



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Työkiertomallin kehittäminen

Kaisa Nuorivaara

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2015



Tekijä

Kaisa Nuorivaara

Koulutusohjelma

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyön otsikko

Tutkimus työkiertoon lähtemisen päätöstä tukevista ja estävistä tekijöistä

Sivu- ja liitesivumäärä

38 + 16

Työelämän jatkuva muutos vaati niin työntekijöiltä kuin työnantajaorganisaatioiltakin valmiutta muutokseen ja elinikäiseen oppimiseen. Työnantajalta vaaditaan johtamis- ja toimintamalleja joilla muutosta voidaan hallita sekä tehokkaasti, että kestävästi. Tavoitteellinen työkierto on toimivaksi havaittu osaamisen johtamisen työkalu, jota toteuttamalla oppii niin yksilö kuin koko työyhteisö. Työkiertoon sisältyy monia osa-alueita itse työkierrossa olon lisäksi, kuten esimerkiksi työkiertosopimukset ja opitun jakaminen työkierron jälkeen.

Tämä tutkimus on osa isompaa työkierron prosessin luomiseen tähtäävää projektia. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työkierto on ollut käytössä osaamisen kehittämisen työkaluna jo vuosia, mutta kohdeyksikössä työkiertoa ei organisaation kannustuksesta huolimatta ole kuitenkaan juuri tapahtunut. Tässä tutkimuksessa onkin keskitytty erityisesti työkiertoon lähdöstä tehtävään päätökseen, sekä sitä tukeviin ja sille haasteita asettaviin tekijöihin.

Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaation henkilöstö on hyvin kiinnostunut kehittämään osaamistaan, ja tukea kehittymiselle saadaan sekä esimieheltä että omalta tiimiltä. Työkiertoa tukeviksi asioiksi koettiin muun muassa ammatillinen kehittyminen sekä osaamisen laajeneminen ja syveneminen. Työkierron uskottiin myös laajentavan yhteistyöverkostoja.

Sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksista kävi ilmi, että työkierrosta ei ole tarpeeksi tietoa ja työkierrosta ei juurikaan puhuta yksikössä, eikä johdon tukikaaan työkierrolle ole aivan selvää. Useat pitivätkin työkiertoa hyppynä tuntemattomaan sekä uuden työn pysyvyyttä epävarmempana. Lisäksi työkiertoon lähdön ajateltiin saattavan tarkoittaa vaikutusvallan pienenemistä erityisesti omaan työhön liittyen.

Suurimmiksi esteiksi työkiertoon lähtemiselle vastaajat kokivat työkierron vaatiman panostuksen, toisin sanoen sen että työkiertoon lähteminen vaatii liikaa työtä ja että uuden osaamisen myötä työtaakka kasvaa. Esimiesten kohdalla suurimmaksi esteeksi nousi työkiertopaikan löytäminen työkierrosta kiinnostuneelle työntekijälle.

Tuloksista kävi lisäksi ilmi, että ne henkilöt jotka olivat kiinnostuneita työkierrosta, olivat erityisesti kiinnostuneita organisaation eri yksiköiden välisestä työkierrosta. Työkierrosta kiinnostuneisuutta oli yhtä paljon pidempään samassa työssä olleiden kuin lyhemmän aikaa työskennelleidenkin kohdalla.

Jatkotutkimusehdotuksena on selvittää koko organisaation suhtautumista työkiertoon ja oppia systemaattisemmin jo toteutuneista työkiirroista. Jatkokehitysideana on suunnitella ja rakentaa koko organisaation käytössä oleva työkierron sähköinen työkalu, jossa työkiertoon haluavilla ja työkiertopaikoilla on mahdollisuus kohdata.

Asiasanat

Työkierto, henkilökierto, tehtäväkierto

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustat ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.3	Työkierron määritelmä ja käsitteet	4
1.4	Raportin rakenne	4
2	Työkierto	5
2.1	Työkierron määritelmä	6
2.2	Työkierron luokittelu toteutustavan perusteella	7
2.3	Työkierto Fortumilla	8
2.4	Työkierto CFS FIN yksikössä	10
3	Työkiertoon liitetyt edut ja odotukset	11
3.1	Odotukset	11
3.2	Työkiertoon liittyvät pelot ja muutosvastarinta	11
3.3	Työympäristön vaikutus työkiertoon	14
3.4	Esimiehen vaikutus työkiertoon	15
3.5	Tiimin vaikutus työkiertoon	16
4	Tutkimusmenetelmät	16
4.1	Menetelmävalinta perusteluineen	16
4.2	Aineiston hankinta	17
4.3	Aineiston analysointi	19
5	Tutkimustulokset	20
5.1	Työkiertoon kohdistuvia odotuksia	20
5.2	Työkiertoon liittyvät pelot ja muutosvastarinta	21
5.3	Työympäristö	24
5.4	Esimies	26
5.5	Tiimi	26
5.6	Henkilöstön ja organisaation toiveiden kohtaamattomuus	27
6	Pohdinta	28
6.1	Työkiertopäätöstä tukevat työkierron edut ja suurimmat esteet CFS FIN yksikössä	28
6.2	Työkierron malli	29
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	30
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	33

6.5 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	34
Lähteet	36
Liitteet	39
Liite 1. Kutsu kyselytutkimukseen	39
Liite 2. Teemahaastattelujen kysymysrunko.....	40
Liite 3. Kyselytutkimuksen kysymykset ja vastaukset.....	40

1 Johdanto

Jatkuva muutos ja tarve joustavuuteen leimaavat tämän päivän työelämää sekä yritysten, että yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden kohdalla tämä on tarkoittanut esimerkiksi kasvavia vaatimuksia elinikäiseen oppimiseen, muutosvalmiuteen sekä osaamisen laajentamiseen. Työnantajilta puolestaan vaaditaan uudenlaisia johtamis- ja hallintomalleja, joiden avulla organisaatiot pystyvät nopeasti reagoimaan ympäristön asettamiin muutospainuksiin.

Työkierto on osaamisen johtamisen työkalu, jolla parhaimmillaan voidaan auttaa sekä työntekijöitä, että työnantajia vastaamaan edellä mainittuihin tarpeisiin. Onnistuessaan työkierrolla voidaan rakentaa organisaatiolle vahva elinikäisen oppimisen ja kehittymisen kulttuuri. Hyvin toteutettu työkierto lisääkin koko organisaation valmiutta muutokseen ja mahdollistaa sekä hiljaisen tiedon siirtymisen että parhaiden käytäntöjen jakamisen.

Työkierron potentiaaliset hyödyt on tunnustettu laajasti ja työnantajien suhtautuminen työkiertoon on usein, ainakin periaatteellisella tasolla, positiivista. Käytännössä työkierron toteuttaminen voi kuitenkin osoittautua haasteelliseksi ja joskus työkierron toteuttaminen epäonnistuu jo ennen kuin se on varsinaisesti alkanutkaan. Näin tapahtuu silloin, jos työkiertoa ei työnantajan toiveista huolimatta tapahdu organisaatiossa ainakaan toivotussa laajuudessa. Tämän tutkimuksen aiheena onkin tutkia niitä syitä, jotka vaikuttavat - joko estävästi tai edistävästi - työkiertopäätösten tekemiseen käytännön tasolla.

1.1 Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen taustalla on kohdeyrityksessä meneillään oleva työkierron lisäämiseen tähtäävä projekti. Projekti on aloitettu syksyllä 2014 ja sen arvioitu päättymisaika on keväällä 2016. Projektiin osallistuvat tämän tutkimuksen kohteena olevan yksikön esimiehet projektitiiminä, Site Manager ja yksikön HR Manager ohjausryhmänä ja tämän tutkimuksen tekijä projektipäällikkönä. Projektin lähtökohtana on, että työkierto on tunnustettu toimivaksi osaamisen johtamisen työkaluksi, mutta työkierron systemaattisen toteutumisen on puuttunut. Työkierron puuttumisen uskotaan osaltaan aiheuttavan yksikössä osaamisvajetta ja -aukkoja sekä tietyn erikoisosaamisen keskittymistä vain yhdelle tai muutamalle asiantuntijalle. (Site Manager & esimies.)

Projektin tarkoitus on selvittää työkierron nykytilaa yksikössä ja löytää ratkaisuja työkierron lisäämiseksi. Näitä asioita pyritään tarkastelemaan niin työntekijöiden ja heidän lähiesimiestensä kuin johdon ja henkilöstöhallinnonkin näkökulmasta. Työkierto -projektin tavoitteena on rakentaa kohdeyritykseen toimiva työkierron prosessi joka olisi monistettavissa myös yksikön muissa maissa toimiviin sisaryksikköihin. (HR Manager.)

Työkierron malli on tarkoitus rakentaa tästä tutkimuksessa saatavan tiedon valossa ja sitä on tarkoitus testata käytännössä muutamassa työkiertotapauksessa ja implementoida pysyväksi henkilöstöhallinnon henkilöstönkehittämisprosessiksi. Tämä tutkimus on osa työkierron projektia ja tutkimus keskittyy työkiertoon liittyvien, mutta itse teknisen työkiertoprosessin ulkopuolisten tekijöiden selvittämiseen ja tutkimiseen.

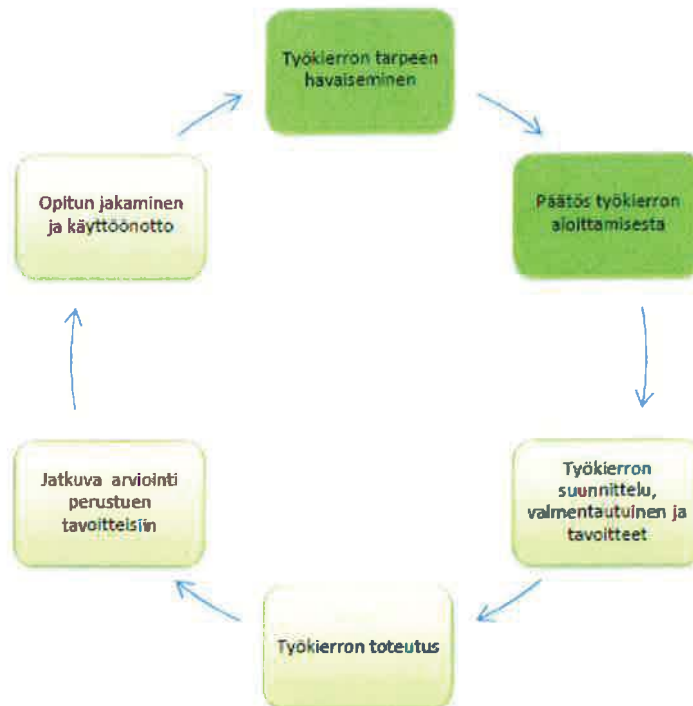
Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation kohdeyksikön esimiesten ja työntekijöiden työkiertokokemukset, kiinnostus työkiertoon sekä miten he kokevat työyhteisön eri osa-alueiden tukevan tai estävän työkiertoa. Samalla selvitetään työntekijöiden mahdollisia henkilökohtaisia esteitä työkiertoon lähtemiselle. Tutkimuksessa kerättyjä vastauksia analysoimalla pyritään saamaan projektissa kehitettävään työkierronprosessiin oikeita elementtejä.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Työkierto on laajasti tunnistettu osaamisen johtamisen väline jolla haetaan hyötyjä niin työntekijälle, organisaatiolle kuin koko työyhteisölle. Työkierto ei kuitenkaan aina toteudu organisaation toivomalla tavalla tai toivotussa laajuudessaan ja yksi haasteita aiheuttavista kohdista on usein työkiertopäätöksen tekeminen käytännön tasolla. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin niihin tekijöihin jotka liittyvät työkiertoon suhtautumiseen ja mahdollisen työkiertopäätöksen tekemiseen sekä työntekijän ja esimiehen näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksiksi nousi:

- Mitkä asiat työntekijät ja esimiehet kokevat työyhteisössä työkiertoa tukeviksi tekijöiksi?
- Mitkä tekijät aiheuttavat työntekijöiden ja esimiesten mielestä haasteita työkierron toteutumiselle?



Kuvio 1 Tavoitteellisen työkierron malli (mukaillen Mäkisalo 2003, 134-135).

Tavoitteellisen työkierron mallissaan Mäkisalo (2003, 134-135) kuvaa työkierron toteutusta lähtien työkiertopäätöksestä ja päätyen työkierron hyötyjen, kuten uusien oppien ja kokemusten käyttöönoton, konkretisoitumiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään Mäkisaloon mallin kahteen ensimmäiseen kohtaan eli työkiertotarpeen tunnistamiseen ja työkiertopäätöksen tekemiseen. Tutkimuksen lähtökohtana on, että työkierron tulisi olla työntekijälle vapaaehtoista, joten työkiertopäätökseen vaikuttavia tekijöitä päädyttiin tarkastelemaan sekä työntekijän että hänen lähiesimiehensä näkökulmasta. Tutkimuksessa kartoitetaan miten työntekijät ja esimiehet kokevat organisaation, johdon, esimiesten, kollegojen ja työkalujen tukevan työkiertoon lähtemistä sekä heidän henkilökohtaisia mielipiteitään työkierrosta.

Tässä tutkimuksessa keskitytään siis etsimään niitä tekijöitä jotka mahdollistaisivat työntekijän ja esimiehen päätöksen tekemisen työkierrosta, jotta päästäisiin siirtymään toteutuksen tasolle.

Työkierron lopulliseen onnistumiseen liittyy monia tekijöitä jotka tapahtuvat itse työkiertopäätöksen jälkeen. Nämä tekijät kuten työkiertoon liittyvät HR -prosessit, perehdytys, uuden tehtävän oppiminen, parhaiden käytäntöjen levittäminen, omaan työhön palaamisen onnistumi-

nen, jne. on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Edellä mainittuihin tekijöihin liittyvillä mielikuvilla (odotuksilla, toiveilla ja peloilla) on kuitenkin suuri merkitys työkiertopäätöksen tekemisessä ja nämä mielikuvat ovatkin merkittävässä osassa tutkimuksen aineistoa. Tutkimuksessa lähdetään siitä olettamuksesta, että organisaatiossa ylimmän johdon tahto on, että työkiertoa tapahtuu ja ainakaan periaatteellisia esteitä sille ei ole asetettu organisaation puolelta.

1.3 Työkierron määritelmä ja käsitteet

Työkierto on kuin rakas lapsi, sillä on monta nimeä. Työkierto tunnetaan muun muassa nimillä henkilökierto, tehtäväkierto ja urakierto eikä sillä ole mitään tiettyä mallia vaan työkiertoa tulisivin aina soveltaa organisaatioon sopivaksi. Tässä tutkimuksessa työkierto määritelläänkin seuraavasti:

Työkierto on ennalta sovittua työnantajaorganisaation sisällä tapahtuvaa työtehtävien vaihtamista vaatimustasoltaan vastaavantasoiseen tehtävään ja sen tavoitteena on työn vaihtelusta työntekijälle, työyhteisölle ja työnantajalle koituvat hyödyt.

Työkierron eri osapuolista käytetään tässä tutkimuksessa seuraavia määritelmiä:

- Työntekijällä tarkoitetaan potentiaalista työkiertoon lähtijää.
- Esimiehellä tarkoitetaan potentiaalisen työkiertoon lähtijän lähiesimiestä.
- Työkavereilla tarkoitetaan samassa tiimissä työskenteleviä työntekijöitä.
- Työnantajalla ja organisaatiolla tarkoitetaan koko työnantajayritystä, mukaan lukien ylempi johto ja HR-organisaatio.
- CFS FIN on Fortum Oyj:n taloushallinnon palveluyksikkö Fortum Financial Services.
- Yksiköllä tarkoitetaan CFS FIN:n kaikkia tiimejä.
- Tiimillä tarkoitetaan tähän tutkimukseen osallistuvaa tiimiä.
- Liiketoimintayksiköllä tarkoitetaan muita kuin tukitoiminnoissa toimivaa yksikköä.

1.4 Raportin rakenne

Tämän raportin ensimmäisessä kappaleessa käsitellään tämän tutkimuksen taustat ja tavoitteet sekä tutkimusongelma ja -rajaukset. Lopuksi käydään vielä läpi lyhyesti työkierron määritelmä ja ne tärkeimmät käsitteet joita tässä tutkimuksessa käytetään. Toisessa kappaleessa käydään läpi työkierron määritelmää, luokittelua ja osapuolia työkierron teorian mukaan. Edellisten tutkimusten löytämiä työkiertoa tukevia ja sitä estäviä tekijöitä niin työntekijän, esimiehen, tiimin kuin työyhteisönkin näkökulmasta käsitellään kappaleessa kolme. Kappalees-

sa neljä käydään läpi tutkimuksessa käytettyjen menetelmien valintaperusteita sekä sitä miten tässä tutkimuksessa saatuja vastauksia on analysoitu. Viidennessä kappaleessa käydään läpi olennaisimmat tulokset peilaten kappaleessa kolme esiteltyihin työkiertoa edistäviin ja sitä estäviin tekijöihin. Viimeisessä kappaleen pohdinnassa kootaan yhteen olennaisimmat tulokset ja esitetään työkierron malli jolla saatettaisiin ratkaista työkierron toteutumattomuutta kohdeyksikössä. Lisäksi kappaleessa käydään läpi tutkimuksen luotettavuus niin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen osalta kuin kvalitatiivisten teemahaastatteluidenkin osalta. Lopuksi esitetään vielä jatkotutkimusehdotuksia ja arvioidaan tämän tutkimuksen teon prosessia ja sen onnistumista tekijän näkökulmasta.

2 Työkierto

Pysyäkseen kilpailukykyisinä organisaatioiden on jatkuvasti kehitettävä ja tehostettava toimintaansa. Mitä osaamisvaltaisemmasta organisaatiosta on kyse, sitä tärkeämpää on toiminnan kehittämisen yhteydessä huomioida myös yksilöt, tiimit ja henkilöstö, koska viime kädessä osaava ja motivoitunut henkilöstö on yritysten ainoa pysyvä kilpailuetu. Osaamisen johtamisesta onkin tullut yksi organisaatioiden tärkeimmistä menestystekijöistä. (Sydänmaanlakka 2007, 15-16.) Työkierto on yksi osaamisen johtamisen työkaluista, jolla onnistuessaan voidaan vastata moniin henkilöstön osaamiseen, hyvinvointiin ja asenteisiin liittyviin haasteisiin.

Lähtökohtaisesti työkierron pitäisi perustua vapaaehtoisuuteen ja työkierron laukaisevana tekijänä tulisi olla työntekijän halukkuus lähteä työkiertoon (Yläne 2014, 38-39; Neuvonen 2015, 28). Työntekijän toive työkierrosta onkin onnistuneen työkierron edellytys. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu, ettei työkiertoon lähtöön halukkaita aina ole paljoja ja halukkuutensa ilmaisee usein toistuvasti sama, suhteellisen pieni, joukko työntekijöitä. (Partanen 2009, 48- 49.)

Tässä kappaleessa tarkastellaankin sekä niitä elementtejä joihin työntekijän halu työkierrosta perustuu, että itse työkiertopäätöksen tekemiseen vaikuttavia tekijöitä (ks. Kuvio 1). Kappaleen ensimmäisessä osassa tarkastellaan odotuksia ja pelkoja liittyen työkierron toteutumiseen ja tuloksiin. Työkiertoon liittyviä odotuksia tutkittaessa teoriapohjaksi on valittu niitä mahdollisia positiivisia vaikutuksia, joita työkierrolla yleisesti uskotaan olevan, esimerkiksi henkilön osaamiseen ja työhyvinvointiin. Pelkojen osalta aihetta käsitellään työkiertoteorian lisäksi myös muutosvastarinnan näkökulmasta.

Kappaleen toisessa osassa käsitellään työkiertoa ja työkiertopäätöstä tukevia ja sille haasteita asettavia tekijöitä työntekijän työympäristössä. Tämä tarkastelu on jaettu kolmeen osa-

alueeseen siten, että työntekijän kokemusta työnantajan, esimiehen ja oman tiiminsä suhtautumisesta työkiertoon käsitellään omilla kappaleillaan.

2.1 Työkierron määritelmä

Työkierrolle ei ainakaan suomenkielisessä kirjallisuudessa ole käytössä yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan termin käyttö vaihtelee suuresti tarkastelun kohteena olevan työkierron luonteesta ja tarkoituksesta riippuen. Tyypillistä työkierron määritelmille on, että termiä määritellään yhtä paljon sen tavoitteiden kuin varsinaisen työtehtävissä tapahtuvan vaihtelun perusteella. Lyhytkestoista, työkierroksi luokiteltavissa olevaa, työtehtävien vaihtelua on perinteisesti ollut fyysisessä työssä jo pelkästään liian yksipuolisen fyysisen rasituksen välttämiseksi. Toisaalta monessa työssä työnkuvaan kuuluu esim. päivittäin vaihtuvia tai vuodenaikajasta riippuvia erilaisia tehtäviä joita ei voida luokitella varsinaiseksi työkierroksi vaan jotka ovat enemmänkin osa työn luonnetta tai sen organisointia.

Kauhanen (2006, 56) määrittelee työkierron yksinkertaisimmin siten, että työntekijä siirtyy sovitusti ajaksi suorittamaan jotain toista tehtävää ja palaa kierron loputtua takaisin ensimmäiseen tehtävään ja sen tavoitteena on ehkäistä työn fyysistä ja psyykkistä rasittavuutta eikä työkierrossa yleensä muuteta työtehtävien sisältöä. Tässä määritelmässä työkierto erotetaan muista työuralla tapahtuvista muutoksista sillä että työkierrossa työntekijä palaa sovitun ajan kuluttua takaisin omaan tehtäväänsä. Toisaalta työkierron tavoite rajoitetaan työn rasittavuuden ehkäisemiseen.

Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuvaa työkiertoa tarkasteltaessa, Kauhasen käyttämä työkierron tavoitteen rajaus on liian tiukka - suuri osa työkierrolta odotetuista hyödyistä liittyy työn rasituksen vähentämisen sijasta esimerkiksi uusien asioiden oppimiseen, osaamisen jakamiseen, hyvien käytäntöjen levittämiseen ja muutosvalmiuden lisäämiseen. Esimerkiksi Mäkisalo (2003, 134) puhuu tavoitteellisesta työkierrosta jonka tunnusmerkkejä on sekä työntekijän, että koko työyhteisön oppiminen ja kehittäminen. Tavoitteellisessa työkierrossa tavoitteena on ammatillinen kasvu, uuden tiedon oppiminen, vertailuoppiminen ja verkostoituminen. Myös Kauhasen käyttämä rajaus, jonka mukaan työkiertoon liittyy aina etukäteen sovittu, vanhoihin tehtäviin palaaminen on ainakin tämän tutkimuksen kohteena olevan työkiertoprojektin näkökulmasta liian tiukka.

Tämän tutkimuksen tarkastelema työkierto on luonteeltaan edellä kuvattua tavoitteellista työkiertoa ja erityisesti sen kohdalla ominaista on, että se perustuu etukäteen tehtävään suunnitelmaan. Tavoitteellisesta työkierrosta sovitaan yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa ja siinä on etukäteen sovitut prosessit niin valmistautumisen, tavoitteiden toteutumisen kuin opi-

tun jakamisenkin suhteen. Lisäksi painotetaan yhteistyötä vastaanottavan tahon kanssa, tavoitteet sovitaan yhdessä ja jatkuvan avoimen kommunikaation tärkeyttä korostetaan. (Mäki-salo 2003, 134-135; Walle 2003, 8-10.)

Tässä tutkimuksessa käytettävä määritelmä työkierrosta on kerrottu kappaleessa 1 seuraavasti:

Työkierto on ennalta sovittua työnantajaorganisaation sisällä tapahtuvaa työtehtävien vaihtamista vaatimustasoltaan vastaavantasoiseen tehtävään ja sen tavoitteena on työn vaihtelusta työntekijälle, työyhteisölle ja työnantajalle koituvat hyödyt.

Edellä mainitussa määritelmän tarkoituksena on erottaa työkierto sellaisesta työtehtävien vaihtelusta, jonka lähtökohtana ovat muutokset työnantajan resurssitarpeissa (esim. tuotannon painopisteen siirtymisen seurauksena). Työkiertoa ei myöskään ole se, jos työntekijällä on halu edetä urallaan ja hän siitä johtuen hakeutuu uusiin tehtäviin. Työkierrossa oleellista on siis nimenomaan työn vaihtelusta saatavat hyödyt - ei työnantajan tai työntekijän halu muuttaa nykyisiä työtehtäviä.

2.2 Työkierron luokittelu toteutustavan perusteella

Työkierron tarkempi luokittelu tapahtuu usein sen toteutustavan perusteella. Esimerkiksi eOsno-hankkeessa (2011) mainitaan työntekijälähtöinen ja työnantajalähtöinen työkierto ja määrittellään kolme erilaista työkierron toteutustapaa

- sisäinen työkierto jossa työkierto tapahtuu yksikön tai organisaation sisällä.
- yksipuolinen työkierto jossa kiertoon lähtevän tilalle ei tule toista työntekijää.
- vastavuoroinen työkierto jossa kaksi työntekijää vaihtaa töitä keskenään.

Edellä mainittujen työkierron toteutustapojen lisäksi Lideman-Valkoinen (2001, 12-13) määrittelee työkierrolle seuraavat toteutustavat:

- Ulkoinen työkierto, jossa lähdetään oman organisaation ulkopuolelle.
- Ketjuuntunut työkierto, jossa useampi yksikkö on mukana suuremmassa työkiertohankkeessa ja kiertorulettiin voi osallistua useita työkiertäjiä.

Kuten jo tutkimuksen käyttämästä työkierron määritelmästä käy ilmi, niin tässä tutkimuksessa keskitytään sisäiseen työkiertoon, mutta ei määritellä pitäisikö sen olla yksipuolista tai vastavuoroista. Tutkimuksessa nähdään kolme erilaista sisäisen työkierron tapaa:

- Työkierto tiimin sisällä, jolloin työntekijä vaihtaa työtä suurin piirtein samoja työtehtäviä tekevän kollegan kanssa tai työtehtäviä kierrätetään tai jaetaan useamman henkilön kesken esimerkiksi pidemmän poissaolotuurauksen järjestämiseksi.
- Toisena työkierron mahdollisuutena on siirtyä uusiin tehtäviin saman yksikön toiseen tiimiin. Tällaisessa kierrossa siirrytään kokonaan uudentyyppisiin tehtäviin ja työkierto vaatii kokonaan uuden ammatin oppimisen. Tällaisessa tilanteessa sekä työntekijällä että työnantajalta vaaditaan valmiutta kouluttautumiseen.
- Kolmantena vaihtoehtona on siirtyminen työkiertoon oman yksikön ulkopuolelle johonkin liiketoimintayksikköön. Liiketoimintayksiköistä löytyy jokaiselle tiimille vastinpareja, joihin siirryttäessä työhön vaadittavat osaamisenperusteet ovat jo hallussa ja erillistä ulkoista koulutusta ei välttämättä tarvita.

2.3 Työkierto Fortumilla

Tämä tutkimus työkierrosta on tehty Fortum Oyj:n toimeksiannosta vuosien 2014 ja 2015 aikana. Tutkimuksen tekoaikana sen tekijä työskenteli itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa pääkirjanpitäjänä.

Fortum on Suomen valtion 50,1 prosenttisesti omistama energiayhtiö, jonka pääliiketoimintana on sähkön ja lämmön tuottaminen, myyminen ja jakelu sekä energia-alan asiantuntijapalvelujen tarjoaminen. Yhtiön toiminta on keskittynyt Pohjoismaihin, Baltiaan, Venäjälle ja Puolaan. Vuonna 2014 Fortumin liikevaihto oli 4,75 miljardia euroa ja vertailukelpoinen liikevoitto 1,35 miljardia euroa. Konsernissa työskentelee noin 8 800 henkilöä. (Fortum tilinpäätös 2014.)

Fortum uskoo strategiassaan vahvasti aurinkotalouteen ja haluaa olla edelläkävijä innovoitaessa uusia ympäristölle kestäviä tapoja tuottaa, jakaa, myydä ja käyttää energiaa. Innovatiivisten ratkaisuiden löytymisessä avainasemassa ovat osaava ja kehitysorientoitunut henkilöstö. Työkierto onkin yksi mahdollisista tavoista laajentaa ja syventää osaamista sekä luoda kehitysmuotoisuutta. (Fortum Share Point.)

Fortum pyrkii parantamaan työntekijöiden liikkuvuutta ja urakehitystä tukemalla työkiertoa. Fortumissa uskotaan että työkierto on yksi parhaista tavoista nopeuttaa työntekijöiden henkilökohtaista kehitystä sekä lisätä myös yrityksen ketteryyttä ja kilpailukykyä. Työkierron tuoma joustavuus työvoimassa antaa paremmat valmiudet vastata liiketoiminnan nykyisiin ja tuleviin haasteisiin. Konsernin tavoitteita työkierrolle ovat:

- ketterämpi työvoiman liikkuvuus

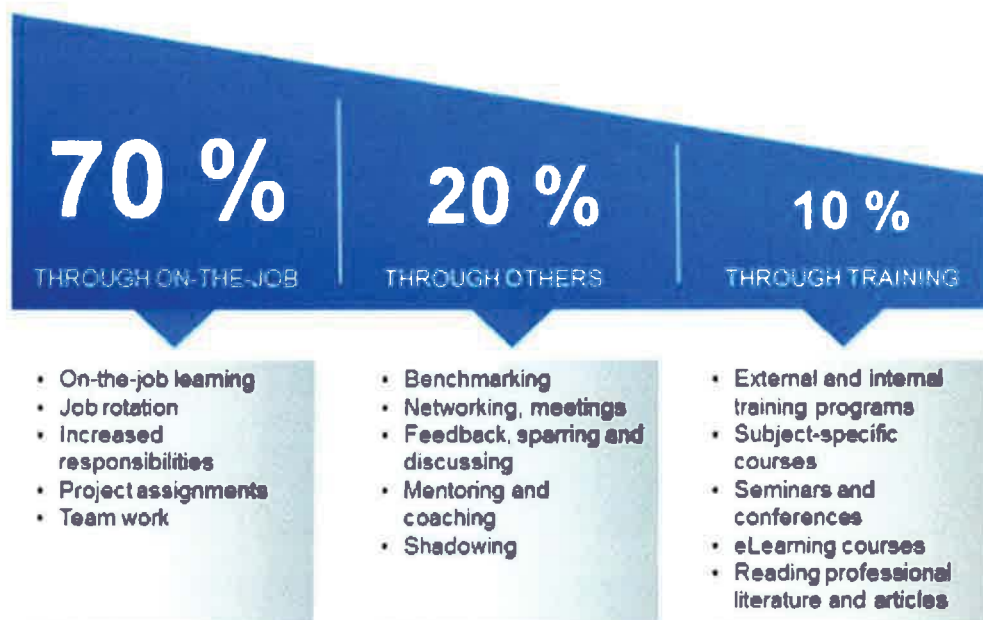
- työntekijöiden parempi sitoutuminen ja pienempi vaihtuvuus
- tehokas koko organisaation laajuinen oppiminen
- matalammat rekrytointikulut
- vahvempi esimiesosaaminen
- parempi taloudellinen suorituskyky

Fortumissa erilaisiksi työkiertomahdollisuuksiksi on tunnistettu esimerkiksi:

- työskentely väliaikaisesti tai pysyvästi toisessa organisaatiossa
- osa-aikatyö tai projektiin osallistuminen toisessa tiimissä
- työskentely useissa paikoissa säännöllisesti
- työskentely lyhyt- tai pitkäaikaisesti toisessa maassa

(Fortum Share Point.)

Vuotuinen kehityskeskusteluprosessi tukee työkiertoa tarjoamalla työntekijälle mahdollisuuden keskustella uratoiveista ja kehittymismahdollisuuksista. Työkierto on ollut jo kauan osana Fortumin henkilöstön- ja osaamisen kehittämisen mallia. Fortumilla on käytössä henkilöstön kehittämisessä 70-20-10 malli, jossa painotetaan työssä oppimista ja työntekijän omaa vastuuta urakehityksestä. Tässä mallissa työkierto on vahvasti esillä ja sitä tuetaan esimerkiksi "shadowing" mahdollisuudella sekä projekteihin liittyvällä työkierrolla.



Kuva 2. Fortum Share Point. 70/20/10 framework

Työkiertoa tuetaan myös siten, että konsernin HR:n oheistuksen mukaisesti kaikki pitkäaikaiset avautuvat työpaikat tulee avata sisäiseen hakuun (HR Manager).

2.4 Työkierto CFS FIN yksikössä

Fortum Oyj:n Corporate Finance Services (CFS) on palvelukeskus joka tarjoaa kaikki taloushallinnon ja IT-alan palvelut Fortum-yhtiöille. CFS:llä on toimistoja 4 maassa, Suomessa, Virossa, Ruotsissa ja Puolassa. Henkilöstöä on n. 200 joista Suomessa 66. Konsernin Back Office toiminnot on keskitetty Viroon ja Puolaan ja Front Office toimintoja on kaikissa maissa.

Tämä tutkimus on tehty CFS:n Suomen organisaatiolle ja tarpeisiin. Organisaatio koostuu 6 tiimistä, jotka ovat

- pääkirjanpito ja käyttöomaisuus 15henkilöä
- Business intelligence and reporting 5 henkilöä
- Financial applications 7 henkilöä
- Payroll 11 henkilöä
- Process management
- Management

Process management ja management jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle toimeksiantajan toiveesta.

CFS FIN:n henkilöstö on vuosittaisten sitoutumis- ja työtyytyväisyyskyselyiden mukaan varsin sitoutunutta (CFS Sound työtyytyväisyyskysely 2014). Iso osa henkilöstöstä on ollut töissä Fortumilla jo kymmeniä vuosia. Voimakas sitoutuminen työorganisaatioon saattaa aiheuttaa sen, että työyhteisön vaihtuvuus tippuu niin paljon, että luonnollisia esimerkkejä henkilöstön liikkuvuudesta ei tule. Tällöin niin työntekijöillä voi kynnys vaihtaa työtä nousta huomattavan korkeaksi, tai esimies voi kokea perehdyttäminen vaikeaksi ja uuden ihmisen riskiksi pitkään muuttumattomana pysyneelle tiimille. Vaikka Fortumilla tänä päivänä henkilöstöä sitoutetaan itse organisaation ja Fortumin lisäksi erilaisiin etuihin ja joustavuuteen, ovat pitkään talossa olleet kiintyneet erityisesti omaan työhönsä ja vastaavaa työtä ei tehdä missään muualla Fortumissa. (Site Manager; HR Manager)

Myös työnantajan puolella kynnys työkierron aloittamiseksi voi olla korkea, sillä pitkän tähtäimen urapolku tai niin kutsuttu psykologinen sopimus vaatii myös työntajalta melkoista riskinottokykyä ja -halukkuutta (Sydänmaanlakka 2007 169). Näistä lähtökohdista nousi myös tarve tälle tutkimukselle, eli selvitykselle siitä miksi työkiertoa ei yksikössä tapahdu toivotussa

laajuudessa. Tutkimukseen liittyvän projektin tavoitteena on lisäksi rakentaa prosessi, jonka avulla työkierron aloittamisen kynnystä voisi madaltaa.

3 Työkiertoon liitetyt edut ja odotukset

Työntekijän osaamisen kehittäminen hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Samalla kun se parantaa sekä työntekijän työsuoritusta, että sitoutumista työnantajaan, se myös lisää työntekijän tyytyväisyyttä ja uramahdollisuuksia. Sydänmaanlakka (2007, 169-171) puhuu yksilön osaamisen kehittämisen yhteydessä psykologisesta työsopimuksesta. Sydänmaanlakan mukaan psykologinen työsopimus ja siihen liittyvä lojaalisuus perustuu osaamiselle ja sille oletukselle, että työnantaja on työntekijän sitoutumista vastaan panostamaan työntekijän osaamiseen ja sen kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Yksi työkalu tällaiseen osaamisen kehittämiseen on työkierto.

3.1 Odotukset

Työkierto hyvin suunniteltuna kasvattaa niin yksilön kuin organisaationkin osaamista ja onnistuessaan lisää työn mielekkyyttä. Rutiineihin kyllästyneelle tai urakehitystä hakevalle työkierto on toimiva väline saada vaihtelua ja oppia uutta. (Heilmann, 2014.) Yksilön ominaisuuksien kehittämisen lisäksi työkiertoa voidaan käyttää osaamisen jakamiseen organisaation sisällä. Hyvin toimiva työkierto edistääkin organisaation hiljaisen tiedon siirtymistä ja parhaiden käytäntöjen jakamista. (Lindeman-Valkoinen 2001, 10; Toivonen & Asikainen 2004, 96.) Onnistuneella työkierrolla on myös positiivista vaikutusta myös henkilöstön työhyvinvointiin ja se toimii myös palkitsemisen välineenä (Metsäpelto 2001, 3)

3.2 Työkiertoon liittyvät pelot ja muutosvastarinta

Työkierto haastaa työkiertoon lähtijän kehittämään itseään ja oppimaan uutta ja tästä syntyy ylimääräistä kuormitusta työkiertäjälle. Työntekijä saattaa kokea, että jatkuva kiire ja nykyisten työtehtävien määrä estää työkiertoon lähdön ajattelemisen. Vaikka työkierto ei olisikaan vastavuoroista, tulee työkiertoon lähtijän yleensä perehdyttää joku vanhoihin tehtäviinsä. Tämä saatetaan kokea liian raskaaksi tai vaikeaksi, erityisesti jos ei ole kokemusta perehdyttämisestä tai organisaatiosta puuttuu perehdytyksen prosessi.

Työkierto saattaa kuormittaa myös esimiestä ja työkavereita hetkellisesti, mutta pidemmän päälle työn tehokkuus ja tuottavuus kasvavat (Heilmann 2014). Tästä syystä lähiesimiesten positiivinen suhtautuminen ja sitoutuminen työkiertoon on ensiarvoisen tärkeää. Työkiertoon lähtö saattaa aiheuttaa myös työkiertoon lähtijän työkavereille haasteita lisääntyneenä työ-

taakkana ja tällöin esimiehen asenteella on suuri rooli myös muiden asenteeseen. (Partanen 2009, 44, 51; Siitari 2015, 43.)

Kuten kappaleessa yksi on kuvattu, niin työkierrosta on olemassa useita toteutustavaltaan poikkeavia malleja. Kaikille malleille yhteistä kuitenkin on, että työkiertoon lähtevälle täytyy organisaatiossa olla tehtävä johon siirtyä. Tällaisten työkiertoon sopivien tehtävien ja mahdollisten vastinparien löytäminen vaatii yhteistyötä koko organisaation laajuudelta. Partanen (2009, 46-47) tutkimuksessa esimiehet kokivat, että työkierrosta kiinnostuneelle oli vaikeaa löytää vastaparia, eikä heille ollut tullut edes mieleen kysyä työkiertohalukkuutta oman yksikön ulkopuolelta tai muista toimipisteistä.

Työkierto voi riippuen toteutustavasta ja laajuudesta, vastata olosuhteiltaan työpaikan vaihtoa. Työkierto on iso muutos niin yksilölle kuin koko työyhteisöllekin. Työkiertopäätöksen tekemistä onkin tarkasteltava myös muutospäätöksen tekemisenä, jolloin esille nousee aina myös mahdollinen muutosvastarinta. Muutosvastarinnan eri tekijät ovatkin tärkeässä osassa tämän tutkimuksen tutkimusaineistossa.

Ihmiselle on luontaista yrittää suojella omaa etuaan ja itsemääräämisoikeutta sekä sitä minkä kokee arvokkaaksi ja tutuksi. Muutoksen vastustaminen on luonnollinen reaktio ja se tulisi ottaa huomioon aina muutokseen pyrittäessä tai sitä johdettaessa. Sen sijaan, että yritetään muuttaa ihmistä, heidän ajatteluaan ja toimintamallejaan muutoksessa, tulisi tehdä itse muutoksesta ja sen johtamisesta sellaista että se on helposti hyväksyttävä. (Hersey, Blanchard & Johnson 2009, 274-275; Kvist. & Kilpiä 2006, 135- 136.)

Seuraavassa työkiertoon liittyvien pelkojen ryhmittelyssä yleistä muutosvastarinnan on käsitelty työkiertoon yleisesti liittyvien pelkojen valossa (Hersey, Blanchard & Johnson 2009, 274-275; Kvist. & Kilpiä 2006, 135- 136).

Yksi syy muutosvastarinnalle on ilmeisen syyn puuttuminen muutokselle. Muutosvastarintaa syntyy kun nykyinen tapa toimia on toimiva ja mitään näkyvää ongelmaa ei ole. Jos ihminen ei koe tarvetta kehittää itseään ja osaamistaan tai ei halua jakaa osaamistaan, ei työkiertoa nähdä tarpeelliseksi.

Silloinkin kun ongelma on tunnistettu, ehdotettua muutosta saatetaan vastustaa, koska ei uskota muutoksen onnistuvan. Useimmille ihmisille muutos totutusta tavasta toimia tuntuu, jos ei mahdolliselta, niin ainakin hyvin vaikealta. Pitkään samaa työtä tehneestä ja hiljaista tietoa omaavasta henkilöstä saattaa myös tuntua siltä, että oman työn opettaminen jollekin toiselle on mahdotonta. Jos työkierrosta yleisesti, tapahtuneista työkiirroista tai työkiertoon liittyvistä eduista ja epävarmuuksista ei puhuta työpaikalla, saattaa työkierto tuntua etäiseltä

ja vaikealta asialta. Työntekijä saattaa myös kokea, että itselle uusien asioiden oppiminen on mahdotonta tai että hänen työtään ei kukaan muu pysty oppimaan.

Huolimatta siitä millaisia etuja organisaatio muutoksesta saisi, muutosta vastustaa todennäköisimmin henkilö jolle muutos tarkoittaisi henkilökohtaisia tulon- tai etuuksien menetyksiä tai toisi mahdollista epävarmuutta työhön. Työkierrossa tehtävien muuttuessa saattaa myös palkka muuttua ja tämä aiheuttaa taloudellisen selviämisen uhkaa. Lisäksi omassa työyhteisössä saattaa olla stabiilimpi tilanne liittyen taloudellisten vaihteluiden aiheuttamaan epävarmuuteen. Leskisen (2012, 50-51) tutkimuksessa Nokia Oyj:n esimiehet kokivat haasteelliseksi saada ihmisiä osallistumaan työkiertoon jatkuvien muutosten ja taloudellisen epävarmuuden aikana.

