

Laura Hahto

**”Vaihtelu virkistää” – Työkierron toteutus  
varhaiskasvatusorganisaatiossa**

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), liiketalous

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Laura Hahto

Työn nimi: "Vaihtelu virkistää" – Työkierron toteutus varhaiskasvatusorganisaatiossa

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 76

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämä opinnäytetyön aiheena oli työkierron toteutus varhaiskasvatusorganisaatiossa. Opinnäytetyössä perehdyttiin työkierron syihin, hyötyihin ja mahdollisuuksiin. Tutkimuksessa käsitellään varhaiskasvatusorganisaation esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia, odotuksia ja asenteita työkiertoa kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation tämänhetkistä tilaa työkierron suhteen sekä tuottaa tietoa, jonka avulla työkierron toteutusta voidaan jatkossa kehittää.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin työkierron syitä ja hyötyjä, eli osaamisen kehittämistä, työhyvinvoinnin edistämistä sekä työkierron taloudellisia vaikutuksia. Teoriaosuudessa perehdytään lisäksi työkierron toteutukseen kuten eri vaiheisiin, haasteisiin ja työntekijöiden motivointiin. Teoriaosuudessa käydään läpi myös varhaiskasvatusta, sen toimintakulttuuria ja henkilöstön osaamista sekä henkilöstön kehittämistä kuntaorganisaatiossa.

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, johon sisältyi myös avoimia kysymyksiä. Kyselyt suoritettiin erikseen organisaation esimiehille ja työntekijöille. Esimiesten kyselyyn vastauksia saatiin 6 eli 60 % ja työntekijöiden kyselyyn 45 eli 18 %. Vastausten perusteella tutkittiin ja analysoitiin esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia, mielipiteitä ja odotuksia organisaation työkiertoon liittyen.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että organisaatiossa toteutetaan työkiertoa melko paljon, mutta halukkuus työkiertoon lähtemiseen on melko vähäistä. Kielteinen asenne työkiertoa kohtaan johtuu useista eri syistä, joista eniten esiin nousi keskustelun ja esivalmisteluiden puute työkiertoa suunniteltaessa sekä työkiertoon joutuminen ilman omaa halukkuutta. Esimiehillä sekä työntekijöillä oli työkierrosta kuitenkin enemmän positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia ja odotuksia. Tulosten perusteella pääteltiin, että työkierron suurin kehittämiskohta organisaatiossa on, miten työkiertoa voitaisiin jatkossa toteuttaa enemmän vapaaehtoisesti, ja sen eteen on tehtävä töitä sekä esimies- että työntekijätasolla. Näiden tulosten perusteella organisaatiolle laadittiin kehittämissuunnitelmia, joiden avulla halukkuutta työkiertoon voidaan lisätä ja työkierron toteutusta voitaisiin jatkossa kehittää.

Avainsanat: työkierto, osaamisen kehittäminen, varhaiskasvatus, työhyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Business Development

Author: Laura Hahto

Title of thesis: Implementation of Job Rotation at an Early Childhood Education Organization

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2017

Number of pages: 76

Number of appendices: 2

---

The subject of this thesis was the implementation of job rotation at an early childhood education organization. The focus was on the reasons for job rotation, as well as its benefits and opportunities. The study was focused on the experiences, expectations and attitudes towards job rotation among the superiors and employees of the case organization. The aim was to find out the current state of job rotation at the organization and to produce information allowing its development in the future.

The theoretical part deals with reasons for and benefits of job rotation, i.e., development of know-how, advancement of well-being at work, and the economic benefits of job rotation. The theoretical part also deals with the different steps of job rotation, challenges, and the motivation of employees. The theoretical part also discusses early childhood education, its practices, the competence of personnel, and personnel development at a municipal organization.

The study was conducted as quantitative survey, which also included open-ended questions. The surveys were conducted separately among the superiors and employees of the organization. 6 superiors (60 %) and 45 employees (18 %) answered the survey. On the basis of the answers, the superiors' and employees' experiences, opinions and expectations towards job rotation were explored and analyzed.

As a result the study, it was found that, at the organization, job rotation is implemented to quite a large extent, but willingness to participate in it is quite low. The negative attitudes towards job rotation are caused by many different reasons, but the lack of conversation and preparation while job rotation is being planned and participating in job rotation without one's own willingness proved to be the most important of them. Yet, the superiors and employees had more positive than negative experiences and expectations about job rotation. On the basis of the results, it was concluded that the key area for improvement is how job rotation could be implemented more voluntarily. This demands work by both the supervisors and the employees. Based on the results, suggestions for development were made to increase the staff's willingness in participating in job rotation and to improve the implementation of job rotation.

Keywords: Job rotation, development of competencies, early childhood education, well-being at work

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>8</b>
1.1 Opinnäytetyön tausta.....	8
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet.....	8
<b>2 TYÖKIERRON SYYT JA HYÖDYT.....</b>	<b>10</b>
2.1 Osaamisen kehittäminen.....	10
2.1.1 Osaamisen johtaminen.....	11
2.1.2 Oppiva organisaatio.....	12
2.1.3 Henkilöstön osaamisen kehittäminen.....	13
2.1.4 Hiljainen tieto.....	14
2.1.5 Työkierto henkilöstön osaamisen kehittämisen välineenä.....	15
2.2 Työhyvinvoinnin edistäminen.....	16
2.2.1 Työkyvyn ylläpitäminen.....	16
2.2.2 Toimiva työyhteisö.....	19
2.2.3 Varhaisen tuen malli.....	20
2.2.4 Työkierto työhyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä.....	21
2.3 Työkierron taloudelliset vaikutukset.....	22
<b>3 TYÖKIERRON TOTEUTUS.....</b>	<b>24</b>
3.1 Työkierron vaiheet.....	24
3.2 Työkierron haasteet ja esteet.....	26
3.3 Työntekijöiden motivoiminen työkiertoon.....	26
3.4 Aikaisempia opinnäytetöitä ja selvityksiä työkierrosta.....	27
<b>4 TYÖKIERTO VARHAISKASVATUSORGANISAATIOSSA.....</b>	<b>31</b>
4.1 Henkilöstön kehittäminen kuntaorganisaatioissa.....	31
4.2 Varhaiskasvatus.....	32
4.3 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri ja sen kehittäminen.....	33

4.4	Varhaiskasvatuksen henkilöstön osaaminen .....	34
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA LUOTETTAVUUS</b> .....	<b>35</b>
5.1	Tutkimuksen luonne ja tavoitteet.....	35
5.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston käsittely.....	36
5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	37
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....	<b>39</b>
6.1	Esimiesten kysely.....	39
6.1.1	Taustatiedot työkiertoon liittyen.....	39
6.1.2	Työkierron hyödyntäminen.....	41
6.1.3	Työkiertoon liittyvät odotukset.....	42
6.1.4	Työntekijöiden innokkuus ja motivaatio työkiertoon lähtemiseen ja siihen vaikuttavat asiat esimiehen näkökulmasta.....	42
6.1.5	Mielipiteitä työkierron toteutuksesta organisaatiossa .....	44
6.1.6	Kehitysehdotukset työkierron ja sen toteutuksen suhteen .....	45
6.2	Työntekijöiden kysely.....	46
6.2.1	Taustatiedot .....	46
6.2.2	Työkiertoon osallistuneet työntekijät .....	49
6.2.3	Työntekijät, jotka eivät olleet osallistuneet työkiertoon.....	54
6.2.4	Mielipiteitä työkierron toteuttamisesta organisaatiossa .....	55
6.2.5	Odotukset työkierrolta .....	56
6.2.6	Motivaatio ja kannusteet työkiertoon lähtemiseen.....	58
6.2.7	Muuta.....	60
6.2.8	Työuran pituuden vaikutus työkiertoon osallistumiseen.....	61
6.2.9	Ammattinimikkeen vaikutus työkiertoon osallistumiseen.....	62
<b>7</b>	<b>POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>64</b>
7.1	Esimiesten kyselyn tulokset .....	64
7.2	Työntekijöiden kyselyn tulokset.....	65
7.3	Yhteenveto.....	69
7.4	Kehittämisehdotukset.....	71
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>73</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>76</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. Työkykytalo (Työkyvyn varhainen tuki [Viitattu 2.10.2017]). .....	18
Kuva 2. Toimiva työyhteisö (Multanen ym. 2004, 10). .....	19
Kuvio 1. Esimiesten työskentelyvuodet organisaatiossa. ....	39
Kuvio 2. Esimiesten osallistuminen työkiertoon. ....	40
Kuvio 3. Halukkuus työkiertoon lähtemiseen. ....	40
Kuvio 4. Työkierron hyödyntäminen organisaatiossa. ....	41
Kuvio 5. Työntekijöiden innokkuus työkiertoon lähtemiseen esimiesten näkökulmasta. ....	43
Kuvio 6. Esimiesten mielipiteitä työkierron toteutuksesta. ....	45
Kuvio 7 Työntekijöiden työsuhteen laatu. ....	46
Kuvio 8 Työntekijöiden työskentelyvuodet organisaatiossa .....	47
Kuvio 9 Työntekijöiden nimikkeet. ....	48
Kuvio 10 Työntekijöiden työkiertoon osallistuminen. ....	48
Kuvio 11 Työntekijöiden työkiertoon osallistumisen syyt. ....	50
Kuvio 12 Mitä työntekijät kokivat saavansa työkierrosta .....	50
Kuvio 13 Sanakartta työntekijöiden työkiertokokemuksista. ....	52
Kuvio 14 Sanakartta siitä mitä työntekijät olisivat työkierrolta kaivanneet. ....	53
Kuvio 15 Työntekijöiden halukkuus työkiertoon lähtemiseen .....	54
Kuvio 16 Työntekijöiden mielipiteitä työkierron toteutuksesta .....	56

- Kuvio 17 Työntekijöiden motivaatio ja kannusteet työkiertoon lähtemiseen..... 60
- Kuvio 18 Työntekijöiden työuran pituuden vaikutus työkiertoon osallistumiseen ..62
- Kuvio 19 Työntekijöiden ammattinimikkeen vaikutus työkiertoon osallistumiseen 63

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Työkierto</b>	Työkierto on menetelmä, jossa työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin organisaation sisällä. Työntekijä voi siirtyä joko saman yksikön sisällä tai toiseen yksikköön.
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	Osaamisen kehittäminen tarkoittaa ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä organisaatiossa käyttämällä erilaisia menetelmiä ja toimenpiteitä. Osaamisen kehittämisellä voidaan tarkoittaa osaamisen uudelleen suunntaamista, päivittämistä tai laajentamista.
<b>Hiljainen tieto</b>	Hiljainen tieto tarkoittaa tietoa, joka opitaan käytännön kokemuksen kautta, ja jota ihminen ei osaa laittaa sanoiksi. Hiljainen tieto on kokemuksen hyödyntämistä sekä tilannetiedon tulkintaa, ja se syntyy kokemuksista ja toistoista.
<b>Työhyvinvointi</b>	Työhyvinvointi perustuu fyysiseen, sosiaaliseen ja henkiseen kuntoon. Työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä organisaatiossa, jossa työntekijät pitävät työtään mielekkäänä ja palkitsevana.
<b>Työkyky</b>	Työkyky luo pohjan työhyvinvoinnille. Työkykyyn vaikuttavat työn kuormittavuus, työympäristö, työyhteisöt, johtaminen, työtehtävät, oma terveys ja toimintakyky, osaaminen, omat arvot ja asenteet sekä ihmissuhteet. Työkyky tarkoittaa tasapainoa työn ja omien voimavarojen välillä.
<b>Varhaiskasvatus</b>	Varhaiskasvatus on lapsen kasvatuksen, hoidon ja opetuksen muodostama kokonaisuus. Se on yhteiskunnallista palvelua, jota jokainen kunta on velvollinen järjestämään. Varhaiskasvatusta voidaan järjestää esimerkiksi päiväkohteissa ja perhepäivähoitona.



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aiheena on tutkia työkierron syitä ja mahdollisuuksia erään kunnan varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksessa perehdytään varhaiskasvatuksen esimiesten ja työntekijöiden kokemuksiin ja odotuksiin työkierron sekä työkierron toimintatapojen suhteen ja tutkitaan työkierron syitä ja kehitysmahdollisuuksia organisaatiossa.

Aihe on ajankohtainen ja hyödyllinen organisaatiolle, sillä varhaiskasvatusalalla osaamista ja työtapoja on kehitettävä nykypäivänä jatkuvasti, sillä toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti. Lisäksi kunta, jossa organisaatio toimii, on kokenut kuntaliitoksia, joten varhaiskasvatuksen toiminta-alue on laajentunut merkittävästi. Kuntaliitosten myötä myös työkierron mahdollisuudet ovat laajentuneet, sillä pystytään siirtymään myös eri yksiköiden välillä ja entisten kuntarajojen ulkopuolelle. Opinnäytetyön kirjoittaja uskoo myös, että työkierrolla voi olla positiivisia vaikutuksia organisaation yhtenäistämiseen entisten kuntarajojen yli. Työkierto on hyvä kehittämismenetelmä, jolla voidaan kehittää henkilöstön osaamista ja ammatillista kasvua, mutta myös työhyvinvointia, työkyvyn ylläpitämistä sekä työyhteisöjä. Lisäksi työkierrolla on taloudellisia vaikutuksia ja kohdeorganisaatiossa sitä sovelletaan myös, mikäli työntekijälle on tarve toisessa tiimissä tai yksikössä. Tutkimuksen avulla saadaan käsitys organisaatiossa tapahtuvasta työkierrosta ja sen pohjalta voidaan analysoida ja pohtia, miten työkierron toteutusta olisi mahdollista lähteä parantamaan ja kehittämään.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tutkimuksen tavoite on selvittää organisaation työkierron tämänhetkistä tilaa sekä työntekijöiden ja esimiesten asenteita työkiertoon liittyen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla työkiertoa voidaan jatkossa kehittää. Tutkimuskysymyksiä ovat mikä on työkierron tämänhetkinen tila organisaatiossa? Miten työkierron

toa voitaisiin toteuttaa paremmin? Mitkä ovat työntekijöiden asenteet työkiertoa kohtaan organisaatiossa? Tutkimusongelma on työkierron parempi toteutus ja hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen perusteella varhaiskasvatukselle suunnitellaan erilaisia kehittämisehdotuksia, joiden avulla työkiertoa voitaisiin hyödyntää organisaatiossa entistä paremmin. Opinnäytetyön tavoitteena on työkierron laadun parantuminen kohdeorganisaatiossa kehittämällä toimintatapoja sen suhteen. Tavoitteena on tutkimuksen avulla ymmärtää, mitä mieltä työntekijät ovat työkierron nykyisestä toteutuksesta ja sen pohjalta kehittää toimintatapoja parempaan suuntaan, jotta työkierron laatu kohdeorganisaatiossa parantuisi.

## 2 TYÖKIERRON SYYT JA HYÖDYT

Työkierto on tavoitteellinen menetelmä, jossa työntekijä siirtyy toisiin tehtäviin määräjäksi (Valtiovhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8). Työkierrosta käytetään useita eri termejä, kuten tehtävä-, henkilö- ja urakierto. Työkierrosta on hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle. Työkiertoa voidaan toteuttaa siirtymällä toisiin tehtäviin oman yksikön sisällä tai siirtymällä toiseen saman organisaation yksikköön. (Valtiovhallinnon henkilökierto-opas, s. 8.)

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014,102) mukaan työkiertoon suhtaudutaan useimmiten myönteisesti, mutta sen kaikkia voimavaroja ei kuitenkaan hyödynnetä. Heidän mukaansa työsopimuksissa usein määritellään, että työntekijän tulee suorittaa myös muut esimiehen määräämät tehtävät, jolla varaudutaan siihen, että työntekijä voidaan laittaa työkiertoon. He korostavat kuitenkin, että työntekijän pakottaminen työkiertoon ei ole hyvä lähtökohta työkierrolle.

Opinnäytetyön kirjoittajan näkemys on, että työkierrolle on useita eri syitä organisaatiosta riippuen ja työkierron hyödyt ovat moninaiset. Joissakin organisaatioissa työkiertoa käytetään puhtaasti kehittämisvälineenä, oli kyse sitten osaamisesta tai työhyvinvoinnista. Toisissa organisaatioissa työkiertoa hyödynnetään myös silloin, kun työntekijälle on suurempi tarve jossain toisessa tehtävässä tai yksikössä kuin nykyisessä.

### 2.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan organisaation ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä käyttäen erilaisia toimenpiteitä ja menetelmiä (Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa [Viitattu 25.4.2017]). Osaamisen kehittäminen voi tarkoittaa osaamisen suuntaamista uudelleen, ammattitaidon päivittämistä tai osaamisen laajentamista ja syventämistä. Työ on nykyään nopeasti muuttuvaa ja kehittyvää, jonka vuoksi osaamisen täytyy kehittyä samaan tahtiin uusien työmenetelmien, teknologian sekä tietoyhteiskunnan kanssa. (Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa [Viitattu 25.4.2017].)

Osaamisen kehittäminen on osa yrityksen strategisen toiminnan suunnittelua. Esimiehillä on organisaatiossa tärkeä rooli osaamisen johtamisessa, sillä esimiehen täytyy osata tunnistaa vajeet henkilöstönsä osaamisessa ja mahdollistaa kehittymisen erilaisia välineitä käyttäen. Välineitä osaamisen kehittämiseen ovat muun muassa kehityssuunnitelmat ja kehityskeskustelut, kouluttautuminen, mentorointi sekä tässä opinnäytetyössä käsiteltävä työkierto. (Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa [Viitattu 25.4.2017].)

### **2.1.1 Osaamisen johtaminen**

Viitalan (2005, 38) mukaan osaamisen johtaminen on osaamisen lisäämistä sekä ylläpitämistä ja se pyrkii siihen, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Osaamisen johtaminen näkyy organisaatiossa kehittyneinä toimintatapoina, palveluina sekä tuotteina, uudistuksina sekä taloudellisen tuloksen nousuna.

Yrityksen osaamisen johtamisessa tärkeässä roolissa ovat johtajat ja yksiköiden esimiehet (Viitala 2013, 184). Heillä on päävastuu osaamisen johtamisesta organisaatiossa. Myös henkilöstöammattilaisia voidaan käyttää esimerkiksi konsultteina auttamaan johtajia ja esimiehiä määrittelemään osaamisen tason ja pääsemään tavoitteisiin. Jotta yrityksen osaaminen voisi kehittyä, tulee Viitalan mukaan osaamisen kehittämisen tavoitteiden olla selkeitä. Osaamisen johtamiseen kuuluu osaamisen johtamisen järjestelmä, johon sisältyy osaamisen suunnittelu- ja seuranta, kehittämisjärjestelmä (perehdytys, kehityskeskustelut ja muut käytännöt), osaamista tukevat toiminnot (työhyvinvointi, palkkaus yms.), tietohallinto, organisaation rakenne ja oppimisen toimintamallit sekä riskien hallinta.

McAdamin ja Reidin (2000, 319) mukaan julkisella sektorilla osaamisen johtaminen on tärkeää, sillä suuret työntekijäjoukot ikääntyvät ja heillä on usein eniten avaintietoa. Tämän vuoksi kokemuseräisen tiedon saaminen haltuun ja jakoon on erityisen tärkeää juuri julkisella sektorilla.

### 2.1.2 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio tarkoittaa yksilön, ryhmän ja koko organisaation yhteistä oppimista ja yhteistyötä (Helakorpi 2005, 38). Siihen kuuluu systeemien sekä kokonaisuuksien ymmärrys, asiakaskeskeisyys sekä painottuneisuus arviointiin. Oppivan organisaation aate painottaa jatkuvaa muuttumista ja oppimista. (Helakorpi, s. 38.) Mäkisaloon (2003, 48) mukaan oppivassa organisaatiossa luodaan toimintamallit, joiden ansiosta organisaatiossa työskentelevät tiimit ja työntekijät oppivat ja uudistuvat. Oppivassa organisaatiossa painotetaan sitä, että kehittyminen on aina oppimista. Hän kertoo, että oppivan organisaation tärkein voimavara on osaaminen ja sen soveltaminen arkipäivän työhön.

Mäkisalo (2003, 48-49) kirjoittaa, että oppivassa organisaatiossa ei tuoda ulkoapäin valmiita malleja suoraan organisaation käyttöön, vaan keskitytään siihen, että omien toimintamallien luominen on erinomaisinta oppimista. Hän esittää, että erilaisia mallejakin tulee siis tietenkin hallita, mutta ne tulee soveltaa ja kehittää organisaatiolle sopiviksi. Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu esimerkiksi erilaisilla kokeiluilla, kokemuksia peilaamalla, hyvällä tiedonkululla sekä muiden kokemuksista ja erilaisista menetelmistä oppimalla.

Mäkisaloon (2003, 50–52) mukaan oppivassa organisaatiossa myös hiljaista tietoa saadaan näkyväksi, sillä oppivassa organisaatiossa keskustelukulttuuri on avointa puhetta ja tarkkaavaista kuuntelemista. Oppivassa organisaatiossa kuunnellaan toisten mielipiteitä, opitaan niistä ja kehitetään yhdessä uusia toimintatapoja. Kun hiljaista tietoa jaetaan, luodaan siitä organisaatiossa uusia käsitteitä ja ne otetaan organisaatiossa käyttöön. Mäkisalo (s. 53) kertoo, että yksi oppivan organisaation vaikeimmista esteistä on ajattelutapa, että jokaiseen kysymykseen on vain yksi oikea vastaus. Tällä ajattelutavalla estetään omaa ajattelua, kokemusten peilausta sekä keskusteluja, jotka edistävät oppimista. Oikeiden vastausten etsimisen sijaan pitäisi olla avoimempi uusille ideoille ja luovuudelle.

### 2.1.3 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Viitala (2005, 254) esittää, että henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen kehittämistä. Henkilöstön kehittämisen tulosalueita ovat mm. suoritusten tehostuminen, laadun parantuminen sekä työntekijän työmarkkinakelpoisuuden parantuminen. Henkilöstön kehittäminen kuuluu osaamisen kehittämisjärjestelmään, jonka osia ovat osaamisstrategioiden määrittelemine, osaamisten erittely ja arviointi, kehityskeskustelut sekä kehittämistarpeiden arviointi.

