

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Minna Penttinen

OSAAMISTA KEHITTÄVÄ TYÖKIERTO
Ilomantsin malli sosiaali- ja terveydenhuollon
henkilöstölle

Opinnäytetyö
Lokakuu 2015

**OPINNÄYTETYÖ****Lokakuu 2015****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

p.050 405 4816

Tekijä
Minna Penttinen

Nimeke
Osaamista kehittävä työkierto. Ilomantsin malli sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle.
Toimeksiantaja
Ilomantsin kunta

Tiivistelmä

Työkierto on hyödyllistä sekä työntekijän, työyhteisön että organisaation näkökulmista katsottuna. Työn mielekkyys ja työhyvinvointi lisääntyvät, työyhteisöjen väliset verkostot tiivistyvät ja hiljainen tieto siirtyy työyhteisöstä toiseen. Organisaatiotasolla työn tehokkuus ja tuottavuus kasvavat. Työkierto on tehokas keino osaamisen kehittämisessä jatkuvan muutoksen keskellä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Ilomantsin kunnan perusturvan työkiertokäytäntöä ja sijaispankkijärjestelmän toimivuutta. Työkiertokäytäntöä kehittämällä tavoiteltiin osaamista kehittävää työkiertoa, joka palvelee niin työntekijää, työyhteisöjä kuin organisaatiota. Opinnäytetyön kehittämistehtävät olivat osaamista kehittävä työkierron mallin luominen sekä työkiertomallin käyttöönottoa tukevan juurruttamissuunnitelman suunnittelu.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksellisen lähestymistavan mukaisesti. Terveyskeskuksen, kotihoidon ja palvelukeskuksen työntekijöistä muodostettu kehittämissuunnitelma työsti osallistavan työryhmätyöskentelyn avulla osaamista kehittävä työkiertomallin. Pilotoinnissa oli mukana kaksi työntekijää. Pilotoinnin jälkeen mallin toimivuutta arvioitiin SWOT-analyysin avulla. Arviointien pohjalta laadittiin juurruttamissuunnitelma, jonka avulla malli saadaan pysyväksi osaksi kunnan käytäntöjä.

Jatkotutkimushaasteena olisi mielenkiintoista tutkia mm. sitä, siirtyykö työkierrossa saatu tieto työyhteisön käyttöön vai jääkö se työkierrossa olleen työntekijän asiantuntijuudeksi.

Kieli
suomi

Sivuja 87
Liitteet 3
Liitesivumäärä 7

Asiasanat

työkierto, osaaminen, sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö



THESIS
November 2015
All Degree Programmes

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
p.050 405 4816

Author
Minna Penttinen

Title

Job Rotation that Develops Knowhow. The Model of the Municipality of Ilomantsi for Social and Health Care Personnel.

Commissioned by
The Municipality of Ilomantsi

Abstract

Job rotation is beneficial from perspectives of the employee, work community and the organization. The meaningfulness of the work and wellbeing at work increase, the networks between work communities become tighter and tacit knowledge is transferred from one work community to another. The organizational effectiveness and productivity increase. In the world of constant change, job rotation is an effective way to develop the knowledge.

The purpose of this thesis was to develop the practice of job rotation and the functionality of the system for hiring substitutes in Ilomantsi municipality. The aim of developing the job rotation practice was job rotation that generates knowhow useful for the employee, work communities and the organization. The development assignment of the thesis consisted of developing a model for the job rotation practice that generates knowhow and the planning of the implementation practice of the job rotation model.

An action research approach was chosen for this thesis. A development group formed of the personnel of the health centre, home care services and service centre implemented the job rotation model generating knowhow by using the participatory methods of teamwork. The model was piloted by two employees and evaluated using the SWOT analysis. Based on the evaluation, a plan was made to implement the model which will later be applied to all practices in the municipality.

In a follow-up research it could be interesting to study, among other things, if the knowhow obtained from job rotation comes to the use of the work community or if it remains in the possession of the employee.

