimihenkilötason tutkiminen osaltaan helpotti haastattelijan tehtävää, koska suuria harppauksia organisaatiossa ei tapahtunut haastateltavien välillä. Toki muistettavaa on, että osastojen välillä on suuria eroja ja jokainen on oman työtehtävänsä ammattilainen. Ammattiylpeys ja joissakin tapauksissa hyvin erilainen työskentely voivat vaikuttaa paljon asenteisiin. Myös haastattelijan tuli tiedostaa erot työtehtävissä.

Valinnan kriteereihin merkitseväksi tekijäksi muodostui myös nyt järjestettävät Cross Training -päivät. Ne ovat osastojen ”avoimia ovia”, eli eivät määrittelyiden mukaan varsinaista työkiertoa. Ne kuitenkin osaltaan määrittivät tutkimuksen laajuutta sekä harkinnanvaraisen näytteen koostumusta.

Yrityksellä oli tavoitteena selvittää tämän opinnäytetyön avulla systemaattisen työkierron mahdollisuuksia jatkossa eri osastojen välillä. Jotta saataisiin selville toimihenkilötason käsitykset, aikaisemmat kokemukset sekä oletukset työkierrosta, päätettiin haastatella Cross Training -päiviin alkukesästä osallistuvia henkilöitä. Hyvin suunnitellulla teemahaastattelulla oletettiin saatavan relevanttia tietoa yrityksen johdolle siitä, miten toimihenkilötaso kokee ajatuksen työkierrosta. Tutkimustuloksilla pyrittiin vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Miten toimihenkilötaso kokee työkierron? Onko se heidän mielestään mahdollisuus osaamisen kehittämiseen? Ovatko he halukkaita osallistumaan työkiertoon hotelli Långvikissa? Mitä he näkevät positiivisina / negatiivisina asioina puhuttaessa työkierrosta? Lähentääkö ja yhdistääkö työkierto henkilöstöä, vai koetaanko se enemmän painostavaksi ja työtä negatiivisessa mielessä lisääväksi tekijäksi?

Valikoitaessa haastateltavia heidän aikaisempia kokemuksiaan työkierrosta tai vastaavista projekteista muissa yrityksissä ei huomioitu. Tiedettiin, että hotelli Långvikissa nämä Cross Training -päivät olivat pilottihanke ja työkierto minimaalista. Tässä vaiheessa jokunen työntekijä oli muutamia viikkoja auttanut toisella osastolla, mutta systemaattisesta työkierrosta ei tässä vaiheessa vielä puhuttu. Näistä henkilöistä kolme otettiin mukaan harkinnanvaraiseen näytteeseen oletuksena, että heidän kokemuksiansa pohjalta saataisiin tietoa myös työkierron organisoinnista. Tämä saattaisi olla hyvin haasteellista hahmottaa, mikäli kokemusta työkierrosta ei ole. Oli myös oletettavaa, että joillekin jo termi ”työkierto” itsessään voi olla uusi ja hämmentävä.

Harkinnanvarainen näyte valittiin aiemmin esiteltyt ja edellä mainitut kriteerit huomioiden: noudatettiin määriteltyä osastojakoa ja valittiin henkilöitä, joita aihe mahdollisesti kiinnostaa. Haastatteluihin valittiin kaksi henkilöä per työkiertoon kaavailtu osasto. Kaiken kaikkiaan perusjoukkoon lukeutuu 37 työntekijää. Kymmenen haastateltavan joukkoa voidaan pitää tässä tapauksessa perusjoukkoa hyvin edustavana näytteenä.

6.4 Aineiston keruu käytännössä

Teemahaastattelut toteutettiin suunnitelman mukaisesti toukokuussa 2017, kun Cross Training -päiviin osallistuvat henkilöt olivat jo tiedossa. Kuitenkin tavoitteena oli kerätä aineisto ennen varsinaisten tutustumispäivien toteutumista. Haastateltavilta pyrittiin saamaan ennakkotietoja ja kokemuksia tällaisesta osastojen välisestä kierrosta ja työtehtävien muutoksista ennen osallistumista päiviin.

Hotelli Långvikissa perusjoukko oli hyvin rajallinen. Työntekijöitä ei ole paljon ja koska työkiertoa kaavailaan vain tiettyjen osastojen välille ja nimenomaan toimihenkilötasolle, aineistonkeruu tuli olla mahdollisimman kattavaa tästä pienestä joukosta. Alkuun tämä

perusjoukon rajallisuus koettiin eduksi, mutta lopulta se muodostuikin haasteeksi. Osallistujia ei ollut toivottua kahta kaikilta viideltä osastolta.

Suunniteltaessa harkinnanvaraista näytettä ja teemahaastattelua oletettiin, että henkilöt jotka eivät olleet kiinnostuneita Cross Training -mahdollisuudesta, eivät todennäköisesti olleet myöskään potentiaalisia työkiertoon osallistujia. Näin toivottiin tilaisuutta kerätä mahdollisimman paljon tietoa toimivista lähestymistavoista ja syvempää ymmärrystä työkierron mahdollisuuksista rajaamalla pois tahot, jotka suurella todennäköisyydellä eivät olisi olleet asiasta kiinnostuneita. Näin allokoitaisiin rajallisia resursseja ja perehdyttäisiin vain aiheesta kiinnostuneiden ajatuksiin. Onneksi Cross Training -päiviin ei ollut määrääjässä tarpeeksi ilmoittautuneita ja siten haastatteluita ei voitu toteuttaa suunnitellulla tavalla menettämättä kokonaan useamman osaston osallistumista. Tästä syystä jouduttiin harkinnanvaraisen näytteen kriteerit määrittelemään uudelleen ja päädyttiin haastattelemaan myös henkilöitä, jotka eivät osallistuneet Cross Training -päiviin. Tämä muutos alkuperäiseen suunnitelmaan osoittautui myöhemmin aineistoa avartavaksi.

Sen sijaan valituissa, mahdollisista työkiertoon osallistuvissa osastoissa pitäydyttiin. Valittuja osastoja olivat keittiö, ravintola, kokouspalvelu, myyntipalvelu sekä vastaanotto. Etusijalle osastoilta haastateltaviksi asetettiin Cross Training -päiviin osallistuvat. Puuttuvat haastateltavat valikoitiin karkeasti haastattelupäivinä paikalla olevista osaston edustajista. Näin saatiin kaksi haastattelua per osasto. Ravintolan salihenkilökunnasta otettiin vielä ylimääräinen haastateltava, koska ravintolan Cross Training -päiviin osallistuvista molemmat sattuvat olemaan samaa erityisosaamista edustavia henkilöitä: baarimikkoja. Tämä tuli tietoon vasta heidän haastatteluidensa jälkeen. Siten päätettiin lisätä vielä yksi tarjoilija haastateltaviin, nyt kun Cross Training -päiviin osallistuminen ei ollut enää kriteerinä. Toinen syy tähän ylimääräisen haastateltavan lisäykseen oli näytteen heterogeenisyys: ilman tätä henkilöä haastateltavista olisi ollut kolme miestä ja seitsemän naisia. Näin saimme hieman tasoitettua sukupuolten välistä jakoa: 3/7 suhde vaihtui suhteeseen 4/6.

Cross Training -päiviä ei tässä yhteydessä käsitellä työkiertona vaan se on toisiin osastoihin tutustumista. Näillä päivillä ei ole tarkoitus oppia toimimaan kohdeosastolla, vaan tutustua sen toimintaan. (Cross Training -ohjeistus 2017). Cross Training -päiviin osallistuva ei siis välttämättä ole halukas työskentelemään toisella osastolla, vaan saattaa osallistua päiviin esimerkiksi nähdäkseen mitä markkinoinnissa tai johtoryhmässä tapahtuu (nämä kaksi osastoa eivät ole osana suunniteltua työkiertoa). Tästäkään syystä alkuperäisen harkinnanvaraisen näytteen kriteerien muuttamista ei koettu koko tutkimusta ja sen tuloksia merkittävästi horjuttavaksi muutokseksi.

6.5 Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi

Tutkimusta tehtäessä tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen luotettavuuteen. Sitä tarkasteltaessa käytetään apuna reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Reliabiliteetin ja validiteetin avulla mitataan koko tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Kun luotettavuuskysymykset huomioidaan ajoissa, on luotettavuuden lisäämiseksi mahdollista tehdä toimenpiteitä. (Kananen 2011, 118 - 119.)

Kuitenkaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samoin perustein kuin tilastollista mallia. Näin ollen kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ei muodostu tutkimuksen toistettavuudesta, kuten kvantitatiivisessa. Kvalitatiivisen tulkinnan osuvuutta ei myöskään voida rinnastaa tilastolliseen malliin. Silti myös laadullisissa tutkimuksissa tekniset kriteerit onnistuneisuudelle ovat hyviä ja suuntaa antavia tekijöitä, vaikka ne eivät kerrokaan tutkimuksen tieteellistä arvoa. Ne antavat tukea niin tutkimuksen suunnitteluun kuin viitettä tutkimuksen lukijalle. (Mäkelä 1998, 47 - 48.)

Tutkija analysoi ja tulkitsee kerätyn aineiston normaalitapauksessa keräystavasta riippumatta. Aineiston merkittävyyteen ja sen yhteiskunnalliseen tai kulttuuriseen paikkaan tulee kiinnittää huomiota aineistotyyppistä riippumatta. Huomioitavia tekijöitä ovat myös aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Tutkijan tulee varautua argumentoimaan niin aineiston merkittävyyden puolesta kuin senkin puolesta, että aineisto on ylipäättään analysoinnin arvoinen. Ennalta määritellyjä kriteerejä aineiston merkittävyydelle on hankala luoda, mutta tutkijan täytyy kyetä osoittamaan tarkoin aineistonsa yhteiskunnallinen ja kulttuurinen paikka ja sen tuotantoehdot. Tämä tarkoittaa sitä, että on suhteutettava yksittäisten ihmisten tuottamat tekstit heidän yhteiskunnalliseen positiionsa ja edelleen eriteltävä aineiston tuottamistilanne sekä käydä läpi tutkijan mahdollinen vaikutus aineiston luonteeseen. On myös huomioitava, miten saataisiin ihmiset puhumaan mahdollisimman vilpittömästi ja aidosti, sillä ihmiset puhuvat hyvin eri tavoin samoista asioista eri tilanteissa. (Mäkelä 1998, 47 - 48.)

Tilastollisessa tutkimuksessa kyetään ennalta määrittämään aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus. Laadullisen aineiston riittävyyteen tällaista ei ole kuitenkaan tarjolla. Kvalitatiivisen aineiston kerääminen voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset eivät tuota enää uusia piirteitä. Tätä kutsutaan aineiston kylläännyttämiseksi. (Mäkelä 1998, 52.)

Analyysin arvioitavuus syntyy siitä, että lukijalle annetaan mahdollisuus hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Lukijan tulee siis pystyä seuraamaan tutkijan päättelyä. Analyysin toistettavuus taas vaatii sen, että tutkija on selkeä käyttämissään luokittelu- ja tulkintasäännöissä, niin selkeä, että toinen tutkija näitä sääntöjä soveltamalla voi päästä samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1998, 53.)

Haastattelututkimusten erityispiirteenä on, että ne perustuvat kokemukseen.

Haastatteluvastaus on sidonnainen tilanteeseen, sillä todellisuus ei täysin vastaa tekemiämme havaintoja. Kokemusten avulla tapahtuvaa kuvaamista sekoittavat muun muassa muistaminen, havainnointi, kulttuuri ja kieli. Kriittisesti tuloksia tarkastellessa voidaan realistisesti tiedoksi kutsua väitteitä, joilla on sillä hetkellä paras perustelu. Tulkittaessa tuloksia tuleekin siis epäillä esittyjen väitteiden todenmukaisuutta, sillä väitteet ja totuus muuttuvat. Uudet tutkimustulokset muuttavat vanhoja teorioita ja käsitteet muuttuvat tutkimuksen myötä. Haastattelututkimuksessa onkin mahdollista, että saatu tieto voi olla virheellistä tietoa, sillä muistivirheitä tapahtuu ja aistit pettävät joskus. Tarkemmin ottaen haastattelututkimuksessa tutkitaan vastaajien kokemusta todellisuudesta, eikä tulkita todellisuutta. Näin ollen tieto on aina jokseenkin epätäydellistä ja epävarmaa. Tiedon epätäydelliseen luonteeseen kuuluukin, että se muuttuu ajan mukana ja tutkija uskoo että edistyminen kohti totuutta on mahdollista. Klassisesti määriteltynä tieto on joko hyvin perusteltu, jolloin sen erottaa pelkästä luulosta, tai se on tosi, jolloin sen erottaa erehdyksestä ja viimeisenä se on uskomus eli hypoteettinen arvaus. (Niiniluoto 1997, 57 - 60.)

Niiniluodon (1997, 57 - 60) mukaan tätä näkemystä voidaan pitää kyseenalaisena, mutta hyvin perusteltuna tieto-opillisesti haastattelulla kerätylle tiedolle ja sen avulla tehdyille tieteelliselle analyysille. Tutkijan lukijoilleen välittämä informaatio, joka muodostetaan vastaajien ilmaiseman kokemuksellisen havaintojen kautta, tulee perustella hyvin. Tutkimuksen tulee olla tiedonkeruun ja analyysin osalta toistettavissa ja lukijan kyetä lukemaan saatuja tuloksia kriittisesti.

Työn kannalta koettiin tarpeelliseksi saada vastauksia sekä noviiseilta että mahdollisesti toisissa työpaikoissa jo työkierron kokeneilta, jopa eksperteiltä. Näytettä määritettäessä jouduttiin kuitenkin luottamaan siihen, että valituista henkilöistä joku olisi ollut aiemmin osana työkiertoa. Mikäli oltaisiin systemaattisesti haettu aiemmin työkiertoon osallistuneita, oltaisiin jouduttu käsittelemään aihetta haastateltavien kanssa etukäteen. Haastateltavilta olisi jouduttu kysymään, ovatko he osallistuneet joskus aiemmin vastaavaan, ja hyvin todennäköisesti oltaisiin päädytty keskustelemaan aiheesta muutama lause enemmän. Etenkin aiemmin työkierrossa olleet olisivat suurella todennäköisyydellä pohtineet asiaa, jonka he mahdollisesti olivat jo unohtaneet. Tutkimukseen aineistoon ei haluttu suuria ennakkopohdintoja, vaan enemmän jopa impulsiivisia ajatuksia aiheesta. Siten aiheesta keskustelua pyrittiin välttämään kaikkien haastateltavien kanssa aina haastattelutilanteeseen asti, jotta ulkopuolisten vaikutus vastauksiin ja siten myös tuloksiin säilyisi mahdollisimman pienenä. Tästä johtuen ei tiedetty etukäteen, mikä osa haastateltavista olisi ollut jossain vaiheessa osana työkiertoa jossain toisessa yrityksessä.

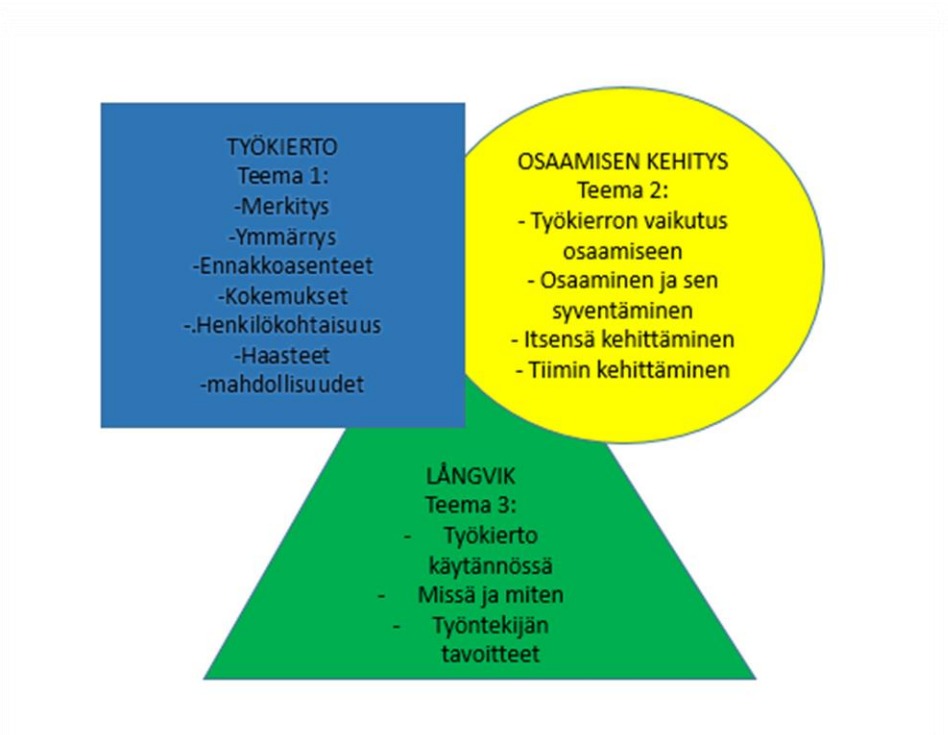
Hyvin pian myös huomattiin, kuinka tärkeäksi yksityiskohdaksi nousi yrityksen ulkopuolinen haastattelija. Jo teoriaan tutustuttaessa ymmärrettiin, että jotta saataisiin luotettavaa tutkimusmateriaalia, tämä on merkittävää. Tällä tavalla aihe sai luontaisesti hieman etäisyyttä hyvinkin selkeisiin ajatuksen liikkeellepanijoihin: säästäminen ja tehostaminen. On tärkeää, että esimerkiksi yrityksen johto ei kerännyt aineistoa ja siten myötä mahdollisesti vaikuttanut tuloksiin. Organisatoriset jännitteet ja ennakoasettelu muuttuvat ja vähenevät, kun haastattelija ei ole esimies tai yrityksen muu korkeampi taho.