Hätönen (1998, 7) kertoo, että kun henkilöstön kehittäminen on suunniteltua, saadaan tällä aikaan se, että yrityksellä on oikeaan aikaan oikeassa paikassa henkilöitä, joilla on oikeat tiedot, osaaminen sekä valmiudet työhön, joka on yrityksen kannalta tarkoituksenomaista. Henkilöstön osaamisella on suuri vaikutus siihen, saavuttaako yritys tavoitteensa. Henkilöstön osaaminen on tärkeä kilpailutekijä.

Hätönen (1998, 26) esittää yhteenvedon siitä, millaista on tehokas henkilöstön kehittäminen; huomio kohdistetaan sekä tuloksiin että henkilöstöön. Kehittämistä johdetaan toiminnan tavoitteista, tarpeista sekä henkilöstön halun pohjalta ja koulutuksen lisäksi tulee tukea opittujen asioiden toteuttamista käytännössä. Työssä oppiminen on suuri osa henkilöstön osaamisen kehittymistä. Kehittämisen tulee tukea henkilöstöä saavuttamaan tietoa, taitoa ja valmiuksia, joita tarvitaan sekä nyt että kehittymiseen jatkossa. Hätösen (s. 36) mukaan jokaisen työntekijän tulisi voida vaikuttaa kehittämisen eri vaiheisiin. Keskeisiä periaatteita ovat itseohjautuvuus, omaloitteisuus sekä solidaarisuus.

Viitalan (2005, 256) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa joko behavioristisen tai konstruktivistisen näkemyksen mukaan. Hän kertoo, että behavioristinen näkemys tarkoittaa, että kehittäminen on mekaanista toimintaa, jossa tietoa ja taitoa voidaan lisätä ilman syviä ymmärtämisen prosesseja. Konstruktivistisessä näkemyksessä taas painotetaan työntekijöiden ajattelun ja ajattelumallien syvällisempää analysointia ja kehittämistä. Konstruktivistisessä näkemyksessä kokemukset ja kokemusten käsittely on arvokasta ja tärkeää, jotta ajattelumallit ja sitä kautta koko yrityksen toiminta voi kehittyä.

Viitala (2005, 257) esittää, että yrityksissä on tärkeää olla systemaattista henkilöstön kehittämistä, riippumatta siitä, millainen oppivan organisaation kulttuuri yrityksessä on, sillä henkilöstön kehittämisen täytyy olla suunniteltua ja arvioitavaa. Nykypäivänä henkilöstön kehittämiseen eivät enää riitä pelkät koulutukset tai kurssit, sillä työ sisältää usein jatkuvia oppimishaasteita, joten sen on tapahduttava lähellä työtä ja osaamisen kehittymistä on tuettava koko organisaatiossa. Lähellä työtä tapahtuva osaamisen kehittäminen erilaisilla menetelmillä on taloudellisestikin kannattavampaa.

Viitala (2005, 261) kertoo, että erilaisia henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja ovat mm. itseopiskelu, palaverit, kehittämisprojektit, mentorointi, benchmarking, kehityskeskustelut, tutorointi, opintomatkat, työtehtävien laajentaminen sekä **työkierto**.

#### **2.1.4 Hiljainen tieto**

Hiljainen tieto on tietoa, jota ihminen ei osaa laittaa sanoiksi tai ilmaista, mutta se näkyy heidän käytöksessään erilaisina tapoina ja rutiineina. Hiljainen tieto opitaan käytännön kokemuksen kautta. (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali, [Viitattu 24.9.2017].) Valpolan (2005, 13–14) mukaan hiljainen tieto on kokemuksen hyödyntämistä, sen tuomia taitoja sekä tilannetiedon tulkintaa. Hiljainen tieto syntyy kokemuksesta ja toistoista, joissa työntekijä oppii käyttämään juuri tilanteeseen parhaiten sopivia keinoja.

Yrityksissä hiljainen tieto olisi tärkeää saada osaksi toimintakäytäntöjä ja ohjeita, ettei tieto jäisi vain joillekin työntekijöille (Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali, [Viitattu 24.9.2017]). Valpola (2005, 8) kertoo, että hiljaisen tiedon jakaminen on tarpeellista esimerkiksi työntekijöiden eläköityessä ja riskinä on, että he vievät pitkän työkokemuksen antaman tiedon ja taidon mukanaan. Hiljaisen tiedon jakaminen on tarpeellista myös sen takia, että työn sujussa hyvin kuluu työntekijöiden voimia vähemmän ja he ovat joustavampia, arkirutiinien lomassa työntekijöille jää voimia kehittämiseen ja ideointiin sekä aikaa jää työtehtävien lisäksi myös analysoinnille ja laadun kehittämiseksi.

### 2.1.5 Työkierto henkilöstön osaamisen kehittämisen välineenä

Hätösen (1998, 8) mukaan aiemman hierarkkisen työtavan sijaan, nykyään organisaatiot ovat yleensä kevyempiä, ja työtä tehdään tiimeissä. Koska tiimin jokainen jäsen on vastuussa omasta panoksestaan tiimin työssä sekä tiimin toiminnan tuloksissa, on työntekijän hyvä tuntea työpaikan toiminta kokonaisuutena.

Hätönen (2011, 98) esittää, että työkierto lisää työntekijän ammatillista osaamista sekä parantaa henkilöstön toimivuutta ja joustavuutta, henkilöstön uusia näkemyksiä ja ajatuksia sekä muutosvalmiutta. Työkierrossa työntekijät näkevät erilaisia työtapoja ja oppivat niistä. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 101–102) esittävät, että on todettu työkierron edistävän esimerkiksi työntekijöiden innovatiivisuutta sekä motivaatiota ja hiljaisen tiedon siirtymistä. Työkierto toimii myös strategisena työkaluna, jolla toimintatapoja voidaan yhtenäistää. Viitalan (2005, 262) mukaan työkierto auttaa työntekijöitä näkemään organisaation eri tahojen yhteistyön tärkeänä. Työkierto auttaa muodostamaan systeeminäkemyksen koko organisaation toiminnasta.

Viitala (2005, 262) esittää, että osaamisen kehittämisen lisäksi työkierrolla pystytään sitouttamaan hyviä ja osaavia työntekijöitä yritykseen. Myös johtotehtävissä työskenteleville työkierrosta on hyötyä osaamisen kehittymisen lisäksi myös siten, että he oppivat ymmärtämään niitä toimintoja joita he johtavat ja joihin liittyviä päätöksiä he tekevät.

Työntekijälle työkierto antaa mahdollisuuksia uuden oppimiseen, mutta lisäksi myös kokemuksia. Edellä mainittujen asioiden lisäksi työkierto mahdollistaa prosessien arvioinnin, prosessien kokonaiskuvan hahmottumisen työntekijälle sekä verkostoitumisen. (Osaamista kehittävä työkierto, 2011.) Karhun ja Selivuon (2004, 13–14) selvityksen mukaan työnkierrossa olleet työntekijät olivat työkierrossa huomanneet, miten paljon heillä onkin osaamista, jota ei omassa työssä ole tarvinnut ja jota ei sen vuoksi ole aktivoinut käyttöön. Työkierrossa opittiin sekä täysin erilaisia kokonaisvaltaisia työmenetelmiä, että uusia yksittäisiä ideoita. Monelle työkierron aikana selkeni se päämäärä, mikä työtä ohjaa.



## 2.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työterveyslaitoksen (Työhyvinvointi [Viitattu 22.9.2017]) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemää terveellistä, turvallista ja hyvin tuotettavaa työtä oikein johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja yhteisöt pitävät työtään mielekkäänä ja palkitsevana, ja työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Vastuu työhyvinvoinnista on sekä työnantajalla että työntekijöillä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on aina yhteistyötä, jossa on oma osansa johtajilla, esimiehillä, työntekijöillä, työterveyshuollolla, työsuojelulla sekä luottamusmiehillä. Työhyvinvointi on monen asian summa, jota edistävä toiminta täytyy olla pitkäjänteistä ja kohdistua henkilöstöön, työskentely-ympäristöön, työprosesseihin, työyhteisöön sekä johtamiseen. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla on myönteinen merkitys organisaation kilpailukykyyn, tuottavuuteen ja voittoon sekä myös maineeseen. Työhyvinvointi vähentää myös poissaoloja sekä työntekijöiden vaihtumista. (Työhyvinvointi [Viitattu 22.9.2017].)

Viitalan (2013, 212–213) mukaan hyvinvoivat työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja kehittyvät nopeammin sekä ovat luovempia ja ratkaisukeskeisempiä. Työntekijöiden työhyvinvointi perustuu fyysiseen, sosiaaliseen ja henkiseen kuntoon. Työhyvinvointiin voi olla vaikea pystyä vaikuttamaan suoraan, mutta voidaan pyrkiä vaikuttamaan asioihin, joista työhyvinvointi muodostuu, kuten työkykyyn ja työn kuormittavuuteen.

Työn kehittämisen peruste on, että työntekijät ja työyhteisöt saavat itse vaikuttaa työn tekemiseen ja kehittämiseen. Tällaisella työn kehittämällä parannetaan työhyvinvointia ja samalla ratkaistaan työn sujumista ja työyhteisöä vaivaavia ongelmia. (Työn kehittäminen [Viitattu 9.10.2017].)

### 2.2.1 Työkyvyn ylläpitäminen

Kokonaisvaltainen käsitys työkyvystä antaa pohjan työhyvinvoinnille (Työhyvinvointia kaikille sukupolville 2012, 5). Työkykyä voidaan kuvata Juhani Ilmarisen kehittämän työkykytalo-mallin avulla (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003) (kuva 1).

Työkykytalo-malli on tutkimuksiin perustuva kuvaus tekijöistä, jotka vaikuttavat työkykyyn. Työkyky on suhde ihmisen voimavarojen ja työn välillä. Työkykytalo-mallissa työtä kuvaa 4. kerros ja 1.–3. kerrokset kuvaavat ihmisen voimavaroja. (Työhyvinvointia kaikille sukupolville, s. 5.)

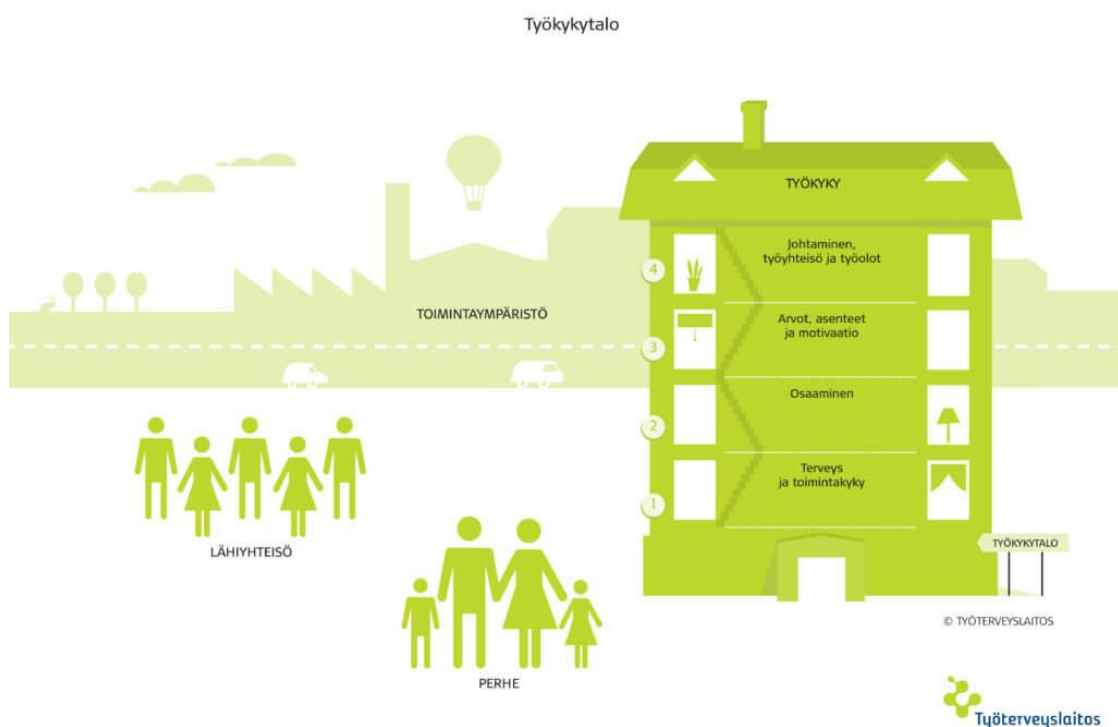
Ensimmäinen kerros on terveys ja toimintakyky, joka tarkoittaa fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia ja toimintakykyä (Työhyvinvointia kaikille sukupolville 2012, 5). Tähän vaikuttavat mm. geenit ja elämäntavat ja se on koko työkyvyn perusta, jota voidaan vahvistaa tukemalla terveitä elintapoja sekä terveellistä ja turvallista työtä. Toinen kerros on osaaminen, eli tiedot ja taidot. Tähän kerrokseen kuuluu ammatillisen osaamisen lisäksi työssä oppiminen sekä jatko- ja täydennyskoulutukset. Työelämän kehittyessä jatkuvasti, täytyy kouluttautumisen ja oppimisen olla elinikäistä. Kun työ on hyvää, se tarjoaa kokoajan uusia oppimismahdollisuuksia ja kokemuksia sekä vahvistaa työntekijän uskoa uusien asioiden oppimisesta. Kolmas kerros tarkoittaa arvoja ja asenteita. Tässä työkykyyn vaikuttavia asioita ovat omat kokemukset esimerkiksi siitä, toteutuuko organisaation arvot ja periaatteet henkilöstöstä tärkeimpänä voimavarana käytännössä, saako työntekijä arvostusta, onko työnantaja luotettava tai onko kohtelu reilua. Myös perhe ja lähiyhteisö kuuluvat tähän kerrokseen, sillä perheen elämäntavat vaikuttavat työntekijän terveyteen ja perheen arvot sekä asenteet työntekijän asenteisiin. Myös muut ihmissuhteet voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti työntekijän työkykyyn.

Neljäs kerros, eli työ kattaa sekä työympäristön, tehtävät että työn kuormittavuuden sekä työyhteisöt ja johtamisen (Työhyvinvointia kaikille sukupolville 2012, 5). Neljännen kerroksen toimivuudesta vastaa esimies, ja hänen tehtävänä on saada työprosessit tuottaviksi kuitenkin riskeeraamatta työntekijöiden terveyttä. Työkykytalon ympärillä on toimintaympäristö, jossa ilmenevät erilaiset muutokset kuten teknologian kehitys, talouden suhdannevaihtelut sekä osaamisvaatimusten muuttuminen. Työkyvyn kannalta tärkeintä on, että työn (4. kerros) ja voimavarojen (1–3. kerros) välillä on mahdollisimman hyvä tasapaino.

Mäkisalon (2003, 19–20) mukaan työkyky-käsite voidaan jakaa kolmeen eri osaan. Työntekijän fyysinen ja psyykkinen jaksaminen on yksi työkyvyn osa-alue, johon on erilaisissa työkykyohjelmissa jo kauan kiinnitetty huomiota eniten. Tämä on sama

kuin työterveyslaitoksen työkykytalon (kuva 1) alimman kerroksen terveys ja toimintakyky (Työhyvinvointia kaikille sukupolville 2012, 5). Mäkisaloon (s. 20) mukaan työkykyyn kuuluu kuitenkin fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi myös muita osa-alueita.

Mäkisaloon (2003, 20) mukaan toinen osa-alue on se, miten työntekijä pystyy ja osaa kehittää itseään sekä koko työyhteisöään. Työkykyyn kuuluu myös kyky kehittyä työn uusien muutosten mukana. Itsensä ja työyhteisön kehittäminen vaatii vastuullisuutta ja sitä, että hallitsee oman työnsä. Tämä on sama kuin työkykytalon (kuva 1) toinen kerros, osaaminen (Työhyvinvointia kaikille sukupolville 2012, 5). Mäkisalo (s. 20) on kuitenkin huomionnut myös työyhteisön kehittämisen yhtenä osaamisen osa-alueena. Hänen mukaansa kolmas työkyvyn osa-alue on se, kuinka työntekijä on ymmärtänyt työnsä tavoitteet ja tarkoituksen. Yksi tärkeä työkykyyn vaikuttava asia on se, kokeeko työntekijä työnsä olevan tärkeää ja merkityksellistä. Yksi työkykyä ylläpitävä tekijä on myös vuorovaikutus työntekijöiden, työnantajien ja päättäjien kesken, joka mahdollistaa osallistumisen työyhteisöä koskevaan keskusteluun sekä mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Tämä kolmas osa-alue vastaa työkykytalon (kuva 1) kolmatta kerrosta, joka kuvastaa arvoja, asenteita sekä motivaatiota (Työhyvinvointia kaikille sukupolville, s. 5).

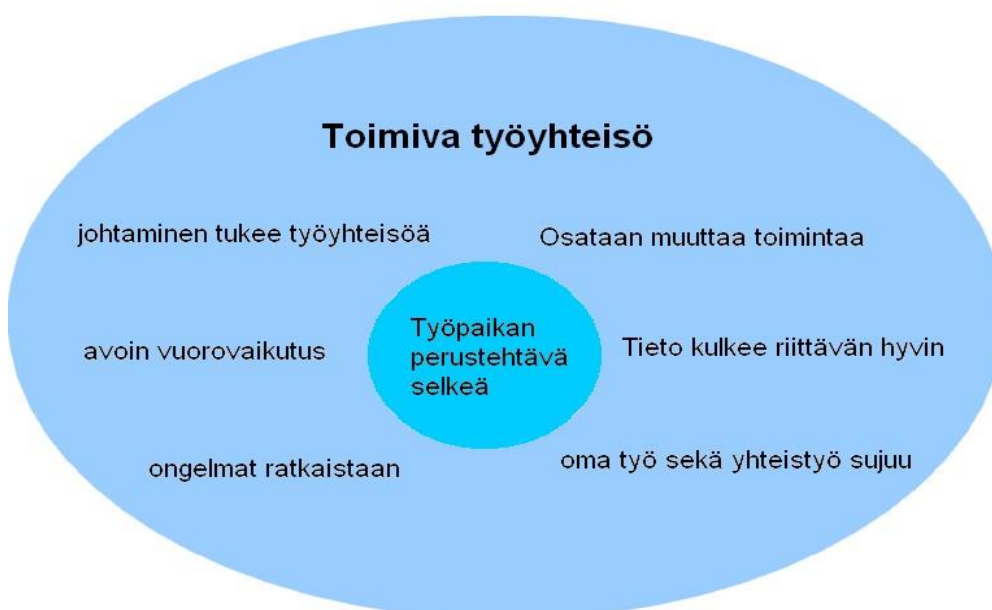


Kuva 1. Työkykytalo (Työkyvyn varhainen tuki [Viitattu 2.10.2017]).

## 2.2.2 Toimiva työyhteisö

Työterveyslaitoksen mukaan toimivassa työyhteisössä on selkeä työn- ja vastuunjako sekä yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Toimivassa työyhteisössä kaikki työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Toimintatavat sovitaan yhdessä ja päätökset tehdään läpinäkyvästi. Ristiriidat käsitellään heti. Hyvässä työyhteisössä esimiestyö on reilua ja tasa-arvoista. (Toimiva työyhteisö [Viitattu 22.9.2017].)

Multasen ym. (2004, 9) mukaan toimivassa työyhteisössä on myös riittävä tiedonkulkua ja avoin vuorovaikutus. Esimiehet kuuntelevat alaisiaan ja ongelmista uskalletaan puhua. Yhteistyö kaikkien välillä sujuu ja työntekijät ovat halukkaita työnsä kehittämiseen. Henkilöstö osaa hallita muutoksia ja ratkaista ongelmia. He esittävät, että kun työyhteisö toimii hyvin, ovat työntekijät sitoutuneita ja työtyytyväisyys on korkealla (kuva 2). Multasen ym. (s. 12) mukaan työyhteisön kehittäminen tulisi olla arkipäiväistä toimintaa, eikä työstä irrotettua. Työntekijöiden tulisi yhdessä oppia tekemään parannuksia sekä arvioimaan ja kehittämään toimintaa.



Kuva 2. Toimiva työyhteisö (Multanen ym. 2004, 10).

Nakari ja Valtee (1995, 35) toteavat, että kunnallisista työyhteisöistä kerätyn aineiston perusteella on selvää, että työelämän laatu ja työyhteisön hyvinvointi sekä työyhteisön toiminnan tuloksellisuus linkittyvät toisiinsa. Ne työyhteisöt, joissa voidaan hyvin ovat myös tuloksellisia ja toimintakykyisiä, kun taas huonosti voivat, kriisiytyneet työyhteisöt ovat keskimääräistä heikompia myös toiminnallisuuden kannalta. Nakari ja Valtee (s. 37) esittävät hahmottelun menestyvän sekä kriisiytyneen työyhteisön eroista. Tämä on päätelty kunnallisista työyhteisöistä mitattuihin eroavaisuuksiin. Tämän päätelmän mukaan menestyville työyhteisöille on yleistä osallistuva ja vuorovaikutteinen johtamistapa, organisaatio jossa kannustetaan, tiedotetaan avoimesti ja luotetaan sekä selkeät työroolit ja suuret vaikutusmahdollisuudet. Tällaisissa työyhteisöissä erimielisyydet käsitellään ja pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen, lisäksi hyviä ihmissuhteita vaalitaan. Kriisiytyneissä työyhteisöissä olennaista on johdon etäisyys, luottamuksen puute, kehitykselle kielteinen ilmapiiri, sekä ihmissuhteista piittaamattomuus. Tällaisissa työyhteisöissä myös vähätellään konflikteja, lokeroitutaan sekä vaikutusmahdollisuudet työhön ovat huonot.