Language
Finnish

Pages 87
Appendices 3
Pages of Appendices 7

Keywords

job rotation, competence, social and healthcare personnel

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Osaaminen organisaation voimavarana.....	7
2.1	Osaamisen johtaminen	8
2.2	Osaamisen kehittäminen	13
2.3	Osaamisen muodostuminen ja jakaminen	17
3	Työkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä	21
3.1	Osaamista kehittävän työkierron käyttäminen organisaatioissa.....	22
3.2	Osaamista kehittävän työkierron prosessi organisaatioissa	23
3.3	Osaamista kehittävän työkierron edellytykset	25
3.4	Osaamista kehittävän työkierron hyödyt	29
3.5	Perehdyttäminen osana työkiertoa	34
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät.....	36
5	Opinnäytetyön toteutus	37
5.1	Toimintaympäristö ja osallistujat	37
5.2	Toimintatutkimus kehittämisprosessin lähestymistapana	39
5.3	Kehittäjän rooli ja osallistavat kehittämismenetelmät.....	42
5.4	Kehittämisprosessin suunnittelu	44
5.5	Kehittämisprosessin toteutus.....	45
5.5.1	Osaamista kehittävän työkiertomallin kehittäminen	45
5.5.2	Osaamista kehittävän työkiertomallin pilotointi	49
5.5.3	Osaamista kehittävän työkiertomallin arviointi	50
5.5.4	Osaamista kehittävän työkiertomallin juurruttamissuunnitelman suunnittelu	56
5.6	Kehittämisprosessin havainnointivaihe	57
5.7	Kehittämisprosessin arviointivaihe.....	57
6	Opinnäytetyön tuotokset	59
6.1	Osaamista kehittävä työkiertomalli	60
6.2	Juuruttamissuunnitelma.....	66
7	Pohdinta.....	67
7.1	Opinnäytetyön prosessin ja tuotosten tarkastelua	68
7.2	Käyttökelpoisuus.....	71
7.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	72
7.4	Jatkotutkimushaasteet ja kehittämisideat	75
	Lähteet.....	77

Liitteet

Liite 1	Opinnäytetyössä käytettyjen työkiertoon liittyvien tutkimusten taulukointi
Liite 2	Työkiertosopimus
Liite 3	Esimerkki työkierron onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden teemoittelusta

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksella pyritään hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamiseen sekä kustannusten hallintaan. Peruspalvelut ja palveluketjut halutaan saada toimiviksi ja saumattomiksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi sote-palvelurakennetta uudistetaan. Kunnat ja kuntayhtymät eivät uudistuksen jälkeen järjestä sote-palveluja, mutta kunnilla on jatkossakin aktiivinen rooli asukkaidensa hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015.)

Pohjois-Karjalan sote-hankkeen yksi tavoite on tuottaa alueen asukkaiden tarvitsemat palvelut tehokkaasti ja turvallisessa ympäristössä. Alueen asukkaiden käyttämät lähipalvelut turvaamalla halutaan tuoda hoito asukkaan lähelle esimerkiksi terveyskeskusten konsultaatiotoimintana. Tarkoituksena on vähentää asukkaan siirtymisiä toimipisteeltä toiselle, jolloin palvelut pystytään tuottamaan asukaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti. Erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyötä lisäämällä parannetaan työn hallintaa ja mahdollistetaan omassa työssä oppiminen. (PKSSK 2015.)

Jatkuva muutos on pysyvä olotila, ja sen hallitseminen edellyttää rakenteellisten muutosten lisäksi toimintatapojen muutoksia. Kuntien kehittämisessä on olennaista osaamisen johtaminen, jonka merkitys korostuu palvelutarpeen muuttuessa kunta- ja palvelurakennemuutuksen, työvoiman saatavuuden ja väestön ikääntymisen myötä. (Huotari 2009; Hyrkäs 2009.)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2007) kannanotossa kuntapalvelujen strategisesta toteuttamisesta henkilöstöjohtamisen avulla sanotaan, että osaamisen johtamisen tulee perustua kunnan strategiaan. Henkilöstöstrategialla pyritään turvaamaan kunnalle riittävä määrä osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Työkierto nimetään kannanotossa erääksi henkilöstön kehittämisen keinoksi. Työkierto on menetelmä, jolla voidaan kehittää henkilöstön ja sitä kautta organisaation osaamista (eOsmo 2011). Työkierto itsessään ei ole tae tiedon ja

osaamisen siirtymisestä, sen mahdollistavat tavoitteellisuus ja kokemusten läpikäynti työyhteisöissä.