Tässä opinnäytetyössä reliabiliteetin ja validiteetin haastoi valittu tutkimusmenetelmä sekä valittu harkinnanvarainen näyte. Aineiston keruuta ei suunniteltu lopetettavan kylläänymiseen, vaan oli ennalta asetettu määrä, joka haastateltaisiin. Esimerkiksi reliabiliteetin ja tulosten yleistettävyyden ei oletettu toteutuvan. Validiteetti sen sijaan pyrittiin saavuttamaan perustelluilla valinnoilla ja etenkin tutkimuksen toteutukseen liittyvillä yksityiskohdilla, joista esimerkkinä mainittakoon haastattelija ja hänen toimintansa haastattelutilanteessa.

6.6 Teemahaastattelun runko

Opinnäytetyön empiriisessä osuudessa koettiin tärkeäksi löytää teoriasta poikkeavia nyansseja. Henkilökuntaa haastateltaessa ei koettu tarpeelliseksi rajoittaa ajatuksien virtaa liikaa. Tästä syystä ei haluttu esittää hyvin spesifisiä kysymyksiä vaan haluttiin rakentaa hyvin avoin haastattelurunko, joka antaa tilaa hyvinkin poikkeaville ajatuksille. Henkilökunnan ikähaarukka on yrityksessä hyvin laaja; vastaajat olivat 20-55-vuotiaita. Jo heidän työhistoriansa ovat hyvin erinäköisiä, ja siksi asioita koettiin hyvinkin eri tavoin.

Tavoitteena ei ollut saada tiettyjä vastauksia, vaan ennemminkin toivottiin yllättäviä ajatuksia, joita itsekään ei olisi ehkä tullut pohtineeksi, vaikka aiempaan tutkimusmateriaaliin sekä teoriaan olisikin perehtynyt. Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteenomainen hypoteesi jätettiin rakentamatta. Sen sijaan kysymysrunгон tärkeimmäksi tarkoitukseksi nousi kaksi asiaa: keskustelun ylläpito ja työkierron aiheessa pysyminen. Haastattelu ei siten sisältänyt helppoja kyllä/ei-kysymyksiä, mutta se pyrki pysymään aiheessa ja oli jaoteltu kolmeen teemaan. Teemoilla varmistettiin tiettyjen osa-alueiden läpikäynti haastateltavasta riippumatta. Kuvio 6 havainnollistaa kolmen teeman linkittymistä ja suhdetta valittuun teoriaan ja yritykseen.



Kuvio 6: Teorian ja asettettujen teemojen suhde toisiinsa

Opinnäytetyö haki vastauksia selkeisiin kysymyksiin ja aihepiireihin, jotka ovat sidottuja edellä esitettyyn teoriaan. Työssä päädyttiin selkeään kolmen teeman runkoon. Jokaiseen teemaan oli asetettu apukysymyksiä, joita esitettiin, mikäli haastateltava ei kertonut näistä aiheista oma-aloitteisesti. Toisaalta niillä myös ohjattiin tarvittaessa haastattelu takaisin asetettuun aiheeseen, mikäli haastattelun suunta oli harhautua tutkimuksen kannalta epäolennaisiin aihealueisiin. Teemahaastattelun runko liitteenä 4.

6.7 Tutkimuksen aikataulu

Cross Training -päiville ilmoittautuminen päättyi 30.4.2017. Tämän jälkeen saatiin lista siihen osallistuvista henkilöistä. Harkinnanvaraisen näytteen määrittelyssä ajatuksena oli haastatella vähintään viisi tai enintään kymmenen hotelli Långvikin työntekijää. Näytteen koon oli tarkoitus määräytyä osallistujalistan mukaan: jos osallistujia olisi joka osastolta kaksi per mahdollinen työkierto-osasto (ravintola, keittiö, kokouspalvelut, myyntipalvelu ja vastaanotto), haastateltaisiin 10. Jos tarpeeksi osallistujia ei olisi, haastateltaisiin vain viisi, toisin sanoen yksi osastoa kohden.

Vaikka Cross Training oli koettu mielenkiintoiseksi, ei määräpäivään mennessä osallistujia ollut toivottua määrää. Alkuperäisen suunnitelman mukaan ajatuksena oli pudottaa haastateltavien määrä viiteen, jos osallistujia ei olisi tarpeeksi. Tämä kuitenkin kaatui siihen, että kahdelta osastolta ei ollut Cross Training -päiviin yhtään osallistujaa. Siten jouduttiin

muuttamaan koko harkinnanvaraisen näytteen kriteerejä ja tarkemman pohdinnan lopputuloksena tultiin siihen tulokseen, että enemmän on parempi: haastateltaisiin kaikesta huolimatta kaksi henkilöä per osasto, osallistuivat he Cross Training -päiviin tai eivät. Tämä helpottaisi analysointivaiheessa anonymiteetin säilyttämistä ja toisaalta tekisi tuloksista luotettavampia.

Teemahaastattelut toteutettiin toukokuussa 2017, kolmena erillisenä päivänä. Haastattelut suunniteltiin tehtäviksi joko työntekijän vapaapäivänä tai ennen työvuoroa. Työvuoron jälkeen ei ollut tarkoitus haastatella, koska päivän tapahtumien vaikutuksen mahdollisuus olisi ollut silloin korkeammalla. Tämä suunnitelma koki kuitenkin mullistuksen hyvin nopeasti - haastattelut suoritettiin suurimmaksi osaksi keskellä työpäivää ainoana kriteerinä työntekijän mahdollisuus irtautua töistä noin puoleksi tunniksi. Tähän muutokseen synnä oli työntekijöiden erittäin kiireiset aikataulut, osittainen haluttomuus osallistua haastatteluihin omalla ajalla sekä sairauslomatapaukset. Osa haastateltavista vaihdettiin sairastumisien takia.

Koska tarkoitus oli suorittaa haastattelut ennen Cross Training -päivien käynnistymistä, pystyttiin aikatauluissa joustamaan vain hieman. Muutokset olivat välttämättömiä, jotta edes muutama yhtenevä elementti säilyisi kaikkien haastateltavien kohdalla: eivät ole olleet hotelli Långvikissa Cross Training -päivillä, ovat mahdollisesti kuitenkin niistä kiinnostuneita, työskentelevät hotelli Långvikissa täysipäiväisesti ja päätoiminen osasto on keittiö, ravintola, kokouspalvelu, myyntipalvelu tai vastaanotto.

Haastatteluissa Kuivämäki haastatteli ja Jalomaa toimi havainnoijana. Havainnoinnilla ei varsinaisesti pyritty hankkimaan lisätietoa, mutta se tuki haastattelua.

Haastattelija/havainnoija-asetelmaan päädyttiin siksi, että osa hotellin työntekijöistä oli hyvinkin tuttuja Jalomaalle ja osalle hän oli entinen esimies ja kollega. Tavoiteltaessa mahdollisimman neutraalia tilannetta, Jalomaa oli läsnä vain havainnoidakseen, eikä osallistunut itse keskusteluun.

Haastattelutilanteet oli suunniteltu käytäväksi rauhallisessa kokoustilassa, Kekkosloungeissa. Ne oli tarkoitus myös nauhoittaa haastateltavan suostumuksesta. Suunnitelman muutokset koskivat myös tätä osaa. Haastatteluja ei päästy toteuttamaan Kekkosloungeissa, koska se olisi tällä "liukuvalla ajalla" vaatinut kolmen kokonaisen päivän varausta kyseiseen tilaan. Tila päättyi asiakashäyttöön kaikkina päivinä, ja opinnäytetyön haastattelut toteutettiin poissa työntekijän omalta pisteeltä ja niin, ettei hänellä ollut suoraa näköyhteyttä työpisteeseen haastattelun aikana. Näköyhteys olisi voinut häiritä haastateltavan keskittymistä merkittävästi.

Kaksi haastatteluista jouduttiin tekemään työntekijöiden omissa työpisteissä, jotta saataisiin lisää arvokasta aikaa itse haastatteluun. Tärkeää oli säilyttää kiireetön ilmapiiri koko haastattelun ajan. Tämä tarkoittaa, että työpisteillä tehdyt haastattelut olivat siinä tilanteessa rauhallisimpia paikkoja ja tiedettiin, että asiakkaiden saapumiseen on vähintään tunti aikaa. Tästä esimerkkinä mainittakoon kokouskahvitustila Piazza. Kokouspalvelun työntekijä haastateltiin Piazzalla kahvituksen ollessa valmis ja asiakkaita odotettaessa saapuvaksi miltei tunnin päästä. Mikäli haastattelu olisi toteutettu etäällä työpisteestä, olisi työntekijä joutunut huolehtimaan mahdollisista aikataulumuutoksista kokouksissa. Nyt hän olisi paikalla ja tavoitettavissa, mikäli muutoksia tulisi. Täydellinen irrottautuminen työstä haastatteluihin ei valitettavasti ollut mahdollista näin kiireisenä aikana. Olosuhteet huomioiden saatiin haastateltavat kohtuullisen hyvin rentoutumaan ja keskittymään haastatteluihin. Myös vastaukset kertoivat siitä, että haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja pyrkivät vastaamaan ja keskustelemaan aiheesta parhaansa mukaan. Toki tuloksissa selkeästi oli havaittavissa yhteys työhön, työpaikkaan ja työtehtäviin. Laajuutta ajatuksiin olisi mahdollisesti voitu saavuttaa ennen työvuoroja tehdyillä haastatteluilla. Yksi haastatteluista tehtiin työvuoron alussa, mutta siitä ei sellaisenaan saa vertailukelpoista tietoa perustamatta sitä yhden henkilön yksittäisiin mielipiteisiin ja ajatuksiin. Tämä ei ole tavoitteena.

Jokainen haastateltava suostui tilaisuuden nauhoitukseen. Nauhoitus tapahtui Smart Recorder mobiiliapplikaatiolla. Sekä Kuivamäki että Jalomaa toivat puhelimensa ja laturit mukanaan, jolloin haastatteluissa oli aina kaksi nauhuria käytössä. Nauhurit testattiin ennen haastatteluja. Tiedostot siirrettiin verkkoon Dropboxiin jokaisen nauhoituksen jälkeen. Näin taattiin nauhoitteiden säilyvyys.

Kun kaikki haastattelut oli tehty, nauhoitteet litteroitiin. Jokaiselle haastattelulle varattiin yksi päivä. Materiaali oli suunniteltu olevan kerättyä 15.5., kun Cross Training -päivät käynnistyivät. Sanatarkka litterointi oli yllättävän nopeaa tehdä siitä syystä, että haastattelut olivat kestäneet vain 15 - 20 minuuttia. Materiaali saatiin valmiiksi etuajassa, ja siten tulosten läpikäyntiin ja analysointiin jäi tarpeeksi aikaa. Aineisto analysoitiin välittömästi litteroinnin jälkeen.

7 Aineiston analyysi

Teemahaastattelussa kerättyä aineistoa lähdetään analysoimaan nimensä mukaisesti teemoittain. On kuitenkin mahdollista, että tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät ole samat kuin aineiston analysoinnissa esiin nousseet yhtenäiset aihealueet. Teemat voivat hahmottua aineiston pohjalta hyvinkin eri tavoin kuin etukäteen tutkija oli ajatellut. Tästä syystä tutkijan tulee muistaa avoimuus analysointivaiheessa ja käsitellä aineistoa mahdollisimman objektiivisesti. Riskinä on, että tutkija väkisin pitäytyy ennakoasetelmissa

ja siten osittain jopa tahtomattaan kieltäytyy avartamasta ajatuksiaan ja näkökantaansa, vaikka aineisto tarjoaisi hedelmällistä tietoa. Monipuolinen tarkastelu ja analysointi auttaa saamaan merkityksellisiä tuloksia. Teemahaastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, mutta syntynyttä aineistoa voidaan analysoida niin kvalitatiivin kuin kvantitatiivisinkin menetelmin. Näitä kahta voidaan myös yhdistellä. (Puusa & Juuti 2011, 81 - 82; Mishra 2016, 5.)

Laadullisen tutkimuksen etenemiselle on ominaista, että analysointi kulkee koko prosessin ajan mukana. Näin ollen se ei sijoitu vain tutkimuksen loppuun valmiin aineiston yhdistävään analysointiin. Etenkin aineistonkeruun aikana voidaan jo saatuja materiaaleja käsitellä, vaikka kaikkea aineistoa ei olisikaan vielä kerätty. Tutkimusongelma kuitenkin pyrkii ohjaamaan analysointia myös laadullisessa tutkimuksessa. Useimmiten se auttaa määrittämään analysointitavan. Laadulliselle tutkimukselle kuitenkin on hyvin mahdollista, että vasta varsinaisessa analysointivaiheessa selviää, millaisia vastauksia ongelmiin saadaan, ja tästä syystä saatetaan palata jopa tarkastelemaan jo ennalta asetettuja tutkimusongelmia uudestaan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 221 - 223.)

Tavanomaisia analysointimenetelmiä ovat Hirsjärven ym. (2009, 224 - 225) mukaan teemoittelu, tyypittely, keskusteluanalyysi, grounded-theory-metodi, sisällönerittely ja keskusteluanalyysi. Aineistoa pystytään analysoimaan siis monin eri tavoin, mutta tavat voidaan kuitenkin jakaa karkeasti kahteen pääryhmään: selittämiseen pyrkivään ja ymmärtämiseen pyrkivään tapaan. Selittämiseen pyrkivissä tavoissa hyödynnetään tilastollista analyysiä ja tehdään päätelmiä. Ymmärtämiseen pyrkivät analysointitavat käyttävät hyödykseen sen sijaan laadullista analyysia, jonka pohjalta tehdään päätelmiä. Analyysitapa tulee aina valita siten, että se palvelee parhaiten tutkittavaa ongelmaa. Mitä monipuolisemmin tutkija on käyttänyt tiedonkeruumenetelmiä, kuten esimerkiksi haastattelua ja havainnointia, sitä haastavampaa analysointi on. Hirsjärvi ym. (2009, 224 - 225) mainitseekin, että kerättyä aineistoa pystytään harvemmin hyödyntämään kokonaisuudessaan, eikä koko aineiston kattava analysointi ole siten myöskään välttämätöntä.

Miles ja Huberman (1994, 50) suosittelee käsittelemään ja analysoimaan aineiston mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen. Tämä osaltaan tukee ajatusta aineiston keruun, käsittelyn ja analysoinnin aikataulullisesta limittäytymisestä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisenä piirteenä on aineiston keruun lopettaminen sen kylläntyessä. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että uudet tapaukset eivät tuo ilmi enää uutta tietoa tutkimuksen kannalta, jolloin lisää keräämällä ei enää oleteta saavutettavan mitään merkittävää. (Miles & Huberman 1994, 50; Mäkelä 1998.)

Käytännössä haastatteluita litteroidaan sitä mukaa kun niitä tehdään. Litteroinnin jälkeen tietoa tulee käsitellä useaan otteeseen kokonaisuudessaan, ennen sen pilkkomista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi haastattelun lukemista läpi monta kertaa, ennen kuin aletaan tutkimaan sitä esimerkiksi teemojen mukaisesti. Lyhyet muistiinpanot litteroidun tekstin yhteydessä auttavat syvempään analyysiin. Vasta tämän vaiheen jälkeen tietoa järjestetään ja päätetään, mitä lainauksia haastatteluista otetaan. (Rabiee 2004, 657.)

Rabiee (2004, 659) nostaa esille haastattelumateriaalin analyysiin liittyviä tehokeinoja. Hän kehottaa kiinnittämään huomiota käytettyyn kieleen ja yksittäisiin sanoihin. Käyttääkö haastateltava esimerkiksi sanoja niin, että määritelmä ei ole selkeä. Lauseyhteys ja sisältö voivat paljastaa, ettei haastateltava välttämättä tarkoita sanalla samaa kuin mitä oletamme. Kommenttien toistuvuus ja painotus sekä niiden väliin piilotetut ajatukselliset ”timantit” tulee huomioida. Mielipiteiden ja ajatuksien sävyerojen vaihteluun kiinnitetään huomiota keskustelun edetessä. Ovatko esiin tulleet kokemukset henkilökohtaisia vai hypoteettisia tilanteita?

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysissä ei siten pelkkä selkeiden linjojen noudattaminen riitä. Analyysissä painottuu pohdinta, yhdistely, aineistoon uudestaan ja uudestaan paluu sekä tutkijan tulkinnat. Tästä huolimatta ja tästä johtuen analyysivaiheen aineiston käsittelyn tulee olla tutkimuksen yhteydessä tarkkaan ja selkeästi kuvailtu. Toisen tutkijan pitäisi pystyä vahvistamaan tulokset ja päätelmät seuraamalla näitä analyysivaiheen kirjattuja askeleita. Tulee olla selkeää, kuinka materiaalista on päädytty juuri näihin tuloksiin. (Rabiee 2004, 657.)