### **2.2.3 Varhaisen tuen malli**

Työkykyä edistetään ja ylläpidetään sekä sen heikkenemistä ehkäistään varhaisella tuella. Sen edellytys on, että kaikki osapuolet sitoutuvat mielekkään työn, toimivan työyhteisön sekä turvallisen työympäristön luomiseen. Työntekijän tulee saada tukea työkyvyllään ja toimenpiteet varhaiseen tukemiseen sovitaan työnantajan, työntekijöiden sekä työterveyshuollon kesken. Tästä muodostuu varhaisen tuen malli, jollainen tulee laatia jokaisessa organisaatiossa. (Työkyvyn varhainen tuki [Viitattu 2.10.2017].)

Mikäli huomataan puutteita tai ongelmakohtia työntekijän työkyvyssä, pidetään varhaisen tuen keskustelu. Keskustelussa käydään läpi sitä, miksi keskustelu järjestetään ja sitä, että vaikka työkyvyssä olisi rajoitteita, voi työnteko silti onnistua. Keskusteluun sisältyy työolot, osaaminen, mielekkyys sekä toimintakyky. (Työkyvyn varhainen tuki [Viitattu 2.10.2017].)

## 2.2.4 Työkierto työhyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä

Viitalan (2013, 229) mukaan yksi tapa parantaa työhyvinvointia on työn tekotapojen, työnkuvien sekä työskentely-ympäristön kehittäminen esimerkiksi työkierrolla, itseohjautuvilla tiimeillä sekä oman työn nopeuden säätelyllä. Viitalan (2005, 262) mukaan työkierto auttaa työntekijöitä myös arvostamaan enemmän organisaation kaikkia toimintoja ja ymmärtämään yhteistyön tärkeyden. Työntekijät oppivat myös arvostamaan asioiden havainnoimista erilaisista näkökannoista.

Sekä Mäkisaloon että työterveyslaitoksen julkaisun mukaan työkykyyn vaikuttaa suuresti työntekijän osaaminen ja osaamisen kehittyminen, työyhteisö sekä työmotivaatio (Mäkisalo 2003, 20; Työhyvinvointia kaikille sukupolville 2012, 5). Nämä kaikki ovat sellaisia asioita, joihin voidaan vaikuttaa työkierrolla, sillä sitä hyödyntämällä voidaan kehittää työntekijöiden oppimista ja osaamista sekä parantaa työmotivaatiota (Hätönen 2011, 98; Kupias ym. 2014, 101).

Mäkisalo (2003, 133) kertoo, että työkierto on jo kauan ollut henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämismuoto hoitotyössä. Työkiertoa voidaan käyttää uusien työtehtävien opetteluun sekä sillä voidaan ehkäistä työuupumusta. Mäkisaloon (s. 90–91) mukaan työkierto on yksi yhteisöllisyyden kehittämisen muoto. Koska Multasen ym. (2004, 12) mukaan työyhteisön kehittämisen tulisi olla arkipäivää, opinnäytetyön kirjoittaja kokee, että esimerkiksi juuri työkierto muiden menetelmien ohella olisi siihen soveltuva väline. Opinnäytetyön kirjoittajan kokemuksen mukaan työkiertoa voidaan hyödyntää myös silloin, mikäli työskentelytiimi ei jostain syystä toimi. Tällaisia tiimitoiminnan karikkoja ovat Mäkisaloon (s. 111) mukaan yhteisten tavoitteiden puuttuminen, huono ilmapiiri, yhteistyöongelmat, erilaisuuden kieltäminen, huono tiedonkulku, sitoutumattomuus yhdessä tehtyihin päätöksiin sekä avoimuuden puute.

Karhu ja Selivuo (2004, 13–14) selvittivät tutkimuksessaan, että työkierto vaikuttaa työntekijän itsetuntoon positiivisesti ja auttaa uskomaan itseensä ja omiin kykyihin. Työkierto katkaisee tutut rutiinit ja tuo vaihtelua. Monelle tärkeä asia oli huomata, miten hyvin tulee toimeen uuden työyhteisön jäsenten kanssa. Tutkimuksen mukaan työkierrossa joutuu tekemään erilailla töitä kuin mihin on omassa työpaikassa tottunut, mutta koska työn kuormitus on erilaista, työkierto koettiin jaksamista edistävänä.

Karhun ja Selivuon (2004, 15) tutkimuksessa käy ilmi että työkierrolla vaikutusta uuteen työyhteisöön, sillä uuden työntekijän tuleminen näkyi työyhteisössä piristävänä vaikutuksena. Uusi työntekijä muuttaa työyhteisön kokoonpanoa ja vaikeita ihmissuhteita on muutoksen myötä helpompi jättää taakse. Seppänen-Järvelä ja Vatanen (2009, 28–29) esittävät, että kehittämistyön myötä työyhteisöissä tapahtuneet muutokset näkyvät vuorovaikutuksellisten rakenteiden luomisen lisäksi myös keskustelukulttuurin kehittymisenä sekä kehittämisosaamisena. Tämä voidaan huomata esimerkiksi siten, että kehittämistarpeet pystytään nostamaan esiin ilman, että niitä henkilöidään.

### **2.3 Työkierron taloudelliset vaikutukset**

Viitalan (2005, 254, 262) mukaan työkierto saattaa aiheuttaa toiminnan tehokkuuden laskua tilapäisesti, sillä työkierrossa oleva työntekijä opettelee uusia työtehtäviä ja häntä perehdyttävältä työntekijältä kuluu aikaa uuden työntekijän opettamiseen. Lopulta se on kuitenkin kannattavaa, sillä henkilöstön osaamisen kehittymisen yksi tuloksista on suoritusten tehostuminen. Suorituskyky tarkoittaa organisaation kykyä päästä haluamiinsa tavoitteisiin (Viitala, s. 88, Lönnqvistin & Mettäsén 2003, mukaan). Opinnäytetyön kirjoittajan näkemys on, että usein organisaatioiden tavoitteena on tuloksen parantuminen, joten voidaan ajatella, että henkilöstön kehittämällä lopulta parannetaan tulosta.

Viitala (2013, 196) kertoo, että moniosaamisen merkitys korostuu, kun tiimityö yleisyy. Kun työntekijät osaavat tehdä myös toistensa työtehtäviä, tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. Moniosaaminen mahdollistaa myös esimerkiksi sijaisten käytön joustavuuden sekä vaikuttaa työntekijän asemaan ja työmahdollisuuksiin.

Työhyvinvointi vaikuttaa kilpailukykyyn, maineeseen sekä organisaation taloudelliseen tulokseen. Tutkimusten mukaan tuottavuuden lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen, sairaspoissaoloihin sekä työtapaturmiin. (Työhyvinvointi [Viitattu 6.10.2017].) Koska työkierrolla voidaan parantaa työhyvinvointia, vaikuttaa työkierto opinnäytetyön kirjoittajan näkemyksen mu-

kaan myös tuottavuuden nousuun. Esimerkiksi Ylivieskassa on lisääntyneisiin sairaspöissaoloihin puututtu varhaisen tuen mallin mukaan, ja yhtenä keinona on käytetty työkiertoa, joka auttaa työntekijöitä jaksamaan (Jylhä 7.5.2017).



## 3 TYÖKIERRON TOTEUTUS

### 3.1 Työkierron vaiheet

Hätösen (2011, 98) mukana työkierron onnistuminen vaatii suunnittelua. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, ja järjestelyistä on hyvä keskustella yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Työaikaeroista, vakuutuksista, sijaisjärjestelyistä yms. on tarpeen sopia etukäteen. Työkierrosta tulee tiedottaa koko työyhteisölle. eOsmo-hankkeessa kerrotaan, että työkiertoa suunniteltaessa tulisi määritellä myös tavoitteet, palkkaus, työsopimus, kesto, osallistujat, esimiehen rooli työkierrossa sekä arviointitapa (Osaamista kehittävä työkierto [Viitattu 6.10.2017]).

Mäkisalon (2003, 134–135) mukaan työkierron vaiheet ovat:

1. Oppimistavoitteiden laatiminen
2. Tavoitteiden esitleminen uudelle työyhteisölle, eli työntekijä kertoo mitä haluaa työkierron aikana oppia
3. Uudessa työyhteisössä tulee kertoa uudelle työntekijälle, mitä häneltä halutaan oppia tai mitä asioita hänen halutaan ohjaavan. Tavoitteena on kuitenkin myös oman osaamisen jakaminen
4. Työkierrossa ollessaan työntekijän tulee antaa positiivista palautetta hyvistä käytännöistä, verrata erilaisia työskentelytapoja, kysellä ja kyseenalaistaa
5. Ennen kuin työntekijän työkierto loppuu, tulee käydä loppukeskustelu opituista asioista
6. Kun työntekijä palaa omaan työyhteisöönsä, hän keskusteleo oman esimiehensä kanssa tavoitteiden toteutumisesta ja oppimisista asioista sekä uusista ideoista
7. Työntekijä kertoo omille kollegoilleen oppimisestaan sekä kehittämisideoista
8. Oppimiskokemus liitetään työntekijän portfolioon

Nämä vaiheet eivät voi toteutua aina, vaan työkierron vaiheet riippuvat paljon myös siitä, millaisesta organisaatiosta on kyse ja miksi työkiertoon on lähdetty. Opinnäytetyön kirjoittajan kokemuksen mukaan toisinaan työkiertoon lähtevä ei palaa enää omaan työyhteisöönsä, jolloin kaikkia vaiheita ei voida toteuttaa. Tämä Mäkisalonen (2003, 134) vaiheistus on kuitenkin hyvä pohja, jonka perusteella työkiertoa voidaan lähteä toteuttamaan mukauttamalla sitä kuhunkin tilanteeseen sopivaksi.

Tärkeimpiä vaiheita ovat opinnäytetyön kirjoittajan mielestä oppimistavoitteiden laatiminen, palautteen antaminen sekä työtapojen vertailu, tavoitteiden toteutumisesta ja uusista ideoista keskustelu esimiehen kanssa sekä opituista asioista ja kehittämisideoista kertominen työtiimille. Oppimistavoitteiden laatiminen on sellainen vaihe, joka olisi työntekijän kehittymisen kannalta hyödyllistä toteuttaa oli syy työkiertoon mikä hyvänsä. Myös neljäs vaihe, eli palautteen antaminen ja työskentelytapojen vertaaminen on tärkeä vaihe, jolla opinnäytetyön kirjoittajan näkemyksen mukaan osaamista saadaan jaettua työyhteisöistä toiseen. Työkierrossa oleva työntekijä tuo mukanaan osaamista omasta entisestä ryhmästään ja samalla hän tuo uuden näkökulman uuden ryhmän toimintatapoihin.

Opinnäytetyön kirjoittajan kokemuksen mukaan omalle työllekin voi tulla ns. sokeaksi, jolloin ei huomaa miten omia työtapoja voisi parantaa tai kehittää. Usein etenkin, jos työtiimi on työskennellyt yhdessä pitkään, ovat toimintatavat rutinoituneet. Toisaalta nämä rutinoituneet työtavat ovat usein myös niitä tehokkaimmiksi ja parhaimmiksi todettuja, joista uusi työntekijä voi oppia. Mikäli työkierron päätteeksi työntekijä palaa omaan työtiimiinsä, tulisi tavoitteiden toteutuminen sekä kehittämisideat käydä ehdottomasti läpi esimiehen kanssa. Myös omalle työtiimille tulee kertoa opituista asioista ja kehittämis ehdotuksista. Mikäli nämä vaiheet jäisivät toteuttamatta, jäisi osa työkierrosta opinnäytetyön kirjoittajan mielestä hyödyntämättä, sillä osaamista ei tuotaisi takaisin omaan työyhteisöön. Mikäli tavoitteiden toteutumista ei läpikäydä, ei myöskään voida kehittää työkierron toteuttamista jatkossa sen avulla. Mikäli työntekijä ei palaa entiseen työtiimiinsä, voidaan tavoitteiden toteutuminen kehitysehdotukset käydä läpi uuden esimiehen ja uuden työtiimin kanssa.

### 3.2 Työkierron haasteet ja esteet

Työkiertoon liittyy myös haasteita, jotka vaikeuttavat työkiertoa (Middlesworth [Viitattu 10.10.2017]). Näitä haasteita ovat:

- Lyhytaikaiset tuotannon ja tuottavuuden laskut
- Työntekijöiden haluttomuus
- Esimiehet tai johto ei koe työkierrolla olevan tarpeeksi etuja kuluihin nähden
- Esimiehet tai johto kokee työkierron järjestämisen liian vaikeaksi.

Työkierrolle on olemassa joitakin mahdollisia esteitä, kuten (Middlesworth [Viitattu 10.10.2017]):

- Työpaikka tai työ ei sovi työkiertoon
- Työntekijät eivät ole päteviä tekemään toistensa töitä
- Ammattiliiton tai työpaikan politiikka liittyen korvauksiin ja työn hinnoitteluun.

### 3.3 Työntekijöiden motivoiminen työkiertoon

Tips for Successful Job Rotation -julkaisussa ([Viitattu 4.10.2017]) todetaan, että usein työntekijät eivät ole kiinnostuneita työkiertoon lähtemisestä, sillä he eivät ymmärrä prosessia ja työkierron tärkeyttä. Monille kelpaa hyvin saman työn tekeminen ja he kokevat vaikeaksi poistua omalta mukavuusalueeltaan ja omien tuttujen kollegoiden tiimistä. He saattavat kokea työkierron ajan haaskauksena, eivätkä ymmärrä, että uuden tietotaidon kerryttäminen ei ole ikinä turhaa. Työntekijöille tulisi kertoa siitä, miten tärkeää työkierto on heidän oman uransa ja ammattitaitonsa kannalta. Lähes kukaan ei suostu lähtemään työkiertoon, mikäli hänelle vain ehdotetaan sitä pohjustamatta asiaa.

Tips for Successful Job Rotation- julkaisussa ([Viitattu 4.10.2017]) kerrotaan, että työkierron tarkoitus tulisi olla selvä; työntekijälle on hyvä kertoa syyt, miksi hänen kannattaisi lähteä työkiertoon ja miten juuri hän hyötyisi siitä. Työkierrolle tulisi aina

olla muukin syy, kuin esimerkiksi työntekijän kyllästyminen omaan työhönsä. On myös hyvä selvittää, onko työntekijän siirtämisestä hyötyä myös organisaatiolle.

Tips for Successful Job rotation -julkaisun ([Viitattu 4.10.2017]) mukaan, kun työntekijä lähtee työkiertoon, häneltä tulee kysyä kokemuksia. Julkaisussa kerrotaan, että esimiehen pitää tietää, mikäli työntekijä ei nautikaan uudesta työstä, sillä työkierron tulisi olla työntekijälle vaihtoehto eikä pakko. Työntekijä ei ymmärrä työkierron merkitystä ja tärkeyttä, mikäli hän ei ole työkierrossa vapaaehtoisesti. Julkaisussa kerrotaan myös, että on aina parempi vaihtoehto antaa työntekijän itse ymmärtää työkierron tärkeys ja lähteä siihen vapaaehtoisesti. Täytyy kuitenkin muistaa, että työnantajalle on työnjohto-oikeus, jonka mukaan hänellä on oikeus määrätä työntekijän työn sisältö, työn suoritustapa, työaika sekä työpaikka (Oikeudet ja velvollisuudet työssä [Viitattu 4.10.2017]).

### **3.4 Aikaisempia opinnäytetöitä ja selvityksiä työkierrosta**

Heikkilän ja Joensuun (2014, 3) opinnäytetyössä käsitellään Osallisuuden voima -kehittämiprojektia, jolla pyrittiin Oulun alueen varhaiskasvatuksen kasvatus- ja koulutuskulttuurin yhtenäistämiseen. He ovat tutkineet Oulun päiväkotien työntekijöiden kehittämisehdotuksia sekä kokemuksia työkiertoon osallistumisesta. Tutkimuksen tavoite oli kerätä tietoa, jota voidaan jatkossa hyödyntää työkiertoa suunniteltaessa. Heikkilä ja Joensuu (s. 27–35) kertovat, että Oulun alueella työntekijät saivat tietää työkiertomahdollisuudesta sähköpostitse, työyhteisössä keskustellessa, kaupungin sisäisestä verkkopalvelusta sekä päiväkotien viikkopalaverissa. Perehdyttämisen suhteen käytännöt vaihtelivat työpaikoittain, toisissa perehdytystä oli enemmän ja perehdyttäjä oli tietty henkilö, toisissa taas ei perehdytystä juuri ollut. Projektin aikana työkierrossa käytettiin päiväkirjaa, johon kokemuksia kirjattiin. Työkierron aikana järjestettiin palaverieita, joihin osallistuivat työkierrossa olevat työntekijät (Heikkilä & Joensuu, s. 9). Heidän tutkimustuloksistaan kävi ilmi, että työkierto kehittää sekä osaamista, työhyvinvointia että työyhteisöjä. Myös vaihtelu oli positiivinen puoli työkiertoon osallistumisessa. Projektin myötä työntekijät tulivat avoimemmiksi työkierrolle. Tutkimuksen tuloksissa nousivat esiin käytännön järjestelyiden kehittäminen ja erityisesti työkierron mainostaminen. Kehittämisen kohteena

koettiin myös työkierrosta tiedottaminen sekä ohjeistaminen. Kokemukset vaihtelivat kuitenkin suuresti työntekijästä riippuen. (Heikkilä & Joensuu, s. 3.)

Kuulusan (2013, 2) opinnäytetyön tarkoituksena on ollut hoitajien kokemusten työkierrosta sekä sen kehittämistarpeiden kartoitus aluesairaalassa. Tavoitteena oli löytää keinoja työkierron kehittämiseen eri osastoilla työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Kuulusan tutkimuksen tulokset näyttävät, että työkierto jakaa aluesairaalassa mielipiteitä. Työkierron kokeneet hoitajat pitivät työkiertoa myönteisempänä asiana, kuin he, jotka eivät olleet työkiertoon osallistuneet. Hoitajat kokivat työkierron auttavan työssä jaksamista ja kehittävän ammattitaitoa sekä nostavan toisen osaston työntekijöiden arvostusta. Puutteita kuitenkin koettiin olevan perehdyttämisessä, työnantajan antamassa tuessa sekä tavoitteiden asettamisessa. Tämän Kuulusan opinnäytetyön avulla aluesairaalassa voidaan jatkossa kehittää työkiertoa sekä sitä voidaan käyttää apuna kehityskeskusteluissa.

Karhun ja Selivuon (2004, 10–11) Kolmet-projektissa, eli Savitaipaleen, Suomeniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämishankkeessa, tehtiin selvitys työkierron vaikutuksista ja kokemuksista. Kolmet-projektissa oli työkierron organisointia varten työryhmä, joka laati työkierrolle ohjeet, tervetuliais/perehdytysesitteet mukana olevista työpaikoista, sekä suunnitteli käytännön toteutuksen. Käytännön toteutukseen kuului perehdyttäminen, tiedottaminen sekä yhteyshenkilöiden nimeäminen. Työryhmä laati tavoite- ja arviointilomakkeet sekä kyselyn työkiertohalukkuudesta. Työkierrosta laadittiin myös opas, joka oli saatavissa mm. mukana olevien kuntien eläkevakuutuksen internet-sivuilla. Työkierron kehittämisen lisäksi tarkoitus oli sen avulla kehittää myös sijaispalvelua. Työryhmä huolehti myös työkierron järjestämisestä niin, että halukkaat ja heidän koulutuksensa ja toiveensa listattiin ja sen avulla etsittiin sopiva työkiertopaikka, joko vaihtamalla työpaikkoja toisen työntekijän kanssa tai laittamalla kiertoon useampi työntekijä.

Karhu ja Selivuo (2004, 12–16) kertovat, että Kolmet-projektissa työkiertoon lähtemisen syyt, odotukset sekä tavoitteet olivat enimmäkseen yhtenäisiä. Syitä olivat esimerkiksi motivaation parantaminen, halu oppia arvostamaan muiden työtä, vaihtelun halu, uuden oppiminen sekä tulevaisuuteen valmistautuminen. Työkierto toimi selvityksen mukaan työyhteisön kehittämisen sekä ammatillisen kehittymisen välineenä. Työyhteisöön työkierto vaikutti tasapainottamalla ihmissuhteita, piristämällä

sekä ulkopuolisen mielipiteen koettiin vahvistavan omia kehitystoimia. Työkierto oli osallistujien mielestä hyvä keino itsensä kehittämiseksi. Ammatillinen osaaminen lisääntyi sekä uuden työntekijän että uuden työyhteisön kohdalla, sillä molemmilla oli mahdollisuus oppia uusia asioita työssään.

Karhu ja Selivuo (2004, 16) kertovat, että selvityksessä tuli ilmi, että tavoitteiden tulisi olla selvät ja esillä alusta lähtien ja niitä tulisi seurata koko työkierron ajan. Yleisesti työkiertoon osallistuneet kokivat, että paras keino työkierron kehittämiseen olisi se, että siihen saataisiin osallistumaan mahdollisimman paljon työntekijöitä. Koettiin, että työkiertoa vastustavien olisi erityisen tärkeä lähteä kokeilemaan työkiertoa, jotta ajatukset työkierrosta muuttuisivat myönteisemmiksi. Selvityksessä esille tulleita työkiertoon lähtemiseen liittyviä esteitä olivat haluttomuus ja pelko selviytymisestä, välimatkat, korkea ikä ja eläköityminen sekä tutun työpaikan turvallisuus.

Voi todeta, että opinnäytetöitä ja selvityksiä työkierrosta on tehty suurimmaksi osaksi nimenomaan sosiaali- ja terveysalalla. Tästä voidaan mahdollisesti päätellä, että työkiertoa toteutetaan ja se sopii kehittämistoimeksi juuri sosiaali- ja terveysalan työpaikoille. Näissä kolmessa edellä mainitussa tutkimuksessa on yhtenäistä se, että jokaisessa tutkimuksessa tuli tavalla tai toisella ilmi se, että työkierron kokeilu muutti työntekijän mielipidettä työkierrosta. Heikkilän ja Joensuun (2014,3) mukaan työntekijät tulivat työkierron myötä avoimemmiksi työkierrolle, Kuulusa (2013, 2) kertoo, että työkiertoon osallistuneet työntekijät kokivat työkierron myönteisempänä asiana kuin he, jotka eivät olleet työkiertoon osallistuneet. Karhun ja Selivuon (2004, 16) tutkimuksen mukaan koettiin, että työkierron kokeileminen olisi erityisen tärkeää heille, jotka vastustavat syystä tai toisesta työkiertoon lähtemistä, jotta heidän ajatuksensa siitä voisivat muuttua positiivisemmiksi.