Ilomantsin kunnan visiossa kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, joustava ja kustannustehokas palvelujärjestelmä, tehokas ja taloudellinen toiminta sekä oikean suuruisten henkilöstöresurssien varmistaminen. Osaavan työvoiman saamisen edellytyksenä on vetovoimaisuus. Kaikkiin edellä mainittuihin asioihin voidaan vaikuttaa työkierrolla, ja työkiertoon liittyvällä suunnitelmallisella perehdytyksellä. Kunnan henkilöstöoppaassa perehdyttäminen on mainittu yhtenä tekijänä henkilöstön kehittämiseksi. (Ilomantsin kunta 2010a; Ilomantsin kunta 2010b.)

Ilomantsin kunnan perusterveydenhuollossa on lisätty työyhteisöjen välistä työkiertoa vuodesta 2013. Perusterveydenhuollossa on otettu vuoden 2014 alussa käyttöön sijaispankkijärjestelmä, joka tällä hetkellä toimii yhtenä työkiertopisteenä. Sijaispankkijärjestelmän avulla pyritään vähentämään lyhytaikaisten sijaisien käyttöä sekä takaamaan osaava ja koulutettu henkilöstö. Pystyäkseen toimimaan eri yksiköissä sijaispankkilaisten tulee saada riittävä perehdytys. Sijaispankkijärjestelmän tukena ja vahvistajana toimii työkierto. Sijaispankkilaisten lisäksi työkierrossa olleet työntekijät voivat jatkossa työskennellä joustavasti eri työyksiköissä organisaation tarpeiden mukaisesti. Työkierron avulla työyhteisöissä oleva osaaminen saadaan organisaation yksiköiden käyttöön.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Ilomantsin kunta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Ilomantsin kunnan perusturvan työkiertokäytäntöä ja sijaispankkijärjestelmän toimivuutta. Työkiertokäytäntöä kehittämällä tavoiteltiin osaamista kehittävää työkiertoa, joka palvelee niin työntekijää, työyhteisöä kuin organisaatiota. Toimiva työkiertomalli parantaa sijaispankkijärjestelmän toimivuutta ja vahvistaa sekä levittää työntekijöiden osaamista työyhteisöstä toiseen.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli luoda Ilomantsin kunnan perusturvan yhteinen, suunnitelmallinen malli osaamista kehittävästä työkierrosta. Tehtävänä oli lisäksi suunnitella työkiertomallin juurruttamissuunnitelma, joka tukee mallin käyttöönottoa.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintaympäristönä oli terveyskeskuksen vuodeosasto, seitsemän palveluasumisen yksikköä ja kolme koti-hoidon tiimiä. Työkiertoa käsitellään tässä opinnäytetyössä osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta, jolloin työkierto hyödyttää koko organisaatiota.

2 Osaaminen organisaation voimavarana

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista sekä asenteista, ja näkyy taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana (Kupias, Peltola & Pirinen 2014; Oikarinen & Pihkala 2010). Osaaminen on organisaation kilpailukyvyn perusta, joka perustuu ennen kaikkea sen työntekijöiden osaamiselle. Työntekijän näkökulmasta osaamista on tietojen ja taitojen tilannekohtainen soveltaminen käytännön työssä. Hyödyllistä osaamista ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot, kyky priorisoida ja organisoida työtä sekä joustavuus ja muutosvalmius. Osaamisen monipuolinen ja luova käyttäminen on asian ydin, ei pelkästään tietoja ja taitojen lisääminen. (Kupias ym. 2014.)

Oppimiselle suotuisassa organisaatiossa oppiminen on jatkuvaa, tavoitteellista toimintaa, johon koko henkilöstö on sitoutunut. Työssä tapahtuva oppiminen on päivittäistä ja organisaation strategisen osaamisen kannalta merkittävämpää kuin erilaiset koulutukset. Oleellista oppimisessa on tiedon levittäminen ja jalkauttaminen koko organisaatioon, ja tämä vaatii suunnitelmallista osaamisen johtamista. (Rauramo 2008; Sydänmaanlakka 2009.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on paljon osaamista, jota ei syystä tai toisesta käytetä (Lammintakanen & Kinnunen 2006). Käyttämättä jäävän osaamisen taustalla voivat olla työntekijän vaikeudet tunnistaa omaa osaamistaan tai luottaa siihen. Työntekijä voi olla haluton käyttämään osaamistaan tai ei pysty käyttämään sitä sen hetkisessä työssään. Työyhteisö tai sen puutteelliset resurssit voivat myös estää tai vähentää osaamisen käyttämistä. (Kupias ym. 2014.)