Vaikka muutoksella voidaan osoittaa olevan ilmeisiä etuja, se aina aiheuttaa myös kuluja. Tutut rutiinit täytyy muuttaa, joka aiheuttaa epämukavuutta ja vaatii ylimääräistä panosta. Muutoksen implementointi vaatii resursseja. Resurssit, jotka on investoitu nykyiseen tapaan tehdä, menetetään. Suorituskyky laskee muutosprosessin aikana, kun uusia toimintatapoja opetellaan ja toimivuus varmistetaan. Työkierto on suuri muutos joka tiedetään kuormittavan niin työkiertoon lähtijää, kuin hänen esimiestään ja työkavereitaan. Työntekijästä saattaa tuntua siltä, että panostustyökiertoon ei vastaa työkierrosta saatavia hyötyjä.

Uusien asioiden oppimistarve saattaa tilapäisesti laskea työkierrossa olevien henkilöiden toiminnan tehokkuutta. Samalla työyhteisön jäseniä kuormitetaan perehdyttämiseen ja opettamiseen kuuluvilla lisätoilla. (Viitala 2007, 171.) Työntekijän taasen eivät halua jättää omaa tiimiään pulaan lähtemällä työkiertoon (Neuvonen 2015, 31.) Uuden osaamisen ja tehtävien myötä saatetaan myös tuntea, että vaatimukset työntekijää kohtaan kasvavat.

Muutos saattaa tehdä jotkut asiantuntijat tarpeettomiksi ja vaatii oppimaan uuden tavan toimia. Ihmiset joilla on heikko itsetunto vastustavat toimintatapojen muutosta, sillä uudet asiat saattavat olla liian vaikeita opittavaksi. Ehdotettu muutos on helpompi hyväksyä, mikäli siinä on runsaasti mahdollisuuksia auttaa ihmisiä oppimaan uusia toimintatapoja. Uuden oppiminen vaatii oppimisen osaamista ja mitä kauemmin edellisestä vastaavanlaisesta kokemuksesta on sitä vaikeammalta uuden oppiminen saattaa tuntua.

Halukkuus työkiertoon vaihtelee riippuen työntekijän iästä ja kokemuksista työkierrosta. Työkiertoon lähtemisen halukkuus on todennäköisempää nuorilla työntekijöillä, joilla ei ole niin kovin kauan opiskelusta ja niihin liittyneistä työharjoitteluluista. Vanhemmat, samoissa tehtävissä jo pidempään toimineet työntekijät ovat kiintyneempiä vanhoihin rutiineihin ja turvallisuuden tunteeseen, kun taasen nuoremmat työntekijät ovat tottuneempia jatkuvaan muutokseen

ja uuden opetteleminen ei aiheuta samanlaista turvallisuuden tunteen menetystä. (Partanen 2009, 48-49.)

Muutokset organisaatioissa tarkoittavat myös muutoksia niin yksilöiden kuin yksiköidenkin asemassa ja vaikutusvallassa. Lähdeettäessä työkiertoon, erityisesti ihan uuteen ammattiin, siirrytään arvostetusta asiantuntijasta aloittelijaksi ja tämä saattaa tarkoittaa aseman ja vaikutusvallan vähenemistä. Lisäksi työyhteisöissä on erilaisia epävirallisia vaikutusvallan käyttömahdollisuuksia ja nämä menetetään siirryttäessä toiseen yksikköön. Tämä saattaa myös vaikuttaa työntekijän halukkuuteen jakaa omaa osaamistaan. Työkaverit ja oma työyhteisö saattaa muodostua hyvinkin läheiseksi ja suhteet niin esimiehen, työkavereiden, toimittajien kuin asiakkaidenkin kanssa ovat tärkeitä elementtejä työntekijän työhyvinvoinnille. Tällaisessa tilanteessa työkiertoon lähtijä voi kokea menettävänsä nämä yhteydet ja tämä estää työkiertopäätöksen tekemisen

Jotkut ihmiset vastustavat muutosta, koska eivät halua tulla toisten kontrolloimiksi. Yritykset manipuloida tai pakottaa heidät muutokseen tuo esiin paheksuntaa ja vihamielisyyttä. Jos ihmiset eivät tunnusta tarvetta muutokselle ja käsitä mahdollisuuttaan määrittellä kuinka muutokset tehdään, he vastustavat muutosta. Työkierron tulisi aina perustua vapaaehtoisuuteen ja koko tiimi olisi otettava mukaan jo työkierron mallin ja prosessin suunnitteluvaiheesta aina sen toteuttamiseen ja opittujen asioiden jakamiseen.

3.3 Työympäristön vaikutus työkiertoon

Organisaatiokulttuurilla ja työympäristössä esiin nousevilla asenteilla on suuri merkitys yksilön ajatteluun työkierrosta ja luottamuksesta siihen. Mikäli osaamisen johtaminen ja työkiertosen osana on tunnistettu organisaation strategiassa, antaa se henkilöstölle kuvan, että asian kanssa ollaan tosissaan. Tämä ilmentää myös sitä, että työkierrolla haetaan ennen kaikkea työntekijöiden ammattitaidon kehittämistä ja sitä kautta myös organisaation kehittämistä. Systemaattinen tapa toteuttaa tavoitteellista työkiertoa, valmiiksi suunnitellut sopimus pohjat, perehdytys suunnitelmat ja tiedotus sekä opitun jakaminen koko organisaatiossa tukevat työkiertoprosessin toteuttamista. Myös avoin tiedottaminen toteutuneista työkiirroista ja avoin keskustelu työkierrosta saaduista kokemuksista tukevat työkierron tunnettavuutta ja lisäävät työntekijöiden sitoutumista siihen. (Partanen 2009, 48, 53; Yläne 2014, 38- 39; Rieki 2012, 35; Siitari 2015, 44; Ojala 1993, 101.)

Useassa tutkimuksessa on todettu, että esimiehillä tai työntekijöillä ei ole ollut tarpeeksi tietoa tavoitteellisesta työkierrosta. Keskustelua työkierrosta on ollut niin vähäistä, että olemassa olevien mallien hyväksynnästä on ollut epätietoisuutta ja näin ollen epätietoisuus oikeista toi-

mintatavoista työkierrosta on estänyt sen toteutumista. (Partanen 2009, 66-67; Yläne 2014, 38- 39; Neuvonen 2015, 25, 31.) Myös esimiesten mielestä suunnitelmallisuus työkiertoprosessissa on hyvin tärkeää (Leskinen 2012, 50-51).

Partanen (2009, 52) tutkimuksessa esimiehet ovat pitäneet organisaation ohjeistusta työkiertoon hyvänä asiana, mutta kun ohjeistus tulee liian tiukaksi alkaa se esimiesten mielestä rajoittaa työkiertoa asettamalla sille liikaa byrokratiaa ja vaatimuksia. (Partanen 2009, 52.) Leskinen (2012, 47, 51) tutkimuksessa Nokia Oyj:n esimiehet kokivat että työkierron virallisuus saattaa aiheuttaa paineita onnistumisesta ja sitä kautta vähentää työkiertohalukkuutta. Lisäksi raskas byrokratia tekee työkierrosta hankalaa toteuttaa.

Työkierto koskettaa työkiertoon lähtevän työntekijän lisäksi hänen esimiestään, yksikköään, vastaanottavaa yksikköä ja uutta esimiestä sekä HR-osastoa ja vaatii paljon yhteistyötä kaikkien siihen osallistuvien tahojen kanssa. (Partanen 2009, 50; Stähle & Grönroos 1999, 92-93).

Organisaatioissa on tänä päivänä valtava määrä erilaisia ohjelmia sekä itse työntekoa että hallinnollisia tarpeita varten (esimerkiksi kulunvalvonta ja työajan raportointi). Järjestelmien paljous voi aiheuttaa turhaa uuden oppimisen kuormitusta mikäli järjestelmät vaihtuvat työkierron yhteydessä. (Siitari 2015, 55.)

3.4 Esimiehen vaikutus työkiertoon

Lähiesimiehillä on suuri rooli työkierron onnistumisessa. Tuen merkitys korostuu erityisesti työkiertoon lähdön päätöstä tehdessä. Lähiesimieheltä odotetaan osallistumista niin teknisiin kuin sosiaalisiin aspekteihin työkierron eri vaiheissa, aina työkiertoon lähtöpäätöksestä kiertäjän uusien opittujen asioiden jakamiseen. Työkierto vaatii esimieheltä hyvää yhteistyötä työkierron eri osapuolten kanssa sekä kokonaisvaltaista vastuunottamista koko työkierron prosessista. (Partanen & Yläne 2014, 38- 39.)

Esimiehen oma suhtautuminen työkiertoon ja ylipäätään uusien asioiden opiskelemiseen onkin tärkeässä roolissa työkiertoon lähtöpäätöstä tehtäessä. Oppimista edistävässä työpaikassa voi esimerkiksi vaihtaa työtehtäviä, jakaa tietoa ja siellä kannustetaan etenemään uralla. Esimiehet toimivat työntekijöiden tukijoina ja työntekijöitä kannustetaan esittämään uusia ajatuksia sekä uudistamaan toimintatapoja. (Partanen 2009, 49.)

Aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa esimiehet eivät ole nähneet työntekijän luottamusta työn jatkumiseen ja sitä kautta saatavaa turvallisuuden tunnetta olennaisena työkiertoon vaikuttavana tekijänä, mutta työntekijöille se oli olennainen osa työkierron vaatimaa luottamusta.

Työntekijöille lähiesimiehen sosiaalinen tuki onkin ensiarvoisen tärkeää erilaisten työkiertoon liittyvien pelkojen hälventämisessä ja se näkyy myös koko työyhteisön suhtautumisessa työkiertoon. (Partanen 2009. 49-50; Siitari 2015. 42-43; Työsuojelurahasto 2010.)

3.5 Tiimin vaikutus työkiertoon

Niin kuin aikaisemmin on jo mainittu, työkierrosta on tärkeää tiedottaa ja puhua avoimesti kaikilla organisaation tasoilla - erityisesti tutun henkilön jakamat kokemukset omista työkierto-kokemuksistaan ovat arvokkaita työkierron tutuksi tuomisessa. Työkavereiden positiiviset kokemuksen rohkaisevat työkiertoon myös niitä jotka aikaisemmin eivät ole olleet työkierrosta kiinnostuneita. Työkierrossa olleiden henkilökohtaisesti jaetut kokemukset lisäävät tietoisuutta työkierrosta ja sen eduista ja tiedon jakaminen auttaa hahmottamaan työkierron yhtenä ammatillisen kehittymisen keinona. (Partanen 2009, 62; Siitari 2015. 43.)

Perehdytys on iso osa työkierron prosessia ja se aiheuttaa epävarmuutta työkierron suhteen. Useassa tutkimuksessa riittävä perehdytys on koettu kriittisen tärkeäksi asiaksi työkierron onnistumisen kannalta ja työkierrossa perehdyttämiseksi pitää varata riittävästi aikaa, jotta perehdytys ehditään tehdä kunnolla. Puutteellisesta perehdytyksestä tai väärästä tiedosta johtuva työn kuormittavuuden lisääminen koetaan riskinä ja se nostaa kynnystä lähteä työkiertoon. (Partanen 2009, 48- 49; Siitari 2015, 44.) Jos työntekijä näkee, että organisaatiossa ei pidetä perehdyttämistä arvossa ja erityisen tärkeänä asiana, voi olla vaikea uskoa siihen että itse saa kunnan perehdytyksen työkiertoon lähtiessään.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa käydään läpi menetelmävalinta sekä aineiston hankinta ja analysointi niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen osalta.

4.1 Menetelmävalinta perusteluineen

Tutkimus tehtiin kaksiosaisena siten, että osa tutkimusaineistosta kerättiin määrällisenä tutkimuksena ja sitä täydennettiin teemahaastatteluna toteutettuna laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen perusteella pyritään ymmärtämään työntekijöiden henkilökohtaista suhtautumista työkiertoon sekä sitä, miten työntekijät kokevat erilaisten organisaation osa-alueiden toimivuuden työkiertoon liittyen. Erityisesti pyrittiin selvittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat itse työkiertopäätöksen tekemiseen käytännön tasolla.

Kyselytutkimus valikoitui tutkimustavaksi työntekijöiden kohdalla, koska heitä oli tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä 35 henkilöä ja tutkimuksen haluttiin kattavan koko kohteena olevan perusjoukon. Jokaiselle toteutetut henkilökohtaiset haastattelut olisivat olleet liian työläitä. Osa kysymyksistä oli myös varsin henkilökohtaisia jolloin vastausten objektiivisuus saattaisi kyselytutkimuksessa vaarantua, erityisesti kun haastattelijana oli vastaajan kollega.

Työkierron onnistuminen vaatii paljon esimieheltä ja heillä on erityisen tärkeä rooli niin päätöstä työkierrosta tehdessä kun koko työkierron prosessin onnistumisessa. Tutkimukseen osallistuvia esimiehiä oli vain seitsemän, joka mahdollisti haastattelun käyttämisen tutkimuskeinona heidän kohdallaan. (eOsmo-hanke 2011) Kyselytutkimukseen verrattuna haastattelussa saadaan syvää ja syventävää tietoa ja voidaan helpommin käsitellä arkoja ja vaikeita aiheita. Haastattelu vie myös enemmän aikaa, mutta työkierto ja sen onnistuminen on tärkeä asia myös esimiehille, he olivat valmiita sijoittamaan aikaansa haastatteluihin. Esimiehille esitettävien kysymysten hieman erilaisen luonteen vuoksi työntekijöille esitetty kysymyspatteristoa ei suoraan voinut käyttää ja tämä antoi mahdollisuuden teemahaastatteluihin. Tutkijalle haastatteluiden analysointi, tulkinta ja raportointi on haastavaa, sillä valmiita malleja ei ole. Haastattelussa on kuitenkin mahdollisuus myös motivoida haastateltavia ja haastateltavan mielessä syntyy jo haastattelun aikana ratkaisu- ja kehitysideoita. (Hirsjärvi, & Hurme 2006, 35-36.)

Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen mukaisesti. Haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Tällainen haastattelutapa tuo haastateltavan äänen paremmin kuuluviin. Teemahaastattelu mahdollistaa asioiden ja merkitysten muodostamisen ja varmistamisen vuorovaikutuksessa. Haastattelutilanteessa haastatteluvastaus heijastaakin aina haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä kysymyksiä ja johtaa keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48-49.)

4.2 Aineiston hankinta

Työntekijöille tehtiin kyselytutkimus joka oli varsin laaja, sillä siinä oli 51 monivalintatehtävää jotka sisältävät jokaisen osion päätteeksi olevan tekstikentän avoimille vastauksille (liite 3). Heikkilän (2004 43) mukaan perusjoukon ollessa alle sata tulisi käyttää kokonaisotantaa. Tässä kyselytutkimuksessa perusjoukko oli 35, joten otannaksi tuli kokonaisotanta.

Kyselytutkimuksen kyselylomake on ehdottomasti testattava ja hyviä testaajia ovat kohderyhmään kuuluvat (Vehkalahti 2008, 48; Vilkkä 2007, 78). Kyselylomaketta suunniteltaessa haastateltiin kaksi kohderyhmään kuuluvaa työntekijää. Heitä haastateltiin vapaamuotoisesti

työkiertoon liittyen, jotta saatiin selville kohderyhmän käyttämää sanastoa puhuttaessa työkierrosta ja heidän yleistä tietotasoaan aiheesta. Valmis kyselylomake testattiin vielä yhdellä työntekijällä ja kaikilla esimiehillä siten, että he vastasivat kyselyyn ja antoivat tämän jälkeen palautetta kyselylomakkeen teknisestä toimivuudesta. Lisäksi testaaajilta kysyttiin miten he ymmärsivät kysymykset ja näin tarkastettiin kysymysten yksiselitteisyyttä. Kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia saadun palautteen perusteella.

Kyselytutkimukseen perusjoukossa oli yksi henkilö jonka äidinkieli ei ole suomi. Kyselylomaketta ei kuitenkaan päädytty tekemään englanniksi, sillä se olisi saattanut vaarantaa muiden vastaajien kysymysten ymmärtämisen sekä vähentää vastausprosenttia. Kyseiselle henkilölle annettiin englanninkieliset käännökset kysymyksistä.

Työntekijöiden kyselytutkimuksen kutsu (liite 1) lähetettiin työntekijöiden työ sähköpostiin ja vastausseuranta sidottiin siihen IP-osoitteeseen johon kutsu on lähetetty automaattisesti niin, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan. Kyselytutkimuksen lähetysajankohdaksi valikoitiin hetki jolloin mahdollisimman monella vastaamaan kutsutulla olisi todennäköisesti töiden kannalta kiireetön aika kuukaudesta. Vastausaika kyselytutkimukselle annettiin kaksi viikkoa ja muistutusviesti (liite 1) lähetettiin ensimmäisen viikon jälkeen ja vielä uudelleen viimeisenä vastauspäivänä kaikille jotka siihen mennessä eivät olleet kyselyyn vastanneet. Jokaisella kyselyyn kutsutulla työntekijällä on oma työpiste ja tietokone ja kyselyyn sai vastata työajalla. Koko yksikölle luvattiin myös kutsussa tutkijan toimesta kakkukahvit, mikäli vastausprosentti ylittää 80 %

Kyselyssä oli kaksi vastaajaa kategorisoivaa kysymystä, jossa kysyttiin mihin tiimiin vastaaja kuuluu ja kauanko henkilö on työskennellyt nykyisissä tehtävissään. IT-tiimit ovat sen verran pienet, että kysymykseen tiimistä jätettiin vastaaminen vapaaehtoiseksi. Tällä haluttiin varmistaa vastaajien anonymiteetin säilyminen ja kysymyksen ohittikin 7 vastaajaa. Kyselyn ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajan kokemuksia ja tietoa työkierron mahdollisuuksista sekä varahenkilöjärjestelmän toimivuutta. Lisäksi siinä selvitettiin kokemuksia työkierrosta sekä kiinnostusta työkiertoon. Toisessa osassa kysyttiin miten vastaajat kokevat organisaation ja yksikön strategian, vision, johdon ja työkalujen tukevan työkiertoa. Kolmannessa osassa kysyttiin vastaajan kokemasta työkierron, osaamisen ja oppimisen tuesta omalta esimieheltä ja neljännessä osassa samoja asioita omasta tiimistä. Viimeisessä osassa kysyttiin vastaajan henkilökohtaista suhtautumista työkiertoon ja sen yleisimmiksi koettuihin hyötyihin ja esteisiin.

Kyselyyn vastasi 29 työntekijää ja vastausprosentiksi tuli 83 %. Vastaajista yksi jätti kyselyn kesken ja vastasi vain 31 ensimmäiseen kysymykseen.

Kuten edellä mainittiin, niin esimiesten kohdalla tutkimus päädyttiin tekemään teemahaastatteluilla. Projektiryhmän tapaamiset muistuttivat ryhmähaastatteluita, mutta tutkimusta varten ryhmähaastatteluiden koettiin olevan liian hankalia tallennettavaksi ja samalla haluttiin varmistaa, että kaikkien mielipide ja kokemukset tulivat tasapuolisesti kuulluiksi. Esimiehille tehdyissä teemahaastatteluissa teemat olivat samoja kuin työntekijöille tehdyssä kyselytutkimuksessa. Materiaalina haastatteluissa käytettiin muistilappua jossa oli teemat ja apusanoja (liite 2), sillä uskoin esimiehillä olevan enemmän niin sanottua hiljaista tietoa esimerkiksi toteutuneista työkiirroista ja organisaation näkökulmasta asiaa kohtaan. Tämä tieto on myös sellaista mitä mistään muualta oli mahdotonta saada. En halunnutkaan rajoittaa keskustelua vain tarkkoihin kysymyksiin. Tämä aiheutti haasteita vastauksien kirjaamiselle, sillä haastatteluita ei haluttu nauhoittaa vapautuneen ja avoimen tunnelman mahdollistamiseksi. Esimiesten haastattelut tehtiin niin ikään työajalla esimiehille sopivana ajankohtana. haastattelupaikkana oli työpaikan neuvotteluhuone. Haastattelut kestivät noin 1,5 h ja varatussa ajassa ehdittiin käymään läpi kaikki teemat. Kaikki yksikön esimiehet osallistuivat teemahaastatteluihin, joten vastausprosentiksi tuli 100 %.

Esimiesten lisäksi tutkimusta varten haastateltiin myös yksikön Site Manageria ja HR Manageria teemahaastatteluina. Haastattelut tehtiin molemmille erikseen ja ne kestivät 1-1,5h. Teemat ovat samoja kuin työntekijöillä ja esimiehilläkin, mutta näkökulma oli vastaajan asemaan liittyvä.

4.3 Aineiston analysointi

Työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen vastauksia on analysoitu sekä Survey Monkey -ohjelmalla että Excelillä. Survey Monkey -ohjelmalla analysointimahdollisuuden ovat varsin vaatimattomat, mutta ohjelma piirtää automaattisesti diagrammit vastauksista tehtyjen valintojen mukaan. Syvempi analyysi on tehty Excel -ohjelmistoilla käyttäen pivot-taulukointia ja erilaisia muita ristiintaulukointeja.