Kaikkien edellä mainittujen tutkimusten mukaan työkierto on parantanut sekä työyhteisöjen toimivuutta, että kehittänyt ammattitaitoa. Heikkilä ja Joensuu (2014, 35–40) kertovat, että heidän tutkimuksensa mukaan työkierto kehitti ammattitaitoa, sillä vaihtelun avulla omalle työlle ei ”sokeudu” niin helposti. Lisäksi heidän tutkimuksessa kävi ilmi, että työkierto opetti avoimuutta muutoksia ja muiden työntekijöiden ehdotuksia kohtaan sekä lisäsi hyvien käytänteiden leviämistä. Heidän tutkimuksessaan selvisi myös, että työkierto auttoi työntekijöitä verkostoitumaan sekä lisäsi avoimuutta ja myönteisyyttä työyhteisöissä.

Kuulusan (2013, 2, 33) tutkimuksessa työntekijät kertoivat, että työkierto opetti arvostamaan muita työntekijöitä ja 39% vastaajista oli huomannut ammatillisen osaamisensa kehittyvän työkierron aikana. Karhun ja Selivuon (2004, 16) selvityksessä huomattiin, että työkierto tasapainotti sekä piristi työyhteisöjä sekä ammatillinen osaaminen kehittyi niin yksittäisinä työn tekemisen tapoina kuin asenteellisinakin muutoksina. Oppimista tapahtui sekä työnkiertoon lähteneellä työntekijällä että vastaanottavalla työyhteisöllä. Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä jo näiden kolmen tutkimuksen perusteella voidaan huomata, että työkierron vaikutukset työyhteisöön ja työntekijän ammattitaidon kehittymiseen ovat monipuoliset.

## 4 TYÖKIERTO VARHAISKASVATUSORGANISAATIOSSA

### 4.1 Henkilöstön kehittäminen kuntaorganisaatioissa

Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevassa suosituksessa (2008) osaamisen kehittämisen tavoite on palvelutuotannon tuloksen parantaminen sekä työelämän laadun kehittäminen. Osaamisen kehittäminen tulee liittää kunnan palvelu- ja henkilöstöstrategioihin ja työntekijän työuraan. Osaamisen johtamista käytetään osaamisen kehittämisen ja kunnan toimintatavoitteiden yhdistämiseen. Henkilöstön kehittämisellä pyritään turvaamaan sellainen osaaminen, jolle kunnan palvelutuotannossa on tarvetta. Henkilöstön kehittäminen tarkoittaa suosituksen mukaan niitä toimenpiteitä, joilla pyritään työntekijän, työyhteisön tai koko organisaation tuloksen parantumiseen ja työhyvinvoinnin kehittymiseen. Henkilöstön kehittämistä käytetään muutoksen hallintaan sekä uusiin tilanteisiin tai tehtäviin sopeutumista, sillä nämä asiat vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen, tulokseen ja työhyvinvointiin.

Työntekijän työuran aikana hänen oppimistaan voidaan edistää mm. työssä oppimisella, hiljaisen tiedon jakamisella, osaamisen kehittämisellä sekä osaamisen jakamisella. Tapoja henkilöstön kehittämiseen on kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevan suosituksen mukaan perehdyttäminen, henkilöstökoulutus, valmennus, mentorointi, työpaikalla käytettävät oppimista tukevat tavat, tiimityö sekä työkierto. Osaamistarpeita kartoitetaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus 2008.)

Koivuniemen (2004, 196) tutkimus osoittaa, että henkilöstövoimavaroja on haasteellista hallita kunnallisella sektorilla. Kuntasektorilla tarve osaamisen johtamiselle ja esimerkiksi työkyvyn ylläpitämiselle lisääntyy, kun ikärakenne, organisaatio sekä ympäröivä yhteiskunta muuttuvat.



## 4.2 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatus on lapsen kasvatuksen, hoidon sekä opetuksen muodostama suunnitelmallinen kokonaisuus, jolle on asetettu tavoitteet (Varhaiskasvatus, [Viitattu 6.10.2017]). Kokonaisuudessa painotetaan erityisesti pedagogiikkaa. Opetushallitus määrää valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, ja niiden pohjalta laaditaan paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat. Jokaiselle lapselle laaditaan myös henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. (Varhaiskasvatus, [Viitattu 6.10.2017].)

Varhaiskasvatus on yhteiskunnallista palvelua, jonka tehtävät ovat laajat. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi lasten kokonaisvaltaisen kasvun, kehityksen ja oppimisen edistäminen, lasten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen, syrjäytymisen ehkäiseminen, lasten osallisuuden sekä yhteiskunnassa aktiivisena toimimisen vahvistaminen. Varhaiskasvatuksen tehtäviin kuuluu myös huoltajien tukeminen sekä työelämän ja opiskelun mahdollistaminen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 14.)

Jokainen kunta on velvollinen varhaiskasvatuksen järjestämiseen kunnan tarvitsemassa laajuudessa. Varhaiskasvatusta voidaan varhaiskasvatustain määräämänä toteuttaa joko päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena. Kunta voi järjestää varhaiskasvatuksen itse tai palvelut voidaan hankkia toiselta palveluntuottajalta. Ostettavan palvelun tasosta täytyy kuitenkin varmistua, että se vastaa sitä, mitä kunnalliselta varhaiskasvatustalvluilta edellytetään. (Varhaiskasvatustussuunnitelman perusteet 2016, 14.)

Varhaiskasvatuksessa noudatetaan säädöksiä henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Näitä säädöksiä ovat laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (L 29.5.2005/272) sekä laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (26.6.2015/817). (Varhaiskasvatustussuunnitelman perusteet 2016, 16.)

### 4.3 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri ja sen kehittäminen

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016, 28) mukaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri on tapa toimia, jota yhteisön vuorovaikutus muokkaa. Varhaiskasvatuksen järjestäjän eli kunnan ja varhaiskasvatuksen johtajien tulee tehdä mahdolliseksi toimintakulttuurin kehittäminen ja arviointi eri toimintamuodoissa ja yksiköissä. Toimintakulttuuri rakentuu esimerkiksi arvoista ja periaatteista, oppimisympäristöstä ja työtavoista, vuorovaikutuksesta, yhteistyöstä, työtä ohjaavien tavoitteiden ja normien tulkitsemisesta, johtamisrakenteista, toiminnan organisoimisesta, suunnittelusta ja toteuttamisesta ja **henkilöstön osaamisesta, ammatillisuudesta ja kehittämisotteesta**. Suunnitelman mukaan varhaiskasvatuksessa kaikkien työtapojen täytyy tukea lasten kehitystä ja oppimista, joten toimintakulttuurin täytyy tukea varhaiskasvatuksen tavoitteita ja luoda oikeanlaiset olosuhteet lasten oppimiselle, kehitykselle, turvallisuudelle ja hyvinvoinnille. Henkilöstön tulee tiedostaa, että heidän toimintatapansa ja vuorovaikutusmallinsa välittyvät mallina lapsille. Juuri tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöstön osaaminen ja ammatillisuus on jatkuvasti ajan tasalla, jotta toimintakulttuuri pysyy varhaiskasvatuksen tavoitteita tukevana.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2016, 28–29) mukaisesti yhteisön toimintakulttuuria tulee jatkuvasti kehittää ja arvioida. Suunnitelman mukaan tärkeä osa kehittämistä on vaikutusten pohdinta ja ei-toivottujen asioiden tunnistaminen ja niiden korjaaminen. Perusedellytys jatkuvalla kehitykselle on, että henkilöstö ymmärtää arvojen, tiedon ja uskomusten vaikutuksen oman toimintansa takana. Kehittämisen tulisi olla arvostava, osallistava ja luottamusta rakentava. Suunnitelman mukaan yhteinen toiminta-ajatus ja tavoitteet tulisi näkyä käytännössä. Johtajan tulee vastata siitä, että osaamista kehitetään ja jaetaan eteenpäin ja henkilöstöä tulee kannustaa itsensä arvioimiseen, tiedon ja osaamisen jakamiseen muille sekä kehittymään ammatillisesti. Opinnäytetyön kirjoittajan näkemys on, että työkierto on varteenotettava menetelmä, jolla yhteistä toiminta-ajatusta saadaan vahvistettua ja henkilöstö oppii arvioimaan itseään samalla, kun omaa osaamista viedään eteenpäin muille ja opitaan muilta. Ammattitaito kehittyy, kun työskentelee erilaisissa tilanteissa, erilaisten lasten kanssa ja oppii erilaisia toimintatapoja uudelta tiimiltä.

#### 4.4 Varhaiskasvatuksen henkilöstön osaaminen

Varhaiskasvatustyön työntekijälle asetettuja vaatimuksia on mahdollista käsitellä monen eri viitekehyksen kautta. Ammatillinen pätevyys tarkoittaa yleensä ammattitutkintoa tai muodollisten kelpoisuusehtojen täyttymistä. (Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen 2007, 28–35.) Varhaiskasvatuksen työtehtävissä vaadittava pätevyys on ilmaistu tutkintoina laissa sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuudesta (L 29.5.2005/272). Ammatillinen osaaminen tarkoittaa yleisesti työssä tarvittavia taitoja, tietoja sekä ammattieettistä vastuuta. Koska toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, täytyy oma osaaminen nähdä kehittyvänä asiana. Osaaminen ei ole myöskään vain yksilöllistä, vaan myös työyhteisön tai organisaation osaamista. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden tarvittavaa ammatillista osaamista voidaan jäsentää neljälle eri tasolle, jotka ovat kaikille ammattiryhmille yhteinen osaaminen (yhteistyö ja vuorovaikutus, jatkuva kehittäminen, eettinen osaaminen), varhaiskasvatuksen substanssin hallinta (kasvatusosaaminen, pedagoginen osaaminen, hoiva- hoito- ja huolenpito-osaaminen), erityiset osaamisalueet (tutkimus- ja kehittämistehtävät, esimiestehtävät, erityislastentarhanopettajan tehtävät, lastentarhanopettajan tehtävät, lastenhoitajan tehtävät, perhepäivähoitajan tehtävät) sekä tilannesidonnaiset osaamisalueet (esimerkiksi kielitaito, monikulttuurinen osaaminen). (Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen 2007, 28–35.)

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan henkilöstön koulutuksen ja osaamisen kehittämisjaoston antamia linjauksia varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamiseen ja koulutukseen liittyen ovat esimerkiksi koulutetun ja osaavan henkilöstön riittävydestä huolehtiminen sekä alueellisesti että yksiköittäin, ammattien vetovoimaisuudesta huolehtiminen, henkilöstörakenteen kehittäminen moniammatilliselta pohjalta, koulutustason kohottaminen, koulutuksen riittävydestä huolehtiminen alueellisesti, ammatillisen osaamisen jatkuvan kehittämisen sekä työssä jaksamisen huomiointi, varhaiskasvatuksen johtamisen kehittäminen sekä kehittämis- ja tutkimustoiminnan edistäminen (Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen 2007, 58).

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA LUOTETTAVUUS

### 5.1 Tutkimuksen luonne ja tavoitteet

Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistutkimus, sillä sen tavoitteena on tutkimuksen avulla kehittää kohdeorganisaation työkiertoa. Opinnäytetyössä tutkitaan työkierron tämänhetkistä tilaa, esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia, odotuksia sekä asenteita työkierron ja työkierron toimintatapojen suhteen organisaatiossa. Tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan tietoa, jonka pohjalta voidaan suunnitella kehittämissuunnitelmia työkierron toteutukselle.

Työkierto on aiheena organisaatiolla hyödyllinen, sillä varhaiskasvatusala muuttuu nopeasti ja osaamista ja työtapoja on kehitettävä jatkuvasti. Kunta on myös kokenut viimevuosien aikana kuntaliitoksia, joten varhaiskasvatuksen toiminta-alue on suurentunut huomattavasti ja näin myös työkierron mahdollisuudet ovat lisääntyneet. Osaamisen lisäksi työkierrolla voidaan lisätä työhyvinvointia, ylläpitää työkykyä sekä kehittää työyhteisöjä. Kohdeorganisaatiossa työkiertoa hyödynnetään myös, mikäli työntekijän osaamiselle on tarve muualla kuin nykyisessä yksikössä tai tiimissä.

Tutkimuksessa perehdytään varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja esimiesten odotuksiin, kokemuksiin ja asenteisiin työkiertoa kohtaan. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa organisaation työkierron tämänhetkisestä tilasta ja sen avulla voidaan kehittää toimintatapoja. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla työkiertoa voidaan kehittää organisaatiossa. Tutkimuskysymyksiä ovat mikä on työkierron tämänhetkinen tila organisaatiossa? Miten työkiertoa voitaisiin toteuttaa paremmin? Mitkä ovat työntekijöiden asenteet työkiertoa kohtaan organisaatiossa? Tutkimusongelma on työkierron parempi toteutus ja hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston käsittely

Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään kysymyksiä jotka liittyvät prosentteihin ja lukumääriin (Heikkilä 2014, 15). Aineiston keruussa käytetään useimmiten tutkimuslomakkeita, joissa on valmiina strukturoidut vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia kuvataan usein taulukoilla ja kuvioilla ja sillä voidaan selvittää riippuvuuksia eri asioiden välillä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään selvittämään nykytilanne, mutta ei syitä siihen. (Heikkilä, s. 15.)

Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena, sillä otos on numeerisesti suuri ja strukturoidun kysymyslomakkeen käyttäminen oli tässä tapauksessa helpoin tapa kerätä vastauksia. Myös organisaation luonteesta johtuen esimerkiksi haastatteluita olisi ollut vaikea järjestää, mikä on yksi syy siihen, että kyselytutkimus oli paras tapa kerätä vastauksia. Kyselytutkimus oli auki useamman kuukauden, joten siihen sai vastata silloin, kun itsellä oli sopiva hetki. Tutkimuksen tekeminen kvalitatiivisena näin suurelle joukolle olisi ollut erittäin haastavaa. Kvantitatiivisella tutkimuksella on myös helppo saada yleiskuva organisaation nykytilanteesta. Kyselylomakkeeseen kuului kuitenkin strukturoitujen kysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä, joilla saatiin tarkempaa tietoa ja joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin strukturoitujen kysymysten vastauksia.

Kokonaistutkimus tarkoittaa, että tutkitaan koko perusjoukko, eli kaikki jäsenet (Heikkilä 2014, 31). Heikkilä (s.31) esittää, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko, jos perusjoukon koko on alle sata, mutta kyselytutkimuksissa se kannattaa tehdä jopa 200–300 henkilön suuruisesta joukosta. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, koska haluttiin ottaa tutkimukseen mukaan kaikki varhaiskasvatuksen työntekijät ja esimiehet ja koska työntekijöitä on n. 250 ja esimiehiä 10. Huomioitiin myös mahdollinen kato, ja ottamalla mukaan koko perusjoukko, pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon vastauksia. Tutkimusaineisto hankittiin Webropol-järjestelmällä tehdyillä kyselyillä, joiden linkit lähetettiin vastaajien sähköposteihin. Kyselyt tehtiin erikseen työntekijöille ja esimiehille. Esimiehistä kyselyyn vastasi 60 %, mutta työntekijöiden kyselyssä koettiin kato, ja vastausprosentti oli vain 18 %. Sähköpostikyselyissä alhainen vastausprosentti on kuitenkin melko yleistä.

Aineistoa käsiteltiin käyttämällä hyväksi Webropol-järjestelmää sekä IBM SPSS Statistics -ohjelmistoa. Kysymyksistä tehtiin kuvioita, joita on opinnäytetyössä avattu ja osaan kysymyksistä käytettiin menetelmänä myös ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnilla voidaan selvittää kahden eri muuttujan välistä yhteyttä eli sitä, miten ne vaikuttavat toisiinsa (Heikkilä 2014, 198). Tässä tutkimuksessa ristiintaulukoinnilla selvitettiin, oliko työuran pituudella tai ammattinimikkeellä vaikutusta työkiertoon osallistumiseen. Avoimia kysymyksiä analysoitiin Webropolin text mining -menetelmän sanakarttoja käyttämällä. Vastauksia oli myös sen verran vähän, että niitä pystyi käymään läpi hyvin myös sellaisenaan.

### 5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti tarkoittaa, että tutkimus todella mittaa sitä mitä oli tarkoituskin (Heikkilä 2014, 27). Tutkijan tulee asettaa tutkimukselle tarkat tavoitteet, että hän osaa tutkia oikeita asioita. Validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ei ole systemaattista virhettä. Kun mittari on validi, voidaan ajatella suoritettujen mittausten olevan keskimäärin oikeita. Tutkimuslomakkeen kysymysten täytyy mitata asioita yksiselitteisesti. Perusjoukon määrittely, hyvän otos sekä korkea vastausprosentti auttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä, s.27.)

Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä tutkimuksen validiteetti on melko hyvä, sillä kysymykset ovat selkeitä ja yksinkertaisia. Kysymyksillä saatiin vastauksia siihen, mihin niitä haettiin. Kyselyyn liitettyssä saatekirjeessä oli myöskin avattu työkierto-käsitettä, jotta kaikki vastaajat varmasti ymmärtävät käsitteen samalla tavalla ja pysyvät vastaamaan totuudenmukaisesti. Molemmissa kyselyissä otoksena käytettiin koko perusjoukkoa, ja esimiesten kyselyyn vastausprosentti oli hyvä, mutta koska työntekijöiden kyselyssä kato oli suuri, ja vastausprosentti vain 18 %, alentaa tämä tutkimuksen validiteettia ja tutkimusta tarkastellessa täytyy huomioida, että vastauksia ei voida pitää täysin oikeina ja koko perusjoukkoa kuvaavina. Vastauksia oli kuitenkin määrällisesti melko paljon (45).

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, ovatko tulokset tarkkoja. Jotta tutkimus on luotettava, sen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan se pitää olla toistettavissa samanlaisin tuloksin (Heikkilä 2014, 28). Tutkijan tulee olla tutkimuksen ajan kriittinen

ja tarkkaavainen. Virheitä voi sattua missä vaiheessa tahansa, esimerkiksi tietoja kerättäessä, käsiteltäessä tai tuloksia tulkittaessa. Heikkilän (s. 28) mukaan tutkijan täytyy tulkita tulokset oikein ja käyttää vain sellaisia analysointimenetelmiä, joita hän osaa käyttää. Tulokset saattavat olla sattumanvaraisia, mikäli otoskoko on pieni. Erityisesti kyselytutkimuksissa tulee huomioida jo otantaa suunniteltaessa kato (vastaamatta jättäneiden määrä), joka voi olla suurikin. Jotta tulokset ovat luotettavia, täytyy otoksen edustaa koko perusjoukkoa.

Tutkimuksen reliabiliteetti olisi muuten hyvä, sillä tulokset on tulkittu ja käsitelty oikein, ja analysoinnissa on käytetty menetelmiä, jotka opinnäytetyön kirjoittaja hallitsee, mutta työntekijöiden kyselyssä kato vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen reliabiliteettiin. Koska työntekijöiden tutkimuksen vastaajaprosentti oli vain 18 %, täytyy huomioida, etteivät tulokset ole täysin luotettavia ja tarkkoja, eivätkä välttämättä täysin kuvaa koko perusjoukkoa. Vastauksia oli kuitenkin määrällisesti melko paljon (45), joten vastausten määrä on muuten hyvällä tasolla. Esimiesten kyselyn reliabiliteetti on kuitenkin parempi, sillä sen vastaajaprosentti oli korkeampi.

Kyselyiden kysymyksiä laatiessa ja otosta määriteltäessä on otettu huomioon validiteetti sekä reliabiliteetti. Otosta määriteltäessä otettiin huomioon myös mahdollinen kato, jonka vuoksi otokseksi määriteltiin koko perusjoukko. Kato oli kuitenkin siitä huolimatta suuri, vaikka kysely lähetettiin kesän aikana työntekijöille useamman kerran. Opinnäytetyön kirjoittajan näkemys on, että kadon suurimmat syyt olivat kesälomakausi sekä syksyllä uuden toimintakauden alkaminen ja siihen liittyvät kiireet.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Esimiesten kysely

Tutkimuksessa esimiehille tehtiin oma kysely (liite 1), jossa kartoitettiin esimiesten asenteita ja kokemuksia työkiertoa kohtaan organisaatiossa. Kysymyksissä painotettiin myös sitä, mitä mieltä esimiehet ovat työntekijöidensä asenteista työkiertoa kohtaan ja mitkä asiat näihin asenteisiin heidän näkökulmastaan vaikuttavat. Esimiehiä organisaatiossa ovat varhaiskasvatuspäällikkö, perhepäivähoidon ohjaajat sekä päiväkotien johtajat. Esimiesten kyselyn tulokset on esitetty lukumäärinä prosenttien sijaan, sillä esimiesten määrä on pieni ja tulokset ovat näin selkeämpiä. Organisaatiossa esimiehiä on 10, ja kyselyyn vastanneita oli 6. Vastausprosentti esimiesten osalta oli siis 60 %.

#### 6.1.1 Taustatiedot työkiertoon liittyen

Seuraavasta kuviosta (1) nähdään, kuinka monta vuotta esimiehet ovat työskennelleet organisaatiossa. Yksi vastaajista oli työskennellyt yli 20 vuotta, yksi 3–5 vuotta, yksi 0–2 vuotta ja kolme 6–10 vuotta.



Kuvio 1. Esimiesten työskentelyvuodet organisaatiossa.