Jo teemahaastattelua suunniteltaessa päädyttiin siihen, että tarkoituksenmukaisia analysointitapoja olisivat todennäköisimmin teemoittelu tai tyypittely. Ennen varsinaista aineiston analysointia oli kuitenkin mahdotonta määrittää, kumpi näistä kahdesta analysointimenetelmästä oli tämän työn kannalta merkittävämpi. Riippumatta siitä, kumpaa lopulta käytettiin, tarvitsi aineistonkeruulle tehdä haastattelurunko teemoitteluineen ja tarkentavine kysymyksineen. Myös itse haastattelut piti tehdä ja litteroida. Vasta siinä vaiheessa, kun päästiin analysoimaan litteroituja tekstejä ja hakemaan yhtäläisyyksiä vastauksista, nähtiin, mukailivatko vastaukset ennalta asetettuja teemoja tai löytyikö haastatteluiden pohjalta jopa täysin uusia teemajakoja. Teemojen sijaan löytyi selkeää jakoa tyyppeihin, joten tyypittely koettiin parhaimmaksi vaihtoehdoksi aineiston purkuun. Analysoinnin alkuvaiheessa hyödynnettiin siitä huolimatta myös teemoittelu. Tässä vaiheessa on siten hyvä käydä lyhyesti läpi sekä teemoittelu että tyypittely.

7.1 Teemoittelu

Teemoittelussa tiettyjen aihepiirien esiintyminen aineistossa nostetaan esiin jakamalla ne sopiviin teemoihin. Jokaisen teeman alle kerätään sitä koskevat aineiston osat, ja tätä kautta lähdetään ennakkoluulottomasti analysoimaan aineistoa. Huomioitavaa on, että analysointivaiheessa teemat eivät välttämättä noudata samaa jakoa kuin alkuperäisessä suunnitelmassa. Esimerkiksi teemahaastattelussa käytetty runko ennalta asetettuine teemoineen ei välttämättä ole analysoitaessa se jaottelu, mikä aineiston kannalta on tuottoisin. Teemoja määriteltäessä aineistosta etsitään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Jotta tämän pystyy tekemään ja poimimaan nimenomaan tutkimusongelman kannalta merkittävät asiat, tulee analysoijan kyetä yhdistämään teoria, kokemus ja empiirinen aineisto. Tämä luonnollisesti vaatii myös, että henkilö on perehtynyt aiheeseen liittyvään materiaaliin sekä käyttämiinsä menetelmiin perusteellisesti. Tutkijan on kyettävä löytämään relevantteja yhteyksiä näiden ja kerätyn tiedon välillä, jotta teemoittelu saadaan onnistumaan. (Eskola & Suoranta 2014, 175 - 179; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoittelu sopii hyvin analysointitavaksi, kun ratkaistaan esimerkiksi käytännön ongelmia. Haastatteluilla kerätty aineisto antaa vastauksia ja tuloksia tutkimuskysymyksiin ja ennalta esitettyihin ongelmiin. Näin ollen se antaa myös vastauksia käytännön ongelmiin. Teemoittelua tehtäessä on kuitenkin hyvä muistaa, että teorian tiedon ja esitetyn aineiston välisen yhteyden tulee olla vahva. (Eskola & Suoranta 2014, 178 - 179.) Suorat lainaukset ovat yleisiä kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä. Eskolan ja Suorannan (2014, 175) mukaan sitaatteja tulisi käyttää harkiten esimerkiksi siten, että sitaatti perustelee tehtyä tulkintaa, kuvaa aineistoa tai elävöittää tekstiä. Irrallisena se ei ole oleellinen, joten jokainen sitaatti on aina liitettävä asiayhteyteen.

Vaikka Eskola ja Suoranta (2014, 175) aiemmin totesivat, että sitaattien suhteen tulee olla tarkka, olisi heidän mukaansa hyvä kuitenkin antaa lukijalle mahdollisuus sitaattien kautta arvioida itse, miten kyseiseen tulkintaan päädyttiin. Yksi osa tutkimusta on olla läpinäkyvä ja antaa lukijalle mahdollisuus seurata tutkijan ajatuslinjaa. Se pätee myös puhuttaessa sitaateista.

Eskola ja Suoranta (2014, 176 - 180) tuovat esiin myös sen, että laadullisen aineiston analyysin vaarana on, että työ jää pintapuoliseksi. Mikäli analyysi ja johtopäätökset ovat huteria ja yhteyksiä ei ole kunnolla liitetty teorian ja esimerkiksi teemoittelun pohdinnan kautta, työ jää vain selvityksen tasolle. Tällöin tutkimuksella ei ole varsinaisesti saavutettu mitään syvempää. Sitattien suhteen on näin ollen muistettava, ettei niiden määrää tule pelätä silloin, kun se on tarkoituksenmukaista, mutta täytyy varoa tekemästä listausta tutkittavien puheesta. (Eskola & Suoranta 2014, 179 - 180.) Yhteys ja analysointi ovat tärkeä

osa siteerausta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toistavat myös samaa: listausta ja lainausten kokoelmaa sitaattien suhteen täytyy välttää. He sen sijaan tuovat sitaattien tärkeyden esiin sillä, että ne parhaimmillaan todistavat lukijalle aineiston todenmukaisuuden ja auttavat selkiyttämään teemojen syntyperää.

7.2 Tyypittely

Teemoittelusta eroten tyypittelyssä jaottelu ei kohdistu teemoihin vaan tyyppeihin, joilla on piirteinä osia useammista teemoista. Tyypittely pureutuu syvemmälle ja rakentaa ryhmittymiä useampien piirteiden pohjalta, kun taas teemoittelussa käsitellään yhtä teemaa, aihetta tai piirrettä kerrallaan. Esimerkkinä mainittakoon työkierron merkitys ja halukkuus työkiertoon. Teemoittelussa näitä kahta tutkitaan erillisinä ja yksittäisinä piirteinä. Tämän sijaan tyypittelyssä nämä piirteet yhdistetään tyyppeihin ja pohditaan eri vaihtoehtojen mahdollisuuksia. Kuinka vastaukset näihin kahteen piirteeseen korreloivat ja onko kaavamaisuuksia piirteiden vastauksissa. (Anttila 1998, 298 - 299; Eskola ja Suoranta 2014, 181.) Esimerkiksi olisiko yhteyttä työkierron turhauttavuudella ja henkilön halulla osallistua työkiertoon? Voidaan siis kokea, että tyypittely menee analyysissä vielä askeleen syvemmälle kuin teemoittelu.

Tyypittelyn voidaan siten sanoa kokoavan tiivistetysti aineistossa esiintyviä ilmiötä kuvaavia ja kategorisoivia asioita. Samankaltaisuuksien avulla poimitaan pääpiirteitä aineistosta. Piirteiden avulla rakennetaan karrikoivia esimerkkityyppejä, ideaalityyppejä. (Eskola & Suoranta 2014, 181; Anttila 1998, 297 - 298.)

Anttilan (1998, 297 - 298) mukaan ideaalityypin hahmotuksessa voidaan hyödyntää myös arkielämästä tuttua tyypittelyä. Jonkun henkilön voidaan kuvata olevan esimerkiksi hyvin nuorekas. Se ei silti tarkoita, että kyseinen henkilö on nuori, vaikka voidaan olettaa tyypittelyn yhdeksi yhdistäväksi piirteeksi nuoren iän. Teoksessaan Anttila painottaa nimenomaan piirteiden tyypillisyyttä. Tutkimusaineistossa ei tarvitse olla olemassa ideaalityyppejä sellaisenaan, mutta sen tulisi olla teoriassa mahdollista. Jokaisen tutkittavan tulee myös luonnollisesti asettua johonkin kuvattuun tyyppiin. Tyyppien tulee olla selkeästi toisistaan erottuvia ja kattaa koko aineisto. Tyyppikuvaus ei kuitenkaan pyri täydelliseen kartoitukseen. Jokaisen haastateltavan tulee lokeroitua johonkin tyyppiin, mutta kaiken kerätyn materiaalin ei tarvitse täydellisesti sijoittua määriteltyihin tyyppeihin.

Eskola ja Suoranta (2014, 181) kuvaavat saman asian hieman toisin. Heidän mukaansa tietyn tyyppisiä vastauksia ja niitä yhdistäviä elementtejä kootaan perusteellisesti yhteen siten, että ne voisivat edustaa jotakin tyyppiä. Aineistosta muodostetaan ryhmittelyn avulla samankaltaisia tarinoita siten, että ne tiivistävät aineiston laajasti ja kuvaavasti, muodostaen selkeitä kokonaisuuksia.

Tyypittely on vaativa menetelmä, koska se vaatii mielikuvitusta analysoijalta. Toisaalta se on myös hyvin hatara metodi toisiin laadullisen analyysin metodeihin verrattuna. Sen merkittäväksi eduksi nouseekin sen helppous lukijalle. Piirteiden määrittelyssä voidaan hyödyntää kielellisesti helppoja ilmauksia, jolloin myös itse analyysi ja aineisto selittyy paremmin lukijalle. (Anttila 1998, 297 - 298.) Yleisesti tyypittelyä pidetään lukijaystävällisempänä tapana esittää tuloksia kuin teemoittelua (Eskola & Suoranta 2014, 181).

Edettäessä analysointiprosessissa piirteiden erottelun ja aineiston pilkkomisen jälkeen analysointia jatketaan rakentamalla tyyppejä. Nämä voivat kuvata aineistosta heräviä tyypillisiä henkilöahmoja tai tilanteita. Tyypittelyjä voi tehdä kolmella tapaa: autenttinen, yhdistetty ja laaja tyyppi. Autenttinen, yhden vastauksen tyyppi koostetaan koko aineistoa yhdistävistä vastauksista. Tällöin haetaan yhtäläisyydet kaikkien vastauksien välillä. Yhdistetty, yleinen tyyppi puolestaan koostaa mukaansa sellaisia asioita, joita esiintyy suuressa osassa aineistoa tai kaikissa vastauksissa, mutta on siten avarakatseisempi kuin autenttinen tyyppi. Mahdollisimman laajaan tyyppiin otettavat asiat saattavat esiintyä harvakseltaan tai ehkä jopa vain kerran. Ääriyyppinä ja siten luokittelun ulkopuolisena neljäntenä tyyppinä voitaisiin nähdä tyyppi, joka on täysin poikkeava. Tämä tyyppi haastaa tutkijan pohtimaan, äärimahdollisuuksia eikä suoraan seuraa mitään yhtäläisyyksiä, vaan ennemminkin kokoaa yhteen esiin tulleet yksittäiset, valtajoukosta eroavat vastaukset aineistossa. Poikkeavien tyyppien esittämisessä on olennaista muistaa niiden loogisuus. Tämänkaltaisen poikkeava tyyppi esittää teoreettisesti mahdollisen, joskin hyvin epätodennäköisen tyyppin. (Eskola & Suoranta 2014, 182; Järvinen & Järvinen 2000, 83; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Anttila (1998, 298 - 299) kuvaa prosessin tiivistetysti. Tyypittelyssä haetaan ensin merkittävät piirteet, jotka selittävät ilmiötä ja jotka nousevat tutkimusmateriaalissa merkittäviksi tyyppien luokittelijoiksi. Ideaalityypit rakennetaan piirteiden avulla, ja pidetään huoli siitä, että kategorisointi on selkeä: aineistosta saadaan sopiva määrä ideaalityyppejä. Kaikki tutkitut tapaukset tulee voida sijoittaa näihin tyyppeihin. Jokainen muodostettu tyyppi on eräänlainen ideaaliesimerkki, jonka olemassaolo on teoriassa mahdollinen, mutta tyyppiin lukeutuvien tapausten ei tarvitse sisältää kaikkia tyyppin piirteitä. Tämän jälkeen analysoidaan, kuinka vahvasti mikäkin tyyppi on edustettuna ja mihin haastatellut sijoittuvat; onko merkittäviä tyypillisiä piirteitä, jotka tiettyjen vastaajien kohdalla eivät esimerkiksi noudata luotua kaavaa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) lisäävät prosessiin vielä dokumentaarisen osuuden: tyyppien muodostamisen jälkeen voidaan muodostaa tyyppikuvaukset, joiden tavoitteena on tiivistää aineiston keskeiset elementit yhteen ja joita vertailemalla on helppo löytää eroavaisuuksia tyyppien välillä.

7.3 Opinnäytetyöhön kerätyn aineiston analyysi

Aineistoa kerätessä ei ollut vielä selkeää, tulisiko materiaali painottumaan teemoihin vai tyypeihin. Aineisto kerättiin muutamassa päivässä, ja litterointiin kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypilliseen tapaan saman tien. Litteroinnissa huomioitiin myös kirjatut havainnot, jotka liitettiin sanatarkkaan tekstiin. Myös huokaukset ja naurahdukset ja muut vastaavat reaktiot kirjattiin tekstiin. Haastattelut olivat kestoaltaan 15 - 20 minuuttia, joten erittäin tarkka nauhoitusten litterointi kaikkine elementteineen oli mahdollista.

Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston läpikäyminen. Haastattelut käytiin läpi yksitellen merkatien kaikki annetut vastaukset hyödyntäen yliviivaustuseja. Tämän jälkeen vastaukset ja ideat kerättiin Post-It-lapuille hyödyntäen eri värejä. Värit mahdollistivat sen, että olisi helpompi yhdistää vastaus tai idea sen esittäneeseen henkilöön aineiston seasta. Tämä koettiin tärkeäksi, jotta ajatukset lauseiden takana eivät muuttaisi merkitystä. Tässä vaiheessa aineisto oli jo todella tuttua. Litteroinnit oli luettu useaan otteeseen ennen niiden pilkkomista ja varsinaista analyysiä. Litteroinnin yhteydessä myös haastattelut tuli kuunneltua useaan otteeseen, joten ajatus itse tilanteesta oli helppo yhdistää tiedettäessä, kenen kommentista olisi kyse.

Tämän jälkeen vastaukset lajiteltiin teemoittain. Analyysivaiheessa ei ollut kuitenkaan tarkoitus sitoutua ennalta asetettuihin teemoihin, eli haastattelussa käytettyihin teemoihin, vaan aineiston annettiin puhua puolestaan. Vastauksia lajiteltiin ennakkoluulottomasti niistä heränneisiin teemoihin. Selkeimmät vastaukset käsiteltiin ja teemoiteltiin ensimmäisenä. Niistä edettiin useampia merkityksiä sisältäviin vastauksiin palaten vielä itse haastattelun raakaversioon, eli litterointimateriaaliin, jotta oikea merkitys tulisi vahvistettua. Palaaminen itse aineistoon oli tässä vaiheessa jossain tapauksissa välttämätöntä, vaikka materiaali olikin tuttu. Kahden analysoijan mielikuvat vastauksen sävystä ja perimmäisestä ajatuksesta vaativat välillä keskustelua, jotta päästiin yhteisymmärrykseen. Lauseyhteydet eivät aina olleet yksiselitteisiä. Alkuperäiseen materiaaliin palattiin jopa useita kertoja, jotta haastattelun antaman vastauksen merkitys ei muuttuisi heikon tulkinnan vuoksi.

Teemat hahmoittuivat helposti ja pitkälti jopa alkuperäisten haastatteluun otettujen teemojen mukaisesti. Tämä tuntui kuitenkin liian kevyeltä katsaukselta aineistoon, joten vastauksiin pureuduttiin syvemmin ja lähdettiin leikkimään ajatuksella erilaisista teemajaoista. Tätä kautta ja erilaisien jaotteluiden kokeilun kautta päädyttiin lopulta rakentamaan tyyppejä. Aineistosta heräsi lajittelun aikana esiin selkeitä kantavia ajatusmalleja, joista oli luonnollista lähteä koostamaan tyyppejä.

Aluksi selkeästi neljä tyyppiä hahmottui aineistosta. Perustana oli kaksi pääluokkaa: on osallistunut työkiertoon ja ei ole osallistunut työkiertoon. Näiden alle sijoittuivat positiiviset

ja negatiiviset. Eli tyyppinä oli kaksi negatiivista tyyppiä, joista toinen on osallistunut aiemmin työkiertoon ja toinen ei. Vastaavasti löytyi myös kaksi positiivista. Kaikki poimitut vastaukset ja kommentit jaoteltiin näiden ajatusmaailman mukaisesti. Tämä oli vaihe, jossa sävyero kommenteissa painottui: esimerkiksi työkierron mahdottomuus hotelli Långvikissa esiintyi sekä positiivisessa että negatiivisessa merkityksessä.

Seuraavaksi järjestettiin itse vastaajat tyyppien alle. Tässä kohtaa tuli tarkastettua, että jokainen vastaaja olisi luokiteltavissa luotuihin ideaalittyyppeihin. Vaihe oli aikaa vievä, sillä haastatteluvastauksien lisäksi jouduttiin pohtimaan haastattelun tunnelmaa ja siksi myös yksilön vastausten kokonaisvaltaisempaa merkitystä. Vaihe oli kuitenkin antoisa ja haastoi tekemään tyyppittelyn vielä uudestaan. Alkuun luodut neljä tyyppiä eivät ennako-odotuksista huolimatta edustaneetkaan aineistoa todenmukaisesti. Vastaajien luokittelun aikana huomattiin, että aineistosta löytyy vain kolmea eri ideaalittyppiä neljän sijaan. Lopulta rakennettiin kolme ideaalittyppiä, jotka kuvaisivat hyvin saatuja vastauksia: positiivinen realisti, itsekäs individualisti sekä pessimisti. Nämä tyypit tuovat edustavasti esiin kaikkien vastaajien ajatuksia työkiertosta hotelli Långvikissa ja siten tarjoaisivat vastauksia myös asetettuun tutkimusongelmaan.