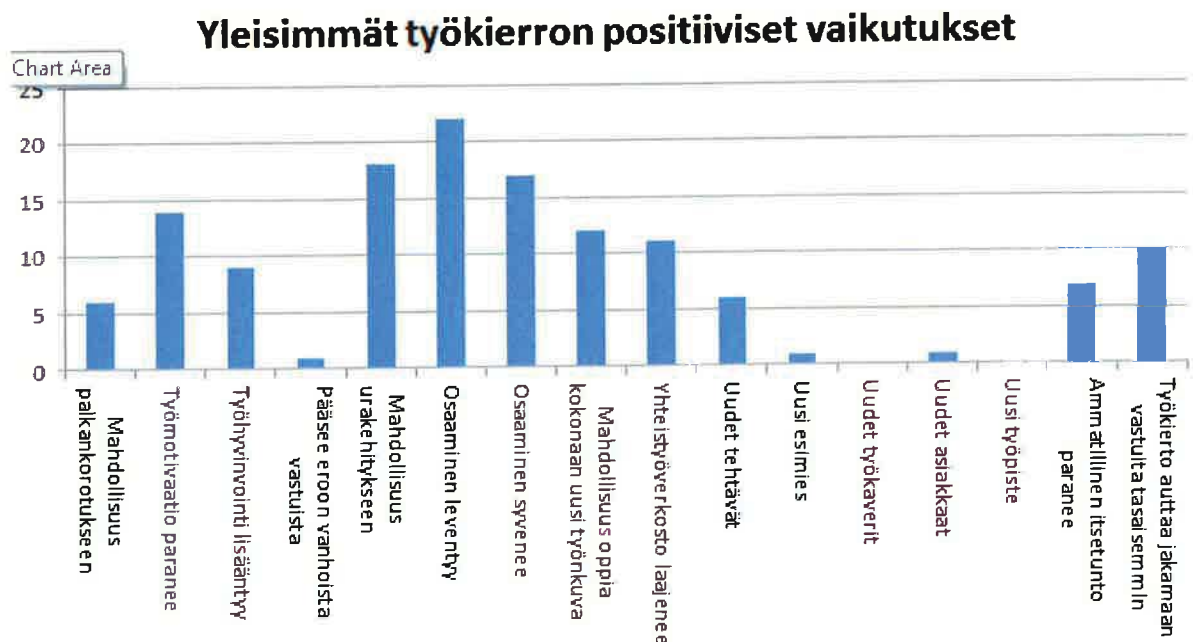
Hirsjärvi ja Hurme (2006 137) esittävät erilaisia lähestymistapoja haastattelujen aineiston analysoimiseen ja tässä tutkimuksessa on käytetty niin sanottua itseään korjaavaa haastattelua, jolloin haastattelija jo haastattelun aikana tiivistää ja tulkitsee haastateltavan vastauksia ja muistiinpanot ja tulkinnat käydään läpi haastattelun loputtua ja tällöin haastateltava voi vielä korjata tai vahvistaa tulkinnat. Esimiesten, Site Managerin ja HR Managerin haastattelut on tehty edellä mainitulla itseään korjaavan haastattelun metodilla ja niitä on analysoitu ja koottu vertailuun teemoittain. Vastauksia analysoitaessa ja vertaillaessa on otettu huomioon vastaajan asema ja tästä syntyvä työkiertoon liittyvä katsantokanta.

5 Tutkimustulokset

Seuraavassa tutkimuksen tuloksia käsitellään kappaleen kaksi rakenteen mukaisesti peilamalla tuloksia niihin odotuksiin ja pelkoihin joita työkiertoon teoria-aineiston mukaan usein kohdistuu. Samoin tuloksia tarkastellaan työkiertoa tukevia ja sille haasteita asettavia tekijöitä työntekijän työyhteisössä.

5.1 Työkiertoon kohdistuvia odotuksia

Työkiertoon kohdistuvia odotuksia kartoitettiin kysymyksellä jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan listalta (johon oli kerätty edellä mainitun teorian mukaan yleisimpiä työkierron positiivisia vaikutuksia) itselleen 5 tärkeintä. Vastauksissa oli selvästi havaittavissa tärkeimmiksi koettujen hyötyjen olevan vahvasti ammattitaidon ja osaamisen kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Alla olevan kuvan mukaisesti tärkeimmäksi vaikutukseksi koettiin työmotivaation paraneminen (14), mahdollisuus urakehitykseen (18) sekä osaamisen leventyminen (22) ja syvennyminen (17). Näiden lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että työkierto laajentaa yhteistyöverkostoja (11), auttaa jakamaan vastuita tasaisemmin (10), ammatillinen itsetunto paranee (7), mahdollisuus oppia kokonaan uusi työnkuva (12), työhyvinvointi lisääntyy (9), mahdollisuus palkan korotukseen (6) ja uudet tehtävät(6). Vastaukset kokonaisuudessaan ovat nähtävissä liitteessä 3.



Kuva 3. Kysymys "Yleisimmät työkierron positiiviset vaikutukset".

Ammatillisen ja osaamisen kehittämisen ulkopuolelle jäävät asiat, kuten uusi esimies tai uudet asiakkaat, eivät vastaajien mukaan olleet heille itselleen yleisimpiä työkierrosta odotettuja positiivisia vaikutuksia. Esimiesten, Site Managerin ja HR Managerin haastatteluissa kävi ilmi, että heidän ajatuksensa työkierron positiivisista vaikutuksista löytyi aivan samoja elementtejä liittyen erityisesti osaamiseen ja yhteistyöverkostoihin. Tulokset ovat myös hyvin samansuuntaisia muiden tutkimusten kanssa.

5.2 Työkiertoon liittyvät pelot ja muutosvastarinta

Työkiertoon liittyviä pelkoja kartoitettiin esittämällä aiemmin mainittujen teorioiden mukaisia yleisimpiä työkierron esteenä olevia uskomuksia ja pyytämällä vastaajaa valitsemaan niistä vastaajalle itselleen 5 suurinta estettä työkierrolle. Alla näitä vastauksia tarkastellaan aiemmin käsitellyn muutosvastarinnan teorian mukaan. Vastaukset kokonaisuudessaan ovat nähtävissä liitteessä 3.

Muutospelkoa yleisesti kartoitettiin kysymällä onko hyppy tuntemattomaan yksi tällaisista esteistä ja vastaajista 13 piti sitä yhtenä viidestä tärkeimmästä esteestä. Kiire on myös se syy johon usein vedotaan monenlaista asioista kieltäytyttyäessä. Kiireen vaikutusta työkiertohalukkuuteen kartoitettiin kysymällä kuuluuko viiden yleisimmän työkierron esteenä olevan asian joukkoon se että nykyistä työtä on liikaa ja kehittymistä ei ehditä ajatella. Tätä mieltä oli vastaajista 12.

Työntekijöiden tavoin esimiehet korostivat kiireen asettamia haasteita työkierrolle. Esimiehet myös tunnistivat työkiertoprosessiin liittyvän tiedon puuttumisen tiimeissä mikä osaltaan tekee työkierrosta hypyn tuntemattomaan. Toisaalta HR Managerin haastattelussa tuli esille, että työkierrolla on pidemmän aikaa ollut hyvin merkittävä asema organisaation osaamisen kehittämisen työkaluna ja asian pitäisi sinänsä olla monelle tuttu. Myös muissa tutkimuksissa on kiire ja tiedon puute työkierron mahdollisuuksista ja vaikutuksista noussut esiin työkierron toteutumisen haasteena.

Vapaaehtoisuudesta ja sen tärkeydestä työkierron onnistumiselle on puhuttu tässä tutkimuksessa useasti. Tätä vapaaehtoisuutta ja muutosvalmiutta kartoitettiin työkierron esteissä. Vastaajista neljä koki "En halua muutosta" olevan yksi niistä viidestä asiasta jotka ovat suurimpina esteinä työkierrolle. Tähän samaan ovat törmänneet esimiehet keskustellessaan työntekijöiden kanssa mahdollisuuksista työkiertoon. Esimiesten mukaan suurin osa työntekijöistä on tyytyväisiä nykyiseen työhönsä ja ovat kiinnostuneita kehittämään itseään muilla tavoilla kuin työkierrolla. Eräs esimiehistä kertoi seuraavaa:

Kun sä menet ehdottamaan jotain uutta, vaikka ei vain työkiertoa, niin aina on jotain muuta uutta menossa (työntekijällä).

Niin maailma kuin työelämä ovat tänä päivänä jatkuvaa muutosta ja muutosta varmasti tapahtuu ihan vaan muutoksen vuoksi. Tietty muutoskriittisyys on varmasti tervettä ja työkierron tarpeellisuutta on hyvä arvioida ja tarve nähdä myös henkilökohtaisella tasolla työkiertopäätöksen syntymiseksi. Vain 31 % vastaajista oli sitä mieltä että heillä ei ole sellaista osaamista jota kenelläkään muulla ei olisi ja yli 51 % oli sitä mieltä että heillä varmasti on osaamista jota kullakin muulla tiimissä ei ole. Myös kysyttäessä onko tiimissä tiettyä osaamista vain yhdellä henkilöllä, yli 71 % oli sitä mieltä että on. Melkein 54 % vastaajista koki, että heidän tiimissä on tarve työkierrolle ja niistä vastaajista joilla oli osaamista jota muilla tiimissä ei ole, 71 % koki työkierron tarpeelliseksi tiimissä. Kyselyssä oli seuraavia avoimia vastauksia liittyen työkierron mahdollisuuteen:

Henkilön ikä ja aikaisempi työkokemus vaikuttaa melko paljon halukkuuteen lähteä työkiertoon. Yleisesti ottaen nuoremmat varmasti uskaltavat ja haluavat lähteä uusiin haasteisiin.

Esteeksi koen myös sen, että tällä hetkellä on tunne, että pitäisi ensin osata nykyisetkin työtehtävät, ennen kuin kannattaa laajentaa ja syventää osaamistaan

Mielestäni tiimin jäsenien vastuualueet ovat nyt hyvin jakautuneet.

IT-tiimissä käytännössä työkierto hankala järjestää käytännössä

Vaikea lähteä työkiertoon kun ei ole osaamista muilla tehdä kaikkia työtehtäviäni.

Varahenkilöjärjestelyt toimivat todella huonosti CFS:ssä.

Esimiesten haastatteluissa kävi ilmi että kaikki esimiehet ovat huolissaan tiimeissään osaamisesta joka on vain yhdellä henkilöllä ja he kokivat tällaisen isoksi osaamisen johtamisen riskiksi. Työkerrosta toivottiin apua osaamisen jakamiseen ja yksi esimiehistä ilmaisi asian näin:

Pitkien työurien takia tällaista osaamista on päässyt kertymään ja tuntuu vaikealta saada ihmistä joka on tehnyt samaa työtä jo 20 vuotta siirtymään toisiin tehtäviin ja opettamaan kaikki kertynyt tiedostettu ja hiljainen osaaminen muille.

Talouden palvelukeskuksessa työ on hyvin kausiluontoista ja erityisesti pörssiyrityksissä aikataulut tilinpäätöstietojen raportointi tapahtuu hyvin tiukalla aikataululla. Kohdeyrityksessä lisäksi ylityökorvaukset muodostava merkittävän lisän palkkaan. Ylitöitä tehdään varsin säännöllisesti ja koska näin on ollut jo vuosia, ne saatetaan kokea kiinteäksi osaksi normaalia palkkaa

ja niistä voi olla vaikea luopua. Lisäksi työ talouden palvelukeskuksessa ei ole niin riippuvais- ta suhdanteista kuin se on liiketoimintayksiköissä ja siksi työpaikka on koettu varsin turvatuksi ja uusi työ, vaikkakin samassa konsernissa, saattaa tuntua epävarmemmalta muutostilanteis- sa. Vastaajista 10 piti uuden työn epävarmuutta asiana joka oli viiden työkiertoa estävien teki- jöiden joukossa. Vain neljä vastaajaa piti tulojen vähenemistä asiana joka oli viiden työkiertoa estävien tekijöiden joukossa. HR Managerin mielestä työntekijöiden tulisi ottaa huomioon myös sellainen näkökulma, että työkierto saattaa erityisesti ihan uuteen työnkuvaan siirryttä- essä tarkoittaa myös palkan alenemista, koska osaaminen ei vielä ole välttämättä samalla tasolla kuin edellisessä työnkuvassa. Tulokset eivät poikkea muista tutkimuksista, mutta ra- hasta ja sen vaikutuksia ei juurikaan ole tähän tutkimukseen lähteinä käytetyissä tutkimusis- sa tutkittu.

Työkierto tarkoittaa aina ylimääräisiä resursseja, niin työkiertoon lähtijältä kun esimerkiksi perehdyttäjältä. Henkisten voimavarojen lisäksi työkierto saattaa vaatia myös teknisiä toi- menpiteitä ja näiden yhteisvaikutuksesta saattaa työkierron hinta nousta niin työkiertäjälle kuin koko organisaatiolle liian kalliiksi. Nämä asiat koettiin selvästi ongelmiksi puhuttaessa työkierrosta. Valtaosa vastaajista piti tiimensä resursseja riittämättöminä työkierron toteuttami- seen, ja yli puolet vastaajista koki, ettei työkierron vaatima panostus vastaa siitä saatavaa hyötyä. Avoimessa vastauskentässä ollut vastaus liittyen työkierron resursseihin tiimissä:

IT- tiimissä työnkierto voi olla jokseenkin hankalaa järjestää käytännössä

Esimiesten vastauksissa kysyttäessä tiimin valmiuksia ja resurssitilannetta työkiertoa ajatel- len kuului selvästi huoli siitä että jonkun aloittaessa työkierron jää muille kohtuuton taakka kiertoon lähtijän tehtävistä ja että uutta henkilöä ei niitä saa palkata tekemään tai jos saakin palkata niin ketään riittävän osaavaa ei löydy.

Työkierrolle on tietty tarvetta ja olen sen kannalla, mutta kyllä se on aika vaikea suhtautua positiivisesti jos se osaaja haluaa sitten lähteä bisnekseen. Kyllä siinä tulee huoli siitä miten hommat sitten hoidetaan.

Työkierron odotettuihin positiivisiin vaikutuksiin kuuluvien ammattitaidon ja osaamisen kehiti- tymisen voidaan olettaa olevan yhteydessä työntekijän arvoon työmarkkinoilla ja mikäli näi- den ei uskota toteutuvan, ei muutokselle ole henkilökohtaista syytä. Yli 82 % vastaajista koki työkierron vaikuttavan positiivisesti työntekijän arvoon Fortumin sisäisillä työmarkkinoilla ja 86 % avoimilla markkinoilla. 29 % vastaajista piti aloittelijaksi joutumista yhtenä 5 työkiertoa es- tävästä tekijästä. Vastausprosentit ovat samoja myös tarkasteltaessa työkierron aloittamises- ta kiinnostuneiden vastauksia.

HR Managerin mukaan työkierrolla on suuri vaikutus työntekijän arvoon työmarkkinoilla niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella ja että organisaation tuki työkierrolle on juurikin työnantajavastuun kantamista ja panostus työntekijän ammatillisen arvon ylläpitämiseen.

Tärkein pointti (työkierrossa) mun mielestä on se, että työntekijät ymmärtävät työkierron arvon just sen oman markkina-arvon kannalta.

Työkierron kohdalla pelon henkilökohtaisesta epäonnistumisesta voi ajatella liittyvän ennen kaikkea pelkoon kyvystä oppia ja sisäistää uutta sekä suoriutumiseen uudessa tehtävässä. Omasta erityisosaamisesta saattaa olla vaikea luopua ja tämä saattaa vaikuttaa perehdytys-halukkuuteen erityisesti omien työtehtävien kohdalla. Yllä mainittuja asioita ei pidetty olennaisina kysyttäessä työkiertoa estävistä tekijöistä. Näiden vastausten perusteella voisi ajatella, että yksikössä itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen on normaalia toimintaa ja siihen ollaan kasvettu. Vastajat eivät koe arvonsa olevan sidottu ammatilliseen osaamiseen ja perehdyttäminen kuuluu yksikön arkeen.

Kaikki kohdeyksikön työntekijät ovat asiantuntijoita ja varsin moni koki että itsellään on jotain sellaista osaamista jota muilla ei tiimissä ole. Tällainen tieto on helposti myös vaikutusvaltaa ja saatetaan kokea arvostuksen perustaksi. Suurin osa työntekijöistä on myös työskennellyt nykyisessä työssään 5 vuotta tai enemmän ja arvokkaita sosiaalisia suhteita on varmasti syntynyt useimmille. Suhteiden katkeamista ei pidetty yleisesti yhtenä 5 työkierron tärkeimmästä esteestä ja mahdollisuuksiin vaikuttaa työyhteisössä yleisesti ei työkierrolla koettu olevan olennaista vaikutusta, mutta omaan työhön vaikuttamisen heikentymiseen uskoi vastajista 10.

5.3 Työympäristö

Organisaation, yksikön, esimiesten ja esimiesten ensimiesten tuki ja erityisesti näkyvä, kuuluva ja konkreettinen tuki työkierrolle on todettu olevan kriittinen asia työkierron toteutumiselle ja onnistumiselle. Työkierto tulisi ottaa huomioon jo yrityksen strategiaa tehtäessä, sen tulisi kuulua ja näkyä niin johdon puheissa ja teoissa kuin olla osana prosesseja ja arjen työ- ja toimintatapoja. Fortumin ja organisaation, sekä yleisesti työkalujen tukeen työkierrolle vastattiin pääosin en osaa sanoa ja kysyttäessä tukeeko yksikön ilmapiiri työkiertoa oli ei vastauksia enemmän kuin kyllä vastauksia. Vastaukset kokonaisuudessaan ovat nähtävissä liitteessä 3.

Tämän aihealueen vastauksia kuvaa varmasti parhaiten seuraavat avoimet vastaukset:

Minulla on käsitys, että koko konsernissa työkiertoa tapahtuu melko vähän tai ainakaan työkierron mahdollisuuksista ei ole tiedotettu usein

Organisaation tulisi tuoda avoimesti esille eri työtehtävien vastuualueita. Tällä hetkellä en välttämättä tiedä mitä jonkun henkilön työtehtäviin kuuluu vaikka titteli olisi mikä. Vaikeuttaa omankin urakehityksen suunnittelua jos ei ole kunnan kuvaa eri työtehtävistä. Fortumissa, esim. pelkissä talouteen liittyvissä tehtävissä, on pilvin pimein ihmisiä eri paikoissa ja tehtävissä, mutta mitä kukin päivät pitkät tekee, on asia erikseen. Tietysti jotain se tittelikin kertoo, mutta jos mieltii haluaisiko tehdä kyseistä työtä, pitäisi tietää tarkemmin mitä työtehtäviä titteli pitää sisällään.

Työkierto on hieno ajatus, mutta käytännön tasolla ehkä vielä vaikea toteuttaa joidenkin asiantuntijoiden kohdalla. Lisäksi, miten määräytyy, minkä työehtosopimuksen piirissä tehdään työtä vanhassa/uudessa, on suuri merkitys juurikin ylitöiden maksuun ja muihin etuihin joita työehtosopimus tuo. Jos toimihenkilö menee työkiertoon ylemmäksi toimihenkilöksi, voi palkka aleta huomattavasti, mutta vastuut ja työtunnit taas kasvaa.

Työkiertoon osallistumishalukkuudesta kertomiseen selkeästi suosituimpia olivat kehityskeskustelut, muu keskustelu esimiehen kanssa ja työkierron sähköinen lomake. Tällaista lomaketta ei vielä ole käytössä, mutta sellainen on yksi varteen otettava työkalu työkierron prosessiin ja vastaukset indikoivat mahdollista suotuisaa vastaanottoa tällaiselle työkalulle.

Haastateltujen esimiesten mielestä työkierto on osa organisaation osaamisen johtamista, mutta pientä epävarmuutta oli siitä kuka heidän työntekijöiden osaamisen johtamisesta oikeastaan on vastuussa ja mikä on HR toimintojen rooli työkierron toteutuksessa. Esimiesten mielestä ohjeistusta ei työkierron toteuttamiseksi ole ja HR:ltä mahdollisesti saatavasta tuesta ei ole tietoa. Epäselvyyttä on muun muassa sellaisista käytännön asioista kuin pitääkö työkiertoon tarkoitettut paikat avata aina sisäiseen hakuun ja keneltä saisi apua työkiertopaikan ja vastinparin löytymiseen sekä miten työkiertoon lähtevän työntekijän työtehtävien tekeminen järjestetään työkierron aikana. Esimiesten mukaan varsin moni alainen on ollut kiinnostunut työkierrosta, mutta tämä kiinnostus on ollut niin epämääräistä että siitä ei ole syntynyt mitään konkreettista. Esimiehet kokivat parhaaksi tavaksi saada tiedon työntekijän kiinnostuksesta työkiertoon keskustelussa alaisen kanssa jossa yhdessä täytettäisiin lomake jossa työntekijän työkiertotoivetta ja halukkuutta panostaa siihen määriteltäisiin tarkemmin.

5.4 Esimies

Lähiesimiehen rooli työntekijän työkiertoon lähdön päätöksessä on iso, esimies myös näyttää suhtautumisellaan ja tuellaan esimerkkiä koko yksikölle ja näin tukee positiivisesti työkiertoon suhtautuvan työyhteisön syntyä ja kasvua. Esimiehen tulisi myös tukea työntekijän ammatillista kehittymistä luomalla mahdollisuuksia kehittymiseen ja rohkaisemalla työntekijää tarttumaan niihin. Esimiesten suhtautumisen työkiertoon uskottiin olevan positiivista tai sitten asiaan ei osattu ottaa kantaa mutta vain yksittäiset vastaajat ettei tukea uskottu olevan. Samoin lähes kaikki vastaajat kokivat esimiehen kannustavan tiedon jakamiseen ja arvostavan osaamista, mutta vain hieman yli puolet koki esimiehen kannustavan oppimiseen myös nykyisen vastuualueen ulkopuolelta. Kysyttäessä kokemusta esimiehen tuelle työkierron käytännön järjestelyissä ja "henkistä" tukea työkierrolle, sekä esimiehen saamaa tukea omalta esimieheltään, reilusti yli puolet vastasi, en osaa sanoa. Vastauksiin vaikuttaa varmasti se tosiasia, että toteutunutta työkiertoa ei juurikaan ole, joten kokemusta asiasta ei vastaajilla ole. Vastaukset kokonaisuudessaan ovat nähtävissä liitteessä 3.