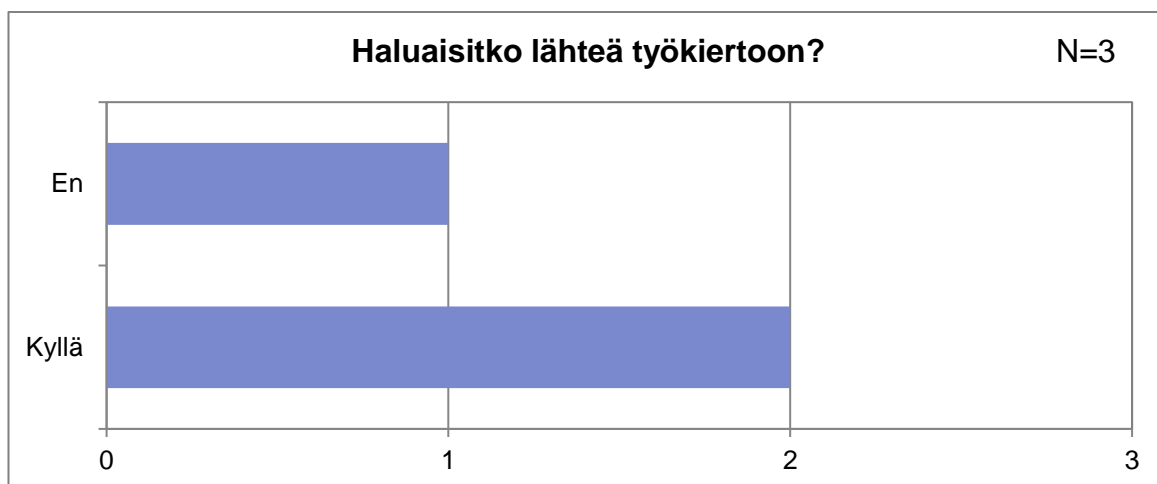


Seuraavasta kuviosta (2) voidaan huomata, että esimiesten kyselyn perusteella puolet esimiehistä oli työurallaan osallistunut työkiertoon.



Kuvio 2. Esimiesten osallistuminen työkiertoon.

Seuraavassa kuviossa (3) esitetään vastausjakauma sen mukaan, olisivatko ne esimiehet, jotka eivät ole osallistuneet työkiertoon, halukkaita osallistumaan siihen jatkossa. Kaksi esimiestä vastasi kyllä ja yksi ei. Peruste haluttomuudelle oli se, että se ei hänen tehtävässään ole mahdollista.



Kuvio 3. Halukkuus työkiertoon lähtemiseen.

Työkiertoon osallistuneiden esimiesten kokemukset olivat kokonaisuudessaan positiivisia, sillä he kokivat oppineensa uutta ja saaneensa kokemuksia.

”Kokemuksia rikkaampi.”

”Olen oppinut paljon uusia toimintatapoja ja käytäntöjä. Olen tutustunut varhaiskasvatuksen henkilöstöön hyvin laajasti ja minun on ollut helppo tehdä myöhemminkin yhteistyötä heidän kanssaan.”

”Omat kokemukseni ovat lyhytaikaisia ja niistä on jäänyt positiivinen kuva.”

### 6.1.2 Työkierron hyödyntäminen

Seuraavasta kuviosta (4) nähdään, että suurin osa esimiehistä, eli viisi kuudesta vastaajasta oli sitä mieltä, että työkiertoa hyödynnetään organisaatiossa tällä hetkellä tarpeeksi.



Kuvio 4. Työkierron hyödyntäminen organisaatiossa.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä, jossa sai vapaasti mainita vielä muita asioita työkiertoon liittyen, oli kuitenkin mainittu, että työkierto nähdään organisaatiossa tällä hetkellä enemmän uhkana kuin mahdollisuutena.

”Tällä hetkellä työnkierto nähdään enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Kova työ on vielä siinä, että varhaiskasvatus nähdään yhteneväisenä kokonaisuutena eikä eri osina, jotka "taistelevat" resursseista. Uskon, että parhaimmillaan työnkierto auttaa murtamaan näitä poteroita. Ehkä asia on vähän dramaattisin sanankääntein tässä ilmaistu, mutta taustalla oleva vastustus ruohonjuuritasolta ehkä näyttäytyy näin.”

### 6.1.3 Työkiertoon liittyvät odotukset

Työkiertoon liittyvät odotukset esimiehillä liittyivät suurelta osin uusiin ajatuksiin, uuden oppimiseen sekä toimintatapojen muuttamiseen.

”Saa oppia uutta.”

”Saada uusia ajatuksia.”

”Yksiköihin ei tule liian pinttyneitä toimintatapoja (osa huonoja). Koke-  
musta ja ajatuksia voidaan vaihtaa enemmän yksikköjen välillä ja toi-  
minnan laatu on tasaisempaa eri yksiköiden välillä.”

”Esimiehenä olen kiertänyt useammassa yksikössä ja se kyllä avartaa  
ja pakottaa miettimään toimintatapojaan.”

”Oma työni on vuosien varrella muuttunut todella paljon ja olen kokeillut  
jonkin verran toisissa työpisteissä toimimista, silti en osaa varsinaisesti  
sanoa mitä odotuksia asian suhteen voisi olla. Ainakin se on ollut hyvä,  
että huomaa miten samaa työtä voi tehdä toisellakin tavalla.”

Vastauksissa tuli ilmi myös muutosvastarinnan vähentyminen:

”Toivon työnkierron murtavan totuttuja toimintatapoja ja avaavan silmiä.  
Toivoisin, että työntekijät jakaisivat keskenään enemmän hyviä käytän-  
teitä. Toisaalta työnkierto toivottavasti myös avaa klikkejä ja ravistelee  
työyhteisöjä aina sen verran, ettei leipäntymistä ja muutosvastarintaa  
syntyisi niin suuressa määrin.”

### 6.1.4 Työntekijöiden innokkuus ja motivaatio työkiertoon lähtemiseen ja siihen vaikuttavat asiat esimiehen näkökulmasta

Kuviosta 5 selviää, että kun esimiehiltä kysyttiin, mitä mieltä he ovat siitä ovatko heidän alaisensa innokkaita työkiertoon lähtemiseen, ainoastaan yksi vastasi kyllä. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän alaisensa eivät ole innostuneita ja kaksi vastaajista ei osannut sanoa.



Kuvio 5. Työntekijöiden innokkuus työkiertoon lähtemiseen esimiesten näkökulmasta.

Esimiesten mielestä työntekijöiden innokkuuteen ja motivaatioon työkiertoon osallistumisen suhteen vaikuttavat positiivisesti perhesyyt kuten työmatkan lyhentyminen, vaihtelun halu, uuden yksikön avautuminen sekä tiivis yhteistyö työpisteiden välillä, jolloin uudet tehtävät ovat jo entuudestaan tuttuja. Myös sijaisena toimiminen motivoi työkiertoon. Vastauksissa nousi esille, että usein työtiimin toimiessa ei työkiertoon haluta lähteä, uuteen työyhteisöön siirtyminen koetaan työlääksi sekä omaan tiimiin ja ryhmän lapsiin kiinnytään, jolloin ei haluta lähteä. Työkiertoon lähteminen vaatii myös rohkeutta. Myöskään työmatkan pidentyminen ei houkuta työkiertoon lähtemiseen.

”Työnkiertoon lähteminen vaatii toisaalta uteliaisuutta, rohkeutta ja motivaatiota. ”Uuteen” hyppääminen tuntuu pelottavalta. Mietitään ehkä, että miksi lähtisin. Toisaalta pitkät välimatkat yksiköiden välillä ja sitä kautta mahdollinen työmatkan piteneminen ei usein houkuta. Toisaalta taustalla voi olla se, että omaan tiimiin ja lapsiin kiintyy eikä halua ”jättää” muita.”

”Kauan samassa yksikössä olleet tuntuvat pelkäävän muutosta. Jos tiimi toimii hyvin, ei työkiertoa toivota. Toisaalta esim. kommunikointivaikeuksista kärsivästä tiimistä lähteminen voidaan kokea luovuttamisena ja epäonnistumisena. Uuden yksikön avautuminen houkuttaa työkiertoon.”

”Oma tiimi toimii. Uuteen työyhteisöön/ tiimiin siirtyminen koetaan työlääksi eli uusien tapojen ja uusien työtovereiden opettelu. Matkojen pituus.

On niin tuttua ja turvallista tehdä niin kuin ennenkin.”

”Perhesyyt, esim. lyhyempi työmatka tms. Myös vaihtelua toivotaan.”

”Riippuu mihin pitäisi lähteä.”

”tiivis yhteistyö eri työpisteiden välillä, jolloin tehtävät tuttuja. Sijaisena toimiminen.”

### **6.1.5 Mielipiteitä työkierron toteutuksesta organisaatiossa**

Seuraavasta kuviosta (6) voidaan nähdä, miten esimiesten mielipiteet työkierron toteutuksen suhteen jakoutuivat.

Vastanneista ainoastaan kaksi oli täysin samaa mieltä siitä, että hänen on helppo keskustella työntekijöidensä kanssa työkiertoon lähtemisestä. Kaksi ei osannut sanoa, yksi oli melko samaa mieltä ja yksi oli melko eri mieltä.

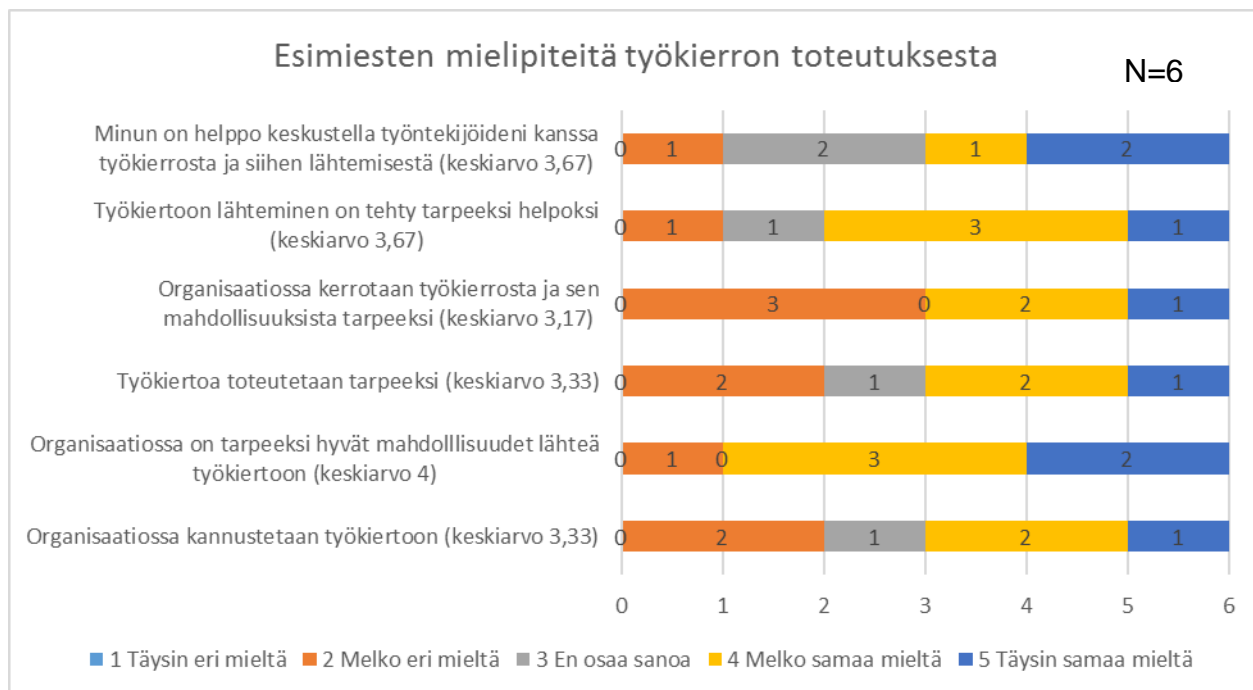
Puolet vastaajista oli melko samaa mieltä siitä, että työkiertoon lähteminen on tehty organisaatiossa helpoksi.

Puolet vastaajista oli melko eri mieltä siitä, että organisaatiossa kerrotaan työkierron ja sen mahdollisuuksista tarpeeksi. Kuitenkin toinen puolisko jakautui niin, että yksi oli täysin samaa mieltä ja kaksi melkein samaa mieltä siitä, että organisaatiossa tiedotetaan työkierron tarpeeksi.

Puolet vastaajista oli joko täysin tai melko samaa mieltä siitä, että työkiertoa toteutetaan organisaatiossa tarpeeksi. Toinen puoli vastaajista jakautui siten, että kaksi oli melko eri mieltä asiasta, ja yksi ei osannut vastata.

Suurin osa, eli viisi vastaajaa oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että organisaatiossa on tarpeeksi hyvät mahdollisuudet lähteä työkiertoon. Ainoastaan yksi vastaajista oli melko eri mieltä väitteestä.

Kysyttäessä kannustetaanko organisaatiossa työkiertoon, vastukset jakautuivat selvästi. Kaksi oli melko eri mieltä asiasta, yksi ei osannut sanoa, kaksi oli melko samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä.



Kuvio 6. Esimiesten mielipiteitä työkierron toteutuksesta.

### 6.1.6 Kehitysehdotukset työkierron ja sen toteutuksen suhteen

”Voisi luoda "vaihto-oppilas-järjestelmän" eli tavoitteellisemmin oltaisiin joitakin aikoja "kylässä" toisessa varhaiskasvatyksyksikössä. Näin voisi oppia uutta!”

”Saa itse valita.”

”Käytettävä vähintään yhtä rohkeasti kuin tällä hetkellä.”

”Työnkierron tuomia hyötyjä työntekijän kannalta olisi hyvä tuoda enemmän esiin. Ehkä kannattaisi nostaa esiin hyviä kokemuksia, joita varmasti on monelle tullutkin. Kenties työnkiertoa tulisi tehdä järjestelmällisemmin, niin että vuosittain joku talosta lähtisi työnkiertoon ja asia olisi itsestäänselvyys eikä erikoistilanne.”

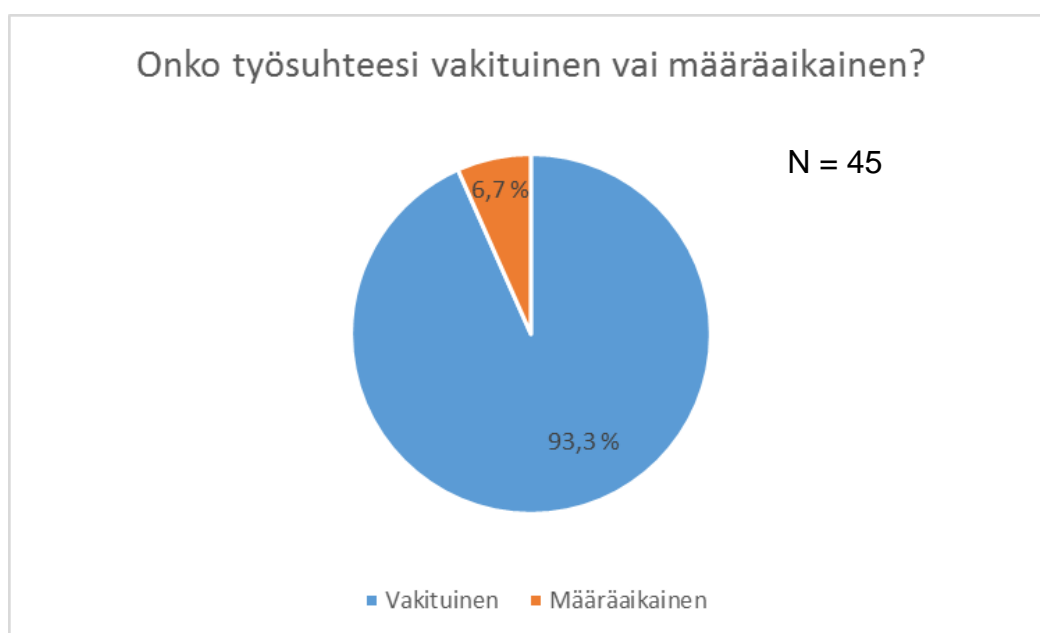
”Tärkeää olisi juuri niiden työntekijöiden kierrätys, jotka eivät "suotu" oppimaan uusia toimintatapoja, heille olisi tärkeää lähteä kiertoon. Mutta myös ne joilla olisi viedä uutta toiseen yksikköön.”

## 6.2 Työntekijöiden kysely

Tutkimuksessa työntekijöille tehtiin oma kysely (liite 2), jolla kartoitettiin työntekijöiden asenteita ja kokemuksia työkierrosta organisaatiossa. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään sitä, mitkä asiat kannustaisivat ja motivoisivat työkiertoon, millaisia kokemuksia työkierrosta sen kokeneilla työntekijöillä on ja mitkä ovat syitä sille, mikäli työkiertoon ei haluta lähteä. Kyselyllä pyrittiin myös selvittämään, mitä odotuksia työntekijöillä on työkiertoa kohtaan. Työntekijöitä on organisaatiossa noin 250 ja vastauksia kyselyyn tuli 45. Vastausprosentti on siis 18 %, joten täytyy ottaa huomioon, että tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti eivät ole täydelliset.

### 6.2.1 Taustatiedot

Seuraavasta kuviosta (7) selviää, että kyselyyn vastanneista 93,3 % oli vakituisessa työsuhteessa ja 6,7 % määräaikaisessa.



Kuvio 7 Työntekijöiden työsuhteen laatu

Kuviosta 8 nähdään, että 33,3 % vastanneista on työskennellyt organisaatiossa yli 20 vuotta. Toiseksi suurin vastaajamäärä oli 3–5 vuotta työskennelleet, joita oli 26,7 %. 6–10 vuotta työskennelleitä vastaajista oli 20 %, 11–20 vuotta työskennelleitä 13,3% ja 0–2 vuotta työskennelleitä 6,7 %.



Kuvio 8 Työntekijöiden työskentelyvuodet organisaatiossa

Seuraava kuvio (9) esittää, miten työntekijöiden nimikkeet jakautuivat vastaajien joukossa. Suurin osa vastaajista (48,9 %) oli lastenhoitajia, 28,9 % lastentarhanopettajia, 13,3 % perhepäivähoitajia, 6,7 % ryhmäavustajia ja 2,2 % vastasi työskentelevänsä muulla nimikkeellä. Tämä muu nimike oli lähihoitaja.





Kuvio 9 Työntekijöiden nimikkeet

Seuraavasta kuviosta (10) selviää, että kyselyyn vastanneista 42,2 % oli osallistunut työkiertoon ja 57,7 % ei ollut osallistunut. Jakauma on siis melko lähellä sitä, että puolet olisi osallistunut ja puolet ei.



Kuvio 10 Työntekijöiden työkiertoon osallistuminen

## 6.2.2 Työkiertoon osallistuneet työntekijät

Kuviosta 11 nähdään, mitkä ovat olleet suurimmat syyt työkiertoon osallistumiselle. Tässä täytyy ottaa huomioon, että vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Valmiista vastausvaihtoehdoista eniten vastauksia keräsi halu kokeilla erilaisia työtehtäviä sekä halu kehittää omaa osaamista. Suurella osalla syynä oli myös esimiehen ehdotus. Vähiten vastauksia saivat vaihtoehdot työhyvinvointi/työkyvyn ylläpitäminen sekä työyhteisöön liittyvät asiat. Koko kysymyksessä eniten vastauksia kuitenkin keräsi vaihtoehto muu. Näitä muita syitä olivat:

"Kiinnostus vuorotyöhön, työn jatkumisen mahdollisuus silloin vuorotyössä"

"Oma avustettava siirtyi esim. eskariin."

"Määräys"

"Esimiehen päätös vastoin työnkiertokyselyn vastausta."

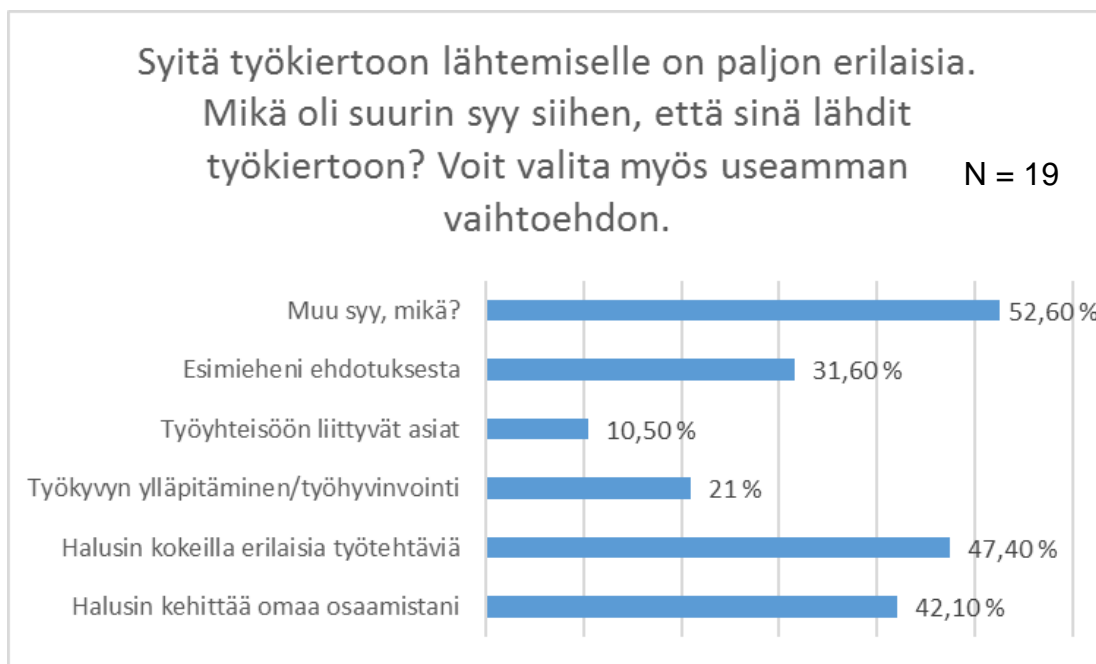
"Sain siirtyä tuttujen lasten kanssa seuraavaan ryhmään"

"Kodin omistussuhteen muuttuminen."