Kaikille kolmelle aineiston pohjalta rakennetulle tyypille on piirteenoimaista, että ne koostavat mukaansa suuressa osassa aineistoa esiintyviä asioita. Ne ovat siten yhdistettyjä tyyppejä. Täysin autenttisia tyyppejä ei aineistosta löytynyt; sen sijaan pessimisti lukeutuu miltei jopa laajaksi tyyppiä sisältäen muutamia piirteitä, joita esiintyi vain harvalla vastaajalla.

7.3.1 Positiivinen realisti

Viisi, eli lähes puolet vastaajista, sijoittui tähän ideaalittyppiin valtapirteittäin. Täydellistä ideaalittyypin mukaista vastaajaa ei joukosta löytynyt, mutta monet piirteet yhdistävät tätä joukkoa. Suurimalla osalla siihen kuuluvista vastaajista on valtaosa ideaalittyypin piirteistä.

Positiivinen realisti on jo työkiertoon osallistunut joko aiemmassa työpaikassa tai on parhaillaan niitä harvoja hotelli Långvikin työntekijöitä, jotka työskentelevät toisella osastolla oman osastonsa lisäksi. Hän tietää, mitä työkierto on ja kokee sen merkityksen tärkeäksi. Tyypille on piirteenoimaista olla positiivinen työkiertoa kohtaan, mutta hän tunnistaa realistisesti sen luomat haasteet työyhteisössä. Useat vastaajista kertoivat suoraan yksiselitteisesti työkierron olevan heidän mielestään hyvä idea.

Mun mielestä, mä sanon suoraan, että se on hyvä idea. Se vois olla kaikille hyödyllistä. Koska se on niiku tutustuminen uuteen, voi olla yks iso haaste.

Se on hyvä asia. Mun mielestä. Että käydään tutustumassa samassa talossa olevien ihmisten työnkuvaan. Se merkitsee mulle aika paljon.

Tää on tuttu juttu mulle [työkierto]. Rekrytoinnin jälkeen alotat esimerkiksi respatyön, mut ennen respaa alotat kiertämäl kaikki muut osastot.

Jo yhden päivän Cross Training -toteutus huolestuttaa tätä tyyppiä ja panee pohtimaan toteutuksen järjestelyjä. Asenne on kuitenkin sovitteleva ja järjestävä tyrmäävän sijaan. Tyyppi painottaa suunnittelun tärkeyttä menestyksestä työkiertoa tavoiteltaessa.

Pitää miettiä tässä kollegan kanssa mitä tehään. Ei asiakaspalvelu kärsi siitä. Et asiakas joutuu odottamaan siinä, se haaste, et saa sen sujuvaks, sen koko päivän.

Työvuorosuunnittelu ja työntekijöiden palkkaus, resurssit, kaikki tämmönen pitää olla kunnossa.

Sen lisäksi, että positiivinen realisti tunnistaa haasteet, hän osaa se myös tutkia koko ilmiötä laajemmin tiimin ja koko työyhteisön kannalta. Hän huomioi tiimin ja johdon, sekä tehtävät ja osaamisen. Hän ei välttämättä koe työkiertoa mielekkääksi, mutta pohtii sitä luontevasti myös esimerkiksi asiakasnäkökulmasta. Ideaalityypin piirteisiin kuuluu empatiakyky, työyhteisön arvostus, asiakasnäkökulman ymmärtäminen sekä tarve kehittää työyhteisöä. Hän kokee olevansa osa työyhteisöä ja hakee etuja kaikille omalla toiminnallaan. Tyyppi ei tyydy ajatukseen oppia toinen osasto ja työnkuva, vaan toivoo tuovansa sieltä myös jotain omaan työhönsä ja osastonsa osaamiseen. Ominaispiirteisiin kuuluu ajatus siitä, että kaikki kolme työkiertoon osallistuvaa osapuolta kehittyvät ja hyötyvät – työkiertäjä, lähettävä taho ja vastaanottava taho.

Mut mä aattelen sen ite niinku silleen asiakkaan kannalta. Et ei mua niiku välttämättä ehkä hirveesti kiinnostais mennä sinne respaan, mut, mun mielest se tois sille asiakaspalvelulle lisää.

Mitä muut osastot tekee? Mitä ne tarvii ehkä meiltä?

Osaamisest tulee niiku paljon laajempi, hahmottaa vähän paremmin ja laajemmin.

Oppisit tekeen enemmän sitä toista osastoo. Sillon se ois hyvä toki jos sul tulee vaiks sairaslomatapauksia ja muita nii pystyis niiku tuuraamaan niitä.

Tekemään vähän niin ku auttaisit, tuuraisit niitä, nii kylhän sä sit voit taas sanoa et sä oot tehny sitä. Lisää näkemystä ja jollai tasol ehkä kokemustaki.

Se avartaa [työkierto] Sit ku mä meen sinne mä huomaan ettei se oookaa nii helppoo. Mielenkiintosta olisi oppia, että mitä ne tekee, mitä ne touhuu.

Positiivinen realisti on empatiakykynsä ja työyhteisön huomioimisen ansiosta tiimiin sopeutuva työkiertäjä. Nämä ominaisuudet auttavat häntä myös perehdyttäjänä vastaanottavassa osastossa. Lähettävässä osastossa nämä piirteet ovat oletettavasti myös

eduksi, mutta haastatteluissa esiin nousivat nimenomaan ajatukset, jotka liittyivät perehdytykseen sekä työkiertäjän omaan toimintaan. Tämä tyyppi arvostaa toisen työtä. Hän ei myöskään halua juurtua omaan työhönsä, ja siten uusien näkökulmien avautuminen toisen osaamisen ja oman oppimisen kautta on tervetullutta. Työ on mielekästä, eikä työkierrolla paeta oman osaston huolia. Sen sijaan huoli oman osaston pärjäämisestä kierron aikana ja perehdytyksen vaatimien resurssien riittävyys nousivat esiin keskusteluissa useaan otteeseen. Positiivinen realisti tähtää kaikkien hyötymiseen. Hän kokee muun muassa, että työkierron kautta työilmapiiri paranee, työt jakaantuvat tasaisemmin sekä tietämys toisien toiminnoista kasvaa.

Tutustuisi toiseen osastoon nii se vois olla kyllä oikein hyödyllistä. Kaikille. Talolle, henkilökunnalle myös.

Oppii muilta toisille ja se että työyhteisö olis parempi. Osataan arvostaa paljo paremmin toisia.

Näkee enemmän työkavereita ja varmasti tulee parempi työhenki sitte.

Työkierto ja sen vaikutukset herättävät tyyppissä myös kysymyksiä:

Olenko minä kiinnostunut mitä mun kaveri tekee tos toisella osastolla? Miten sen työ vaikuttaa mun duuniin? Voinko mä muuttaa omaa asennettani sitä toista kohtaan? Jos mä teen jonku asian eri tavalla, voiko sen toisen osaston ihmisen työ helpottuu? Jos mul ei oo kiire mut mun kaveril on kiire, voinko mä auttaa sitä?

Esille nousi myös oman asenteen merkitys. Eräs vastaaja kommentoikin, että mikäli kiertäjän tarkoitus, tässä tapauksessa Cross Training -päivänä, on vain päästä "lomalle" omalta osastolta, työkierto on kaikin puolin turha. Ideaalityyppinä positiivinen realisti ymmärtää, ettei kaikilla osastoilla voida työkierrolla saavuttaa suuria tuloksia. Hän kokee, että joidenkin osastojen vaativuustaso on korkeampi ja siksi työkierron ei pitäisi ainakaan hänen osaltaan koskettaa näitä osastoja. Eräs vastaajista vastaa tyhjentävän yksinkertaisesti "myyntipalvelu", kun häneltä kysytään, millä osastolla hän ei missään tapauksessa tahtoisi työskennellä. Toisen vastauksena oli keittiö. Esimerkkitaapauksien kanssa yhteneviä kommentteja oli myös muita:

Paitsi ehkäpä myyntipalvelua. Se on mun mielestä liian jotain sellasta, jo huipputasoa. Ei mulle.

Keittiö. Siel mä oisin vaa tiellä.

Huomioitavaa kuitenkin on, että ideaalityyppi ei varsinaisesti lue pois mitään tiettyjä osastoja, vaan käsittelee asiaa tässäkin kohtaa realistisesti. Vastauksista oli selkeästi havaittavissa, että kyse ei ollut mielenkiinnon puutteesta, vaan ennemminkin omien taitojen

rajallisuudesta. Tietotaidon ei välttämättä koettu olevan riittävällä tasolla, että näillä osastoilla työkierrosta saataisiin hyötyä koko yhteisölle.

Tästä päästään tyyppin ajatuksiin siitä, kuinka käytännössä työkiertoa voitaisiin toteuttaa hotelli Långvikissa. Aika on yksi kriteereistä ja piirteistä, joka määrittää onnistumisen mahdollisuutta. Monet vastaajista peilasivat työkiertoa yrityksessä ajankohtaisiin Cross Training -päiviin. Tämä provosoi keskustelemaan kiertoajan riittävydestä. Positiiviset realistit ovat selkeästi ideaalityypeistä ymmärtäväisimpiä tätä aspektia kohtaan. He tiedostavat haasteet ja tuntevat onnistuneen perehdytyksen merkityksen lopputuloksen kannalta. Onnistunut työkierto vie aikaa. Perehdyttäminen voidaan sijoittaa rauhallisempaan aikaan, ja onnistuneilla tuloksilla voidaan keventää toisen työtaakkaa kiireessä. Osastojen kiireet sijoittuvat eri tavoin. Oikealla ajoituksella voitaisiin saavuttaa suurta etua. Vastaajat olivat sillä kannalla, että viikosta kahteen viikkoon olisi riittävä aika uuden työkiertäjän perehdyttämiseen osaston tärkeimpiin päivittäisiin toimiin.

Ainakin useemman päivän. Vaik esimerkiksi maanantaist perjantaihin.

Mun mielest se pitäis olla vähintään viikko. Jakso. Koska yks päivä ei riitä.

Ehkä joku pari viikkoo. Jos se ois niiku enemmän ku yks päivä, nii siin ois varmasti tosi hyvät mahdollisuudet kehittää itteään.

Tästä huolimatta myös ajan määrittelyn haastavuus tunnistettiin. Tyyppi ei tässäkään tapauksessa jätä huomioimatta työkierron kompleksisuutta. Hän tietää ja tunnistaa eriaisteiset haasteet työtehtävien, henkilöiden ja työpisteiden välillä.

Ehkäpä ne henkilöt jotka työskentelee siellä. Jokainen ihminen tarvitsee niinku oman määrän aikaa siihen.

Positiivinen realisti liittää sujuvasti työkierron myös muihin merkittäviin työyhteisöä koskeviin asioihin, kuten motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Myös Cross Training -päivien positiivisuus tulee ilmi tällä tyyppillä. Vaikka hän olisi huolissaan tietyistä asioista, hän löytää myös positiivisia näkökantoja nyt toteutettaviin tutustumispäiviin.

Et osastot yhdistyy ja tekee enemmän yhdessä töitä.

Säilyttää sen mielenkiinnon niiku Långvikii kohtaa ja si omaa motivaatioo.

Hyvillä mielin kyllä [Cross Training -päiviin]. Jos pääsee kattoon vähän mitä muut tekee.

No tästähän voi tulla niiku ihan jäätävii tämmösi osastojen välisii loikkauksia. Joku kokee olevansakin toisel osastolla parempi ku siinä omassa jutussansa. Saattaa löytää itsensä. Niiku jostai muualta. Se on, se on tottakai pitää laskee myös rikkaudeks. Niinku että, et ei se että joku osasto menettää hyvän työntekijän toinen osasto saattaa saada innovatiivisen entist paremman niinku

työntekijän. Sen osaston niinku taval niiku joukkohenki ja ideariihet lähtee jyllään. Se on niiku aina win-win situation, se palvelee taas kaikkia.

Työhyvinvointiahan toi [työkierto] parantaa ehdottomasti.

Tämän tyyppin mielestä hotelli Långvik voisi harjoittaa työkiertoa nykyistä suuremmassa mittakaavassa, mutta haasteet huomioiden ja huolellisesti suunnitellen.

Kyl mä uskon et tääl pystyis kiertään. Kyl mä uskon siis noi toimii, mut ehkä siin on vaan vähä se haaste et meilläki on aika moni sit kuitenkin loppupeleis ilmottautunu näihin [Cross Training -päiviin]. Et sit ku ottaa yhelt osastolt niin monta ihmistä samaan aikaan. Siis niiku pois ja sit se et sehän on vaa yhen päivän. Nii mä en usko et siin yhes päiväs nyt oikeesti, sä saat sillee yhtää hirveesti mitään irti.

7.3.2 Itsekäs individualisti

Itsekkäisiin individualisteihin lukeutui lähes yhtä monta kuin positiivisiin realisteihin: neljä vastaajaa. Tämä tyyppi on itse asiassa myös positiivinen työkiertoa kohtaan. Se, mikä tämän ideaalityypin erottaa selkeästi positiivisesta realistista, on hänen tarkoituksensa. Itsekäs individualisti tavoittelee työkierrolla omaa etua. Hän saattaa olla tehnyt joskus laajempaa työnkuvaa ja kuvailee tämän tässä yhteydessä työkierroksi, vaikka määritelmän kannalta se ei täytä kierron kriteerejä. Ideaalityyppi ei siis ole ollut työkierrossa, mutta kuvittelee olleensa. Näiden kokemusten pohjalta hän kokee työkierron ajatuksen positiiviseksi. Tyypille on piirteena myös tarkastella työkierron positiivisuutta itsekkäistä lähtökohdista. Jos minä hyödyn siitä, on se hyvä.

Osaamisen kehittämisessä itsekäs individualisti korostaa oman osaamisen kehittämistä. Työyhteisön kehittyminen ja laajempi oppimisen kehittäminen työyhteisön hyväksi ei kuulu hänen ajatusmalliinsa. Hän ei pohdi työkierron etuja esimerkiksi asiakasnäkökulmasta tai kehittääkseen palvelunlaatua. Vastaajat eivät varsinaisesti kommentoineet negatiivisesti näitä asioita, vaan lähinnä he tarkastelivat kaikkea itsekokeskeisesti ilman laajempaa näkökulmaa. Voi olla, että he tunnistivat esimerkiksi kehittyvän organisaation hyödyt, mutta eivät vain tuoneet sitä esiin haastattelutilanteessa. Toisin sanoen itsekäs individualisti ei yksinkertaisesti käsittele asioita toisten ja työyhteisön kannalta, vaan omalta kannaltaan ja hyvin itsekkäistä näkökulmista.

Ois se kyl ihan mielenkiintosta mulle. Nii sit se [työ toisella osastolla], silleen ois ihan siistii.

Sittei ainakaan olis niiku niin pihalla välttämättä et jos, nyt haluis vaikk tehä semmosii hommii tulevaisuudessa.

On hyvä osata. Osata paljon, koska se pitää myös sun työn tekemisen niiku mielenkiintosena. Etkä sä vaan tekisit jotain yhtä työtä. Kunhan resurssit on kunnossa. Elikä ei oo liian kiire. Et sä pystyt tekeen ne kaikki työt.

Se auttas tulevaisuudessa. Et jos halua niiku vaihtaa alaa tai tommottii.

Hyötyjä oman osaamisen kehittymisestä haetaan vain omaan päätoimeen. Laajempi hyöty esimerkiksi moniosaamisessa hotelli Långvikissa ei hahmotu tyypille. Toisaalta itsekäs individualisti ei myöskään hahmota mahdollisuutta siihen, että työkierto toisella osastolla voisi tuoda omalle osastolle jotain. Ero on selkeä verrattaessa positiiviseen realistiin, joka voi kokea tuovansa työkiertäjänä jotain hyötyä myös lähettävälle taholle.

Mut sit, ei se välttämät niiku, sillee omaa työtä niiku, edesauta niin paljoo.

Painoarvo on siinä, mitä voitaisiin opettaa toisille ja miten itsekäs individualisti voisi parantaa toisten työtapoja, ei niinkään omiaan. Hän kokee, että voisi työkiertäjänä tuoda mukanaan vastaanottavalle taholle esimerkiksi tehokkaampaa työjärjestelyä.

Just se että jos SOL:lla on kelloitettu et kauan yhen huoneen niinku siivous kestää. Ja sit sanotaan, että on kiire niin seee että, kun menee uus ihminen nii se, että minkä takii jos ne vaikka petaa sängyn eka ja imuroi sitte, et jossä teetkin sen toisessa järjestyksessä nii pystyykö sitä kautta auttaan sitte sitä osastoo. Niin että tuo omia mielipiteitä sit siihen osastoon.

Eniten mä haluisin mennä just sen takia koska mä haluisin vähän opettaa niitä. Tai tuoda omia mielipiteitä esiin.

Mä pystyisin varmasti omalla ammattitaidollani sitte taas niinku myymään sen niinku paremmin.

Haaste on se että kuinka niillä ihmisillä jotka tekee sitä työtä siellä osastolla on aikaa kouluttaa. Tai pitää jotakin niin sanottua riippakiveä siinä mukana, koska se tota vie puolet sun työstä.

Vaikka toisen työpanosta ei varsinaisesti väheksytä tässäkin tyypissä, silti sanamuodot ja äänenpainot huomioiden ja liittäen itse verbaaliseen viestiin, on selvää, että tämä tyyppi kokee olevansa asioissa ammattilainen. Hän myös käsittelee asioita sen mukaan, että työkierto olisi tapa levittää hänen ammattitaitoaan työyhteisössä. Osastot, jotka koetaan jo toimivan ammattimaisesti, sen sijaan poisluetaan työkierrosta, koska työkiertäjä ei näe mahdollisuuttaan kehittää näitä osastoja. Tässä kohtaa tulee vaihtoehto: joko itsekäs individualisti käy kehittämässä kohdeosastoa tai vaihtoehtoisesti kohdeosasto tarjoaa tyypille jotain hänelle mielekästä ja motivoivaa.