Esimesten mielestä he suhtautuvat positiivisesti työkiertoon mutta kokevat heidän saaman tuon olevan varsin vähäistä. Varauksen tuelle aiheuttaa myös pelko hyvien työntekijöiden menettämisestä ilman korvausmahdollisuutta. Työkierrosta puhutaan varsin vähän ja mistä sitä puhuakaan kun sitä tapahtuu niin vähän ja esimiehet kokevat tuen konsernilta ja yksiköltä olevan hyvin vähäistä ja riski osaamisen menettämisestä ilman mahdollisuutta paikata aukkoa esimerkiksi uudella rekrytoinnilla on olemassa ja koetaan hyvin mahdolliseksi. Esimiehet kokivat suurena vastuuna ja haasteena löytää juuri sen ajankohdan jolloin työkiertoa olisi sopeva toteuttaa niin yksilön, yksikön kuin koko organisaation kannalta. saman suuntaisia vastauksia on saatu myös muissa tutkimuksissa.

5.5 Tiimi

Muiden kokemukset ja kertomukset työkierrosta auttavat niitä jotka työkiertoon eivät ole osallistuneet muodostamaan käsityksen siitä mitä työkierto on ja mikä on henkilön oma suhtautumisen siihen. Koko organisaation tasolla jaetut kokemukset ovat toki tärkeitä mutta sitä tärkeämmiksi oman mielipiteen muodostamisen kannalta jaetut kokemukset muuttuvat mitä lähempänä kertoja on kuulijaa. Tästä syystä tiimillä, sen kokemuksilla työkierrosta ja asenteella työkiertoon on erityisen suuri merkitys työntekijän asenteelle. Kysymyksiin tiimin positiivisista kokemuksista ja asenteesta työkiertoon valtaosa vastasi, en osaa sanoa. Tästä voidaan päätellä, että työkierrosta ei juuri puhuta tiimin arjessa. 71 % vastaajista kuitenkin koki, että tiimissä on tiettyä osaamista vain yhdellä henkilöllä ja yli puolet että tiimissä on tarve työkierron-

le. Lähes kaikki vastaajat kokivat tiimissä kannustettavan uuden oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Vastaukset kokonaisuudessaan ovat nähtävissä liitteessä 3.

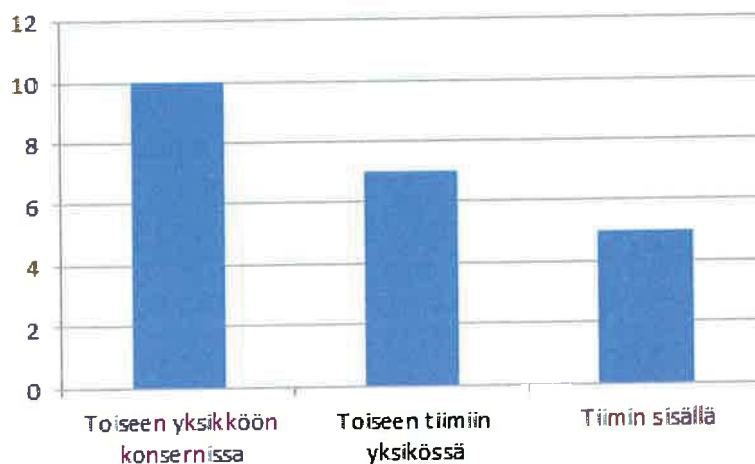
5.6 Henkilöstön ja organisaation toiveiden kohtaamattomuus

Esimiesten, työntekijöiden ja Site Managerin esihaastatteluissa nousi esiin ristiriita liittyen työkierron käytännön toteutukseen. Esimiesten ja Site Managerin toiveena oli erityisesti lisätä tiimien ja yksikön sisäistä työkiertoa ja sitä kautta pitää osaaminen yksikössä sekä minimoida työkierron aiheuttamat resurssihaasteet. Työntekijöiden esihaastattelussa taas molemmat haastatellut olivat kiinnostuneita työkierrosta organisaation jossain liiketoimintayksikössä. Työntekijät eivät kokeneet tiimeissä tapahtuvaa töiden uudelleen jakamista ja organisointia työkiertona. Tämä ilmeni myös varsinaisessa kyselyssä olleesta avoimesta vastauksesta:

Itse en miellä tiimin sisällä tapahtuvaa tehtävien jakamista työnkierroksi.

Tästä syystä kyselyyn laitettiin kysymyksiä liittyen työkierron toteutustapaan. Kaikista vastaajista 11 oli kiinnostunut aloittamaan työkierron ja tämä jakautui siten, että alle 5 vuotta nykyisissä tehtävissä työskennelleistä 6 ja 5 vuotta tai enemmän samoissa tehtävissä työskennelleistä 5 oli kiinnostunut aloittamaan työkierron. Kaikki 11 oli kiinnostunut työkierrosta jossa oli mahdollisuus palata takaisin vanhaan työhön ja 7 oli kiinnostunut myös pysyvästä työkierrosta. Sopivaksi pituudeksi työkierrolle oli nämä 11 vastannut 3-12 kuukautta 5 vastaajaa ja 1-3 vuotta 6 vastaajaa. Näistä yhdestätoista 10 oli kiinnostunut siirtymään toiseen yksikköön konsernissa, 7 siirtymään toiseen tiimiin yksikössä ja vain 5 vaihtamaan työtä työkaverin kanssa tiimin sisällä. Vastaukset kokonaisuudessaan ovat nähtävissä liitteessä 3.

Millaisesta työkierrosta olet kiinnostunut?



Kuva 3 Millaisesta työkierrosta olet kiinnostunut?

6 Pohdinta

Tämän kappaleen ensimmäisessä osassa tuodaan yhteen tämän tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja pohditaan niiden merkitystä CFS FIN yksiosassa toteutumattomalle työkierrolle. Kappaleen toisessa osassa arvioidaan tämän tutkimuksen laatua ja luotettavuutta niin määrällisen kuin laadullisenkin tutkimuksen osalta. Kolmannessa osassa mietitään tästä tutkimuksesta nousseita kehitys ja jatkotutkimus ideoita. Tämän kappaleen viimeisessä osassa arvioidaan tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön prosessia ja onnistumista opinnäytetyöntekijän näkökulmasta.

6.1 Työkiertopäätöstä tukevat työkierron edut ja suurimmat esteet CFS FIN yksiosassa

Kaikilla niillä 11 vastaajalla, jotka olivat kiinnostuneita lähtemään työkiertoon, oli vastauksissa lähtökohtaisesti positiivisempi vire liittyen niin omaan suhtautumiseen työkiertoon kuin siihen miten itse kokee työyhteisön, esimiehen ja oman tiimin suhtautumisen työkiertoon. Heitä oli suunnilleen yhtä paljon pidempään työskennelleissä kuin uudemmissa työntekijöissä ja varahenkilöjärjestelmäkään toimivuudella ei ollut yleistettävää merkitystä kiinnostukselle lähteä työkiertoon. Ainoat yhdistävät tekijät näillä yhdellätoista oli se, että kukaan heistä ei ole aiemmin osallistunut työkiertoon ja että kaikki olivat kiinnostuneita työkierrosta josta on mahdollisuus palata vanhaan työhön. Tosin 7 heistä oli kiinnostunut myös pysyvästä työkierrosta.

Tämän tutkimuksen tuloksia pohdittaessa suurimmiksi työkiertoa tukeviksi eduiksi voidaan todeta työntekijöiden halu kehittyä ammatillisesti sekä valmius jakaa osaamistaan. Myös esimiehet suhtautuivat työkiertoon hyvin positiivisesti ja uskoivat työkierron mahdollistavan resurssien paremman jakamisen.

Suurimmaksi esteeksi työkierrolle nousi tiedon puute niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tämä tiedon puute näkyi ennen kaikkea en osaa sanoa vastausten määrässä kysyttäessä muiden suhtautumisesta työkiertoon. Esimiehet kokivat ihan saman yleisen tiedon puutteen työkierrosta ja sen lisäksi vielä käytännön toimissa liittyen työkierron toteuttamiseen on paljon epäselviä asioita.

Organisaatiolle ehkä yllättävin asia oli se, että työkierrosta kiinnostuneista lähes kaikki olivat kiinnostuneita työkiertoon lähtemisestä toiseen liiketoimintayksikköön. Tällainen työkierron malli ei ollut ensisijaisena ajatuksena kun projekti aloitettiin, vaan tarkoituksena oli keskittyä tiimien väliseen ja tiimin sisäiseen työkiertoon. Tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin jatkosuunnitelmia tehdessä otettiin huomioon esiin noussut kiinnostus työkiertoon lähtemisestä

liiketoimintayksikköön. Tällä pyritään vastaamaan paremmin työntekijöiden toiveisiin eikä siihen mikä sopisi parhaiten tiimien esimiehille ja yksikön johdolle.

6.2 Työkierron malli

Esimiesten haastatteluissa tuli ilmi, että työntekijöiden työkiertotoiveet ovat varsin epämääräisiä ja jonkinlainen valmis hakemus pohja saattaisi olla tarpeen jotta tietoisuus organisaatiossa olevasta kiinnostuksesta olisi saatavilla kaikille sitä tarvitseville. Samalla henkilöiden työkiertohalukkuutta tulisi kartoitettua tarkemmin. Yksi mahdollisuus työkierron toteuttamisen helpottamiseksi olisi sähköinen HR-yksikön ylläpitämä työkalu jolla työntekijät voisivat ilmoittaa ja yksilöidä työkiertohalukkuutensa ja toisaalta taas esimiehet ilmoittaa mahdollisia työkiertopaikkoja kuten pidempien poissaolojen sijaisuuksia ja erilaisia projekteja. Tällainen on kuitenkin vielä toistaiseksi varsin kaukainen ajatus, sillä se vaatisi rahallisen investoinnin.

Työkiertoon liittyviä käytänteitä selventäisi myös yhteiset säännöt sille miten työkiertopaikoiksi ajateltuja avoimia työpaikkoja tulee käsitellä - pitääkö ne aina avata sisäiseen hakuun, muuttuuko työehtosopimus ja työnantaja aina ja mitkä ovat palkkaperiaatteet. Kun tällaiset asiat ovat avoimesti kommunikoituja, saattaisi se tuoda turvallisuuden tunnetta niin työntekijälle kuin esimiehellekin jo työkierron harkintavaiheessa kun on parempi kuva siitä mitä työkierto tarkoittaa esimerkiksi toimeentulon, työ sopimuksen tai tiimin resurssien kannalta.

Alla on esitelty malli työkierron aloittamisen tukemiseen tästä tutkimuksesta saadun tiedon pohjalta.



Kuva 2 Työkierron aloittamista tuleva malli

Tässä mallissa työntekijä voi kertoa halukkuudestaan työkiertoon joko kehityskeskustelussa tai missä tahansa keskustelussa esimiehen kanssa. Tässä keskustelussa täytetään työkiert-

tohakemus pohja jossa työntekijä määrittelee tarkemmin millaiseen työhön haluaa kierto, miten oma osaaminen vastaa tätä tehtävää ja miten on valmis kouluttamaan itseään työkier totehtävää varten. Lisäksi hakemuksessa määritellään kuinka pitkstä työkierrosta työntekijä on kiinnostunut ja millainen palkkatoive hänellä on uudessa tehtävässä. Yhdessä määritellään myös mikä on työkierron tavoite, toisin sanoen mitä osaamista työkierrosta on tarkoitus tuoda takaisin omaan yksikköön ja myös millaista osaamista voidaan viedä työkiertopaikkaan. Tämän tarkoituksena on sekä kirkastaa työntekijälle mihin hän työkiertoon haluaa ja mitä hän siltä odottaa sekä helpottaa esimiehen työtä hänen etsiessään työntekijälle sopivaa työkiertopaikkaa.

Työntekijän toivotaan miettivän ja etsivän työkiertopaikkaa myös itse, mutta esimiehen vastuulla yhteistyössä HR-yksikön kanssa on löytää työkiertopaikka. Tässä esimiehen tehtävänä on olla aktiivinen ja etsiä työkiertopaikkaa olemalla yhteydessä työntekijän toivomaan työkiertopaikkaan. HR-yksikön tehtävänä on auttaa tarvittavien yhteyksien luomisessa ja mahdollisten muiden samankaltaisten työkiertomahdollisuuksien identifioiminen ja niistä esimiehelle kertominen.

Tällä mallilla tavoitellaan sitä, että työntekijällä on mahdollisimman hyvin tiedossa mitä työkierto hänen kohdallaan tarkoittaa, tunnistaa mitä odotuksia hänellä itsellään on työkierrolle ja mitä työnantaja odottaa työkierrolta. Mallin toivotaan auttavan hälventämään epätietoisuutta työkiertoon liittyvissä asioissa ja tuomaan vahvistusta sille että työyhteisö tukee työkiertoa. Tämän toivotaan saavan työntekijän harkitsemaan työkiertoon lähtöä ja vahvistamaan päätöksen syntymistä ja sen viemistä käytäntöön saakka. Esimiestä mallin toivotaan auttavan työkiertopaikan etsimisessä sekä selventävän vastuita niin esimiehen, työntekijän kuin HR-yksikönkin välillä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein käsitteiden "reliability" ja "validity" kautta. Tutkimuksen reliability tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen reliability arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen riippumatta tutkijasta. (Vilka 2005, 161; Hirsjärvi. 2009, 216.) Tutkimuksen validity puolestaan tarkoittaa tutkimuksen kysyä mitata sitä mitä tutkimuksen oli tarkoituskin mitata. (Uusitalo, 1991, 84; Heikkilä 2004, 29, 185-186). Seuraavassa tarkastellaan tämän tutkimuksen reliabilityta ja validityta erikseen tutkimuksen määrällisenä tutkimuksena toteutetun kyselytutkimuksen osalta ja erikseen laadullisena tutkimuksena toteutettujen teemahaastatteluiden osalta.

Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan yleisesti mittaukseen liittyviä asioita ja niiden tarkkuutta. Tarkkuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkimukseen sisälly satunnaisvirheitä ja sitä tarkastellaan muun muassa perusjoukon edustavuuden, vastausprosentin ja mittareiden kyvykkyyden mitata tutkittavia asioita perusteella. (Vilka 2005, 161; Hirsjärvi 2009, 216.) Tutkimuksen pohjana olevan projektin tavoitteena on ensisijaisesti selvittää työkiertoa Fortumin taloushallinnon CFS Fin yksikössä, joten tätä yksikköä (lukuun ottamatta tutkimuksen ulkopuolelle rajattuja toimintoja) voidaan pitää myös tutkimuksen perusjoukkona. Hyvin rajattu perusjoukko mahdollisti tutkimuksen ulottamisen koko perusjoukkoon - eli edustavuus oli 100 %. Myös vastausprosentti saatiin lopulta varsin hyväksi sen ollessa 83 %. Sekä edustavuuden, että vastausprosentin osalta tutkimuksen reliabiliteettia voidaan siis pitää varsin hyvänä. Tutkimustulosten satunnaisvirhettä pyrittiin pienentämään lisäksi sillä, että kutsu kyselytutkimukseen lähetettiin työtilanteen osalta mahdollisimman neutraalina ajankohtana.

Tutkimuksessa käytettyjen mittareiden, eli kyselylomakkeen kysymysten, kykyä mitata tutkittavaa ilmiötä on huomattavasti haastavampaa arvioida. Kysymysten valinta perustui tutkimuksen viitekehystenä toimineeseen teoriaan ja aiheesta tehtyihin esihaastatteluihin. Siitä huolimatta on mahdollista että esim. vastausvaihtoehtojen ulkopuolelle jäi näkökulmia jotka olisivat olleet tutkimuksen kannalta valideja. Ehkä tästä syystä yhden kyselyn kesken jättäneen lisäksi vastaajista neljä jätti vastaamatta kyselyn viimeiseen kysymykseen joka koski työkiertoa estäviä tekijöitä. Tähän viittaa myös yksi avoimena kommenttina annettu palaute jonka mukaan esimerkiksi työkierron esteenä olleiden uskomusten lisäksi samassa yhteydessä olisi voitu selvittää myös työkierron tarpeeseen liittyneitä tekijöitä.

"Kysymyksessä 50 voisi olla enemmän vaihtoehtoja: 1. Viralliseen työkiertoon ei tarvetta koska työn sisältö vaihtuu nykyisessäkin tehtävässä usein 2. Viralliseen työkiertoon ei tarvetta koska työkierto toteutuu jo osittain varahenkilöjärjestelyjen kautta 3. Viralliseen työkiertoon ei tarvetta koska työkierto toteutuu jo osittain projektityöskentelyn kautta. 4. Työkierrossa tärkeää on hyvä ajoitus ja sopiva uusi tehtävä, juuri nyt ei ole sopivia. 5. Nykyinen työ mielenkiintoinen ja minulle sopiva, miksi vaihtaa?"

Kokonaisuutena arvioiden, ja yleisen kyselystä saadun palautteen perusteella, kysymysten voi kuitenkin arvioida vastaavan kyselyn tavoitteeseen suhteellisen hyvin. Kyselytutkimuksesta löytyi yksi virhe joka otettiin huomioon tuloksia analysoitaessa. Kysyttäessä työntekijän kiinnostusta aloittaa työkierto oli kyselyssä jatkokysymyksiä liittyen tähän ja näihin piti vastata vain niiden jotka vastasivat kyllä ensimmäiseen kysymykseen. Tämä kysymysten ehdollisuus ei toiminut ja kaikki vastaajat joutuivat vastaamaan myös näihin jatkokysymyksiin. Vastauksia

analysoitaessa tämä virhe on otettu huomioon ottamalla tuloksiin mukaan ainoastaan niiden vastaajien vastaukset jotka ensimmäisessä kysymyksessä vastasivat kyllä.

Tutkimuksen validius on hyvä jos tutkija ei ole joutunut tutkimuksessa esimerkiksi käsitteiden tasolla harhaan ja systemaattiset virheet puuttuvat. Määrällisen kyselytutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa kohteena ovat kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoilu, valitun asenteikon toimivuus ja mittarin mahdolliset epätarkkuudet. Toisin sanoen se, miten tutkija on onnistunut liittämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden mittareihin. (Uusitalo 1991, 84; Heikkilä 2004, 29, 185-186.)

Tässä tutkimuksessa validiutta pyrittiin varmistamaan etukäteishaastatteluiden lisäksi esimerkiksi sillä, että ennen kyselyn vastausaikaa kyselyn keskeiset käsitteet ja tavoitteet käytiin läpi kaikkien kyselyyn osallistuneiden tiimien kesken.

Ammattikorkeakoulujen periaatteiden mukaisesti oli luonnollista tehdä opinnäytetyö sellaisesta aiheesta ja sellaisella tavalla josta olisi hyötyä myös sen tekijän työorganisaatiolle, olihan koko työyhteisö omalta osaltaan tukenut hyvin paljon tekijän kouluttautumista. Tutkimuksen tekijän työskentely kohdeorganisaatiossa ja siinä yksikössä joka on tutkimuksen perusjoukko saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin. Työntekijöistä valtaosa ovat tekijän kollegoja ja työkavereita ja läheisessä kanssakäymisessä päivittäin. Vaikuttaako tämä tuttuus työntekijöiden asenteisiin työkiertoa kohtaan kun sitä projektin myötä on tutkimisen lisäksi myös avoimesti tekijän toimesta mainostettu?

Teemahaastattelun luotettavuuden arviointi poikkeaa jossain määrin määrällisestä tutkimuksesta. Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukseen siitä, että tutkija pääsee käsiksi objektiiviseen totuuteen. Kuitenkin haastattelutilanne on merkityksiä luova vuorovaikutustilanne. Tulos on reliaabeli jos kaksi tutkijaa pääsee samaan lopputulokseen, mutta teemahaastattelussa on kyse vuorovaikutuksesta ja näin ollen kolmas ei välttämättä saa samaa vastausta ja muodosta samaa tulkintaa kuin kahden ensimmäisen välisessä vuorovaikutustilanteessa sillä ihmisten vastaukset vaihtelevat olosuhteiden kuten ajan ja paikan mukaan. Tällainen vaihtelu ei kerro välttämättä tutkimuksen heikkoudesta vaan on muuttuneiden olosuhteiden seurausta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 185-186.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluajankohdan ja tilanteen vaikutusta vähensi se, että asioita käsiteltiin varsinaisten haastatteluiden lisäksi projektiin osallistuneiden esimiesten kesken useaan otteeseen, eivätkä haastatteluissa esiin nousseet näkemykset juurikaan muuttuneet.

Validiutta tarkastellessa mietitään koskeeko tutkimus sitä mitä sen on oletettu koskevan, toisin sanoen käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä jotka heijastavat tutkittavaksi aiottua ilmiötä -

kysymys on siis pitkälti vastausten oikeasta tulkinnasta. Yhteisen käsitteen muodostus onnistuu sitä paremmin, mitä tarkemmin selitämme käyttämiämme käsitteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2006,185-186.)

Projektissa, johon osana tämä tutkimus kuuluu, on työkierron ja muutosvastarinnan käsitteistä puhuttu niin projektiryhmän kesken projektipalavereissa kuin tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön kanssa erilaisissa projektin tilannekatsauksissa ja tiedotustilaisuuksissa. Oikean ymmärryksen varmistamiseksi teemahaastattelujen muistiinpanot käytiin lisäksi läpi haastattelun kanssa.