"Sekä sairastuminen.."

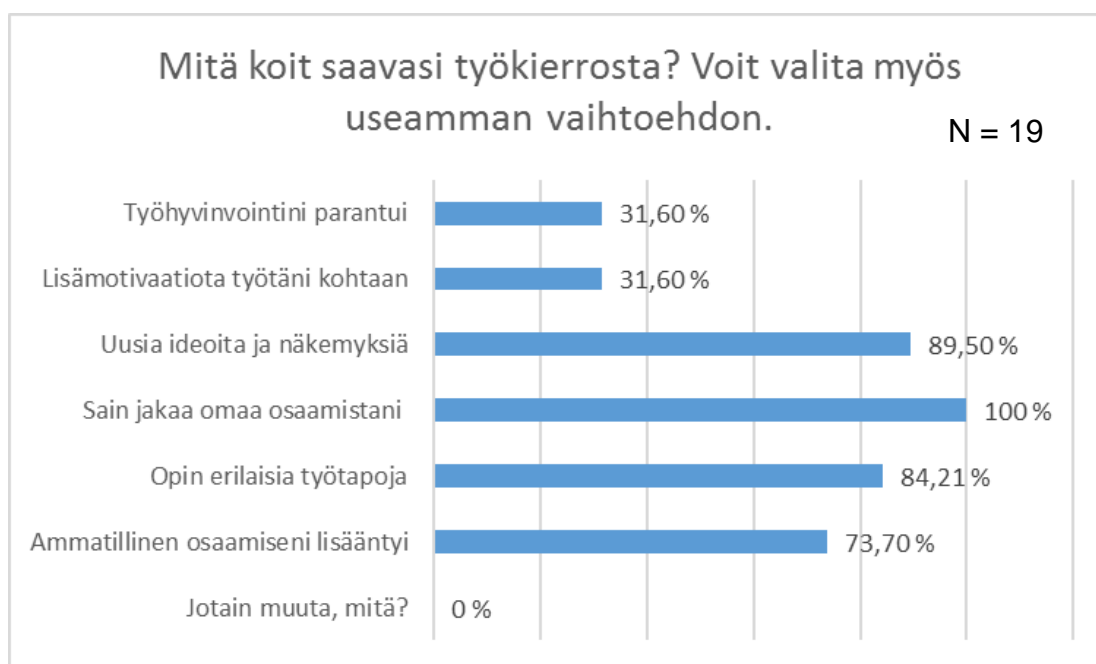
"Oma elämäntilanne."

"tilaisuutta tarjottiin (eka kerta)"



Kuvio 11 Työntekijöiden työkiertoon osallistumisen syyt

Kuviosta 12 nähdään, mitä työkiertoon osallistuneet vastaajat kokivat saaneensa työkierrosta. Tässäkin kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Jopa 100 % koki, että työkierron myötä he saivat jakaa omaa osaamistaan. 89,5 % sai uusia ideoita ja näkemyksiä, 84,21 % oppi erilaisia työtapoja ja 73,7 % koki ammatillisen osaamisensa lisääntyneen. Myös yli 30 % koki työhyvinvointinsa parantuneen sekä saaneensa lisämotivaatiota.



Kuvio 12 Mitä työntekijät kokivat saavansa työkierrosta

Seuraavassa kuviossa (13) on esitetty sanakartta sanoista, jotka esiintyivät avoimissa vastauksissa kysyttäessä millaisen työntekijät ovat kokeneet työkierron. Taustavärit, viivat sekä sanojen etäisyys toisistaan kertoo, miten usein sanoja on käytetty yhdessä tai samassa lauseessa. Työntekijöiden kokemukset olivat sekä positiivisia että negatiivisia:

”Positiivisena. Näkee ja kokee paljon uutta. Voi ottaa opiksi ja miettiä omaa toimintatapaansa aina uudelleen, mitä parannettavaa ja muutettavaa. Vaihtelu virkistää.”

”Koska olen ollut lapsen henkilökohtainen avustaja olen seurannut lasta ryhmästä toiseen eli se on ollut automaattista ja tiedossa jo etukäteen. Se on ollut mukavaa vaihtelua.”

”Itselläni oli kiinnostus työkiertoon, joten siksi se oli mielekästä. Työskentelin jo aiemminkin erityöpisteissä kiertävänä.”

”Tykkään opetella ja ottaa uusia asioita ja haasteita vastaan. Mielestäni on rikkaus saada uutta tietoa ja näkökantaa, uusia menetelmiä ja tutustua uusiin ihmisiin.”

”Voidessani itse vaikuttaa päätökseen ja oma haluni kokeilla uutta innostivat ja motivoivat työkiertoon. Tämänkertainen siirtyminen työnkiertoon onkin sitten määrätty ja tuntemukset aivan toisenlaiset. Kysymättä, neuvottelematta, perustelematta.”

”positiivisena kokemuksena, valinta oli oma halu kokeilla erilaista tehtävää.(toki ei ollut oma toive, mutta tilaisuutta tarjottiin ja päätin siihen heittäytyä)  
toinen kokemus olikin pakon sanelema ja oli kuormittavaa aikaa”

” Positiivinen kokemus perustuen erilaisiin näkökulmiin ja totuttuihin tapoihin miten toimitaan työyhteisössä vaikka samasta työstä on kyse... Avoimin mielin tunnustellen ja tarkkaillen kuinka tässä työyhteisössä toimitaan...näillä perusteilla olen hyvin pärjännyt, vaikka ei kovin paljoa olekaan työnkiertokokemusta. Lapset ovat aina yhtä ihania!!”

”Aluksi epävarmuutta ja asiaan vaikutti se missä vaiheessa ja kuinka asiasta kerrottiin.”



Kuvio 13 Sanakartta työntekijöiden työkiertokokemuksista

Seuraavassa kuviossa (14) nähdään sanakartta avoimista vastauksista, kun työntekijöiltä kysyttiin, mitä he olisivat kaivanneet työkierrolta. Kuten sanakartastakin voidaan huomata, ovat perehdytys, kuunteleminen sekä tuki sanoja jotka nousevat esille, sekä se, että olisi toivottu enemmän keskustelua ja esivalmistelua ennen työkiertoa:

”Keskustella työntekijöiden kanssa, eikä vain tehdä määräyksiä ja tuoda asia esille ilmoitusluontoisena asiana.”

”Tapa, millä asia hoidetaan, pelkkä ilmoitusasia, ilman työntekijän kuuntelemista ei ole hyvä. Onneksi kokemukset itse työstä ovat sitten olleet positiivisia.”

”Asioiden esivalmistelu, työntekijän kuuleminen ja lähtökohtana pitää olla, että työntekijä haluaa ja toivoo työkiertoa ja toimenkuvansa muuttamista.”

”Työnkierrossa tulisi aina muistaa se, että huomioidaan uusi työntekijä. Hänellä menee aikaa uuteen ryhmään tutustumisessa ja työyhteisöön mukaan pääsemisessä.”

”uusi tehtävä tarvitsee perehdytyksen, joka jäikin toteuttamatta, vaikka sellaisesta sovittiin suullisesti. avoimuutta, tukea, ei jätetä tyhjän päälle”

”Alussa perehdyttämisessä olisi hyvä saada joku ohjaajaksi.”

”Sovitaan kierron toteuttamisesta ajoissa ei muutamaa viikkoa aikaisemmin. Tuleva uusi tiimi saisi yhdessä suunnitella ja vaihtaa mielipiteitä tulevasta työskentelystä.”

Osa vastaajista ei kuitenkaan kokenut, että olisi kaivannut mitään lisää:

”Positiivista asennetta löytyi. Itselle oli uusien kokemusten, tapojen ja vinkkien opettelemista ja se oli hyvä. Tiedonkulku on vähän itsestäkin kiinni, pitää olla oma-aloitteinen ja hyvällä tavalla utelias.”

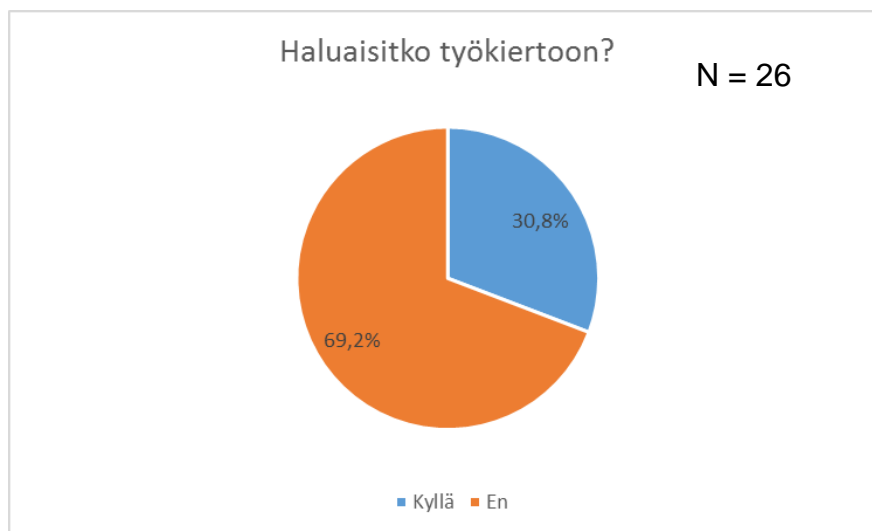
”Olen ollut tyytyväinen siihen, että oli halutessa mahdollisuus vaihtaa toimipistettä ja toiveita toimipaikasta kuunneltiin.”



Kuvio 14 Sanakartta siitä mitä työntekijät olisivat työkierrolta kaivanneet

### 6.2.3 Työntekijät, jotka eivät olleet osallistuneet työkiertoon

Seuraavasta kuviosta (15) nähdään, että vain 30,8 % työntekijöistä, jotka eivät olleet osallistuneen työkiertoon, haluaisivat osallistua.



Kuvio 15 Työntekijöiden halukkuus työkiertoon lähtemiseen

Kysyttäessä miksi vastaaja ei haluaisi työkiertoon, suurimmiksi syiksi nousivat esimerkiksi tyytyväisyys tämänhetkiseen työhön, turvallisuus, viihtyminen nykyisessä työssä, hyvä tiimi sekä lasten tunteminen hyvin. Myös työmatkan pidentyminen koettiin uhkana työkiertoon lähtemisessä.

”Kun on vähän työelämää takana, tuntuu turvallisemmalta olla yhdessä paikassa ja päästä kunnolla sisälle talon tapoihin. Kuitenkin aina muutammat ensimmäiset viikot menee tunnustellessa ja tutustuessa lapsiin, aikuisiin ja paikkoihin.”

”Viihdyn siinä paikassa, missä olen. Jos työkierto tulisi ajankohtaiseksi, haluaisin ainakin muutaman vuoden olla samassa ryhmässä töissä.”

”Olen tyytyväinen tämän hetkiseen paikkaani ja tykkään olla juuri tässä ryhmässä missä tällä hetkellä olen.”

”Tällä hetkellä minulla on erittäin hyvä tiimi jossa työskentelen enkä halua sitä vaihtaa jollei ole pakko :)”

”Koen tärkeänä, että sama lastentarhanopettaja pysyy ryhmässä, erityisesti nyt kun viisaasti on luotu 0 - 5 vuotiaiden ryhmiä. Tällöin opettajalla on pitkä kokemus ja tieto lapsen asioista. Erityisesti enemmän

tukea tarvitsevien lasten kohdalla on näin mahdollisuus pitkäjänteiseen työhön.”

”Minulla on mahtava työpaikka, ihanat työkaverit! Yhteistyö meillä sujuu hyvin! Ja työajat ovat sopivat.”

”Vaarana päätyä toiselle puolelle pitääjää, jolloin työmatkat voi kasvaa huikkeiksi. Toiseksi, ei välttämättä voi vaikuttaa siihen, minkä ikäisten ryhmään päätyy työskentelemään.”

#### **6.2.4 Mielipiteitä työkierron toteuttamisesta organisaatiossa**

Kuviossa 16 voidaan tarkastella työntekijöiden mielipiteitä työkiertoon liittyvistä asioista.

Suurin osa työntekijöistä vastasi olevansa täysin samaa mieltä (28,89%) tai melko samaa mieltä (42,22%) siitä, että heidän on helppo keskustella esimiehensä kanssa työkiertoon liittyvistä asioista. 24,44 % ei osannut sanoa ja ainoastaan 4,44 % oli sitä melko eri mieltä asiasta.

Seuraavassa väitteessä, eli onko työkiertoon lähteminen tehty tarpeeksi helpoksi, vastaukset jakautuvat melko tasaisesti. 4,44 % on täysin samaa mieltä asiasta, 37,78 % on melko samaa mieltä, 26,67 % on melko eri mieltä ja 4,44 % on täysin eri mieltä. Loput 26,67 % ei osannut sanoa.

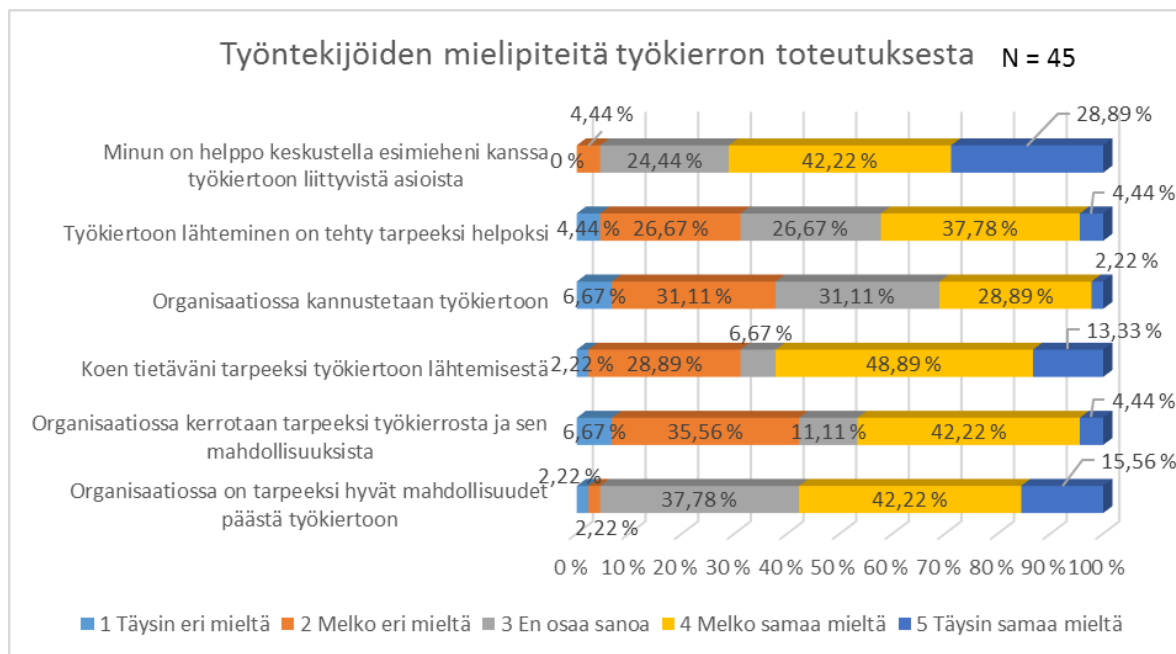
Myöskin kysyttäessä siitä, kannustetaanko organisaatiossa työkiertoon, vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti. Hieman suurempi vastaajamäärä on kuitenkin sitä mieltä, että ei kannusteta tarpeeksi (melko eri mieltä 31,11 % ja täysin eri mieltä 6,67 %).

Lähes puolet vastaajista (48,89 %) oli melko samaa mieltä ja 13,33 % täysin samaa mieltä siitä, että kokee tietävänsä tarpeeksi työkiertoon lähtemisestä. Noin 30 % oli joko melko tai täysin eri mieltä asiasta.

42,22 % oli melko samaa mieltä ja 4,44 % täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiossa kerrotaan työkierrosta tarpeeksi. Kuitenkin 35,56 % oli melko eri mieltä ja 6,67 % täysin eri mieltä tästä väitteestä.



Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiossa on tarpeeksi hyvät mahdollisuudet päästä työkiertoon (täysin samaa mieltä 15,56 % ja melko samaa mieltä 42,22 %). Eri mieltä asiasta oli ainoastaan 4,44%, loppujen 37,78 % vastatessa ettivät he osaa sanoa mielipidettään asiaan.



Kuvio 16 Työntekijöiden mielipiteitä työkierron toteutuksesta

### 6.2.5 Odotukset työkierrolta

Työntekijöiden odotuksissa työkiertoa kohtaan nousi esille työntekijän tahdon huomioiminen, keskustelu ja kuuntelu, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työkiertoon lähtemiseen, vapaaehtoisuus, uuden oppiminen, omien vahvuuksien esille tuominen, vaihtelun halu sekä työkierron tekeminen tavaksi ja automaattiseksi.

”Uutta tietoa ja taitoa, motivaatiota työhön”

”Saisi keskittyä vain lapsiin eikä tehdä muita työtehtäviä siinä samalla (ruoanlaitto yms.)”

”Toivon, että työntekijän toiveita kunnioitetaan ja se pohjalta tehdään työkiertoa koskevat muutokset ja täten annetaan työntekijälle mahdollisuus kehittää omaa työtään kyseisellä osastolla. Työntekijöiden jat-

kuva vaihtuvuus ei ole hyvä kiintymyssuhteen kehittymiselle. Yksi henkilö vain työnkiertoon osastolta kerralla ja sitten tilanne rauhoitetaan 2-3 vuodeksi.”

”Työnkierto tulisi perustua vapaaehtoisuuteen, ei pakottamiseen. Motivaatio kärsii.”

”Pitää lähteä matkaan työntekijän omasta halusta ja tarpeesta lähteä työnkiertoon. Hyviä tuloksia tiimityössä ei synny pelkällä esimiehen määräyksellä. Työntekijällä on oltava myös työrauha omassa tiimissään vähintään 3-4 v, että hän voisi kehittyä ja kehittää omaa ammattitaitoansa.”

”Tärkeänä pitäisin juuri sitä että uusi työntekijä ryhmässä huomioitaisiin niin, että porukkaan on helppo mennä ja perehdyttäminen sujuu. Työnkiertoon lähteminen pitäisi muutenkin tulla itsestään työntekijästä, ei niin että ”suurinpiirtein” vain ilmoitetaan että sinulle on nyt kaavailtu tällaista ensi toimintakaudeksi. Työnkiertoon lähteminen pitäisi keskustella työntekijän ja esimiehen välillä niin että asiat tulevat selviksi. Tällöin se olisi mielekästä. Paljon on tullut esille sellaisia, että tehdään vain muutokset esimiestasolla ja sitten vain ilmoitetaan asiasta työntekijöille.”

”Työkierto on hyvä asia, kun se tukee omaa työmotivaatiota ja vapautuu sopiva tilanne kiertoon. Jos se on pakottamista, tukeeko se silloin työviihtyvyyttä ja -motivaatiota, -tuloksia? Omaan työhön sitoutuneisuus ja sen kehittäminen on myös tärkeä seikka, jolloin usein vaihtuva työympäristö voi stressata omaa jaksamista.”

”Uusien toimintatapojen oppiminen ja omien vahvuuksien esilletuominen.”

”Että halutessaan pääsisi esimerkiksi puoleksi vuodeksi tai vuodeksi johonkin muuhun yksikköön tai ryhmään töihin.”

”Tekisi hyvää nähdä toisten ryhmien työtä. Näin ollen toivottavasti toisen työn arvostus nousisi esiin ja huomattaisiin, että kaikilla on omat haasteensa.”

”odotan työnkierrolta sitä, että siihen halutessaan pääsee ja pystyisi vaikuttamaan seuraavaan työpisteeseen.”

”Jatkuva ryhmien hajottaminen ja uudelleen järjestäminen syö hirvittävästi energiaa kun joudutaan jatkuvasti aloittamaan alusta. Työnkierto

hallitusti, yhteistyössä henkilöstön kanssa sen sijaan on asiallista ja hedelmällistäkin.”

”Työnkierto olisi kyllä hyvä asia. Se pitäisi olla automaattista, esim. 3 vuotta olisi sopiva aika ryhmässä sitten pitäisi työnkierto tapahtua automaattisesti. Tiimit vaihtaisi kokonaisuudessaan ryhmää.”

”Säännöllinen rytmi työnkiertoon ja pakolliseksi kaikille. Jos ei työpiste vaihdu voisi vaihtaa talon sisällä paikkoja esim 2-3 vuoden välein.”

”Halu onnistua ja olla osa uutta työyhteisöä.”

”Työkierto toisi uusia työtapoja ja ajatusta sekä sisältöä työelämään.”

## 6.2.6 Motivaatio ja kannusteet työkiertoon lähtemiseen

Kuviossa 17 nähdään sanakartta sanoista, jotka esiintyivät työntekijöiden vastauksissa kysyttäessä mikä olisi itselle suurin kannuste työkiertoon lähtemiseen ja mikä motivoisi siihen. Esille nousivat vaihtelu, oma jaksaminen, uusi tiimi (erityisesti mikäli nykyisessä tiimissä ongelmia), itsensä kehittäminen, ammattitaidon kehittäminen, palkkaus sekä elämäntilanteen muutos.

”Se ettei "tule sokeaksi" toisten ryhmille/ työnkuvalle. Olen itse työskennellyt niin pienten kuin isojen ryhmässä. Koen että tällöin minulla on myös ymmärrystä eri-ikäisten kanssa toimimisesta. Pienten puolella varhaiskasvatus on paljon myös perushoitoa(vaipan vaihto, syöttäminen) mitä taas ei isompien lasten kanssa tehdä.”

”juuri työpisteiden/työajan vaihtuvuus kiinnostaa mutta samalla huolehtaa.”

”oma jaksaminen ja kokeilunhalu motivoisi”

”Oikeastaan ainut asia varmaan mikä saisi toivomaan työkiertoa olisi, jos omassa työpisteessä olisi huono työilmapiiri.”