Tämä ideaalityyppi ei käsittele yhteisöllisiä ja tiimitason hyötyjä samalla tavalla kuin positiivinen realisti. Mikäli hän ei mene opettamaan vastaanottavaa osastoa, hänelle työkierron merkitys on kehittää omaa osaamista. Itsekäs individualisti ei yksinkertaisesti käsittele yrityksen tai tiimin hyötyjä, mikäli kyseessä on hänen oppimisensa. Jos hän käsittelee yhteisöä, se tulee lähinnä siinä näkökulmassa, kuinka muiden pitäisi ymmärtää,

mitä työkierto voisi merkitä työyhteisölle. Painotus on näiden muiden tietämättömyydessä, ei siinä, miten hän itse haluaisi olla osana kehittämässä tätä yhteisöä.

Jengi ei ymmärrä siinä että jokainen tarvitsee niinku toistansa. Tää on kokonaisuus.

No sitte ku kaikki tietää kaikesta kaiken nii ne ei voi kieltäytyy siit että ku esimerkiksi jos tarttiski jollai toisel niiku osasto apuu. Kun siellä on ihmisiä jotka ei halua tulla, vaik sulla on niiku osaaminen.

Nooo ihmiset ajattelee, varsinki tässä talossa, vaan omaa laatikkoaan, et miten päästään kaikkein helpoimmal.

Itsekäs individualisti käsittelee useimmiten asioita yksilötasolla. Myös ongelmat ratkaistaan yksilötasolla.

Että jos sä koet vaikka et sun työ ei oo mielekästä ja ja niiku, jotenki se homma niiku sakkaa, nii sit et, kyl se muutos myös lähtee jokaisesta niiku itsestänsä. Et sun on myös valmis ite pakko niinku tekeen töitä niinku muutoksen eteen.

Minäkeskeisyys johdattelee vastauksia tiimin kehittämisen sijasta. Kun puhuttiin työkierron tavoitteista haastattelutilanteessa, herkesi itsekkäällä individualistilla parhaimmillaan ytimekäs kommentti:

Se että mä tiedän kaikesta kaiken.

Jatkuen:

Kylhän mä yritän pimittää puolet mun tiedoista, haluisin tietää vähän enemmän ku muut. Enhän mä muuten erotu porukasta.

Toisaalta kaiken osaaminen ja tällainen erityinen osajaan asema koettiin välillä myös rasitteeksi.

Välillä se on rasite, kun osaa tehdä kaikkee.

Kaikki tähtää siihen, että mitä minä hyödyn tästä. Toisaalta tulee kuitenkin huomioida, että itsekäs individualisti on halukas kehittymään ja siten avoin ajatukselle työkierrosta. Motiivit ovat erilaisia kuin positiivisella realistilla. Toisaalta myös todellinen kokemus työkierrosta uupui vastaajilta, ja se heijastui jopa tietämättömyytenä kommentteissa.

Itsekäs individualisti pohtii asioita pintapuoleisesti todennäköisesti osittain myös kokemuksen puutteen vuoksi. Itsekäs individualisti on myös suhteellisesti nuorempi kuin muut

ideaalityypit. Hänen koko työhistoriansa on lyhyempi kuin kokeneiden, ja tämä näkyy rajattomana vaihtoehtojen mahdollisuutena – omasta näkökulmasta. Työkierto mahdollisti tähän tyyppiin lukeutuville vastaajille esimerkiksi alanvaihdon.

Mäki oon silleen nuori et on viel kaikki ovet avoinna, jos lähtis viel opiskeleenki jonnekki, keskittyys johonki muuhun.

Itsekäs individualisti näkee työkierron positiiviseksi ja mahdollisuudeksi myös hotelli Långvikissa. Hän rajaa vahvasti osastoja oman mielenkiintonsa mukaan. Kysyttäessä mielenkiintoa työkiertoa kohtaan nimenomaan hotelli Långvikissa, vastaus on positiivinen.

Siel [keittiössä] on niin erikoinen se porukka, että no joo, se on ehkä ainut missä, missä tota en haluis olla.

Onneks siivous on ulkoistettu. Mut eihän mul oo niiku ammattitaitoo mennä vaikka myyntipalveluun.

Mä en välttämät ehkä tonne spa niitä hoitoja lähtis tekeen.

Miksei? Riippuu tietenki et mikä osasto.

Aikaan liittyvät haasteet ovat myös itsekkäälle individualistille vaikeita hahmottaa. Koska työkierto koettiin tutuksi laajemman työnkuvan vuoksi, oli parhaimmillaan ajatus yhdestä päivästä riittävä. Koska termi työkierto ei ollut tuttu, oli selkeää, että vastaaja arvaa mitä tahansa yhden päivän ja usean kuukauden väliltä. Tämä ideaalityyppi odottaa, että työkierto voi olla vaikka vain yhden päivän pituinen. Hän ei tunnista ajan vaatimusta, koska hän peilaa koko ajatusta itsensä kautta, ei yhteisön tai yrityksen kehittymisen kautta.

Mun mielest ihan kokonainen työvuoro. Semmonen mikä alkaa niiku aamulla ja loppuu sinne alkuiltaan nii näkee periaattees ne kaikki niiku työtehtävät mitä me tehään päivän aikana.

Itsekäs individualisti ei tästä kaikesta huolimatta ole negatiivinen. Tyypin piirteisiin kuuluu halu oppia ja kehittää osaamista. Tyyppi myös haluaa parantaa työyhteisöä kehittämällä muita. Ideaalityyppi on halukas työkiertoon ja kaipaa vaihtelua, tosin suurelta osin omista itsekkäistä tarkoituseristään. Etenkin sanamuodot heijastavat vahvasti minä-keskeistä ajatusmaailmaa: suurilta osin materiaalisissa esiintyi vain he ja minä. Sitä vastoin esimerkiksi positiivisen realistin kommentteissa näkyi enemmän me-henkisyyttä. Myös asiakkaat ja tiimit tulivat mainituiksi, ja puhuttaessa minä- tai he-asetelmassa kommentit eivät olleet syllistäviä.

7.3.3 Pessimisti

Tämä tyyppikuvaus on koostetuista tyypeistä kaikkein karrikoiduin. Se edustaa aineistosta kokonaisuudessaan hyvin suppeaa osaa, kahta vastaajaa. Se on kuitenkin olemassa oleva

ajatusmalli, tosin selkeä vähemmistö. Ideaalityypin työnimi oli alussa mr. negatiivinen, mutta se muotoiltiin lopulta sukupuolineutraaliksi pessimistiksi. Tämä muutos oli tärkeä tehdä lukijan kannalta, koska yhtäältä tyyppi ei ollut sidottavissa missään määrin sukupuoleen ja toisaalta tyyppin ajatusmaailma ei ole niinkään negatiivinen, vaan ennemminkin pessimistinen.

Pessimisti näkee työkierron mahdollisena ja ymmärtää sen tuomat edut, mutta kokee idean täysin mahdottomaksi toteuttaa hotelli Långvikissa. Työkierto ajatuksena kiinnostaa, mutta nyt on väärä aika. Nyt keskitytään vain siihen, mikä kuuluu omaan työnkuvaan. Vaikka pessimisti mainitsee, että teoriassa olisi mahdollista kiertää, niin kiireen tuntemus on liian vahva.

Tämä ideaalityyppi ei pysty työntämään ajatusta kiireestä taka-alalle. Se määrittää suurta osaa mielipiteistä ja jopa ehkäisee ajatuksia siitä, kuinka työkierto voitaisiin saada toimimaan. Kiire on läsnä koko ajan ja kaikkialla. Koska on mahdotonta ennustaa kiirettä, on mahdotonta myös suunnitella mitään. Kaiken kaikkiaan haasteet työkierron toteutumiseksi pessimisti kokee niin suuriksi, että hyöty on varmasti haittaa pienempi.

Ei se vaikuta. Kaikki sama. Kaikki on niinku ennenki. Ei muutu mikskään.

Osaamisen kehittymisen näkökulmasta työkierron pessimisti näkee positiivisena, mutta taas kiire leimaa ajatuksen nopeasti päättyen toteamukseen, ettei muiden töiden osaamisesta ole heille välttämättä hyötyä.

Kuten aiemmin jo mainittiin, tämä tyyppi ei näe työkiertoa mahdollisuutena hotelli Långvikissa. Tällä tyyppillä on aivan liian kiire. Hänellä on kiire omassa työssään, ja sen koetaan johtuvan esimerkiksi vallitsevasta resurssipulasta. Kokonaisuudessaan tyyppi on siten sitä mieltä, että nyt olisi parempi, kun kaikki keskittyisivät vain omiin töihinsä. Seuraava vastaus kiteyttää pessimistin ajatusmaailmaa hyvin:

Tota ei ehkä tässä duunissa nytten. Koska tota kun meil on niin kiire. Tää yksi päivä nyt ku mä oon poissa, nyt totesin jo, että se tulee tosi huonoon aikaan. Ja sit se pidempiaikainen on tosi, se on tosi niinku hankala ehkä toteuttaa ku varsinki, tai tietyst riippuu ehkä se, että mihin aikaan. Et jos se niinku hiljaseen aikaan. Mut nyt ku meil on niiku kaikkein kiireisin, nii nii tota yks päiväki on niinku liikaa.

Mutta taas tulen siihen, että ihminen ei ole kone. Että on meil on tietty määrä aivokapasiteettia, että mitä pystytään ottaa vastaan ja varsinki silloin kun on kiire sä et pysty ottaan mitään ylimäärästä vastaan.

Pessimisti aistii työpahoinvointia ympärillään ja kokee osastojen välillä olevan suurta kitkaa. Yhteishenki ja työympäristö ovat pirstaloituneet osastoihin. Hän kokee myös, etteivät työkaverit ole kiinnostuneita osallistumaan esimerkiksi työpaikalla järjestettäviin Cross

Training -päiviin. Tämän mielenkiinnon puutteen vuoksi pessimisti on myös vahvasti sitä mieltä, että olisi turha odottaa mielenkiintoa työkiertoa kohtaan, jos kerran nämä pienemmätkään tarjotut mahdollisuudet eivät kiinnosta. Vaikka pessimisti onkin sitä mieltä, että tällä hetkellä jokainen pysyköön omilla työpisteillään ja hoitakoon "omat tonttinsa", häntä harmittaa heikko yhteishenki. Hän jopa ajoittain kokee sen todella raskaasti.

Tällä hetkellä ku must tuntuu, että porukka on aika kypsää täällä. Nii nyttei kukaan edes halua osallistua mihinkää tämmöseen juttuun. Et päinvastoin niinku kaikki on vähän sitä mieltä et jos me saatais nyt ensin tää toimimaan täällä. Yks osasto jopa joka sano mulle, että niin niil on nyt niinku kerran kuussa tämmönen joku juttu. Niin, niin tota ei oo halukkuutta etes osallistuu siihen koska se on omalla ajallaan. Et, et sit niin ku tulee tämmösii kommentteja et jos nyt on muutenki niinku joka päivä, kattoo sitä samaa naamaa ja tekee sen saman kanssa nii ei halua kyl vapaa-aikaansa viettää enää yhtää duunikavereitten kanssa.

Pessimisti näkee osastojen välisen kuilun lisäksi myös valtavan kuilun työntekijöiden ja johdon välillä. Hän jopa uskoo, että johto haluaisi, että talossa henkilöstö vaihtuu. Uudistuksia pessimistin mielestä talossa tehdään lähinnä hankaloittamaan työtä. Ketään ei kiinnosta muiden työt, ja ollaan tyytyväisiä, kun selvittään tästä päivästä.

Sä vaan pystyt hoitaan sen sun työn ja yrität vaan et miten helvetis mä selviydyn tästä.

Myös viestintä toteutuu heikosti osastojen välillä korostaen olemassa olevia kuiluja. Kun saa palautetta toiselta osastolta, niin se on räjähdyspisteeseen asti kypsytettyä. Heikko viestintä tekee omista töistä hankalaa, ja pessimisti ajatteleekin, että jos saataisiin edes tämä paremmaksi, niin töitä olisi helpompi tehdä.

Se tulee vähän agres.. Se tulee vähän jotenki agressiivisesti, et "aina te teette näin!" tai jotain ja... tietyst, jos me ei tiedetä et me aina tehään joku virhe, nii se on tosi vaikee niiku korjata.

Pessimisti näkee siis haasteet ja ongelmat, olisi jopa halukas korjaamaan näitä epäkohtia, mutta työkierto juuri nyt ei ole hänen mielestään mahdollista. Työkierto voisi auttaa hänen mielestä moniin ongelmiin teoriassa, mutta vain jossain muualla kuin hotelli Långvikissa. Kyseisessä yrityksessä hän ei näe mahdollisuutta hyödyntää tätä keinoa, ei osaamisen kehittämisessä saati tiimihengen korjaamisessa. Toisin kuin positiivinen realisti, pessimisti näkee haasteet liian suurina ratkaistaviksi. Esimerkiksi työkiertäjän integroiminen vastaanottavaan osastoon koetaan lähes mahdottomaksi. Vallitsevan kiireen vuoksi on hankala perehdyttää toista omaan työhön, sillä se vie omasta työstä aikaa ja uuteen työntekijään ei voi luottaa. Pessimisti ei suinkaan ole tietämätön siitä, mitä työkierto on. Hän tietää, että hyvin toteutettu perehdytys ja suunnittelu ovat työkierron peruselementtejä, mutta

resurssipulan aiheuttama kiire pitää huolen, ettei aikaa kunnolliseen perehdyttämiseen ole. Tämä johtaa siihen, ettei kiertäjä ole tehtäviensä tasolla uudessa toimipisteessä.

Et ei pysty niiku silleen suoraan luottaan siihen, et ku tää toinen tekee, nii se menee niiku oikein, vaan joutuu viel niiku kokoajan kattomaan.

Pessimisti käsittelee työkiertoa resurssilähtöisesti. Koska ei ole resursseja, on kiire. Ja koska on kiire, ei pysty toteuttamaan työkiertoa kunnolla. Työkierto itsessään on hyvä asia, mutta se ei ole mahdollisuus hotelli Långvikissa. Työkierron pituuteen osaamisen kehittymisen kannalta on tämän ideaalityypin mielestä mahdotonta määrittää tiettyä aikaa. Oppiminen hänen mukaan, riippuu täysin yksilöstä. Pessimistin mukaan työkiertoa parempi vaihtoehto hotelli Långvikissa olisi vain palkata reippaasti lisää väkeä. Yrityksellä menee pessimistin mielestä hyvin, joten hänen on hankala ymmärtää, miksi työntekijän oletetaan tekevän kaikkea jatkuvassa kiireessä. Vasta sitten, kun resurssit ovat kunnossa voitaisiin työkiertoa pohtia ja suunnitella.

8 Tutkimuksen johtopäätelmät

Työkierto koetaan yleisesti hyvin positiiviseksi hotelli Långvikin työntekijöiden parissa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sitä voitaisiin toteuttaa huolellisesti suunnitellen. Empiirisessä osassa tuli hyvin selkeästi esille, ettei termi työkierto ole läheskään kaikille tuttu. Työkierto on organisaation ja henkilöstön kehittämiseen käytetty menetelmä, jossa työntekijät siirtyvät suunnitellusti väliaikaisesti toiseen työtehtävään organisaation sisällä (Bennett 2003; Hätönen 2011, 98; Asikainen 2008, 3). Vaikka vastaajat kokivat ymmärtävänsä termin ja se heille haastattelun alussa avattiin, vastauksissa huomasi sekoittuvan ajatuksia työkierrosta, osastojen välisestä tutustumisesta ja jopa monipuolisesta työnkuvasta. Työn väliaikaisuus sekä jaksottaisuus unohtui, ja yhden päivän tutustumistakin saatettiin käsitellä työkiertona. Mäkisaloon (2003, 134) suosittelema vähintään kuuden viikon työkierron kesto oli hyvin kaukana vastaajien ajatuksista työkierron kestosta.

Etenkin Cross Training -päivät sekoittivat selkeästi ajatuksia. Täsmennettäköön vielä tässä vaiheessa, että koska Cross Training -päivät olivat jo työntekijöille jaetun ohjeistuksen mukaan työpäiviä, jolloin tutustutaan toiseen osastoon ilman tavoitetta oppia hallitsemaan vastaanottavan tahon työtehtäviä, emme puhu tällöin työkierrosta. Myös Mäkisalo (2003, 134) määrittelee tällaiset yhden päivän työpisteen vaihdokset lähinnä tutustumiskäynneiksi.

Mikäli tutkimuksellinen osuus olisi tehty irrallisena tästä Cross Training -pilottijaksosta, olisivat vastaukset mahdollisesti olleet hyvin erityyppisiä. Nyt keskustelun aiheita peilattiin jatkuvasti, tahallisesti ja tahattomasti, näihin päiviin. Haastattelija pyrki pysymään selkeänä, että puhutaan työkierrosta, mutta esimerkiksi keskusteltaessa osastoista, joilla työntekijät toivoisivat osallistuvansa työkiertoon, monet ajattelivat selkeästi Cross Training -päiviä.