Esimiesten osalta on myös mietittävä vaikuttiko heidän työskentelyynsä projektissa vastauksiin teemahaastatteluissa. Projektiryhmään kuului kaikki yksikön esimiehet mukaan lukien tekijän oma esimies ja tärkeimmäksi kysymykseksi nouseekin onnistuuko tekijä luomaan sellaisen luottamuksen ilmapiirin siten että esimiehet voivat tekijälle vapaasti kokemuksiaan ja ajatuksiaan työkierrosta kertoa.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kokonaisprojekti, jonka osa tämä tutkimus on, on vielä kesken. Jo tässä vaiheessa voidaan kuitenkin todeta, että vaikka tiimien ja yksikön sisäinen työkierto on varmasti teknisesti helpompaa toteuttaa kuin konsernin yksiköiden välinen, niin tuloksista voidaan päätellä, että kiinnostus on erityisesti juuri tämän tyyppiseen työkiertoon ja siihen tulisi myös tämän projektin tähdätä.

Tuloksista oli selvästi nähtävissä tiedonpuute työkierrosta niin henkilö- kuin tiimitasolla ja sama tiedon puute vaivaa myös esimiehiä. Organisaatiossa olisikin hyvä lisätä kaikilla tasoilla tiedotusta ja puhetta työkierrosta, sen mahdollisuuksista ja tuomista eduista. Olisi hyödyllistä selvittää millä tavalla tietoisuutta työkierrosta olisi paras lisätä organisaation kaikkien osapuolien näkökulmasta ja rakentaa selvityksen perusteella toimiva mielellään dialoginen tiedotusjärjestelmä.

Jos työkiertoa halutaan toteuttaa konsernin eri yksiköiden välillä, tulisi tämän mahdollistamiseen keksiä keinoja, koska tällä hetkellä tutkimuksen kohteena oleva yksikkö työskentelee eri toimipaikalla kuin suurin osa liiketoimintayksiköistä. Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat työkiertopaikan löytämisen erityisesti oman yksikön ulkopuolelta kaikkein haasteellisimmaksi asiaksi työkierron toteutumiseksi, joten erilaisten yhteistyökanavien rakentamisen niin HR:n kuin liiketoimintayksiköidenkin kanssa tulisi kehittää. Samanlaiset projektit voisi toteuttaa myös liiketoimintayksiköissä ja sitä kautta selvittää parhaista yhteyskanavista ja kiinnostusta

lähteä työkiertoon. Vaikka useissa tutkimuksissa on erilaiset työkierron toteuttamiseen ja siitä tiedottamiseen tarkoitetut sähköiset työkalut havaittu toimiviksi, ainakin Nokialla esimiehet korostivat henkilökohtaisten suhteiden merkitystä työkiertopaikkoja, vastinpareja ja parhaiten hyödyttävää oppia etsittäessä. (Sydänmaanlakka 2001, 165; Stähle & Grönroos, 1999. 92-93; Leskinen 2012. 53.)

6.5 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Olen itse hyvin kehitysorientoitunut ihminen ja pidän jatkuvasta oppimisesta. Oli se sitten syy tai seuraus, osaamisen johtaminen on se henkilöstöjohtamisen osa-alue joka minua erityisesti kiinnostaa. Tämän vuoksi organisaation työkierron kehittämiseen tähtäävä projekti tuntui mielekkäältä työtehtävältä ja opinnäytetyöni yhdistäminen tähän projektiin oli luonnollista.

Kun aloitimme työkierron mallin ja prosessin luomiseen tähtäävää projektia, oli minulla ajatuksena tehdä opinnäytetyöni koko projektista tyyliin "Työkierto aktiivisessa käytössä olevaksi HR-prosessiksi Fortum Oyj:n CFS FIN yksikössä". Projektin kuluessa yritin tehdä opinnäytetyötä yhtä matkaa projektin edetessä, mutta minulle oli hyvin haastavaa löytää juuri niitä olennaisimpia asioita kirjattavaksi opinnäytetyöhön. Käytännön ihmisenä olin ajatellut tekeväni opinnäytetyöstäni jonkinlaisen kuvauksen työkierron mallin luomisesta, mutta aihe oli liian laaja opinnäytetyöksi. Kun sitten tuli se aika jolloin paperille oli pakko saada jotain, oli aika tiivistää ja kirkastaa ajatukseni opinnäytetyön aiheesta.

Opinnäytetöitä työkierrosta on tehty paljon ja erityisesti terveydenhuollon alalla ja itse koin näin yleisellä tasolla olevan aivan liian jäsentymätön. Se tosiasia, että työkierto oli organisaation johdon tavoitteissa ja että sitä ei kuitenkaan tapahtunut. Työyhteisön arjessa sai projektiryhmän kääntämään huomionsa erityisesti niihin tekijöihin mitä tukevat tai estävät työkiertoon lähdön päätöksen tekemistä. Opinnäytetöitä on tehty työkierrosta eri näkökulmista niin hyödyistä kuin haitoistakin sekä työntekijöiden kokemuksista ja mielipiteistä työkiertoon, mutta yhtäkään sellaista opinnäytetyötä en löytänyt missä oltaisiin keskitytty erityisesti löytämään tekijöitä jotka tukevat tai estävät itse päätöksen syntymistä työkiertoon lähtemisestä.

Aikataulu opinnäytetyön tekemiselle määrittyi alun perin koko projektin aikataulun mukaan, kun sitten ymmärsin, että aihetta täytyy rajata, niin jätin itse opinnäytetyön tekemisen pois ja työskentelin vain itse projektin parissa ja se pysyi hyvin ennalta sovitussa aikataulussa. Sitten yllättäen oltiinkin siinä vaiheessa että syksy on jo pitkällä ja Jouluksi pitäisi valmistua. Opinnäytetyöni ohjaaja auttoi minut alkuun ja sen lisäksi tapasimme kerran kirjoitustyön loppuvaiheessa. Lisätukea sain työpaikalta ja minulla olikin sparraajina oman yksikköni asiantuntijoita. Kirjoitustyön aikana pidin hyvin kiinni sopimistani kirjoitusaikatauluista ja työn etenemistä tar-

kasteltiin useamman kerran viikossa. Loppujen lopuksi ja ennen kaikkea saamani loistavan tuen ansiosta opinnäytetyöni kuitenkin valmistui ajallaan ja vielä paljon parempana kuin uskalsin toivoakkaan.

Toki opin tätä työtä tehdessäni paljon tieteellisen tekstin tuottamisesta, lähteiden hausta ja arvioinnista, sekä siitä miten saan hoidettua homman vaikka se ylitsepääsemättömän vaikealta tuntuukin. Kuitenkin mielestäni tärkeimmät oppimani asiat evät liity näihin opinnäytetyön varsinaiseen tekemiseen liittyviin asioihin. Nykyisessä työssäni tiimikoordinaattorina minun työtäni on kaikenlainen toiminnan kehittäminen ja teen työtäni ennen kaikkea yksikön ihmisten kanssa ja heidän hyväkseen. Tämä tutkimus ja koko projekti on opettanut minulle todella paljon näiden ihmisten toiveista ja peloista, ei vaan liittyen työkiertoon, vaan ylipäätään työssä kehittymiseen ja oppimiseen. Lisäksi minulla on ollut ilo oppinut tuntemaan entistä paremmin kaikki yksikköni esimiehet ja heidän työnsä haasteet. Toivon tämän projektin myös lähentävän esimiehiä toisiinsa niin työkierron edistämiseksi yksikön sisällä, kuin vertaistueksi esimiestyössä ylipäätään. Tämä kaikki auttaa minua ymmärtämään paremmin koko työyhteisön suhtautumista muutokseen, ja uskon että siitä on valtavasti hyötyä minulle työssäni jo nyt ja varmasti myös tulevaisuudessa.

Lähteet

CFS Sound työtyytyväisyyskysely 2014. Ei saatavilla julkisesti.

Fortum tilinpäätös 2014. Luettavissa: http://apps.fortum.fi/gallery/fortum_tilinpaaotos_2014.pdf.

Fortum Share Point. Ei saatavilla julkisesti.

eOsmo-hanke 2001, <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/link1.html>. Luettu: 20.9.2014.

Hersey Paul, Blanchard Kenneth H., Johnson Dewey E. Management of organizational behavior: leading human resources. Upper Saddle River : Prentice Hall

Heikkilä, T. 2004 Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki. Edita.

Heilmann, P. 2014. Työkierrosta voi olla monenlaista hyötyä. Helsingin Sanomat. Vantaa. WSOY.

Hirsjärvi, S & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

(Hirsjärvi,& Hurme 2006, Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö

Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press..

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY. Oppimateriaalit Oy.

Kvist, H. & Kilpiä. T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä. Gummerus

Leskinen, N. 2012. Sisäinen työkierto hiljaisen tiedon siirtäjänä. Case: Nokia Oyj. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Opin

Lindeman-Valkoinen, M. 2001. Henkilökierto-opas. Helsinki. Oy Edita Ab.

Metsäpelto, T. 2001. Henkilökierto-opas. Valtion työmarkkinalaitos. Valtionvarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.

Mäkisalo, Merja.2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere. Tammi.

Neuvonen, E. 2015. Hoitohenkilökunnan näkemyksiä tavoitteellisesta työkierrosta. Saimaan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö

Otala, L. 1993. Lifelong learning based on industry-university cooperation. A Strategy for European Industry's competitiveness. Lifelong learning series 1/1993. Espoo: Helsinki University of Technology.

Partanen, P. 2009. Työkierto tavoitteeksi. Terveystieteiden laitoksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierron työhyvinvoinnin välineenä. Terveyskasvatuksen Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos.

Rieki, K. 2012. Työkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä. Työkiertosuositus Oulun Yliopistollisen sairaalan kardiologisen vastualueen hoitohenkilökunnalle. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö

Siitari, E. 2015. Hoitohenkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen tavoitteellisen työkierron avulla. Työkiertosuunnitelma Kouvolan kaupungin sairaalapalveluiden vuodeosastojen hoitohenkilöstölle. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö ylempi AMK

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työsuojelurahasto 2010 Verkkodokumentti. Luettu 12.10.2014. www.tsr.fi > uutistori > haku: Työelämän muutokset haastavat oppimaan työpaikalla

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. Porvoo. WSOY.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Vammalan kirjapaino Vammala.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Yläne, P. 2014. Työkierron toteutuminen hoitotyössä - edistävät ja estävät tekijät. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Diakonia-ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö.

Vilkkä H. 2005. Tutki ja kehitä. 1-2. painos. Helsinki. Tammi.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Walle, Pia 2003. Mentoroity työkierto avartaa osaamista. Sairaanhoidaja 76 (1). 8-10.

Liitteet

Liite 1. Kutsu kyselytutkimukseen

Tervehdys

Nyt olisi taas mahdollisuus vaikuttaa:)

Kuten ehkä olet kuullut on meillä CFS:ssä meneillään projekti jossa on tarkoituksena rakentaa toimintamalli työkierron edistämiseen. Tärkein asia, jotta tällaisen mallin rakentaminen olisi mahdollista, on kysyä henkilökunnalta kokemuksia, toiveita ja ajatuksia työkierrosta.

Näiden asioiden kysymiseen olemme rakentaneet kyselyn joka nojautuu työkierron aikaisempiin tutkimustuloksiin ja alla on linkki kyselyyn.

Tässä on linkki tutkimukseen.

[Kyselytutkimuslinkki]

Linkki toimii vain tämän tutkimuksen ja sinun sähköpostiosoitteesi välillä. Älä lähetä viestiä eteenpäin.

Kysymyksiä on yhteensä 51 ja vapaat kommentit erittäin arvostettuja ja hyödyllisiä. Vastaukset ovat anonyymejä ja vastausaikaa 6.6 saakka.

Tämä projekti on myös lopputyöni Haaga-Heliassa joten toivon, että mahdollisimman moni ennättäisi vastata siihen ja jos vastausprosentti nousee yli 80% lupaan tehdä kaikille tiimeille kakun.

Kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Kaisa Nuorivaara

Huomio: Jos et halua meiltä enää sähköpostia, napsauta alla olevaa linkkiä. Osoitteesi poistetaan postituslistaltamme automaattisesti.

[RemoveLink]

Hei, muistattehan käydä vastaamassa teille lähetettyyn kyselyyn työkiertoon liittyen. Vastausaikaa perjantaihin 6.6.2014 saakka. Jos teillä on kyselyyn liittyviä kysymyksiä tai teknisiä ongelmia ottakaa yhteyttä Kaisaan.

Kiitokset jo vastanneille sekä tuleville vastaajille!

Jere

Liite 2. Teemahaastattelujen kysymysrunko

Kysymykset tiiminvetäjille

1. Työkiertoa tällä hetkellä tukevat ja vaikeuttavat asiat
 - a. työvälineet
 - b. prosessit
 - c. työtavat
 - d. oma asenne
 - e. tiimin henki
 - f. yksilön asenne
 - g. oma aika
 - h. yksilön aika
 - i. ilmoittautuminen
 - j. yksilön uskallus lähteä työkiertoon
 - k. resurssit
 - l. HR:n tuki
 - m. esimiehen tuki
 - n. kollegojen tuki
 - o. vaihtuvuus

2. Työkalussa huomioon otettavat osa-alueet
 - a. ilmoittaminen halukkuudesta
 - i. PDP
 - ii. muu keskustelu
 - iii. sähköinen lomake
 - iv. HR henkilö
 - b. kuka selvittää mahdollisuudet siirtymiselle
 - c. uusi henkilö lähtevän tilalle
 - d. koulutustarpeen määrittely
 - e. aikataulutus ja resursointi
 - f. tuki lähtijälle ja esimiehelle
 - g. paluujärjestelyt
 - i. kokemusten ja opitun jakaminen
 - h. seuranta

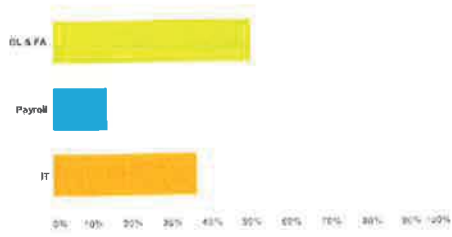
3. Ideaalitalanne

Liite 3. Kyselytutkimuksen kysymykset ja vastaukset

Työkierron kysely

Q1 Tiimini on... Vapaaehtoinen.

Vastaukset: 22 | Oikeus: 0%



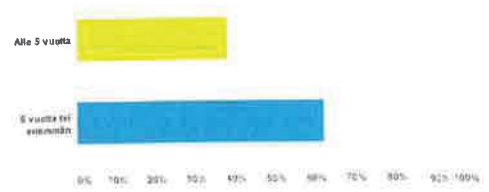
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
OL & PA	8,09%	11
Payroll	13,64%	3
IT	36,36%	9
Yhteensä		22

1 / 63

Työkierron kysely

Q2 Olen ollut ollut nykyisissä tehtävissäni?

Vastaukset: 28 | Oikeus: 0%



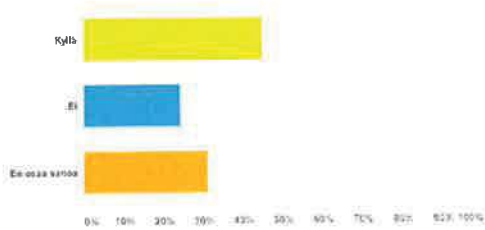
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Alla 5 vuotta	10,72%	1
5 vuotta työntekemään	62,07%	19
Yhteensä		28

2 / 63

Työkierron kysely

Q3 Minulla on toimiva varhenkilöjärjestelmä tehtävilläni

Vastaukset: 29 | Oikeus: 0%



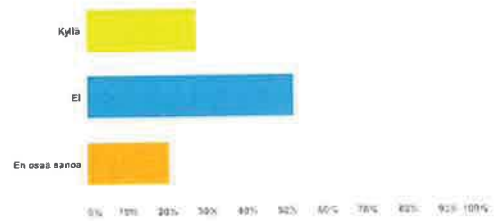
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	14,83%	15
Ei	24,14%	7
En osaa sanoa	31,03%	8
Yhteensä		29

3 / 63

Työkierron kysely

Q4 Minulla on tarpeeksi tietoa työkierron mahdollisuuksista

Vastaukset: 29 | Oikeus: 0%



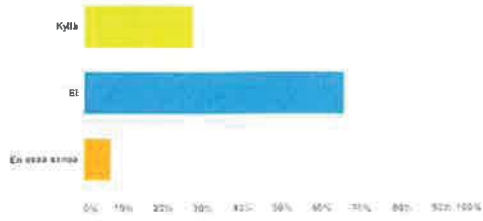
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	27,59%	8
Ei	51,72%	15
En osaa sanoa	20,68%	6
Yhteensä		29

4 / 63

Työkierron kysely

Q5 Olen sijaistanut päävastuualueeni ulkopuolisia tehtäviä

Vastauksia 23 | Oikeusky: 1

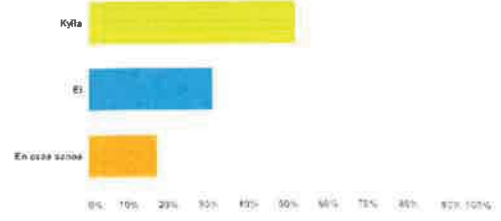


Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	27,53%	6
Ei	65,52%	15
En osaa sanoa	6,93%	2
Yhteensä		23

Työkierron kysely

Q6 Minulla on erityisosaamista, jota muilla tiimissäni ei ole

Vastauksia 28 | Oikeusky: 3

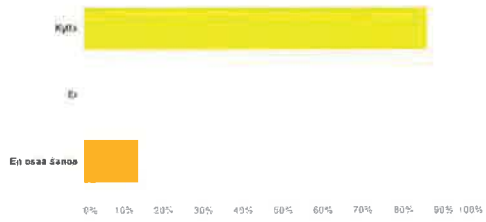


Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	51,72%	11
Ei	31,03%	5
En osaa sanoa	17,24%	5
Yhteensä		28

Työkierron kysely

Q7 Olen halukas jakamaan osaamistani

Vastauksia 22 | Oikeusky: 2

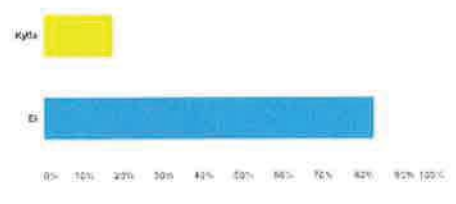


Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	86,21%	25
Ei	0,00%	0
En osaa sanoa	13,79%	4
Yhteensä		29

Työkierron kysely

Q8 Olen aikaisemmin osallistunut työkiertoon

Vastauksia 29 | Oikeusky: 1

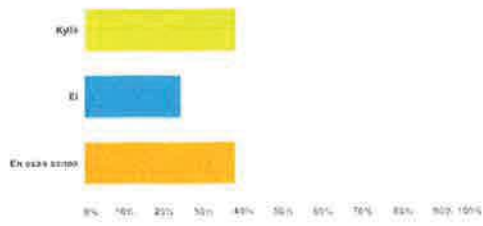


Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	17,24%	5
Ei	82,76%	24
Yhteensä		29

Työkierron kysely

Q9 Olen kiinnostunut aloittamaan työkierron

Vastaukset: 28, Väärät vastaukset: 0



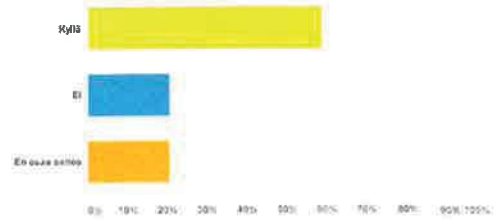
Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	37,93%	11
Ei	28,14%	9
En osaa sanoa	37,93%	12
Yhteensä		28

9 / 63

Työkierron kysely

Q10 Olen kiinnostunut tilapäisestä työkierrosta, jossa mahdollisuus palata takaisin vanhaan työhön

Vastaukset: 23, Väärät vastaukset: 0



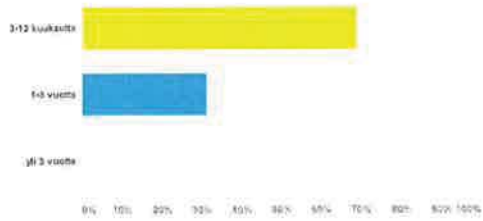
Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	52,17%	12
Ei	21,74%	5
En osaa sanoa	26,09%	6
Yhteensä		23

10 / 63

Työkierron kysely

Q11 Mikä olisi sopiva pituus tilapäiselle työkierrolle

Vastaukset: 28, Väärät vastaukset: 0



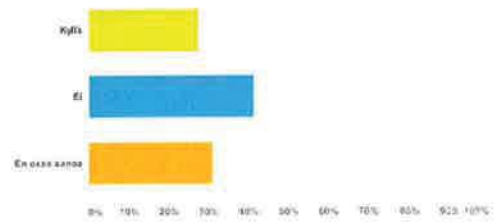
Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
3-12 kuukautta	46,97%	14
1-3 vuotta	31,93%	9
yli 3 vuotta	0,59%	1
Yhteensä		28

11 / 63

Työkierron kysely

Q12 Oletko kiinnostunut pysyvään työkierrosta

Vastaukset: 23, Väärät vastaukset: 0



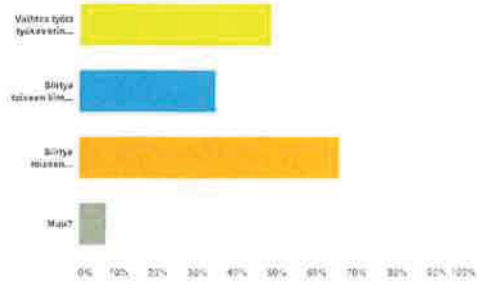
Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	27,59%	6
Ei	41,28%	11
En osaa sanoa	31,93%	6
Yhteensä		23