”Työtehtävän / palkkauksen kohtaaminen. Ammattitaidon kohentaminen.”

”Uudet toimintatavat, uusi ympäristö ja uudet työkaverit”

"Työssäni eri toimipisteissä ja tehtävissä olen pyrkinyt laajentamaan omaa osaamistani ja kehittymistäni, joten ajattelisin sen olevan myös suurin kannustin."

"Pitäisi tietää asiasta enemmän. Pelko on siinä, että onko mahdollista palata takaisin "vanhaan" paikkaan"

"Näkökulmien avartuminen ja mahdollisten ennakkokäsitysten valmistuminen /muuttuminen."

"Itseni kehittäminen ja uusien haasteiden halu."

"Hyvä työporukka, taitojani vastaavat tehtävät"

"Saada itse osallistua oman toiveen mukaan työnkiertoon ja avoin keskustelu omasta roolistasi uudessa tiimissä."

"oikeanlainen tiimi, jossa kemiat sopii yhteen."

"Haluaisin oman kodin takaisin omaan käyttöön"

"Jos oma jaksaminen on siinä pisteessä ettei työskentely ole enää mahdollista tässä ryhmässä, niin silloin työnkiertoon ELI OMA TERVEYS !!"

"Sellainen että saisi kehittää itseään ja saisi itselleen rohkeutta viedä omaa osaamistaan toiseen ryhmään."



Kuvio 17 Työntekijöiden motivaatio ja kannusteet työkiertoon lähtemiseen

### 6.2.7 Muuta

Viimeiseksi kyselyssä oli vielä kohta, johon työntekijät saivat halutessaan kertoa muita ajatuksiaan organisaation työkierrosta.

”Olen kaksi kertaa (vuotta) pyytänyt työkiertoa sitä saamatta”

”Työkierto on hyvä asia mutta sitä ei saa olla liikaa. Pienet lapset tarvitsevat tutun ja turvallisen aikuisen lähelleen.”

”Ei saisi olla jokavuotista. Lasten kiintymyssuhteet ja vanhempien kanssa käytävä kasvatuskumppanuus kärsii.”

”Työnkierrolla voit saada sellaisen tilanteen, jossa haet itsellesi uusia tuulia, kokemuksia kokeilla jotain erilaistakin, tekemättä mitään lopullista päätöstä tai menettämättä jo olevaa. Siitä voi löytyä uusi mahdollisuus, jota ehkä mielessä pohtii ja jäisi muuten kokematta. Se voi olla mahdollisuuskin. Toivon kuitenkin, että työntekijän näkemyksiä ymmärretään ja työntekijä tulisi kuulluksi.”

”Ilmapiiri työpaikalla on rennompia, kun kuppikuntia ei pääse syntymään ja kaikki toimivat tiiminä paremmin kun ymmärtävät toisen työkaverin tilanteen.”

”Toivoisin enemmän tietoa ja keskustelua asiasta työyhteisössä. Ajattelisin, että se voisi herättää kiinnostusta ja innostusta lähteä työkiertoon.”

”Työnkierto voi olla hedelmällistä ja kehittävää tai mielivaltaista hajota ja hallitse politiikkaa johtajasta riippuen. Vaatii pedagogista näkemystä ja toimintatapaa, että työnkierto muodostuu hyväksi ja positiiviseksi asiaksi. Silloin eteenpäin viedään ideoita ja ollaan halukkaita ottamaan vastaan uusia - muussa tapauksessa se kylvää jopa katkeruutta ja alentaa työmotivaatiota.”

”Hyvä, kun on tällainen mahdollisuus annettu ja vieläpä toimiva... Siinä tarvitaan hyvää ammattitaitoa ja henkilöstönsä tuntemusta, kun pystytään saamaan oikeat henkilöt oikeisiin paikkoihin. ”Nostan hattua”!!”

”Varhaiskasvatuksessa työtä tehdään paljon persoonalla ja sydämellä ja aidolla välittämällä. Jos se puuttuu, puuttuu myös onnellisuus ja tekemisen riemu! Siis harkintaa työnkierrolle varhaiskasvatuksessa. ”

”Hienoa, kun on pystytty järjestämään mahdollisuus työnkiertoon. Todella ammattimaista toimintaa ja osaamista saada ”palat” kohdalleen hyvin toimivaan työyhteisöön. ”

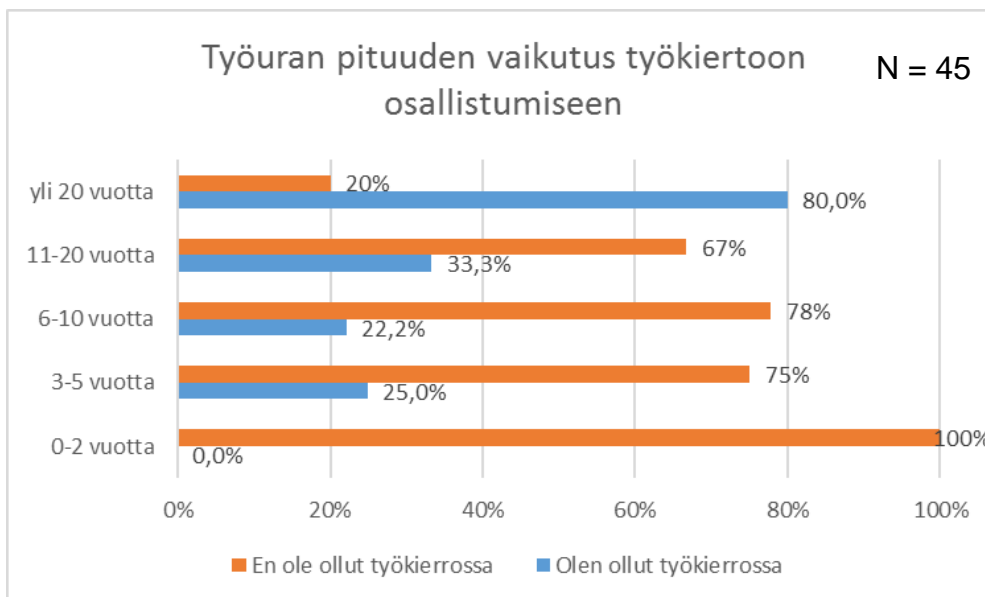
”Työnkierrosta tehty kysely pitäisi olla pohjana työnkierrolle siten että, työntekijän halukkuus siihen otettaisiin huomioon.”

”Toiveena työntekijän kuuleminen. Yhteistyö”

### **6.2.8 Työuran pituuden vaikutus työkiertoon osallistumiseen**

Kuviosta 18 voidaan huomata, että kyselyn perusteella vastaajien työuran pituudella vaikuttaa olevan vaikutusta siihen, onko työntekijä ollut työkierrossa. Ainoastaan yli 20 vuotta työskennelleiden ryhmässä työkierrossa olleita on enemmän, kuin heitä, jotka eivät ole olleet työkierrossa. Ero on tässä ryhmässä suuri, osallistuneita on 80 % ja ei-osallistuneita vain 20 %. Jopa seuraavaan ikäryhmään, 11–20 vuotta työskennelleisiin verrattuna ero on huomattava, sillä 11–20 vuotta työskennelleissäkin

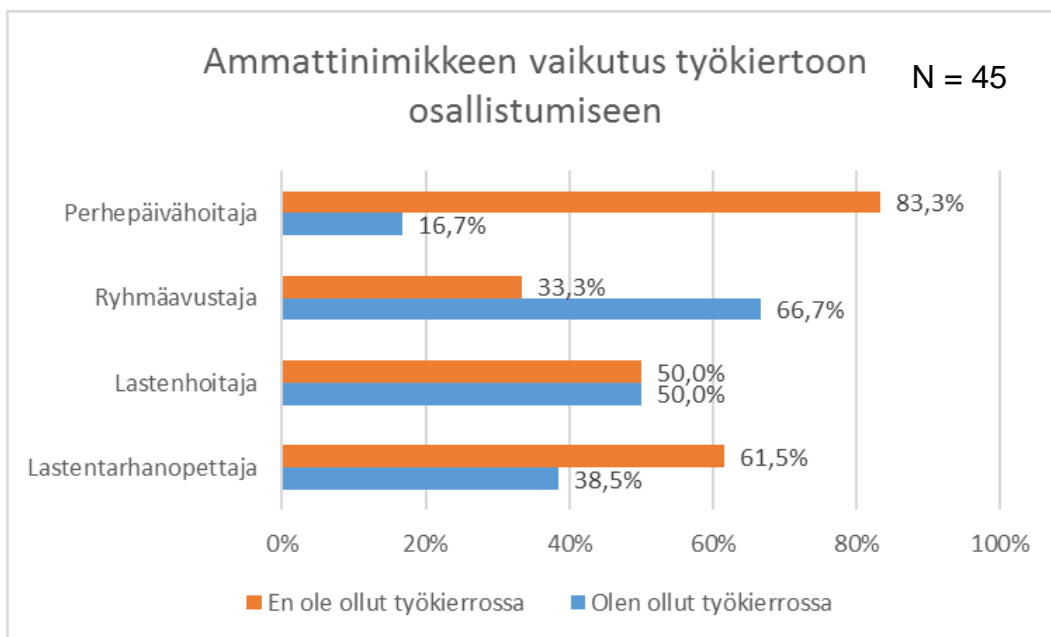
työkiertoon osallistuneita on vain 33,3 %. Myös muissa ryhmissä työkiertoon osallistuneita on huomattavasti vähemmän, kuin heitä jotka eivät ole osallistuneet.



Kuvio 18 Työntekijöiden työuran pituuden vaikutus työkiertoon osallistumiseen

### 6.2.9 Ammattinimikkeen vaikutus työkiertoon osallistumiseen

Seuraavasta kuviosta (19) voidaan nähdä, onko ammattinimikkeellä vaikutusta työkiertoon osallistumiseen. Tämän kyselyn perusteella suurin osa perhepäivähoitajista (83,8 %) ja lastentarhanopettajista (61,5 %) ei ole osallistunut työkiertoon, lastenhoitajista puolet oli osallistunut ja ryhmäavustajista suurin osa (66,7 %) oli osallistunut.



Kuvio 19 Työntekijöiden ammattinimikkeen vaikutus työkiertoon osallistumiseen



## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Esimiesten kyselyn tulokset

Puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä oli urallaan kokenut työkierron ja kaikilla heillä oli asiasta vain positiivisia kokemuksia. Heistä, jotka eivät työkierrossa olleet olleet, ainoastaan yksi oli sitä mieltä, että ei haluaisi lähteä ja tähän oli perusteena se, ettei se ole hänen tehtävässään mahdollista. Voidaan siis päätellä, että esimiesten keskuudessa työkierto koetaan myönteisenä menetelmänä ja asenteet sitä kohtaan ovat positiiviset.

Esimiehistä suurin osa oli sitä mieltä, että työkiertoa hyödynnetään organisaatiossa tarpeeksi, mutta kysyttäessä toteutetaanko työkiertoa tarpeeksi, enää puolet oli asiasta joko täysin tai melko samaa mieltä. Esimiehistä suurin osa oli myös sillä kannalla, että heidän työntekijänsä eivät ole innokkaita lähtemään työkiertoon. Tämä saattaa kertoa siitä, että mikäli työntekijöiden innokkuutta saataisiin organisaatiossa lisättyä, pystyttäisiin työkiertoa toteuttamaan vielä enemmän ja hyödyntämään paremmin. Esimiesten odotukset työkierrossa liittyivät uusien ajatusten saamiseen sekä toimintatapojen kehittymiseen, jotka ovatkin juuri niitä asioita, joita työkierrolla voidaan saada aikaan. Esille tuli myös ajatus siitä, että työkierron toteuttamisella muutosvastarinta organisaatiossa vähentyisi.

Esimiesten mielestä työntekijöiden innokkuuteen ja motivaatioon lähteä työkiertoon vaikuttavat positiivisesti perhesyiden lisäksi esimerkiksi vaihtelun halu, uuden yksikön avautuminen sekä tiivis yhteistyö eri työpisteiden välillä. Tätä yhteistyötä eri työyksiköiden sekä tiimien välillä on hyvä pitää yllä ja jatkossa vahvistaa, sillä se auttaisi varmasti laskemaan kynnystä työkiertoon lähtemiselle kaikkien muiden hyötyjen lisäksi mitä organisaation sisäisellä yhteistyöllä on. Uuden yksikön avautuessa organisaatiossa on käytössä kyselylomake, jolla tiedustellaan työntekijöiden halukkuutta lähteä työkiertoon. Tämä on hyvä tapa, sillä työntekijä saattaa lomakkeen saadessaan kiinnostua uudessa yksikössä työskentelystä, vaikka aiemmin olisikaan ollut kiinnostunut vaihtamaan yksikköä. Negatiivisesti halukkuuteen vaikuttavat esimiesten mielestä toimiva tiimi josta ei haluta lähteä, lapsiin kiintyminen sekä

se, että uuteen työyhteisöön tutustuminen koetaan työlääksi. Työkiertoon lähtemiseen tarvitaan myös rohkeutta ja uteliaisuutta. Haasteena työkierrolle on myös se, että työntekijät eivät halua työmatkojensa pidentyvän, mikä vaikuttaa negatiivisesti ajatukseen työkiertoon lähtemisestä.

Esimiehistä ainoastaan kaksi oli täysin samaa mieltä siitä, että hänen on helppo keskustella työkiertoon lähtemisestä työntekijöidensä kanssa ja jopa puolet oli melko eri mieltä siitä, että organisaatiossa kerrotaan tarpeeksi työkierrosta ja sen mahdollisuuksista. Tämä on asia, johon täytyisi kiinnittää huomiota, sillä keskustelu ja informoiminen työkierrosta on tärkeä osa työntekijöiden motivoimista työkiertoon lähtemiseen. Tips for Successful Job Rotation -julkaisun ([viitattu 14.11.2017]) mukaan työntekijälle tulisi kertoa siitä, miten tärkeää työkierto on hänen itsensä ja ammattitaitonsa kannalta ja että työntekijät eivät innostu työkierrosta ilman että asiaa pohjustetaan heille. Eräs vastaajista olikin nostanut esille ajatuksen, että työkierron hyötyjä tulisi tuoda enemmän esille ja kertoa enemmän hyvistä kokemuksista.

## 7.2 Työntekijöiden kyselyn tulokset

Työntekijöiden kyselystä kävi ilmi, että 42,2 % vastanneista oli ollut työkierrossa. Tästä voidaan päätellä, että työkiertoa toteutetaan organisaatiossa melko paljon. Suurimmat syyt työkiertoon osallistumiselle olivat olleet halu kokeilla erilaisia työtehtäviä (47,4 %) sekä halu kehittää omaa osaamista (42,1 %). Yhtenä suurena syynä oli myös esimiehen ehdotus (31,6 %). Eniten vastauksia keräsi vaihtoehto muu, jossa syiksi nousivat esimiehen määräys, oman elämäntilanteen muutokset sekä siirtyminen tuttujen lasten tai avustettavan kanssa toiseen ryhmään. Näiden tulosten pohjalta voidaan päätellä, että usein työkierron syynä on esimiehen ehdotus tai määräys. Organisaatiossa tulisi miettiä, että kun työkierrolle on organisaatiossa selkeästi tarvetta, miten työkiertoon saataisiin enemmän halukkaita niin, ettei siihen tarvitsisi määrätä, sillä työntekijöiden motivaatio sekä asenteet työkiertoa kohtaan saattavat vain entisestään huonontua, mikäli työkiertoon pakotetaan lähtemään. Esimerkiksi Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 102) ovat esittäneet, että pakottaminen ei ole hyvä lähtökohta työkierrolle. Työntekijöille olisi hyvä kertoa enemmän työkierron hyödyistä ja syistä, miksi työkiertoon kannattaa lähteä.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, mitä he kokivat saaneensa työkierrosta, olivat vastaukset todella myönteisiä. Jopa 100 % koki että he saivat jakaa omaa osaamistaan, 89,5 % sai uusia ideoita ja näkemyksiä, 84,21 % oppi erilaisia työtapoja ja 73,7 % koki ammatillisen osaamisensa lisääntyneen. Jonkin verran koettiin myös työhyvinvoinnin parantuneen ja työmotivaation lisääntyneen. Tästä huomataan, että jokaisella työkierron kokeneella on työkierrosta positiivisia kokemuksia ja he ovat saaneet työkierrosta paljon. Työkierto on kehittänyt kaikkia heitä jollakin tavalla. Tämä on juuri se asia, jota organisaatiossa tulisi painottaa työkierrosta keskustellessa. Näistäkin vastaajista osa oli lähtenyt työkiertoon esimiehen määräyksestä tai ehdotuksesta, mutta lopulta saanut kuitenkin siitä paljon irti. Kun hyvistä kokemuksista keskusteltiin organisaatiossa enemmän, saattaisi työntekijöiden joukosta löytyä enemmänkin innokkaita kokeilemaan työkiertoa. Kokemukset työkierrosta olivat työntekijöillä sekä positiivisia että negatiivisia, ja vastauksista voidaan päätellä, että kokemus oli yleensä negatiivinen silloin, mikäli työntekijällä ei ollut itsellä ollut halua lähteä työkiertoon. Tästä huomataan se, miten paljon työntekijän asenteeseen ja kokemukseen vaikuttaa se, lähteekö hän työkiertoon vapaaehtoisesti vai määrätynä. Vastauksissa nousi esiin myös se, että mielipiteeseen vaikutti missä vaiheessa ja miten työkiertoon lähtemisestä oltiin työntekijälle kerrottu.

Myös työntekijöiden vastauksissa siitä, mitä he olisivat työkierrolta kaivanneet, nousi esille tapa millä heille on työkiertoon lähtemisestä kerrottu. Työntekijät toivoisivat enemmän keskustelua, kuuntelua ja esivalmistelua sen sijaan, että työkiertoon lähteminen kerrotaan työntekijälle vain ilmoitusasiana. Työkierrosta tulisi myös kertoa työntekijälle mahdollisimman ajoissa. Myös perehdyttämistä ja tutustumista kaivattiin enemmän.

Työntekijöistä, jotka eivät olleet olleet työkierrossa 30,8 % haluaisi työkiertoon. Tästä voidaan päätellä, että toisin kuin esimiehillä, työntekijöillä ei ole työkierrosta yhtä myönteinen kuva eikä asenne työkiertoa kohtaan ole yhtä positiivinen. Syiksi haluttomuudelle kerrottiin myös esimerkiksi tyytyväisyys nykyiseen työhön, turvallisuuden tunne omassa työpaikassa, hyvä tämänhetkinen tiimi, työmatkan pidentyminen sekä tutut lapset. Vastauksissa nousi esille se, että kun oma tiimi toimii ja työstään pitää, ei siitä haluta lähteä, mikä on tietenkin täysin ymmärrettävää. Tämä sama asia nousi esille myös esimiesten vastauksissa. Mielikuva työkierrosta olisi

kuitenkin hyvä saada positiivisemmaksi ja kiinnostavammaksi, jolloin kynnys lähteä omasta hyvästä tiimistä kehittämään itseään voisi madaltua. Myöskin mahdollisuus työkierron jälkeen palata omaan tiimiin ja tieto siitä, että omassa tiimissä saa pysyä ainakin muutaman vuoden, varmasti laskisivat kynnystä. Koska myös työmatkan pidentymistä työkierron myötä pelättiin, mikä jo esimiesten kyselyssä tuli esille, olisi hyvä olla mahdollisuuksia lähteä työkiertoon ilman pelkoa siitä, että joutuu toiselle puolelle kaupunkia. Työkiertolomakkeessa on kohta, jolla voi toivoa uutta sijoituspaikkaansa. Työntekijöiden asenteeseen vaikuttava asia on varmasti se, toteutetaanko toiveita vai joutuuko lopulta paikkaan johon ei haluaisi. Aina toiveiden toteutus ei tietenkään onnistu, mutta tällöin asiasta tulisi keskustella työntekijän kanssa ja tulisi yrittää löytää toinen vaihtoehto, joka palvelisi sekä työntekijää että organisaatiota.

Työntekijöistä yli puolet oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän on helppo keskustella esimiehensä kanssa työkierrosta. Tämä on hyvä lähtökohta, josta voidaan päätellä, että ainakin toiveiden esille tuominen on suurimmalle osalle työntekijöistä helppoa. Yli puolet vastaajista oli myös täysin tai melko samaa mieltä, että organisaatiossa on tarpeeksi hyvät mahdollisuudet päästä työkiertoon. Lähes puolet oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että työkierrosta ja sen mahdollisuuksista kerrotaan tarpeeksi, toisin kuin esimiehistä puolet oli tästä asiasta melko eri mieltä. Yli puolet koki myös olevansa melko tai täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät työkiertoon lähtemisestä tarpeeksi ja noin 40 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että työkiertoon lähtemisestä on tehty helppoa. Vain alle 30 % vastanneista oli kuitenkin täysin tai melko samaa mieltä siitä, että organisaatiossa kannustettaisiin työkiertoon.

Työntekijöiden odotukset työkiertoa kohtaan keskittyivät suurelta osin myös työntekijän tahdon huomioimiseen ja työntekijän kuunteluun. Odotuksista nousivat esille myös uuden oppiminen, omien vahvuuksien esille tuominen sekä vaihtelun halu. Vastauksissa esitettiin myös, että työkierron pitäisi olla tapa ja automaattista. Voidaan ajatella, että vastausten perusteella työntekijät odottavat saavansa työkierrosta myönteisiä asioita, kuten oppivansa uutta, löytävänsä uusia työtapoja ja saavansa vaihtelua, mutta toivovat että työkierron toteutus olisi enemmän työntekijöiden mielipiteitä kuuntelevaa ja perustuisi vapaaehtoisuuteen.