Vastauksissa tuli ilmi asioita, kuten halu tutustua toisen osaston tekemisiin, jotka viittaavat siihen, ettei halu ollut niinkään oppia, vaan nähdä, mitä toinen tekee. Haluttiin nimenomaan tutustua. Kysyttäessä lisäkysymyksenä, haluaisiko henkilö tehdä kyseisellä tai jollakin muulla osastolla pidemmissä jaksoissa töitä, vastaukset muuttuivat muminasta kiertelyyn ja vitseihin. Hyvin harva vastasi haluavansa tehdä töitä osastolla, johon olivat menossa Cross Training -päivänä. He eivät myöskään osanneet varsinaisesti ottaa kantaa, haluaisivatko työkiertoon kyseiselle osastolle.

Tämä termien sekoittuminen osaltaan toi haastetta vastauksien tulkintaan. Koko analyysivaiheen aikana jouduttiin pohtimaan, puhuuko henkilö työkierrosta vai jostain muusta. Analysoijan voidaan olettaa vaikuttaneen omalta osaltaan näissä tulkinnoissa, ja kuten Jacob (1988) Mishran (2016, 1) mukaan on todennut: laadullisessa tutkimuksessa myös tutkija on osa tutkimusta. Tutkijan osuus on merkittävä, ja kvalitatiivisella tutkimuksella ei saavuteta yhtäläistä objektiivisuutta kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa (Kananen 2014, 17 - 25). Termin haasteellisuus väistämättä on antanut tilaa tulkinnoille ja siksi haastaa omalta osaltaan tutkimustuloksien luotettavuutta. Moni vastaajista kykeni hahmottamaan työkierron sanana selvemmin hetkellisesti, kun sitä avattiin haastattelussa uudestaan. Haastattelija kuvasi termiä, että se olisi kuin Cross Training, mutta pidempiaikainen ja silloin tehtäisiin oikeasti töitä kohdeosastolla. Tämän jälkeen haastateltavien vastaukset viittasivat selkeämmin juuri työkiertoon, mutta vastaajan intoutuessa hänen ajatuksensa usein palasivat takaisin termejä sekoittavaan keskusteluun. Pitkäjänteisesti haastattelija pyrki ohjaamaan ajatusta uudestaan työkiertoon.

Tutkimuksen kannalta ei loppujen lopuksi ollut niinkään merkityksellistä ja tärkeää, mitä termiä vastaaja käytti; sen sijaan tärkeäksi asiaksi nousi vastaajan ymmärtäminen suuremmissa mittakaavassa. Tuli hahmottaa haastateltavan ajatukset pidempijaksoisesta työskentelystä toisella osastolla, termistä riippumatta. Opinnäytetyön kirjoittajien tehtäväksi jäi pitää huoli termien oikeasta käytöstä materiaalia purettaessa ja tuloksista raportoitaessa.

Tästä termien aiheuttamasta haasteesta huolimatta tultiin siihen tulokseen, että työkierto koettiin suurimmaksi osaksi positiiviseksi mahdollisuudeksi kehittää työyhteisöä ja itseään. Vaikka eri ideaalityypeillä oli eri motiivit ja jopa eri ajatukset hotelli Långvikin suhteen, oli kiistämättä selkeää, että työkierto koettiin itsessään positiiviseksi ja mielenkiintoiseksi. Syitä tähän mielenkiintoon oli useita, kuten esimerkiksi itsensä kehittäminen, työyhteisön yhteishengen kasvattaminen sekä oma ammattillinen kasvu.

Merkittävimmäksi huomioksi yrityksen kannalta nousi työntekijöiden halukkuus toimia useammassa pisteessä ja useammalla osastolla. Työkiertoon osallistuvien tahojen keskustelulla voitaisiin selvittää tarkemmat motiivit osallistumiseen. Toiset näkivät asiat

hyvin henkilökohtaisesti ja perustivat ajatuksensa yksilölliseen tarpeeseen kehittyä, oppia ja mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntää kokemustaan. Sitä vastoin osa selkeästi korosti työpanoksensa merkitystä juuri tässä yrityksessä ja tämän työyhteisön kannalta. On merkittävää tiedostaa, mitä asioita työkiertäjä, vastaanottava työyhteisö sekä lähettävä työyhteisö tavoittelevat työkierrolla.

Jotta tulokset olisivat kannattavia, tulisi toteutuksen olla huolellisesti suunniteltu. Yleisesti työkierron tulisikin olla mahdollisuus ja tilaisuus työyhteisön kaikilla tasoilla. (Bennett 2003; Hätönen 2011, 98 - 99.)

Kun suunnittelu on tehty huolellisesti ja työkiertoon osallistuvien tahojen motiivit selvitetty, on jokaisella osapuolella edellytykset menestyksekkääseen työkiertoon. Aiemmin esitellyistä ideaalityypeistä pessimisti tyrmää tämänkaltaisen mahdollisuuden hotelli Långvikissa resurssipulan ja siitä aiheutuneen kiireen vuoksi. Vaikka pessimisti tässä yhteydessä kuvaakin haastateltavia ja siten edustaa työkiertäjää, voidaan olettaa, että tällainen ääriajattelu sabotoi systemaattista työkiertoa myös silloin, jos se esiintyisi vastaanottavassa tai lähettävässä työyhteisössä. Mutta mikäli kuitenkin astutaan ulos pessimistin työkierron tyrmäävästä ajatuksesta, voisi hallitusti toteutettu työkierto toimia myös ratkaisuna kiireeseen. Optimistinen realisti ymmärtää tämän mahdollisuuden. Itsekäs individualisti sen sijaan kokee muiden kiireen johtuvan heidän tehottomista työtavoistaan. Hänen mukaansa työkierrolla joku voisi lähinnä opettaa kiireisille tehokkaampia työtapoja. Toisen auttaminen ei varsinaisesti ole itsekkään individualistin päällimmäinen motiivi.

Haastateltujen vastaukset toivat esiin eri osastojen kiireisten kausien vaihtelun. Hektisyys ja muutokset lyhyellä aikavälillä haastavat pitkäaikaisen suunnittelun. Mikään ei kuitenkaan viittaa siihen, ettei suunnittelua voisi tehdä monelta osin hyvinkin pitkällä aikavälillä. Hätösen (2011, 98 - 99) mukaan työkierrolle tulee asettaa selkeitä tavoitteita ja suunnitella, mitä käytännön järjestelyitä sen toteuttaminen vaatii. Hän korostaa suunnitelmallisuutta ja selkeitä ennakkotoimenpiteitä. Tämän pohjalta voidaan olettaa, että suunnitteluun menee aikaa ja se tulisi toteuttaa huolellisesti. Jos tekee esimerkiksi huolellisen muisti- ja tehtävälislamateriaalin, jossa eritellään kaikki perehdyttämisen vaiheet sekä perehdytettävät asiat tehtäväkohtaisesti, voi kuka tahansa vastaanottavalla osastolla toimia ohjaavana tahona ja edetä suunnitelman mukaisesti ajankohdasta riippumatta. Tämänkaltaisen pohjatyö voidaan tehdä pidemmällä aikavälillä ja rauhallisemmat kaudet hyväksikäyttäen. Suunnittelu kannattaa tehdä hyvin.

Alussa uusiin tehtäviin tulee perehdyttää asianmukaisesti. Vaikka työhön tulee henkilö yrityksen sisältä, työtehtävät ovat todennäköisesti ainakin jossain määrin uusia. (Hätönen 2011, 98 - 99.) Edellä mainittu muisti- ja tehtävälista mahdollistaa sen, että kaikki

opetettavat asiat ovat tarkkaan pohdittuja: vähäpätöisiä tietoja ja taitoja ei painoteta alussa liikaa, vaan tärkeysjärjestys on selkeä. Tällainen lista sisältää välttämättömimmät toiminnot palvelun tuoton kannalta. Samalla lista toimii myös osaamisen tason mittarina. Se kertoo, mitkä asiat työkiertäjä jo osaa ja mihin hän vielä tarvitsee perehdytystä. Osaamisen kehittymisestä on näin ollen vastuussa myös työkiertäjä itse, sillä hän toteuttaa omalta osaltaan jatkuvaa itsearviointia perehdytyksensä suhteen. Tämä kannustaa työkiertäjää tarkkaavaisuuteen perehdytyksen alusta asti sekä haastaa ajettelemaan oppimistaan laajemmin. Lista auttaa myös suuntaamaan perehdytykseen käytettävän ajan tehokkaasti.

Kun lähettävä työyhteisö, työkiertäjä ja vastaanottava työyhteisö keskustelevat keskenään tavoitteista ja rakentavat yhdessä tavoitteellisen mallin työkiertoon, siinä voi mennä aikaa, mutta tämä auttaa jokaista osapuolta hahmottamaan kokonaisuuden: miten minä hyödyn ja miten työyhteisöni hyötyy tästä. Työkierron ei tulisi olla yllättävää, vaan pikemminkin tavoitteellista yhteistyötä. Kiire koetaan suureksi haasteeksi, mutta dynaaminen hyvin toteutettu suunnitelma olisi mahdollinen myös hotelli Långvikissa.

Jokainen osasto voisi tahollaan koostaa perehdytysuunnitelman rauhalliseen aikaan ensin valmiiksi. Itse toteutus voitaisiin tehdä joustavasti hyvinkin lyhyellä varoitusajalla, kunhan jokainen osapuoli on vain tietoinen työkierron motiiveista, toteutustavoista ja sen yksityiskohdista, kuten esimerkiksi palkkauksesta ja kestosta. Myös työkierron toteutuksen ajankohta olisi hyvä sijoittaa huolellisen suunnittelun jälkeen ruuhkattomaan ajankohtaan. Etenkin perehdytysjaksoon tulisi varata aikaa. Kun työkiertäjä on oppinut vastaanottavan työyhteisön työtehtävät ja työskentelytavat, häntä voi hyödyntää nimenomaan näissä ruuhkapiikeissä. Työkierron etua ei saavuteta heti alussa. Kuten jo teoriaosuudessa todettiin, työkierto vaatii alussa resursseja, mutta hyvin toteutettuna se auttaa muun muassa laadukkaan palvelun tarjoamisessa asiakkaalle, henkilökunnan motivoinnissa ja parhaimmillaan säästää jopa henkilöstökuluissa. Kaikki edut eivät suinkaan tule lanseerattaessa uutta toimintatapaa, vaan vasta viiveellä.

Käytännön toteutukseen esitetty viiden osaston välinen työkierto vaikuttaa haasteelliselta. Haastatteluiden pohjalta nousi hyvin selkeästi esiin keittiön vaatavuus. Monet kokivat, ettei tämä osasto olisi mielekäs työkierron kohde. Toisaalta ravintolan salipuoli jäi varjoihin, eikä siihen puututtu kovinkaan paljon työkierron osalta. Monet totesivat, että olisi kiva käydä tai että ovat jo siellä olleet, mutta vain keittiö koki tämän osaston osaamisen kehittymisen hyödylliseksi. Kokouspalvelut jäivät myös lähes täysin haastattelujen kommenttien ulkopuolelle. Tätä osastoa ei käytännössä käsitelty kuin harvassa kommentissa ja silloinkin siitä näkökulmasta, että siellä yhden päivän oltuaan tietäisi ja tuntisi tilat. Kokouspalveluihin ei siten tämän aineiston mukaan kaivattu työkiertoa lainkaan.

Keittiö, ravintola ja kokouspalvelut vaikuttavat siten epätodennäköisiltä ensimmäisiltä työkierron kohteilta. Tämän sijaan vastaanotto ja myyntipalvelu ovat täysin mahdollisia. Tähän hyvin todennäköisesti vaikuttaa se, että näillä osastoilla työkierto on jo osittain aloitettu. Näyttäisikin siltä, että siellä, missä työkierto on jo pienimuotoisesti käynnistetty, se koetaan erittäin positiiviseksi. Uutta tietoa tähän saamme haastatteluista kuitenkin toisien osastojen kohdalta: on useita osastoja, jotka näkisivät mahdollisuutenaan auttaa ja työskennellä näillä osastoilla. Lähes kaikki vastanneet mainitsivat esimerkiksi mielenkiintonsa myyntipalvelua kohtaan. Toki muutama vastaaja myös koki myyntipalvelun niin vaikeaksi, ettei edes voinut kuvitella osaavansa auttaa tätä tiimiä. Lähinnä positiiviset realistit olisivat halukkaita auttamaan näillä osastoilla ja toisaalta olivat halukkaita myös saamaan apua näille osastoille. Itsekkäät individualistit sen sijaan kokivat, että voisivat käydä lähinnä opettamassa näille osastoille hieman toimivampia työtapoja. Pessimistillä on niin kiire, ettei kaipaa apua tai kerkeä auttamaan. Pessimistillä ei ole resursseja auttaa.

Resurssit ja niiden rajallisuus oli suurin syy siihen, miksi hotelli Långvikissa ei työkiertoa välttämättä koettu kaikkien ideaalityyppien kohdalla mahdolliseksi. Hätönen (2011, 98 - 99) nostaa esille muun muassa palkkauksen, vakuutukset, työajan, vaadittavat pätevyudet sekä työkierron keston puhuttaessa resursseista ja niiden rajallisuudesta. Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden pessimisti tarttuu näistä työaikaan, vaadittaviin pätevyksiin sekä työkierron keston. Lyhyt kesto on turhaa ja pitkään ei ole aikaa, uusilla ei ole pätevyksiä ja nykyisen työajan puitteissa on hyvä, että kerkeää edes omat hommat tekemään, saati sitten opiskelamaan uusia taitoja tai perehdyttämään uutta työntekijää. Optimistinen realistikin tunnistaa resurssien rajallisuuden ja osaa huomioida asioita palkkauksesta lähtien, mutta koko asenne on enemmän pystyvä kuin kiireeseen kaatuva. Itsekäs individualisti puhuu omista resursseistaan, ja niitä rajoittavat lähinnä oma mielenkiinto. Itsekeskeinen ajattelu ei anna turhaa arvoa yrityksen resursseille, ja esimerkiksi oman osaamisen kehittäminen työkierron kautta voi houkuttaa siksi, että sitä kautta saa tarvittavia taitoja uuden työpaikan etsimiseen.

Työkierron kiinnostavuuden motiiveista riippumatta kaikilta osastoilta löytyi vastaajia, jotka kokivat mahdolliseksi saavuttaa parempaa tietämystä tai yrityksen kannalta hyötyä, mikäli he osallistuisivat myyntipalvelun kattavaan työkiertoon. Sen sijaan vastaanotossa apu ja työkierron saadun osaamisen hyödyntäminen painottui enemmän lyhytaikaiseen apuun sekä asiakkaan kokeman palvelulaadun parantamiseen. Ero näiden kahden välillä oli se, että myyntipalvelun kohdalla puhuttiin työkierron ja vastaanoton kohdalla hetkellisestä avusta, ei edes kokonaisista vuoroista. Koettiin, että vastaanotossa pystyttäisiin auttamaan lyhytaikaisissa tarpeissa, kuten esimerkiksi ruuhkapiikkien puruissa tai hetkellisesti vastaanottovirkailijan ollessa toisaalla. Tällöin painotus oli nimenomaan asiakkaan kokeman palvelun säilyttämisessä myös silloin, kun vastaanottovirkailijan omat resurssit eivät hetkellisesti riitä.

8.1 Tuloksien luotettavuus

Opinnäytetyö ja etenkin sen empiirinen osuus on pyritty toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti. On kuitenkin kiistaton totuus, että kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on erittäin haasteellista. Jo tästäkin syystä tuloksien käsittelyn tulee olla läpinäkyvää ja johtopäätelmien perusteltuja. Niiniluodon (1997, 57 - 60) mukaan tutkijan lukijoilleen välittämä informaatio tulee perustella hyvin. Hän toteaa, että tutkimuksen tulee olla tiedonkeruun ja analyysin osalta toistettavissa ja lukijan kyötä lukemaan saatuja tuloksia kriittisesti. Tutkimuksen ja tuloksien reliabiliteetin ja validiteetin toteutuminen ei ole itsestäänselvä.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin valmiuksia työkierron toteuttamiseen hotelli Långvikissa. Jotta työkierron ja Cross Training -päivien välille saataisiin selvempi ero, tulisi tutkielma toteuttaa liittämättä kyselyä näin lähelle pilotin ensimmäistä jaksoa. Nyt saatiin vastauksia liittyen sekä työkiertoon että Cross Training -päiviin. Termien sekoittumisen mahdollisuus tiedostettiin jo suunnitteluvaiheessa. Koska vastausten oletettiin liittyvän myös työkierron mahdollisuuksiin termien sekoittumisesta huolimatta, ei tälle riskille laskettu suurta painoarvoa. Mikäli haluttaisiin nimenomaan vastauksia vain ja ainoastaan työkiertoon liittyen, se olisi se toteutettava selkeästi erillään tutustumispäivistä.

Kuten tässä opinnäytetyössä on tullut esille, haastatteluiden tavoitteena oli saada noviisien vastauksia ja jopa lennokkaita ajatuksia sen sijaan, että pysyttäisiin vain asiaan perehtyneiden asiantuntijoiden kommentteissa. Teoriaosuuden tehtäväksi jäi pitää huoli siitä, että asiantuntijoiden näkemykset otettaisiin huomioon. Empiirisessä osassa riskinä oli, että tulokset eivät tuottaisi lainkaan uutta informaatiota. Tulokset kuitenkin vakuuttivat siitä, että työkierron liittäminen Cross Training -päiviin ja niiden toteutukseen oli toimiva. Ilman tätä yhteyttä olisi todennäköisesti menetetty arvokasta informaatiota siitä, mitä työkiertoon etenkin ensi kertaa osallistuvien ajatuksissa liikkui.