12 / 63

Työkierron kysely

Q13 Olen kiinnostunut seuraavan tyyppisistä työkierrosta. Voit valita useamman

Vastauksia: 41 | Oikeus: 0



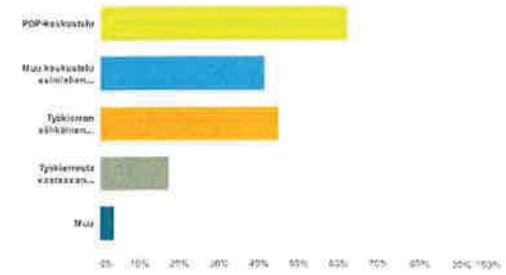
#	Muut	Pöytäkirja
1	Siirtyä työsäilytykseen...	54,2014 15,50
2	En ole kiinnostunut...	22,5,2014 16,24

75 / 143

Työkierron kysely

Q14 Haluan kertoa halukkuudestani työkiertoon. Voit valita useamman vaihtoehdon

Vastauksia: 29 | Oikeus: 0



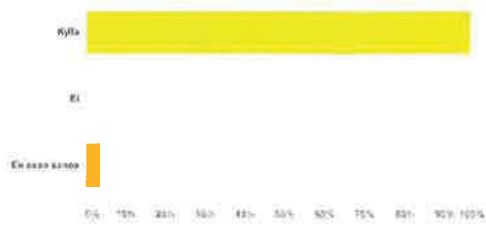
#	Muu	Pöytäkirja
1	En ole kiinnostunut...	22,5,2014 16,24

147 / 193

Työkierron kysely

Q15 Olen kiinnostunut kehittämään osaamistani muilla tavoilla kuin työkierrolla

Vastauksia: 26 | Oikeus: 0



#	Muut	Pöytäkirja
1	En ole kiinnostunut...	22,5,2014 16,24

15 / 83

Työkierron kysely

Q16 Millä muulla tavalla olet kiinnostunut kehittämään osaamistasi

Vastauksia: 13 | Oikeus: 0

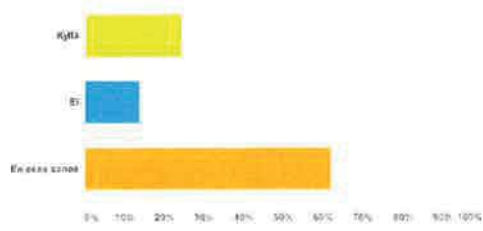
#	Vastaukset	Pöytäkirja
1	Koulutuksesta	66,2014 5,73
2	ilmoinen koulutus, koulutus	56,2014 13,24
3	työpaikalla, vanha koulutusjärjestelmä, työkierron ohjelmasta	30,5,2014 13,53
4	Enn. ulkoisuuden koulutuksen kautta	24,5,2014 6,68
5	en osaa sanoa	22,5,2014 9,33
6	Käynnillä koulutuksella, osallistamalla en projektin...	17,5,2014 10,48
7	lennosta, koulutuksen kautta	12,5,2014 11,98
8	Koulutuksesta, koulutus...	11,5,2014 11,41
9	Sisäisen ja ulkoisen koulutuksen ja muiden lähtien kautta koulutus vastoina koulutuksesta	11,5,2014 10,92
10	työpaikalla, oppilaitoksella...	11,5,2014 10,92
11	Koulutuksesta	11,5,2014 9,29
12	en osaa sanoa	11,5,2014 9,29
13	Työkierron ohjelmasta...	11,5,2014 9,29

76 / 133

Työkierron kysely

Q17 Tuukeeko Fortum:n henkilöstöstrategia työkiertoa

Vastauksia 29 | Oikeuspuoli 1



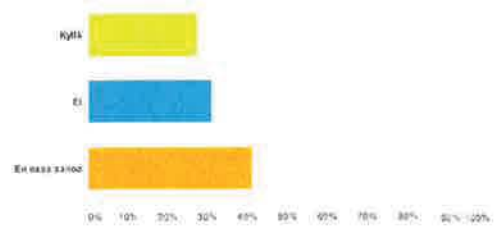
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	24,14%	7
Ei	11,72%	4
En osaa sanoa	64,14%	19
Yhteensä		29

18 / 63

Työkierron kysely

Q18 Tuukeeko CFS:n ilmapiiri työkiertoa

Vastauksia 29 | Oikeuspuoli 0



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	27,59%	8
Ei	31,03%	9
En osaa sanoa	41,38%	12
Yhteensä		29

18 / 63

Työkierron kysely

Q19 Muut kommentit liittyen organisaation tukeen työkierron suhteen

Vastauksia 5 | Oikeuspuoli 24

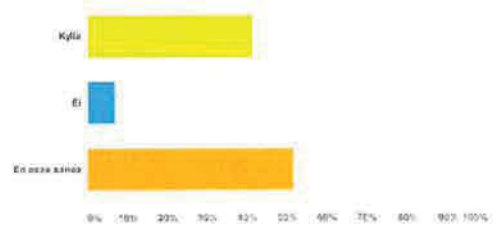
- | № | Vastaukset | Päivämäärä |
|---|--|-----------------|
| 1 | Varsinkin työpaikalla toimivat todella huonosti CFS:nä. | 24.5.2014 15:37 |
| 2 | Organisaation tuella kukaan ei pystyisi eroon vastuualueista. Tämä näköalasta on väärin, sillä on mahdollista käyttää työkierron avulla voimaa ja taitoja eri osastoissa. Vastuualueiden eriyttäminen on mahdollista, jos on oikein jaetaan vastuut. Fortumissa ei ole vielä kukaan tehnyt työllistämistä, jota on kertonut kaikkien työntekijöiden. Fortumissa ei ole vielä kukaan tehnyt työllistämistä, jota on kertonut kaikkien työntekijöiden. Fortumissa ei ole vielä kukaan tehnyt työllistämistä, jota on kertonut kaikkien työntekijöiden. | 27.5.2014 10:57 |
| 3 | Yhteinen IT-järjestelmä | 22.5.2014 16:28 |
| 4 | Voitaisi kokeilla työkierron kerran eri osastoissa, jotta olisi helppoa työkierron. | 22.5.2014 13:42 |
| 5 | - | 22.5.2014 10:06 |

19 / 63

Työkierron kysely

Q20 Mielestäni CFS:n IT-järjestelmät (Fina, Fido etc.) tukevat työkiertoa

Vastauksia 29 | Oikeuspuoli 3



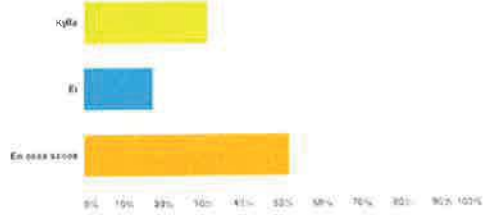
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	41,38%	12
Ei	8,97%	3
En osaa sanoa	51,72%	15
Yhteensä		29

20 / 63

Työkierroksen kysely

Q21 Mielestäni CFS:n työ- ja toimintatavat tukevat työkiertoa

Vastauksia: 22 / 100%



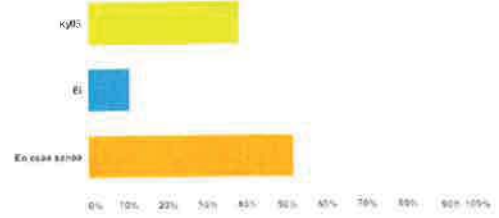
Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	7	22
Ei	3	
En osaa sanoa	12	
Yhteensä	22	

22 / 63

Työkierroksen kysely

Q22 Mielestäni CFS:n prosessit tuksevat työkiertoa

Vastauksia: 22 / 100%



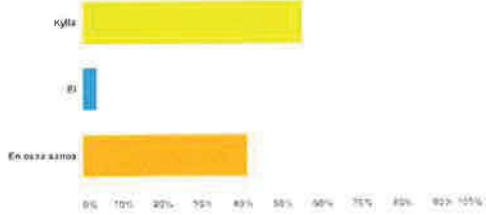
Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	8	22
Ei	2	
En osaa sanoa	12	
Yhteensä	22	

22 / 63

Työkierroksen kysely

Q23 Uskon asiakkaiden suhtautuvan positiivisesti CFS:n työkiertoon

Vastauksia: 15 / 100%



Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	10	15
Ei	1	
En osaa sanoa	4	
Yhteensä	15	

23 / 63

Työkierroksen kysely

Q24 Muut kommentit liittyen organisaation tukeen työkierron suhteen

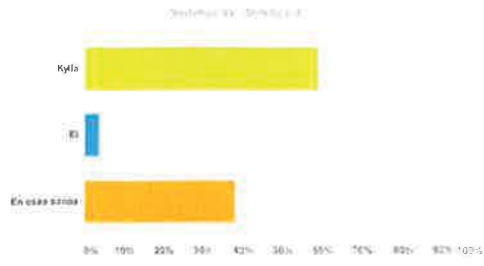
Vastauksia: 5 / 100%

#	Vastaus	Päivämäärä
1	Työkierroksen puolesta on hyvä, se ylläpitää väkiväkivaltainen ei toimi.	20.5.2014 10:33
2	Ilmoittajan kysely, että kello on osana työkiertoa, joskin ei ole osana työkiertoa, mahdollisuus ei ole todettu vielä.	28.5.2014 9:49
3	Kello on 21-25. Niissä on joutunut tekemään esteitä.	22.5.2014 15:07
4	-	20.5.2014 10:07
5	Kello on, jos kukaan ei osaa sanoa.	23.5.2014 9:10

24 / 63

Työkierron kysely

Q25 Esimieheni suhtautuu positiivisesti työkiertoon

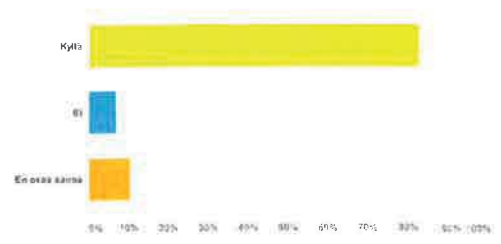


Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	58,62%	3
Ei	3,45%	0
En osaa sanoa	37,93%	17
Yhteensä		20

25/43

Työkierron kysely

Q26 Esimieheni arvostaa osaamista

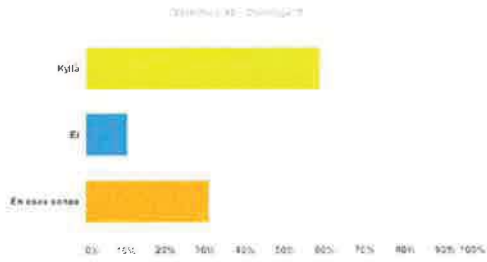


Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	82,76%	24
Ei	6,90%	2
En osaa sanoa	10,34%	3
Yhteensä		29

29/64

Työkierron kysely

Q27 Esimieheni kannustaa uuden oppimiseen myös nykyisen vastuualueeni ulkopuolelta

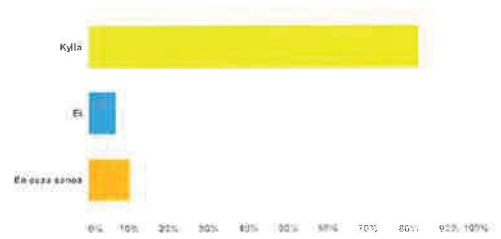


Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	59,62%	17
Ei	10,24%	3
En osaa sanoa	31,13%	9
Yhteensä		29

27/43

Työkierron kysely

Q28 Esimieheni kannustaa tiedon jakamiseen



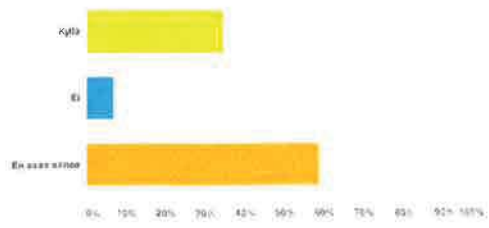
Vastausvaihtoehto	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	82,76%	24
Ei	6,90%	2
En osaa sanoa	10,34%	3
Yhteensä		29

28/43

Työkierron kysely

Q20 Esimies tukee minua työkierron käytännön järjestelyissä

Vastauksia: 21 / 21



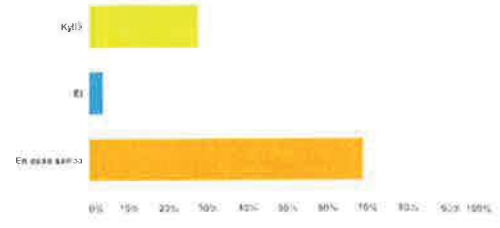
Vastausvaihtoehdot	Vastuusten
Kyllä	34,48%
Ei	6,90%
En osaa sanoa	58,62%
Yhteensä	21

20 / 33

Työkierron kysely

Q20 Esimies tukee minua työkierrossa "henkisesti"

Vastauksia: 21 / 21



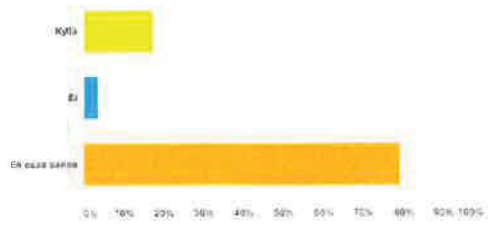
Vastausvaihtoehdot	Vastuusten
Kyllä	27,38%
Ei	3,45%
En osaa sanoa	69,17%
Yhteensä	21

20 / 33

Työkierron kysely

Q21 Esimies saa tukea omalta esimieheltään työkierron toteuttamiseen tiimissä

Vastauksia: 19 / 19



Vastausvaihtoehdot	Vastuusten
Kyllä	17,24%
Ei	3,45%
En osaa sanoa	79,31%
Yhteensä	19

21 / 33

Työkierron kysely

Q22 Muut kommentit liittyen esimiehen tukeen työkierron suhteen

Vastauksia: 3 / 3

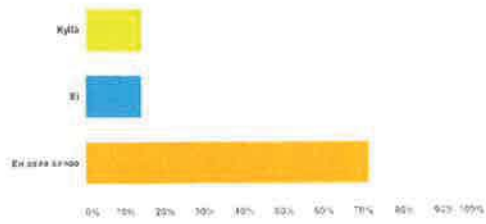
#	Vastuukset	Päivämäärä
1	IT-mies työkierron ja -ohjelmien toteuttamiseen ja tukeen	22.3.2014 16:35
2		22.3.2014 10:10
3	Esimies saa tukea omalta esimieheltään työkierron toteuttamiseen tiimissä	22.3.2014 9:31

32 / 33

Työkierron kysely

Q33 Tiimissäni positiivisia kokemuksia työkierrosta

Vastauksia: 23 | Oikeelluja: 1



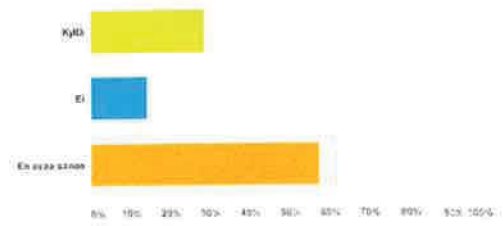
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Kyllä	4	17,43%
Ei	4	17,43%
En osaa sanoa	15	65,14%
Yhteensä	23	

33 / 63

Työkierron kysely

Q34 Tiimissäni on positiivinen asenne työkiertoon

Vastauksia: 23 | Oikeelluja: 1



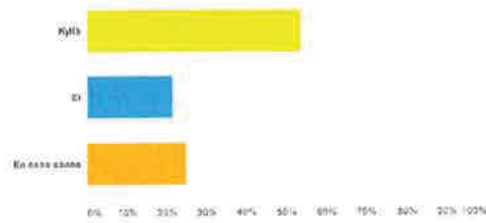
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Kyllä	8	34,35%
Ei	4	17,39%
En osaa sanoa	11	48,26%
Yhteensä	23	

34 / 63

Työkierron kysely

Q35 Tiimissäni on tarve työkierrolle

Vastauksia: 28 | Oikeelluja: 1



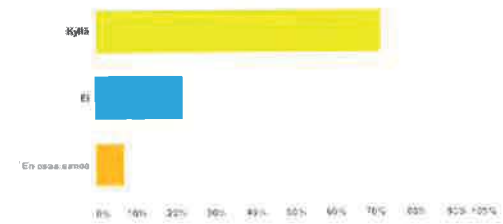
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Kyllä	10	35,71%
Ei	6	21,43%
En osaa sanoa	12	42,86%
Yhteensä	28	

35 / 63

Työkierron kysely

Q36 Onko tiimissäsi tiettyä osaamista vain yhdellä henkilöllä

Vastauksia: 20 | Oikeelluja: 1



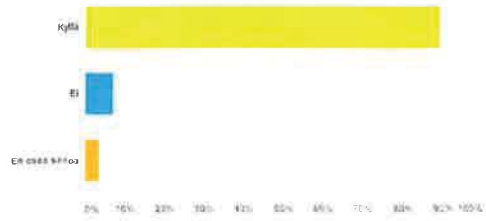
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Kyllä	15	75,00%
Ei	3	15,00%
En osaa sanoa	2	10,00%
Yhteensä	20	

36 / 63

Työkierron kysely

Q37 Tiimissäni kannustetaan uuden oppimiseen

Vastaukset: 25 (100%)



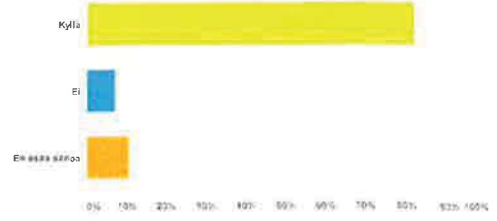
Vastausvaihtoehto	Vastaukset
Kyllä	23 (92.0%)
Ei	2 (7.14%)
En osaa sanoa	0 (0.86%)
Yhteensä	25

37/43

Työkierron kysely

Q36 Tiimissäni kannustetaan tiedonjakamiseen

Vastaukset: 23 (100%)



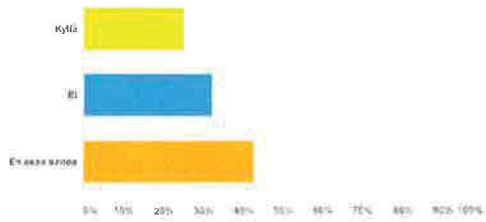
Vastausvaihtoehto	Vastaukset
Kyllä	21 (91.3%)
Ei	1 (4.3%)
En osaa sanoa	1 (4.3%)
Yhteensä	23

36/43

Työkierron kysely

Q39 Tiimissäni on tarpeeksi resursseja työkierron toteuttamiseen

Vastaukset: 22 (100%)



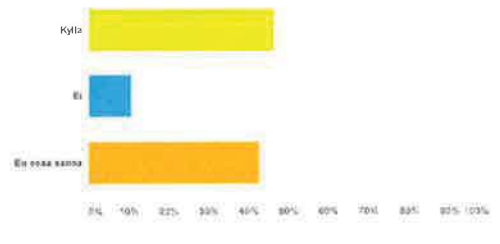
Vastausvaihtoehto	Vastaukset
Kyllä	5 (22.7%)
Ei	8 (36.4%)
En osaa sanoa	9 (40.9%)
Yhteensä	22

39/43

Työkierron kysely

Q40 Tiimissäni tuetaan perehdyttäjää

Vastaukset: 23 (100%)



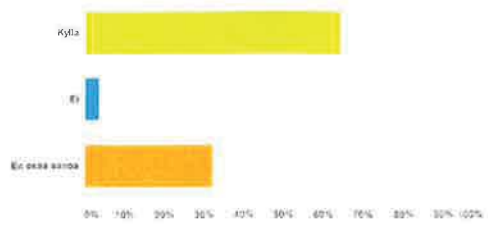
Vastausvaihtoehto	Vastaukset
Kyllä	18 (78.3%)
Ei	2 (8.7%)
En osaa sanoa	3 (13%)
Yhteensä	23

40/43

Työkierron kysely

Q41 Tiimissäni tuetaan perehdytettävää

Vastauksia: 41 (100%)



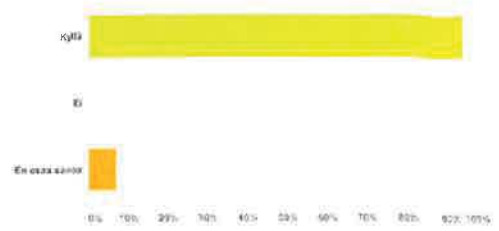
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	34	84,2%
Ei	1	3,7%
En osaa sanoa	6	12,1%
Yhteensä	41	

41 / 43

Työkierron kysely

Q42 Tiimissäni suhtaudutaan positiivisesti uuteen ihmiseen

Vastauksia: 41 (100%)



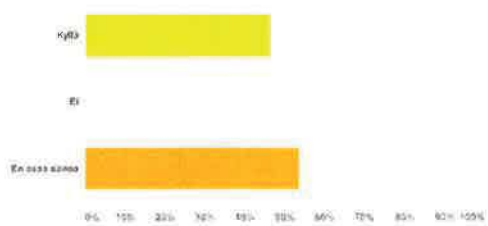
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	38	92,8%
Ei	0	0,0%
En osaa sanoa	3	7,1%
Yhteensä	41	