Työntekijöitä motivoivia ja kannustavia tekijöitä olisivat vaihtelu, toisten työnkuvien parempi ymmärtäminen ja arvostaminen, palkkaus, osaamisen kehittyminen, uudet haasteet sekä oman terveyden ylläpitäminen. Vastauksista voitiin huomata myös se, että työkiertoon oltaisiin valmiita lähtemään vasta, jos oma työtiimi ei toimisi, mikä kertoo samaa kuin aiemmissa vastauksissa ilmi tullut haluttomuus lähteä työkiertoon, koska oma tiimi on hyvä. Osasta vastauksia huomataan myös huoli siitä, pääseekö takaisin vanhaan tiimiin työkierron jälkeen ja se, että työkiertoon motivoisi enemmän, jos saisi osallistua työkiertoon oman toiveen mukaan.

Kysyttäessä muita ajatuksia työkierrosta, vastaajat toivat esille hyviä näkemyksiä. Varhaiskasvatusalalla työkiertoa ei tulisi samalle työntekijälle tapahtua liian usein, sillä suhteet lapsiin ja vanhempain kärsivät, mikäli ryhmän työntekijät vaihtuvat usein. Työkierrosta toivottiin enemmän keskustelua ja tietoa organisaatiossa, sillä se voisi herättää enemmän kiinnostusta lähteä työkiertoon. Tästä huomataan, että vaikka iso osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että heillä on tarpeeksi tietoa työkierrosta, tämä ei pidä paikkaansa jokaisen kohdalla ja varmasti lisäinformaatiosta olisi hyötyä työntekijöiden innostuksen kannalta. On mahdollista, että moni kokee tietävänsä tarpeeksi, mutta tieto on yksipuolista ja perustuu enemmän käytäntöihin kuin kokemuksiin ja mahdollisuuksiin. Erityisesti positiivisia kokemuksia tulisi kertoa enemmän eteenpäin. Työkierto koettiin hyvänä mahdollisuutena ja menetelmänä, ja koettiin, että esimiehet tuntevat henkilöstönsä ja osaavat sijoittaa oikeat työntekijät oikeisiin paikkoihin. Tässäkin nousi kuitenkin esille se, että työntekijöiden toiveiden toivottiin vaikuttavan enemmän ja työkierrolle toivottiin enemmän harkintaa.

Ristiintaulukoimalla työuran pituuden vaikutuksen työkiertoon osallistumiseen, huomattiin, että yli 20 vuotta työskennelleet olivat osallistuneet työkiertoon huomattavasti enemmän kuin muut ikäryhmät. Se oli ikäryhmistä ainoa, jossa työkiertoon osallistuneita oli enemmän kuin heitä, jotka eivät olleet osallistuneet. Jopa ikäryhmään 11-20 vuotta työskennelleet verrattuna ero oli suuri. Tämän perusteella voidaan siis olettaa työuran pituudella olevan jonkin verran vaikutusta työkiertoon osallistumiseen siten, että kauemman töissä olleet ovat suuremmalla todennäköisyydellä kokeneet työkierron jossain uransa vaiheessa.

Ammattinimikkeelläkin huomattiin olevan jonkin verran vaikutusta työkiertoon osallistumiseen, sillä ryhmäavustajista suurin osa ja lastenhoitajista puolet oli osallistunut, kun taas lastentarhanopettajista ja perhepäivähoitajista suurin osa ei ollut osallistunut. Oletettavasti ryhmäavustajilla osallistuneiden määrä on suurempi, sillä avustajien tarve saattaa vaihdella ryhmissä vuosittain, jolloin avustaja siirtyy joko oman avustettavansa mukana toiseen ryhmään, tai hänelle etsitään uusi sijoituspaikka työkierron avulla. Myöskin lastenhoitajien siirtyminen toiseen yksikköön tai ryhmään on suurempaa. Lastentarhanopettajilla ja perhepäivähoitajilla voidaan olettaa työkierron olevan vähäisempää työnkuvan takia.

### 7.3 Yhteenveto

Tutkimusta analysoidessa suureksi aiheeksi nousi se, että työntekijöistä tuntuu, ettei heidän toiveitaan kuunnella ja työkierrosta ei keskustella tarpeeksi. Tässä on selvä yhteys siihen, että sekä työntekijöiden että esimiesten vastausten perusteella työntekijät eivät ole innokkaita työkiertoon osallistumiseen. Työkiertoa kuitenkin toteutetaan organisaatiossa melko paljon, joten voidaan päätellä, että sitä tapahtuu oman halukkuuden lisäksi paljon myös esimiehen määräyksestä. Tämä on tietenkin ymmärrettävää, sillä työkiertoa tarvitaan organisaatiossa, erityisesti kun osaamiselle on suurempi tarve muualla, ja jos työntekijät eivät siihen ole innokkaita, on esimiehen tehtävä päätös ja hänellä on siihen oikeus. Työntekijöiden olisi hyvä ymmärtää, että koska työkiertoa organisaatiossa kuitenkin toteutetaan, sitä tapahtuisi mahdollisesti vähemmän määräyksestä, mikäli useampi olisi siitä kiinnostunut ja esittänyt omat toiveensa. Tällöin saattaisi olla helpompaa myös toteuttaa työkiertoon haluavien toiveet uudesta sijoituspaikasta. Tuloksista voidaan päätellä kuitenkin, että työkiertoa tapahtuu kuitenkin paljon myös omasta tahdosta, itsensä kehittämisen ja vaihtelun vuoksi.

Negatiivisuuteen työkiertoa kohtaan vaikuttaa työntekijöiden vastausten perusteella juurikin se, että työkiertoon joutuu lähtemään ilman omaa tahtoa, se ettei työkierrosta keskustella tarpeeksi ja esivalmisteluita ei juurikaan tehdä. Negatiivisena pidettiin sitä, että työkiertoon lähteminen kerrotaan työntekijälle ilman keskustelua asiasta. Näiden asioiden kehittäminen auttaisi varmasti muuttamaan työntekijöiden

asenteita työkiertoa kohtaan, jolloin halukkaita ilmenisi enemmän ja edellä mainittua määräämistä ei välttämättä tarvitsisi tehdä yhtä paljon. Myös esimiesten on hyvä ymmärtää työntekijöiden asenteet työkiertoa kohtaan ja se, mistä ne johtuvat, että asioihin voidaan jatkossa kiinnittää huomiota. Vaikka työkierto onkin organisaatiossa jatkuvaa, ja mikäli halukkaita ei ole, siihen joudutaan määrätä, tulisi kuitenkin ottaa huomioon työntekijän ajatukset ja tunteet, kuunnella työntekijää ja keskustella asiasta. Työkiertoon pakottaminen vasten työntekijän tahtoa vain huonontaa työntekijän asennetta ja saattaa vaikuttaa siihen, millaisena työntekijä työkierron kokee. Se saattaa vaikuttaa myös työntekijän hyvinvointiin ja työmotivaatioon.

Vaikka tutkimuksessa tuli ilmi paljon negatiivisia asioita ja sitä, mitä vastaajien mielestä työkierron toteutuksessa olisi parannettava, sekä työntekijöillä, että esimiehillä oli työkierrosta enemmän positiivisia, kuin negatiivisia kokemuksia ja myöskin odotukset olivat enemmän positiivisia. Voidaan ajatella, että työkierron kokeilemisella on mahdollisesti positiivisia vaikutuksia asenteeseen työkiertoa kohtaan ja mahdolliset ennakkoluulot voivat vähentyä kokeilemalla. Esimerkiksi Heikkilän ja Joensuun (2014, 3), Kuulusan (2013,2) sekä Karhun ja Selivuon (2004,16) tutkimusten mukaan työkierron kokeminen muutti työntekijöiden näkemyksiä työkiertoon liittyen. Organisaatiossa kannattaisi näitä hyviä kokemuksia hyödyntää työntekijöiden motivoimiseksi. Osa koki myös, ettei tiedä työkierrosta tarpeeksi, joten myös lisäinformaatio työkierrosta saattaisi auttaa negatiivisiin asenteisiin. Organisaatiossa saattaisi olla hyötyä myös siitä, että painotettaisiin työkierron hyötyjä, kuten ammatillisuuden kehittymistä, hiljaisen tiedon jakamista, työhyvinvoinnin parantamista ja oman osaamisen jakamista enemmän, jotta syynä työkiertoon olisi jatkossa vielä enemmän muukin kuin se, että osaamista on tarvittu muualla. Myös sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutuksesta ja osaamisesta (2007) linjataan, että ammatillisen osaamisen jatkuvaan kehittämiseen sekä työssä jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota sekä kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevassa suosituksessa (2008) mainitaan, että osaamisen kehittäminen tulee liittää työntekijän työuraan ja työkierto on suosituksen mukaan yksi tapa henkilöstön kehittämiseksi. Lisäinformaatio ja hyvien kokemusten jakaminen sekä avoin keskustelu madaltaisi kynnyksiä lähteä työkiertoon, oli syy haluttomuudelle mikä tahansa. Suurin työkiertoon liittyvä kehitettävä asia organisaatiossa

tiossa on opinnäytetyön kirjoittajan mielestä se, miten työkiertoa pystyttäisiin jatkossa toteuttamaan enemmän vapaaehtoisesti, ja tämän eteen täytyy tehdä töitä sekä esimies- että työntekijätasolla. Tämän tutkimuksen vastausten pituudesta ja vastauksista huomaa, että aihetta pitäisi organisaatiossa käsitellä enemmän.

Tämän opinnäytetyön nimi ”Vaihtelu virkistää”, muodostuu siitä, että kokonaisuudessaan voidaan ajatella työkierron hyötyjen johtuvan vaihtelusta. Kun työkiertoa toteutetaan oikein, vaihtelun avulla pystytään kehittämään ammattitaitoa, oppimaan ja kehittämään uusia toimintatapoja, saadaan uusia ideoita sekä muutetaan käytäntöjä. Vaihtelu on hyväksi myös työhyvinvoinnille sekä työmotivaatiolle. Sen avulla voidaan kehittää ja piristää työyhteisöitä ja laajentaa työntekijöiden verkostoja muiden saman organisaation työntekijöiden kanssa. Vaihtelun avulla voidaan estää työntekijöiden leipääntymistä ja liiallista rutinoitumista. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tuli ilmi, että vaihtelu oli mainittu sekä positiivisena kokemuksena, että positiivisena odotuksena työkiertoon liittyen. Usealla myös syy työkiertoon lähtemiseen oli ollut vaihtelun halu, eli halu kokeilla erilaisia työtehtäviä.

#### **7.4 Kehittämisehdotukset**

Nämä kehittämisehdotukset on laadittu käyttäen hyväksi opinnäytetyön teoriaosuutta, tutkimuksen vastauksia sekä opinnäytetyöntekijän omaa näkemystä. Osa kehittämisehdotuksista on helposti toteutettavissa, osa sellaisia, joiden toteuttaminen vaatisi enemmän resursseja. Kehittämisehdotuksiin on kuitenkin pyritty valitsemaan sellaisia ideoita, että ne olisivat käytännössä mahdollisia kohdeorganisaatiossa toteuttaa.

- Avoimempi keskustelu esimiesten ja työntekijöiden välillä työkiertoa suunniteltaessa
  - Työkierto ei ole vain ilmoitusasia vaan siitä tulee keskustella, siitä kerrotaan työntekijälle tarpeeksi ajoissa, kun sitä suunnitellaan
  - Pyritään löytämään kaikkia palveleva vaihtoehto
  - Pyritään siihen, että työntekijä voi luottaa hänen toiveitaan kuunneltavan esimerkiksi uuteen sijoituspaikkaan liittyen, vaikka niitä ei pystyttäisikään toteuttaa



- Työkierrosta tulisi tehdä automaattinen tapa, johon jokainen lähtee vuorol-  
laan (pois lukien perhepäivähoitajat, joiden kohdalla tilanne erilainen ja  
työkierto tapahtuisi ainoastaan, mikäli työntekijä itse sitä toivoo)
  - Se ei saa olla erityistilanne, vaan sen pitäisi tehdä osaksi työtä, niin  
että kaikki tietävät lähtevänsä siihen jossain vaiheessa
  - Työkiertoa ei saa tapahtua samalle työntekijälle/samassa tiimissä liian  
usein, ettei suhteet lapsiin ja vanhempiin sekä tiimin yhteishenki ja toi-  
minta kärsi
- Työntekijöille enemmän tietoa työkierron hyödyistä ja käytännöistä esi-  
merkiksi kehityskeskusteluissa, palaverissa, koulutuksissa
  - Korostetaan työkierron ja oman kehittymisen tärkeyttä työntekijän it-  
sensä kannalta
- Hyvien kokemusten jakaminen työyhteisöissä ja sen avulla asenteiden  
muuttaminen työkiertoa kohtaan positiivisemmiksi
- Mahdollisuus palata työkierron jälkeen omaan työyhteisöön, mikäli työnte-  
kijä sitä toivoo
  - Madaltaisi kynnystä lähteä, mikäli tietäisi saavansa vielä jossain vai-  
heessa palata omaan työyhteisöön
  - Työkierto voisi joskus kestää lyhyemmänkin ajanjakson
- Perehdytyksen lisääminen
- Avoin keskustelu syistä miksi työkiertoon ei haluta lähteä, jotta asiaan  
pystytään reagoimaan
- Yhteistyön lisääminen eri tiimien ja yksiköiden välillä
  - Mahdollisuus käydä tutustumassa toiseen yksikköön tai tiimiin, erityi-  
sesti mikäli miettii työkiertoon lähtemistä, voisi madaltaa kynnystä läh-  
teä
- Avoin keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä työkierron aikana, erityi-  
sesti alkuvaiheessa
  - Työntekijä saattaa tarvita tukea, erityisesti mikäli työkierto tuntuu ras-  
kaalta
  - Esimiehen on hyvä tietää, mikäli työntekijä kokee työkierron raskaana,  
jotta asiaan voidaan tarvittaessa reagoida

## LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, M. & Joensuu, L. 2014. Oulun kaupungin päiväkotien työntekijöiden kokemuksia työkiertoon osallistumisesta. [Opinnäytetyö]. Theseus. [Viitattu 4.10.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014112516788>
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot - Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Ilmarinen, J. Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.
- Jylhä, K. 7.5.2017. Työkierto auttaa jaksamaan. [Verkkoartikkeli]. Keskipohjanmaa. [Viitattu 9.10.2017]. Saatavana: <https://www.keskipohjanmaa.fi/143139/tyonkierto-auttaa-jaksamaan/s/b67ad9bf>
- Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 28.3.2017]. Saatavana: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>
- Karhu, A. & Selivuo, H. 2004. Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämishanke. [Verkkajulkaisu]. Socom. [Viitattu 5.10.2017]. Saatavana: <http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/Kolmet-1.pdf>
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. [Verkkajulkaisu]. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. [Viitattu 8.1.2017]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67371/951-44-5943-1.pdf?sequence=1>
- Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. 2008. [Verkkajulkaisu]. Kuntatyönantajat. [viitattu 5.10.2017]. Saatavana: <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/yleiskirje0818-suositus-liite.pdf>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.

- Kuulusa, R. 2013. Työkierto, suunnitelmallinen keino kehittää työyhteisöä. [Opinäytetyö]. Theseus. [Viitattu 4.10.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013091815392>
- L 26.6.2015/817. Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä.
- L 29.5.2005/272. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista.
- McAdam, R. & Reed, R. 2000. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. [Verkkojulkaisu]. Emeraldinsight. Saatavana Emeraldinsightista. Vaatii käyttöoikeuden.
- Middlesworth, M. Ei päiväystä. A Step-by-Step Guide to Job Rotation. [Verkkosivu]. Ergonomic Plus. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavana: <http://ergo-plus.com/job-rotation/>
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Luttio, L. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Otamedia Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme, opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki.
- Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. [Viitattu 4.10.2017]. Saatavana: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>
- Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Suomen ekonomit. [Viitattu 25.4.2017]. Saatavana: <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>
- Osaamista kehittävä työkierto. 2011. [Verkkosivu]. eOSMO-hanke. [Viitattu 28.3.2017]. Saatavana: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>
- Tips for Successful Job Rotation. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Management Study Guide. [Viitattu 4.10.2017]. Saatavana: <http://managementstudyguide.com/tips-for-successful-job-rotation.htm>
- Toimiva työyhteisö. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 22.9.2017]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>
- Työhyvinvointi. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 22.9.2017]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

- Työhyvinvointia kaikille sukupolville. 2012. [Verkkajulkaisu]. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 2.10.2017]. Saatavana: [https://ttk.fi/files/2846/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](https://ttk.fi/files/2846/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf)
- Työkyvyn varhainen tuki. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 22.9.2017]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>
- Työn kehittäminen. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 9.10.2017]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille: Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valpola, A. 2005. Ammattitaito jakoon: Hiljaisen tiedon valmennusopas. Helsinki: Edita: Ilmarinen.
- Valtiohallinnon henkilökierto-opas. 2012. [Verkkajulkaisu]. Valtiovarainministeriö. [Viitattu 20.9.2017]. Saatavana: <http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-eed7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>
- Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. 2007. [Verkkajulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 19.10.2017]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113630/Selv200707.pdf?sequence=1>
- Varhaiskasvatus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Opetushallitus. [Viitattu 6.10.2017]. Saatavana: [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/varhaiskasvatus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus)
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. 2016. [Verkkajulkaisu]. Opetushallitus. [Viitattu 22.9.2017]. Saatavana: [http://www.oph.fi/download/179349\\_varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet\\_2016.pdf](http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf)
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## **LIITTEET**

Liite 1. Esimiesten kysely

Liite 2. Työntekijöiden kysely

## LIITE 1. Esimiesten kysely

**Kysely työkierrosta varhaiskasvatuksen esimiehille**

Kaikki vastauksesi käsitellään anonyymisti.

**1.** Hyödynnetäänkö työkiertoa mielestäsi tarpeeksi organisaatiossa? \*

Kyllä

Ei

**2.** Ovatko omat työntekijäsi innokkaita lähtemään työkiertoon? \*

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

**3.** Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat siihen, ovatko työntekijät innokkaita ja motivoituneita lähtemään työkiertoon? \*

---

—

---

—

---

—

**4.** Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on työkierron ja sen toteutuksen suhteen organisaatiossa? \*

---

—

---

—

---

—

**5.** Millaisia odotuksia sinulla on työkiertoa kohtaan? \*

6. Mikä on mielipiteesi seuraaviin työkiertoon liittyviin asioihin organisaatiossa? \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Melko samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Organisaatiossa kannustetaan työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossa on tarpeeksi hyvät mahdollisuudet lähteä työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkiertoa toteutetaan tarpeeksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossa kerrotaan työkierrosta ja sen mahdollisuuksista tarpeeksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkiertoon lähteminen on tehty tarpeeksi helpoksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minun on helppo keskustella työntekijöideni kanssa työkierrosta ja siihen lähtemisestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa? \*

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

8. Oletko itse ollut työkierrossa? \*

Kyllä

En

**9. Haluaisitko? \***

Kyllä

En

**10. Miksi et haluaisi työkiertoon? \***

---

---

---

---

**11. Millaisia kokemuksia sinulla on työkierrosta? \***

---

---

---

---

**12. Onko sinulla vielä muuta mitä haluaisit mainita organisaation työkiertoon liittyen? (vapaaehtoinen)**

---

---

---

---



## LIITE 2. Työntekijöiden kysely

**Kysely työkierrosta varhaiskasvatuksen työntekijöille**

Kaikki vastauksesi käsitellään anonyymisti.  
Kyselyyn ei talleteta nimiä tai muita henkilötietoja.

Kaikki vastaukset ovat tärkeitä, joten vastaathan riippumatta siitä oletko ollut työkierrossa vai et.

**1. Onko työsuhteesi vakituinen vai määräaikainen? \***

- Vakituinen
- Määräaikainen

**2. Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa? \***

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

**3. Millä nimikkeellä työskentelet? \***

- Lastentarhanopettaja
- Erityislastentarhanopettaja
- Lastenhoitaja
- Ryhmäavustaja
- Perhepäivähoitaja
- Muu, mikä?
- 

---

**4. Oletko ollut työkierrossa? \***

- Kyllä
- En

5. Jos olet ollut työkierrossa, millaisena koit sen?

---

---

---

---

6. Millaisia asioita olisit kaivannut työkierrolta? Onko jotain, mitä olisi mielestäsi voitu tehdä toisin?

---

---

---

---

7. Syitä työkiertoon lähtemiselle on paljon erilaisia. Mikä oli suurin syy siihen, että sinä lähdit työkiertoon? Voit valita myös useamman vaihtoehdon. \*

- Halusin kehittää omaa osaamistani
- Halusin kokeilla erilaisia työtehtäviä
- Työkyvyn ylläpitäminen/oma työhyvinvointi
- Työyhteisöön liittyvät asiat
- Esimieheni ehdotuksesta

Muu syy, mikä?

---

8. Mitä koit saavasi työkierrosta? Voit valita myös useamman vaihtoehdon. \*

- Ammatillinen osaamiseni lisääntyi
- Opin erilaisia työtapoja
- Työhyvinvointini parantui
- Lisämotivaatiota työtäni kohtaan
- Uusia ideoita ja näkemyksiä

Sain jakaa omaa osaamistani

Jotain muuta, mitä?

---

**9. Haluaisitko työkiertoon? \***

Kyllä

En

**10. Jos et haluaisi työkiertoon, miksi et?**

---

—

---

—

---

—

**11. Mikä on mielipiteesi seuraavista asioista työkiertoon liittyen organisaatiossa? \***

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Melko samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Organisaatiossa on tarpeeksi hyvät mahdollisuudet päästä työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossa kerrotaan tarpeeksi työkierrosta ja sen mahdollisuuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen tietäväni tarpeeksi työkiertoon lähtemisestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossa kannustetaan työkiertoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkiertoon lähteminen on tehty tarpeeksi helpoksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minun on helppo keskustella esimieheni kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

työkiertoon liittyvistä asi-  
oista

**12.** Millaisia odotuksia sinulla on työkiertoa kohtaan?

---

---

---

---

**13.** Mikä olisi itsellesi suurin kannuste työkiertoon lähtemiseen? Mikä moti-  
voisi sinua lähtemään työkiertoon?

---

---

---

---

**14.** Onko sinulla vielä muuta, mitä haluaisit kertoa organisaatiosi työkierrosta?  
(vapaaehtoinen)

---

---

---

---