8.2 Opinnäytetyön hyöty yritykselle

Tarkoituksena oli selvittää haastateltujen työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia mahdollisuudesta työkiertoon ja siksi empiirinen osa toimikin hyvänä kartoittajana siitä, miten paljon työkierrosta tiedettiin. Haastatteluilla selvisi myös, onko työkiertoon ylipäättänsä mielenkiintoa ja miten haastavana sen toteutus koettiin. Sivutuotoksena haastatteluista tuli esiin myös osastojen välisiä eroja ja yleistä tietoa työilmapiirissä sekä ajatuksia itse organisaatiosta.

Tämän opinnäytetyön pohjalta yritys sai tietoa siitä, miten työkierto toimihenkilötasolla koetaan ja olisiko siitä heidän mielestään osaamisen kehittäjäksi tässä työyhteisössä.

Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että mielenkiintoa työkiertoon on. Työkierto olisi toteutettavissa etenkin vastaanoton ja myyntipalvelun välillä. Sen sijaan, että vain nämä kaksi osastoa osallistuvat työkiertoon, olisi mahdollista myös liittää muiden osastojen toimihenkilöitä tämän kierron pariin.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa voidaan myös nähdä, että kiire on hotelli Långvikissa suurimmaksi haasteeksi koettu elementti. Työn organisointi osastoissa ei varsinaisesti jätä tilaa uusien perehdyttämiselle, mutta toisaalta työkierto tarjoaa myös mahdollisuuden tämän ongelman helpottamiseen. Koostetuista ideaalityypeistä yleisin, positiivinen realisti, kokee työkierron mahdollisuudeksi tämän haasteen ratkaisussa. Itsekäs individualisti sekä pessimisti tunnistavat myös mahdollisuuden, mutta itsekään individualistin ajatukset kompastuvat itsekeskeiseen ajatteluun, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen osoittautuu paikottain jopa mahdottomaksi. Pessimisti tietää, että teoriassa kiirettä ja resurssipulaa voitaisiin auttaa työkierrolla, mutta ei koe sitä realistiseksi hotelli Långvikissa. Optimistinen realisti ja pessimisti ymmärtävät suunnittelun tärkeyden.

Etenkin optimistinen realisti näkee työkierron mahdollisuudet. Esimerkiksi apu kiireeseen ei tule juuri nyt ja heti, mutta etenkin hotelli Långvikissa dynaamisella toteutuksella suunniteltuna voitaisiin osastojen painetta helpottaa ja kiireen tunnetta vähentää. Osaamisen kehittäminen ei vaikuttaisi olevan ongelma, kun työkiertäjät valitaan huolellisesti ja organisointi sekä implementointi suunnitellaan tarkasti. Joustavuus ja aika ovat selkeästi tärkeimpiä huomioitavia asioita työkiertoa suunniteltaessa. Itse valintoihin ja suunnitteluun tulisi käyttää tarpeeksi aikaa. Toteutukselle ei tulisi määrätä kiinteää aikaa, vaan tulisi lähteä esimerkiksi viikon ajanjaksosta, jonka jälkeen nähtäisiin tehtävälistan etenemisestä, kuinka paljon juuri tälle työntekijälle tarvitsee vielä varata aikaa perehdytykseen. Tämän jälkeen työkiertoa voitaisiin toteuttaa tarpeen mukaisissa jaksoissa. Perehdytys on resursseja syövä vaihe, joten siinä tulee huomioida eteneminen. Perehdytykselle ei tule varata liikaa aikaa, vaan optimoida siihen käytetty aika tarpeen mukaiseksi.

Kaiken tämän pohjalta voidaan olettaa, että yritykselle tämän opinnäytetyön tarjoama materiaali on käyttökelpoista työkierron toteutuksen suunnittelua varten. Yritykselle työ tarjoaa tietoa työntekijöidensä ajatuksista. On kuitenkin todettava, että reliabiliteettia ja sitä myötä yleistettävyyttä ei pystytä todentamaan. Kerätty aineisto tarjoaa paljon ajatuksia työkierrosta hotelli Långvikissa, mutta hyvin vähän yleisiä ajatuksia, jotka olisi liitettävissä muihinkin yrityksiin. Aineisto on hyvin yrityskeskeistä ja osittain myös yksilökeskeistä. Joitain jo teoriassakin esiin tulleita työkierron peruselementtejä, kuten esimerkiksi resurssit ja suunnitelmallisuuden tärkeys, nousi aineistossa esiin, mutta varsinaista syvempää tietämystä työkierrosta yleisellä tasolla ei saavutettu.

Kerätty materiaali vahvisti teorian esittämiä työkierron suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä ajatuksia. Siksi voidaan todeta, että työllä saavutettiin validia tietoa. Tutkimuksessa perehdyttiin perusteellisesti näiden henkilöiden kokemuksiin positiivisiin ja negatiivisiin näkökulmiin työkierrosta. Menetelmänä teemahaastattelu toimi hyvin, ja analysoinnissa käytetyn tyypittelyn koetaan palvelle hyvin tarkoitusta. Empiirisellä osalla saatiin vastauksia asetettuun tutkimusongelmaan. Myös valittu teoria liittyi kiinteästi saatuun tutkimusaineistoon.

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin selvittää toimihenkilötason ajatuksia työkierrosta osaamisen kehittäjänä hotelli Långvikissa. Lisäksi haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, mitä tulisi huomioida työkiertoa toteuttaessa hotelli Långvikissa.

Tyypittelyn kautta rakennetut kolme karikatyyriä kuvaavat hyvin ajatusmalleja, joita aineistosta nousi esiin. Positiivinen realisti, itsekäs individualisti sekä pessimisti edustavat koko haastateltua näytettä ja tarjoaa suoria vastauksia siihen mitä työkierron suunnittelussa tulisi ottaa huomioon. Ideaalityypit kertovat selkeästi osaamisen kehittämisestä niin hyvässä kuin huonossa. Toisaalta he myös selkeästi tuovat esiin näkökantoja siitä, mitä tulisi ottaa huomioon työkierron suunnittelussa ja toteutuksessa. He käytännössä vahvistivat osan teorian tuomasta tiedosta ja toisaalta haastoivat hotelli Långvikin mahdollisuudet tavoitteelliseen työkiertoon. Teoriaa myötäiltiin esimerkiksi suunnittelun ja perehdytyksen tärkeyttä käsiteltäessä. Tämän sijaan hotelli Långvikin suurimmaksi haasteeksi koettiin aikaan liittyvät asiat, joita teoriassa taas käsiteltiin hyvin niukasti. Kiire leimasi suurta osaa kommentteista, vaikka varsinaisesti pessimistin tyyppiin lukeutui vain kaksi 11 haastatellusta (katso liite 3).

Toki aina tulee kyseenalaistaa myös opinnäytetyön tekijöiden osuus tuloksien tulkinnassa. Tyypikkuvauksien luonnissa pyrittiin olemaan mahdollisimman läpinäkyviä, samoin kuin myös koko empiirisen osan prosessissa. Lukijalle tahdottiin välittyvän mielikuva myös prosessin aikana huomioon otetuista riskitekijöistä. Toisaalta työssä on pyritty tuomaan selkeästi esille myös havaitut epäkohdat ja tuloksia tai tulkintaa horjuttavat näkökulmat. Läpinäkyvyyden ja reflektoinnin seurauksena saavutettuja päätelmiä ja tutkielman tuloksia voidaan pitää uskottavina.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyö itsessään tarjoaa materiaalia yritykselle, mutta jättää paljon tilaa myös jatkotutkimuksille. Esimerkiksi opinnäytetyötä kirjoittaessa heräsi suunnaton mielenkiinto ajatuksien kehittymistä kohtaan: olisi mielenkiintoista tutkia Cross Training -päivien jälkeisiä mielipiteitä samasta asiasta ja samoilta henkilöiltä. Tällöin saataisiin selville tämänkaltaisten tutustumispäivien vaikutuksia ajatuksiin työkierrosta. Tämä tutkimus voisi tuoda myös yleistettävämpää tietoa ajatuksien kehittämisestä. Esimerkiksi lyhytkestoisen osastojen

välisen vaihdon vaikutuksista yleisesti tiimihenkeen tai henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen halukkuuteen.

Toisaalta Cross Training -päivien jälkeen voisi myös tutkia tiimihengen vaikutuksia. Koetaanko yrityksen eri osastojen lähentyneen tällaisten tutustumispäivien ansiosta? Tämä tutkimus saattaisi toki olla reliabiliteetiltaan hyvin heikko ja tulokset olla siksi hyödynnettävissä vain hotelli Långvikissa.

Kolmas mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi työkierto sitä jo toteuttaneissa pisteissä. Esimerkiksi keväällä 2018 voitaisiin saada jo hyvin informatiivisia tuloksia tutkittaessa työkierron toteutumista ja toteuttamista osastoilla. Tällöin painopiste voisi olla työkierron suunnittelussa sekä yleisissä kaavamaisuuksissa. Jos tämän tutkimuksen toteuttaisi useammassa yrityksessä, voisi tietoa ja aineistoa yhdistämällä rakentaa mallinnoksen työkierron vaiheista.

9 Yhteenveto

Opinnäytetyö muotoutui mielenkiintoiseksi työkiertoa käsitteleväksi kokonaisuudeksi, jossa saadut tutkielman tulokset tukevat vakaasti esitettyä teoriaa. Työkierto itsessään integroitui niin tärkeäksi osaksi työtä, että sen erottaminen normaalista monipuolisesta työnkuvasta osoittautui osittain hyvinkin haasteelliseksi. Etenkin haastatteluissa termin ja siihen sisältyvän ajatusmaailman sekä nyanssien sekoittuminen oli enemmän tapa kuin poikkeus. Suuri osa haastatelluista puhui sujuvasti työkierrosta, moniosaamisesta, monipuolisesta työnkuvasta sekä eri osastoilla työskentelystä sekaisin, yhdistäen työkierron peruselementtejä ja haasteita, riippumatta siitä mistä oikeasti puhuttiin. Tästä esimerkkinä mainittakoon resurssien asettamat haasteet ja vastaajan ymmärrys siitä, miten työtä voisi tehostaa tuntemalla toisen osaston toimintatapoja. Vastaja saattoi hyvinkin puhua yhden päivän tutustumisesta, mutta ajatus itsessään liittyy hyvin kiinteästi myös työkiertoon ja sen haasteisiin tai etuihin.

Terminä työkierto ei avautunut yksinkertaisena työntekijälle. Toimihenkilötason työntekijöitä haastateltaessa työkierron moniulotteisuus tuli esiin esimerkiksi haasteita käsiteltäessä. Työntekijät pohtivat monipuolisia työn järjestelyjä koskevia haasteita aina oman työn järjestelyistä koituvista rasitteista saavutettuihin pidempiaikaisiin hyötyihin. Haastatellut myös pohtivat asioita hyvinkin erilaisista näkökulmista. Opinnäytetyön tutkimuksellisesta osuudesta odotettiin monipuolisia vastauksia ja niitä myös saatiin. Aineistosta työstettiin kolme selkeää ideaalityyppiä, positiivinen realisti, itsekäs individualisti sekä pessimisti, joiden voidaan katsoa edustavan täysin kerättyä aineistoa ja haastateltuja henkilöitä. Positiivinen realisti on ollut työkierrossa ja pohtii sen mahdollisuutta realistisesti ja koko työyhteisön kannalta. Hän on empaattinen ja positiivinen. Itsekäs individualisti sen sijaan kokee olleensa

työkierrossa, vaikka todellisuudessa kyseessä on ollut esimerkiksi monipuolinen työnkuva eikä varsinainen työkierto. Itsekäs individualisti nimensä mukaisesti lähestyy asioita hyvin henkilökohtaisista näkökulmista. Hänelle yhteisön ja tiimin hyöty on toisarvoista. Pessimisti puolestaan on kiinnostunut työkierrosta teoriassa, mutta kokee sen mahdottomuudeksi hotelli Långvikissa. Hänen ajatuksensa kulminoituu kiireeseen: on niin kiire, ettei oikein muuta juuri nyt edes nähdä.

Työkierron teoria ja osaamisen kehittäminen kulkevat kiinteästi läpi koko työn. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto pureutui molempiin aiheisiin. Osaamisen kehittäminen ehkä jopa nousee paremmin esille aineistosta kuin työkierto, mahdollisesti osittain työkierron kompleksisen termin vuoksi. Osaamisen kehittämiseen liittyvät kommentit mukailevat osittain teoriaa, mutta samalla tuovat myös arvokasta tietoa siitä, miten oman osaamisen kehittäminen ja organisaation kehittäminen koetaan. On merkittävää yrityksen kannalta tiedostaa esimerkiksi sellainen haastatteluiden avulla selvinnyt tieto, että kaikki eivät pidä osaamista ja sen kehittämistä suinkaan työyhteisön ja tiimin kannalta merkittävänä. Osa aineistosta selkeästi kertoi, miten kehittyminen on omaa kehittymistä ja siitä saavutettu hyöty ei välttämättä ole tarkoitettu tässä yrityksessä hyödynnettäväksi, vaan itsensä kehittäminen on kannattavaa muiden töiden ja toisiin työyhteisöihin hakemisen kannalta.

Toisaalta yleisesti mielenkiinto toisiin työpisteisiin hotelli Långvikissa oli lähes poikkeuksetta olemassa. Tällöin mahdollisuudet onnistuneeseen työkiertoon ovat periaatteessa olemassa työkiertäjän, vastaanottavan ja lähettävän työyhteisön osalta. Työkierron kannalta ikävä asia oli kuitenkin se, että suuri osa haastatelluista oli kiinnostunut yhden päivän mittaisista tutustumisista sen sijaan, että olisi ottanut oikeasti kantaa pidempiaikaiseen työkiertoon. Toki suuri osa vastaajista oli halukkaita työkiertoon, mutta monelta selkeä vastaus jäi kyselyistä huolimatta saamatta.

Opinnäytetyön alussa esitettiin tavoite tarjota Ryokan Oy:n Långvik Congress Wellness hotellille tietoa työkierron mahdollisuuksista toimihenkilötason osaamisen kehittämisen välineenä hotellin toiminnan kehittämisessä. Tämä tavoite toteutui. Teorian ja teemahaastatteluilla kerätyn materiaalin analyysin avulla yrityksen on mahdollista hahmottaa työkierron haasteet ja mahdollisuudet. Haastattelumateriaalin pohjalta voidaan todeta, että palvelulaatua ja työntekijöiden motivaatiota voidaan kehittää työkiertoa hyödyntäen. Siten työkiertoa voidaan käyttää hotellin toiminnan kehittämisen välineenä.

Kiinnostus oman osaamisen laaja-alaisesti kehittämiseen on olemassa työkiertoon suunnitelluilla osastoilla. Haasteena kiire selkeästi vaikuttaa toimihenkilötason työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta heijastuu myös heidän halukkuuteensa osallistua ja panostaa yritykseen. Henkilökohtainen osaaminen ja sen kehittäminen koettiin lähes poikkeuksetta

työkierron mahdollisuudeksi, mutta resurssipula ja siitä aiheutunut kiire söi motivaatiota ja siksi työkierto koettiin mahdottomaksi juuri hotelli Långvikissa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työkierto olisi hyödyllistä, mutta ajatukset siitä, missä ja milloin, vaihtelivat täydestä tyrmäyksestä positiiviseen ja rakentavaan. Etenkin positiiviset realistit näkivät työkierron mahdollisuutena, kun vain toteutus suunniteltaisiin oikein. Itsekkäät individualistit näkivät mahdollisuuden lähinnä oman mielenkiintonsa kautta. Pessimistille mahdollisuudet olivat vain teoriassa ja jossain toisessa yrityksessä.

Huomioitavaa yrityksen kannalta on kuitenkin yleinen positiivinen ajatus työkierrosta. Yhdeksän yhdestätoista vastaajasta oli valmiita työkiertoon hotelli Långvikissa, jos vain suunnittelu ja resurssit olisivat kohdillaan. Kaksi pessimistiä eivät kiireeltään nähneet mahdollisuutta, mutta siitä huolimatta kokivat työkierron positiiviseksi. Lähinnä negatiivinen asenne vaikutti heijastuvan vallitsevista olosuhteista ja kirvoitti selkeisiin kommentteihin, että hotelli Långvikissa tällä hetkellä se ei ole mahdollista resurssipulan vuoksi.

Tutkimuksellisen osuuden toteutuksessa pyrittiin huomioimaan haastattelijan vaikutuksen lisäksi myös toisen opinnäytetyöntekijän läsnäolon vaikutus, toisin sanoen minimoimalla hänen vaikutuksensa. Myös muutoin tutkielma toteutettiin huolellisesti, suunnittelua ja teoriaan tutustumista myöten.

Muuttuvia elementtejä tuli matkan varrella, ja esimerkiksi alkuperäinen harkinnanvarainen näyte muotoutui matkan varrella. Tämä näytteen uudelleen määrittely onneksi vain rikasti kerättyä aineistoa. Ilman näitä suunnittele mattomia muutoksia kerätystä aineistosta olisi jäänyt puuttumaan merkittävä osuus. Alun perin tarkoitus oli haastatella vain Cross Training -päiviin osallistuvia, mutta, epäonnen kautta, asetettuja harkinnanvaraisen näytteen kriteerejä jouduttiin muuttamaan. Vajaaksi jäänyttä näytettä täydennettiin henkilöillä, jotka eivät osallistuisi Cross Training -päiviin. Näiltä henkilöiltä saatiin paljon arvokasta materiaalia siihen, miksi tällä hetkellä työkierto koetaan haasteelliseksi. Alussa oletettiin, että henkilöt jotka eivät osallistu Cross Training -päiviin, eivät olisi kiinnostuneita työkierrostakaan. Oletus oli väärä. Nämä henkilöt eivät suinkaan olleet työkiertoa vastaan, vaan eivät vain olleet syystä tai toisesta kykeneviä osallistumaan tähän Cross Training -jaksoon.