42 / 43

Työkierron kysely

Q43 Työkierto vaikuttaa positiivisesti tiimini prosesseihin

Vastauksia: 24 (100%)



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	11	46,4%
Ei	0	0,0%
En osaa sanoa	13	53,6%
Yhteensä	24	

43 / 43

Työkierron kysely

Q44 Muut kommentit liittyen tiimin ja työkavereiden tukeen työkierron suhteen

Vastauksia: 3 (100%)

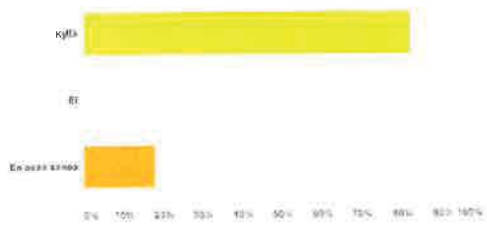
#	Vastaukset	Päivämäärä
1	Itsekin olen ollut työkiertoa harjoittanut	22.5.2014 10:26
2	..	22.5.2014 10:13
3	Muut kommentit liittyen tiimin ja työkavereiden tukeen työkierron suhteen	22.5.2014 9:34

44 / 43

Työkierron kysely

Q45 Työkierto on toimiva tapa laajentaa osaamistaan

Kyllä ja Ei



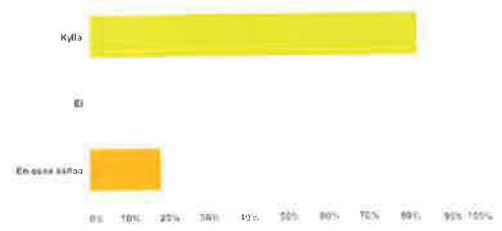
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	82,1%	25
Ei	0,0%	0
En osaa sanoa	17,8%	5
Yhteensä		28

45/103

Työkierron kysely

Q46 Työkierto lisää työntekijän mahdollisuuksia ja arvoa Fortumin sisäisillä työmarkkinoilla

Kyllä ja Ei



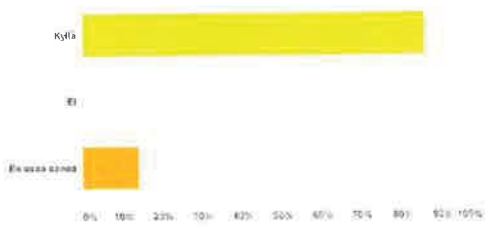
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	82,1%	25
Ei	0,0%	0
En osaa sanoa	17,8%	5
Yhteensä		28

46/103

Työkierron kysely

Q47 Työkierto lisää mahdollisuuksia ja arvoa avoimilla työmarkkinoilla

Kyllä ja Ei



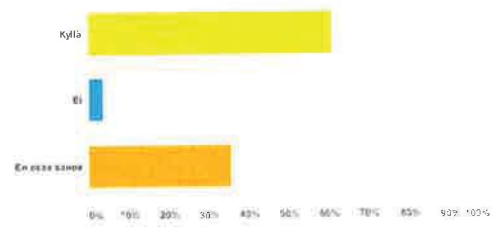
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	35,7%	12
Ei	0,0%	0
En osaa sanoa	14,3%	5
Yhteensä		28

47/103

Työkierron kysely

Q48 Työkierrolla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin

Kyllä ja Ei



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	Yhteensä
Kyllä	60,7%	17
Ei	3,6%	1
En osaa sanoa	35,7%	10
Yhteensä		28

48/103

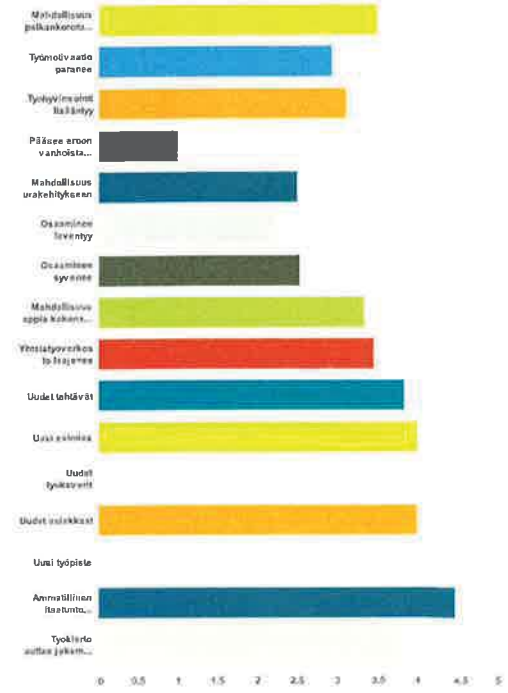
Työkierron kysely

Q4: Alla esitetään yleisimpiä koettuja työkierron positiivisia vaikutuksia. Laita niistä 5 itsellesi tärkeintä tärkeysjärjestykseen, 1 tärkein 5 vähiten tärkein

Vastauksia: 27

49 / 63

Työkierron kysely



Vastausvaihtoehto	Näkömääräinen lukumäärä	Kokonaismäärä	Vastaukset
Mahdollisuus palkankorotukseen	4	21	37
Työnolovaatote paranee	3	21	34
Työtyytyväisyys lisääntyy	3	28	38
Pääsee eroon vanhoista vanhoista...	1	7	13
Mahdollisuus urakehitykseen	2	14	21
Osaaminen laajenee	2	14	21
Osaaminen syvenee	2	14	21
Mahdollisuus oppia kokonaan uusia työtehtäviä	2	14	21
Yhteistyötoiminta laajenee	2	14	21
Uudet tehtävät	2	14	21
Uusi osaaminen	2	14	21
Uudet työkalut	2	14	21
Uudet ideoitukset	2	14	21
Uusi työpaikka	2	14	21
Ammattitaiton laajentuminen	2	14	21
Työkierto auttaa jaksamaan...	2	14	21

Työkierron kysely

Työkierron kysely

Mahdollisuus palkankorotusta...

Mahdollisuus urakehitykseen	2	14	21
Osaaminen laajenee	2	14	21
Osaaminen syvenee	2	14	21
Mahdollisuus oppia kokonaan uusia työtehtäviä	2	14	21
Yhteistyötoiminta laajenee	2	14	21
Uudet tehtävät	2	14	21
Uusi osaaminen	2	14	21
Uudet työkalut	2	14	21
Uudet ideoitukset	2	14	21
Uusi työpaikka	2	14	21
Ammattitaiton laajentuminen	2	14	21
Työkierto auttaa jaksamaan...	2	14	21

Vastaukset yhteensä: 27

#	Mahdollisuus palkankorotusta...	Päivämäärä
1	1	6.5.2014 14:13
2	1	6.6.2014 13:30
3	2	30.5.2014 10:21
4	3	30.5.2014 7:52
5	3	27.5.2014 11:09
6	2	22.5.2014 16:40
#	Työnolovaatote paranee:	Päivämäärä
1	3	6.6.2014 15:05
2	1	6.6.2014 15:30
3	3	6.6.2014 13:30
4	1	6.5.2014 13:02
5	1	30.5.2014 12:21
6	3	28.5.2014 9:18
7	3	28.5.2014 9:52
8	1	27.5.2014 11:00
9	4	22.5.2014 16:40
10	1	22.5.2014 11:49
11	2	22.5.2014 10:24
12	3	22.5.2014 9:36
13	3	22.5.2014 9:20
14	2	22.5.2014 3:10
#	Työtyytyväisyys lisääntyy	Päivämäärä

51 / 63

#	Mahdollisuus palkankorotusta...	Päivämäärä
1	1	6.5.2014 14:13
2	1	6.6.2014 13:30
3	2	30.5.2014 10:21
4	3	30.5.2014 7:52
5	3	27.5.2014 11:09
6	2	22.5.2014 16:40
#	Pääsee eroon vanhoista vanhoista...	Päivämäärä
1	1	2.6.2014 16:41
#	Mahdollisuus urakehitykseen	Päivämäärä
1	1	6.5.2014 15:05
2	1	6.5.2014 14:13
3	1	6.5.2014 10:02
4	1	6.5.2014 9:10
5	1	6.5.2014 7:27
6	1	6.5.2014 13:30
7	1	30.5.2014 13:37
8	1	30.5.2014 13:37
9	1	30.5.2014 12:21
10	1	30.5.2014 7:52
11	1	28.5.2014 9:40
12	1	28.5.2014 9:32
13	1	27.5.2014 11:09
14	1	22.5.2014 12:06
15	1	22.5.2014 10:24
16	1	22.5.2014 10:06
17	1	22.5.2014 9:36
18	1	22.5.2014 9:18
#	Osaaminen laajenee	Päivämäärä
1	1	6.5.2014 15:05
2	1	6.5.2014 14:24
3	1	6.6.2014 10:02
4	1	6.6.2014 8:10
5	1	6.5.2014 7:27
6	1	6.6.2014 15:30
7	1	6.5.2014 13:02
8	1	6.6.2014 10:56
9	1	2.6.2014 17:22

52 / 63

Työkierron kysely

10	4
11	1
12	3
13	3
14	2
15	2
16	2
17	3
18	1
19	2
20	1
21	2
22	4
#	Osaaminen syvenee
1	2
2	1
3	1
4	3
5	2
6	1
7	1
8	1
9	1
10	2
11	1
12	2
13	1
14	4
15	3
16	2
17	3
18	5
19	5
20	4
21	5
22	5
23	5
24	5
25	5
26	5
27	5
28	5
29	5
30	5
31	5
32	5
33	5
34	5
35	5
36	5
37	5
38	5
39	5
40	5
41	5
42	5
43	5
44	5
45	5
46	5
47	5
48	5
49	5
50	5
51	5
52	5
53	5
54	5
55	5
56	5
57	5
58	5
59	5
60	5
61	5
62	5
63	5
64	5
65	5
66	5
67	5
68	5
69	5
70	5
71	5
72	5
73	5
74	5
75	5
76	5
77	5
78	5
79	5
80	5
81	5
82	5
83	5
84	5
85	5
86	5
87	5
88	5
89	5
90	5
91	5
92	5
93	5
94	5
95	5
96	5
97	5
98	5
99	5
100	5

Työkierron kysely

1	2
2	3
3	5
4	5
5	2
6	5
7	3
8	4
9	1
10	5

Työkierron kysely

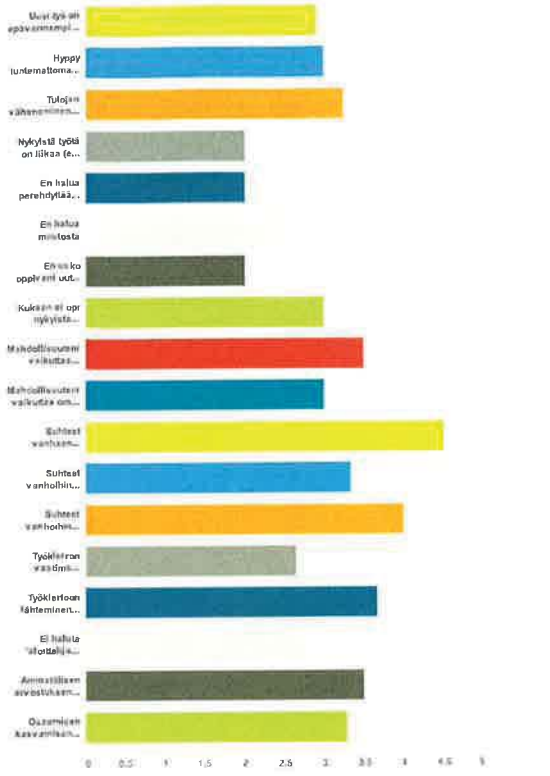
1	1
2	1
3	5
4	1
5	1
6	4
7	5
8	2
9	2
10	5
11	4
12	2
13	2
14	4
15	2
16	2
17	2
18	2
19	2
20	2
21	2
22	2
23	2
24	2
25	2
26	2
27	2
28	2
29	2
30	2
31	2
32	2
33	2
34	2
35	2
36	2
37	2
38	2
39	2
40	2
41	2
42	2
43	2
44	2
45	2
46	2
47	2
48	2
49	2
50	2
51	2
52	2
53	2
54	2
55	2
56	2
57	2
58	2
59	2
60	2
61	2
62	2
63	2
64	2
65	2
66	2
67	2
68	2
69	2
70	2
71	2
72	2
73	2
74	2
75	2
76	2
77	2
78	2
79	2
80	2
81	2
82	2
83	2
84	2
85	2
86	2
87	2
88	2
89	2
90	2
91	2
92	2
93	2
94	2
95	2
96	2
97	2
98	2
99	2
100	2

Työkierron kysely

Q50 Alla esitetään yleisimpiä koeltuja työkierron esteenä olevia uskomuksia. Laita niistä 5 itsellesi suurinta estettä tärkeysjärjestykseen, 1 suurin 5 pienin.

Version: 21.11.2014

Työkierron kysely



Vastausvaihtoehdot

Työkierron kysely

Kyselykysymys	Vastaukset	Päivämäärä
Uusi työ on epävarmempi esim. yhtiönlehdessä	2	6.6.2014 14:13
Hyppy tuntemattomaan pelotuttaa	2	6.6.2014 10:02
Tulojen väheneminen esim. yhtiön uudossa	2	6.6.2014 13:00
Nykyisiä työtä on liikaa (ei ehdi ajatella kehitymistä)	2	6.6.2014 15:41
En halua perehdyttää uusia työntekijöitä	2	30.5.2014 7:52
En halua muuttaa	2	27.5.2014 11:09
En usko oppivani uusia töitä	2	22.5.2014 12:06
Kukaan ei opi nykyisiä töitä	2	22.5.2014 11:49
Mahdollisuuteni vaikuttaa omaan työhöni pienenee uudessa työssä	2	23.5.2014 10:06
Mahdollisuuteni vaikuttaa yhtiössä työntekijöissä pienenee	2	22.5.2014 9:38
Suhteet vanhoihin työkaveriin	4	
Suhteet vanhoihin asiakkaisiin	4	
Suhteet vanhoihin kollegoihin	4	
Työkierron vaarallisuus	5	
Työkierron häiritseminen	5	
Ei halua "otettajaksi"	3	
Ammattillisen arvostuksen	3	
Osaamisen kasvattamisen	3	

Vastaukset yhteensä: 24

Työkierron kysely

Kyselykysymys	Vastaukset	Päivämäärä
Uusi työ on epävarmempi esim. yhtiönlehdessä	4	30.5.2014 13:31
Hyppy tuntemattomaan pelotuttaa	4	30.6.2014 12:21
Tulojen väheneminen esim. yhtiön uudossa	2	30.5.2014 7:52
Nykyisiä työtä on liikaa (ei ehdi ajatella kehitymistä)	4	28.5.2014 2:49
En halua perehdyttää uusia työntekijöitä	5	27.5.2014 11:09
En halua muuttaa	5	22.5.2014 16:40
En usko oppivani uusia töitä	2	22.5.2014 12:06
Kukaan ei opi nykyisiä töitä	2	22.5.2014 8:30
Mahdollisuuteni vaikuttaa omaan työhöni pienenee uudessa työssä	2	22.5.2014 10:24
Mahdollisuuteni vaikuttaa yhtiössä työntekijöissä pienenee	2	22.5.2014 8:38
Suhteet vanhoihin työkaveriin	4	6.6.2014 14:24
Suhteet vanhoihin asiakkaisiin	4	6.6.2014 14:13
Suhteet vanhoihin kollegoihin	4	6.6.2014 8:10
Työkierron vaarallisuus	5	6.6.2014 13:02
Työkierron häiritseminen	5	26.5.2014 17:22
Ei halua "otettajaksi"	2	26.5.2014 15:41
Ammattillisen arvostuksen	5	30.5.2014 13:31
Osaamisen kasvattamisen	5	30.5.2014 12:21
En halua perehdyttää uusia työntekijöitä	2	22.5.2014 16:40
En halua muuttaa	2	22.5.2014 11:49
En usko oppivani uusia töitä	5	22.5.2014 10:06
Kukaan ei opi nykyisiä töitä	5	22.5.2014 9:10
Mahdollisuuteni vaikuttaa omaan työhöni pienenee uudessa työssä	2	6.6.2014 14:24
Mahdollisuuteni vaikuttaa yhtiössä työntekijöissä pienenee	2	6.6.2014 14:13
Suhteet vanhoihin työkaveriin	2	6.6.2014 8:10
Suhteet vanhoihin asiakkaisiin	2	6.6.2014 15:30
Suhteet vanhoihin kollegoihin	5	6.6.2014 10:56
Työkierron vaarallisuus	5	22.5.2014 12:06
Työkierron häiritseminen	5	22.5.2014 11:09
Ei halua "otettajaksi"	4	22.5.2014 11:49
Ammattillisen arvostuksen	2	22.5.2014 10:06
Osaamisen kasvattamisen	2	22.5.2014 9:38

Vastausvaihtoehdot

Työkierron kysely

Kyselykysymys	Vastaukset	Päivämäärä
Uusi työ on epävarmempi esim. yhtiönlehdessä	2	6.6.2014 15:30
Hyppy tuntemattomaan pelotuttaa	2	6.6.2014 10:56
Tulojen väheneminen esim. yhtiön uudossa	2	26.5.2014 17:22
Nykyisiä työtä on liikaa (ei ehdi ajatella kehitymistä)	2	30.5.2014 13:31
En halua perehdyttää uusia työntekijöitä	5	30.5.2014 12:21
En halua muuttaa	5	30.5.2014 7:52
En usko oppivani uusia töitä	5	28.5.2014 9:49
Kukaan ei opi nykyisiä töitä	2	28.5.2014 9:32
Mahdollisuuteni vaikuttaa omaan työhöni pienenee uudessa työssä	2	22.5.2014 18:40
Mahdollisuuteni vaikuttaa yhtiössä työntekijöissä pienenee	1	22.5.2014 10:24
Suhteet vanhoihin työkaveriin	3	6.6.2014 10:52
Suhteet vanhoihin asiakkaisiin	3	22.5.2014 9:10
Suhteet vanhoihin kollegoihin	3	6.6.2014 14:24
Työkierron vaarallisuus	3	6.6.2014 14:13
Työkierron häiritseminen	3	6.6.2014 13:30
Ei halua "otettajaksi"	4	6.6.2014 13:02
Ammattillisen arvostuksen	4	6.6.2014 10:56
Osaamisen kasvattamisen	4	22.5.2014 12:06
En halua perehdyttää uusia työntekijöitä	9	27.5.2014 11:09
En halua muuttaa	9	22.5.2014 16:40
En usko oppivani uusia töitä	9	22.5.2014 11:49
Kukaan ei opi nykyisiä töitä	10	22.5.2014 10:06
Mahdollisuuteni vaikuttaa omaan työhöni pienenee uudessa työssä	12	22.5.2014 10:06
Mahdollisuuteni vaikuttaa yhtiössä työntekijöissä pienenee	13	22.5.2014 2:38
Suhteet vanhoihin työkaveriin	14	22.5.2014 8:10
Suhteet vanhoihin asiakkaisiin	14	22.5.2014 15:30
Suhteet vanhoihin kollegoihin	14	22.5.2014 10:56
Työkierron vaarallisuus	14	22.5.2014 17:22
Työkierron häiritseminen	14	28.5.2014 9:49
Ei halua "otettajaksi"	14	27.5.2014 11:09
Ammattillisen arvostuksen	14	22.5.2014 16:40
Osaamisen kasvattamisen	14	22.5.2014 12:06

Vastausvaihtoehdot

Työkierron kysely

Työkierron kysely

#	Vastaus	Päivämäärä
1	Työkierron lähteväinen vaati liikaa työtä	5.6.2014 11:24
2		5.6.2014 13:10
3		5.6.2014 13:30
4		5.6.2014 13:32
5		5.6.2014 10:55
6		5.6.2014 15:41
7		30.5.2014 13:31
8		30.5.2014 17:52
9		28.5.2014 13:32
10		22.5.2014 11:49
11		22.5.2014 12:53
12		22.5.2014 13:20
13	Etikallista "laimeajaksat"	
14		5.6.2014 17:02
15		29.5.2014 9:48
16		28.5.2014 9:57
17		22.5.2014 15:40
18		20.5.2014 12:35
19		22.5.2014 10:04
20		22.5.2014 12:38
21	Arvostuksen arvostuksen menettämisen	
22		5.6.2014 16:30
23		2.6.2014 15:41
24		22.5.2014 10:04
25		22.5.2014 10:55
26	Osaamisen kasvamisen myötä työaikaan kasvaa	
27		5.6.2014 14:24
28		6.6.2014 14:13
29		30.5.2014 8:37
30		5.6.2014 13:30
31		5.6.2014 13:02
32		2.6.2014 17:22
33		5.6.2014 15:41
34		30.5.2014 10:31
35		30.5.2014 12:08
36		26.5.2014 8:49
37		27.5.2014 11:09
38		29.5.2014 11:49

Työkierron kysely

Q51 Mitä tahansa muita kommentteja, ideoita tai ajatuksia työkierrosta

Maailma - Monopoli 71

#	Vastaus	Päivämäärä
1	Kysymykseen 50 vastaaminen on tervetullua. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista.	30.5.2014 13:37
2	Kysymykseen 50 vastaaminen on tervetullua. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista.	26.5.2014 21:9
3	Kysymykseen 50 vastaaminen on tervetullua. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista.	27.5.2014 11:09
4	Kysymykseen 50 vastaaminen on tervetullua. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista. Työkierron järjestäminen on tervetullua, mikä työntekijöille on mahdollista.	22.5.2014 11:10
5		22.5.2014 10:55