Koko saatu tutkimusmateriaali käsiteltiin yrityksen ulkopuolella, ja vastaajille kerrottiin jo etukäteen, että he voisivat puhua suoraan ja rehellisesti. Alkuperäinen materiaali tuli vain opinnäytetyön tekijöiden saataville. Tämä asetelma mahdollisti hyvinkin kärkevät ja rehelliset kommentit.

Kerätyn aineiston analysoinnissa eduksi muodostui kahdestaan tehty opinnäytetyö: ajatuksia, näkökulmia sekä lausemuotoja oli aina pohtimassa kaksi. Mikäli jokin kommentti ei vastannut

suoraan kysymykseen, välttyttiin monelta väärinkäsitykseltä yhteisen pohdinnan ansiosta. Analyysin tyypittelyssä myös voidaan olettaa, että kahdestaan generoituu enemmän ideoita kuin yksin pohtiessa. Siksi empiirisen osuuden uskottavuus on vahvemmalla tasolla kuin yhden tulkitsijan jäljiltä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyöllä saavutettiin tavoiteltu tulos. Yritykselle on tarjolla materiaalia työkierron toteutuksen suunnitteluun. Kuten jo aiemmin todettiin, toimihenkilötaso pääsääntöisesti kokee työkierron positiiviseksi, vaikka kaikki eivät tällä hetkellä koe sitä mahdolliseksi hotelli Långvikissa. Vastaaajista valtaosan mielestä osaamista voi kehittää monella tasolla työkierron avulla, tiimi- ja henkilökohtainen osaaminen tärkeimpinä. Positiivisia asioita työkierrossa haastateltujen mukaan oli muun muassa nyt hieman hajanaisiksi koetun tiimin yhtenäistyminen ja koko työyhteisön hitsautuminen tiiviimmäksi. Negatiivisina työkierron vaikutuksina huomio keskittyy kiireeseen ja sen lisääntymiseen etenkin työkierron perehdyttämisjaksoilla. Työkierron vaikutuksista omaan työtaakkaan mielipiteet erosivat vahvasti laidasta laitaan. Työkierron koetaan sekä lisäävän että vähentävän työtaakkaa.

Hotelli Långvik voi tämän opinnäytetyön nojalla olla vakuuttunut siitä, että sen toimihenkilötaso on halukas työkiertoon.

Lähteet

Kirjat

- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälaineet. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Bakker, A. & Leiter, M. 2010. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Canada: Psychology Press.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Kustannusyhtiö Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.
- Järvinen, A. & Järvinen, P. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan Kirja.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Asiakaspalvelu. Tampere: Avaintulos.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Miles, M. B. & Huberman, A.M. 1994. Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks: SAGE.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino.
- Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerrus Kirjapaino.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Niiniluoto, I. 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. 2005. Managing innovation. 3rd edition. England: John Wiley & Sons.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006: Hyvä asiakaspalvelu: Menestystekijä finanssialalla. 2., uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus

Artikkelit

Bennett, B. 2003. Job rotation: Its role in promoting learning in organizations. An International Journal, Vol. 17 Issue: 4. United Kingdom: University of Westminster, 7-9.

Brunold, J. & Durst, S. 2012. Intellectual capital risks and job rotation. Journal of Intellectual Capital 13, 178-195.

Cheng, Y. & Waldenberger, F. 2013. Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. Journal of Chinese Human Resources Management, 4 (1), 16-38.

Coenen, M., Stamm, T., Stucki, G. & Cieza, A. 2011. Individual interviews and focus groups in patients with rheumatoid arthritis: a comparison of two qualitative methods. Qual Life Res (2012) 21. Springer Science+Business Media B.V., 359-370.

Fletcher, C. 2008. Performance Appraisal: Assessing and Developing Performance and Potential. Teoksessa Chmiel, N. (toim.) An Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective. Blackwell Publishing, 2. painos, s. 76-96.

Jusko, J. 2011. When One Job Becomes Three. Industry Week; Cleveland, Vol. 260 Issue: 7. United States: Penton Business media.

Lobdell, D., Gilboa, S., Mendola, P. & Hesse, B. 2005. Use of Focus Groups for the Environmental Health Researcher. Journal of Environmental Health, Vol. 67 Issue: 9, 36.

Lofstedt, U. 2001. Competence development and learning organizations: a critical analysis of practical guidelines and methods. Systems Research and Behavioral Science, Vol.18 (2), 115

Mishra, L. 2016. Focus Group Discussion in Qualitative Research. TechnoLEARN, Vol. 6 Issue: 1. India, 1-5.

Mohsan, F., Musarrat Nawaz M. & Safraz Khan, M. 2012. Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. African Journal of Business Management, Vol. 6(24), 7114-7119.

Murray, P. 2003. Organisational learning, competencies, and firm performance- empirical observations. The Learning Organization, Vol. 10 No. 5, 2003, 305-316.

Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N. & Tran, Q. D. 2016. Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38 (4), 596-619.

Rabiee, F. 2004. Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society* (2004), 63. England: University of Central England, 655-660.

Rahman, W. & Nas, Z. 2013. Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37, (6), 564-579.

Soin, S. S. 1998. *Total quality essentials: using quality tools and systems to improve and manage your business*. 2. painos. New York: McGrawHill, 362.

Tutkimukset

Asikainen, K. 2008. Työkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. Pro Gradu -tutkielma. Oulun yliopisto, terveystieteiden laitos.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos. Tampere University Press.

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden lähesimpien näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, terveystieteiden laitos.

Sähköiset lähteet

Esa, M. 2015. "Huoli on, että Suomessa tapahtuu itsesääntelyreaktio". *Taloussanommat* 3.8.2015. Luettu 16.4.2017. <http://www.is.fi/taloussanommat/art-2000001883223.html>

Karhu, A. & Selivuo, H. 2004. Kolmet -projekti Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveystieteiden kehittämishanke 1.4.2002-31.3.2004 Loppuraportti Anne Karhu & Hanna Selivuo Helmikuu 2004. Luettu 3.4.2017 <http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/Kolmet-1.pdf>

Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Työministeriö. Luettu 20.4.2017. http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/01_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa.pdf

Lohr, S. 1982. How job rotation works for Japanese. *The New York Times* 12.7.1982. Luettu 18.4.2017. <http://www.nytimes.com/1982/07/12/business/how-job-rotation-works-for-japanese.html>

Långvik 2017. Luettu 16.4.2017. <http://www.langvik.fi/>

Långvik Congress Wellness Hotel 2016. Ryokan Oy luotsaa Långvikin kokous- ja kylpylähotellia menestyksekkäästi. *Epressi* 20.9.2016. Luettu 16.4.2017. <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/ryokan-oy-luotsaa-langvikin-kokous-ja-kylpylahotellia-menestyksekkäästi.html>

Långvik Congress Wellness Hotel 2017. Jaana Tammisto Ryokan Oy:n hallituksen puheenjohtajaksi. *Epressi* 17.1.2017. Luettu 16.4.2017.

<https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/jaana-tammisto-ryokan-oy-hallituksen-puheenjohtajaksi.html>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2016. Työolobarometri - syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja,

17/2016. Luettu 11.5.2017

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul_17_2016_28042016.pdf?sequence=1

Ryokan Oy osti Långvikin kylpylähotellin liiketoiminnan 2015. Kirkkonummen sanomat 14.9.2015. Luettu 16.4.2017.

http://www.kirkkonummensanomat.fi/Kirkkonummen_sanomat/etusivu/450580.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - menetelmä-opetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto. Luettu 19.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Sajari, P. 2015. Roman Rotenberg myy Långvikin hotellikeskuksen USA:n pakotteiden takia. Helsingin Sanomat 14.9.2015. Luettu 16.4.2017. <http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002852305.html>

Salo, J. 2015. Långvikin uudella toimitusjohtajalla Inka Uusitalo-Raoultilla kovat tavoitteet. Kirkkonummen Sanomat 6.11.2015. Luettu 16.4.2017.

http://www.kirkkonummensanomat.fi/Kirkkonummen_sanomat/etusivu/456384.html

Valtiovarainministeriö 2017. Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja taloudellinen tuki.

<http://vm.fi/documents/10623/1115054/Ammatillisen+osaamisen+kehitt%C3%A4minen+ja+taloudellinen+tuki.pdf/09f83d76-b849-40f6-8491-f3625873b3de>

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2017. Ryokan Oy. Luettu 16.4.2017.

<https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=2579687&tarkiste=C7486C015F18151AE36089BB076BF5124D7E9726>

Julkaisemattomat lähteet

Cross Training -ohjeistus 2017. Cross Training - avoimet ovet osastoilla. Ryokan Oy 2017.

Organisaatiokaavio 2017.

Tilinpäätös 2016.

Kuviot

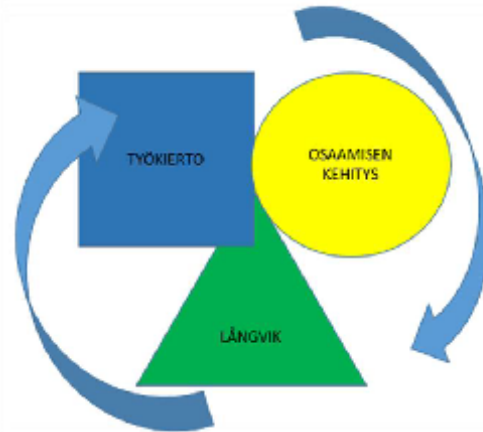
Kuvio 1: Teorian ja yrityksen linkittyminen toisiinsa	10
Kuvio 2: Hotelli Långvik organisaatiokaavio (Organisaatiokaavio 2017).....	13
Kuvio 3: Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).....	18
Kuvio 4: Portaat myyjänä kehittämisessä (Kupias ym. 2014, 58 - 64).....	25
Kuvio 5: Tutkimuksen eteneminen.....	32
Kuvio 6: Teorian ja asettettujen teemojen suhde toisiinsa	42

Liitteet

Liite 1: Positiivinen realisti	79
Liite 2: Itsekäs individualisti	80
Liite 3: Pessimisti	81
Liite 4: Teemahaastattelun runko	82

Liite 1: Positiivinen realisti

Positiivinen realisti



"Työkierto toisi mukanaan paljon hyviä mahdollisuuksia, kunhan se suunnitellaan huolella"

TAVOITTEET:

- Laadukas palvelu
- Toimiva kokonaisuus ja selkeä kokonaiskuva
- Osaamisen kehittymisellä moninaisia vaikutuksia
- Hyvä tiimihenki
- Suunnitelmallisuus
- Haluaa auttaa työkaveria kiireessä

HAASTEET:

- Työkierto täytyy suunnitella huolellisesti
- Palvelulaatu säilyttävä perehdytystilanteessa
- Sopivan keston määrittely osasto kohtaista

Positiivinen realisti kokee työkierron merkityksen tärkeänä ja hänellä onkin siitä jo kokemusta. Hän osaa huomioida työkiertoa laajemmin tiimin ja koko työyhteisön kannalta. Hän huomioi tiimin, johdon, tehtävät sekä osaamisen.

Asiakasnäkökulma on positiiviselle realistille tärkeä ja hänen piirteisiin kuuluukin empatiakyky, työyhteisön arvostus, asiakasnäkökulman ymmärtäminen sekä tarve kehittää työyhteisöä. Hän kokee olevansa osa työyhteisöä ja hakee etuja kaikille omalla toiminnallaan.

Työkierto olisi hyvin mahdollinen toteuttaa, mutta oppimiseen käytetty aika tulisi pohtia realistisesti tarpeen mukaan.

Positiivisen realistin mielestä hyvällä suunnittelulla vältetään ongelmat ja saadaan paras hyöty irti työkierrosta, siten että se palvelee kaikkia osapuolia ja etenkin palvelun laatua.

Tiimi		Yksilö
2 kuukautta		1 pv
Työkierto hyvä		Työkierto huono
Osaamisen kehittäminen		Osaamisen kehittämisellä ei merkitystä
Laatu on tärkeää		Laadulla ei merkitystä

Liite 2: Itsekäs individualisti

Itsekäs individualisti



"Oppiminen mahdollistaa tulevaisuudessa muitakin urapolkuja"

- TAVOITTEET:**
- Oma urakehitys
 - Työn monipuolisuus
 - Työkierron kautta voi opettaa muita
 - Haluaa tietää enemmän kuin muut
 - Työkierto voisi edesauttaa työnhakuun tulevaisuudessa

- HAASTEET:**
- Kokonaiskuva suppea
 - Tiimihenki puuttuu
 - Tiedon panttaaminen
 - Sitoutumisen puute
 - Ei tunnista haasteita realistisesti

Itsekäs individualisti haluaa oppia ja kehittää osaamistaan. Hän tekeekin mielellään monipuolista työtä. Tiimi ja kokonaisuus eivät pyöri ajatuksissa, mutta työyhteisöön hänen mielestään voi vaikuttaa kehittämällä muita.

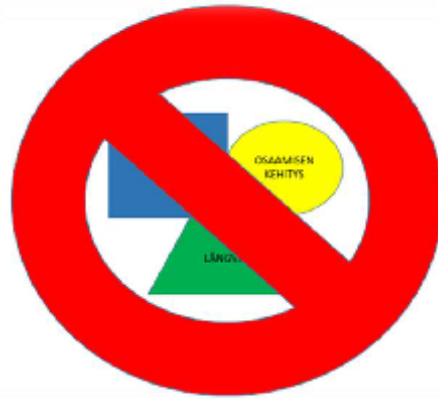
Työkierto toisi vaihtelua omiin työtehtäviin ja uuden oppiminen voisi edesauttaa tulevaisuudessa työnhakuun. Itsekäs individualisti on nuori ja mahdollisuudet ovat rajattomat. Työkierto on positiivinen mahdollisuus kehittää itseään ja löytää uusia tuulia.

Työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä henkilökohtaisista lähtökohdista, joten olisi tärkeää päästä vaikuttamaan kierrettävän osaston valintaan. Työkiertoon vaadittu aika on täysin suhteellista.

Tiimi		Yksilö
2 kuukautta		1 pv
Työkierto hyvä		Työkierto huono
Osaamisen kehittäminen		Osaamisen kehittämisellä ei merkitystä
Laatu on tärkeää		Laadulla ei merkitystä

Liite 3: Pessimisti

Pessimisti



"Työkierto ei tuo muutosta, kiire on este kaikelle kehitykselle. Ihminen ei ole kone: tarvitsemme lisää työvoimaa"

TAVOITTEET:

- Teoriassa olisi kiva oppia työkierron kautta, mutta nyt on tärkeintä huolehtia omat työt kuntoon kunnolla.
- Osastoiden välinen viestintä kuntoon
- Parempi yhteishenki
- Työilmapiirin parantaminen
- Resursseja lisää

HAASTEET:

- Kiire
- Resurssien vähyys
- Pehdytys
- Viestinnän toteutuminen
- Työhyvinvointi
- Kiinnostaako ketään osallistua työkiertoon

Pessimisti käsittelee työkiertoa resurssilähtöisesti. Puuttelliset resurssit muodostavat kiireen. Kiireessä ei pysty toteuttamaan työkiertoa kunnolla. Työkierto itsessään on hyvä asia, mutta se ei ole mahdollista Hotelli Långvikissä.

Työkierron pituuteen osaamisen kehittymisen kannalta on mahdotonta määrittää tiettyä aikaa. Oppiminen riippuu täysin yksilöstä.

Pessimistin mukaan työkiertoa parempi vaihtoehto Hotelli Långvikissä olisi vain palkata reippaasti lisää väkeä. Yrityksellä menee pessimistin mielestä hyvin, joten hänen on hankala ymmärtää, miksi työntekijän oletetaan tekevän kaikkea jatkuvassa kiireessä. Resurssien ollessa kunnossa voitaisiin työkiertoa pohtia ja suunnitella.

Tiimi		Yksilö
2 kuukautta		1 pv
Työkierto hyvä		Työkierto huono
Osaamisen kehittäminen		Osaamisen kehittämisellä ei merkitystä
Laatu on tärkeää		Laadulla ei merkitystä

Liite 4: Teemahaastattelun runko

Teema 1: Merkitys; Mitä työkierto merkitsee?

- Mitä se merkitsee sinulle?
- Mitä työkierto mielestäsi on?
- Oletko osallistunut työkiertoon?
- Mikä on mielipiteesi työkierrosta?
- Mitä näkisit työkierron haasteina ja mahdollisuuksina?

Teema 2: Vaikutus osaamiseen; mitkä voisivat mielestäsi olla työkierron vaikutukset osaamiseen Långvikissa?

- Mitä työkierto Långvikissa voisi merkitä sinulle?
- Jos puhutaan osaamisesta ja sen syventämisestä, koetko työkierron mahdollisuudeksi kehittää itseäsi? Miten?
- Miten luulisit työkierron vaikuttavan Långvikin tiimiin?

Teema 3: Työkierto käytännössä; Olisitko halukas osallistumaan työkiertoon Långvikissa? Miksi?

- Miten uskoisit, että täällä voisi kiertää?
- Onko jokin osasto, missä et haluaisi työskennellä? Miksi?
- Onko jokin osasto, missä haluaisit työskennellä? Miksi?