Sosiaali- ja terveysjärjestelmän muutos tulee muuttamaan myös hoitohenkilökunnan työtapoja. Ikääntyvä väestö sekä aikaisempaa tietoisemmat ja vaativammat asiakkaat haastavat työntekijöiden osaamista. Työ on organisoitava uudelleen. Henkilöstön lisäämisen ja yksilön osaamisen sijaan tulisi keskittyä työyhteisöjen osaamiseen. Verkostoituminen ja kokonaisuuksien hallinta korostuvat. Yksilöiden osaaminen on johtamisen keinoin pyrittävä siirtämään työprosesseihin ja työyhteisön pääomaksi. Tietoja ja taitoja pitäisi pystyä jakamaan yli ammattirajojen ja työyhteisöstä toiseen. Kysymys kuuluukin, ollaanko tähän valmiita. (Lammintakanen & Kinnunen 2006.)

Tulevaisuudessa ja jo tällä hetkellä tarvittavaa osaamista ovat hoitamisen osaaminen eli ydinosaaminen, hoitotyön tiedonhallinnan osaaminen sekä muutoksen hallinnan ja kehittämisen osaaminen. Ammatillinen pohjakoulutus ei riitä, vaan tietoja ja taitoja on päivitettävä jatkuvasti. Osaamisen jakaminen ja kehittäminen, muutoksen hallitseminen ja osaamisen johtaminen ovat tulevaisuutta. Oppimista tapahtuu sekä työssä että sen ulkopuolella. (Lammintakanen & Kinnunen 2006.)

2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen (knowledge management) on organisaation strategiaan pohjautuvaa tarkoituksenmukaista toimintaa, joka pitää sisällään osaamisen eri näkökulmat. Näkökulmasta riippuen osaamisella on erilaisia merkityksiä. Organisaation näkökulmasta osaaminen on strategista kyvykkyyttä. Esimiehelle osaaminen on tavoitteiden saavuttamisen väline ja johtamisen kohde. Työntekijälle osaaminen on työssä menestymisen perusta. Merkityksestä riippumatta organisaation strategian tunteminen ja sen liittäminen omaan työhön on välttämätöntä organisaation tehokkaan toiminnan kannalta. (Säntti & Viitala 2010; Viitala 2007.)

Kivisen (2008, sivu 193) mukaan ”tiedon ja osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa terveydenhuollon orga-

nisaatioissa ja niissä vallitsevissa kulttuureissa”. Osaamisen johtamisesta voidaan puhua myös käsitteillä tietämyksen ja tiedon johtaminen. Tosin tiedon johtamisella tarkoitetaan usein tiedon hallinnan järjestelmää. (Viitala 2007.)

Osaamisen johtamisella voidaan yhdistää organisaation, esimiehen ja työntekijän näkökulmat. Osaamisen johtamisella pyritään systemaattisesti ylläpitämään, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan organisaation päämäärien edellyttämää osaamista. Yksilöiden osaaminen on osaamisen johtamisen tärkein osa, joten on ymmärrettävä kuinka yksilö oppii. (Viitala 2007.)

Osaamiseen johtamiseen kuuluvat yksilöosaamisen johtaminen, tiedon johtaminen ja organisaation oppiminen. Yksilötasolla tavoitellaan strategian mukaista osaamista koko työuran ajan. Tiedon johtaminen tarkoittaa prosessien kehittämistä siten, että kokemuksellista ja hiljaista tietoa saadaan siirretyksi organisaation sisällä. Osaamisen johtamisen taustalla tulee olla oppimista ja kehittämistä tukeva ilmapiiri, jotta yhteisöllisyys ja rakenteellisuus osaamisen johtamisessa toteutuvat. (KT Kuntatyönantajat 2011.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtia ovat organisaation visio ja strategia (Kivinen 2008). Osaamisen johtamisen prosessin liittyminen organisaation strategiaan riippuu organisaation johdon osallistumisesta, sitoutumisesta sekä organisaation ilmapiiristä (Hyrkäs 2009). Toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja osaaminen, joka tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan, on tiedostettava organisaation kaikilla tasoilla. Työntekijän on ymmärrettävä, mikä on hänen osuutensa organisaatiossa. Henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen tavoitteet on pyrittävä laatimaan yhdensuuntaisiksi organisaation tavoitteiden kanssa. (Kivinen 2008.)

Yleistä kuitenkin on, että mitä alemmaksi organisaatiossa mennään, sitä huonommin strategia on tiedossa. Strategiat laaditaan edelleen johtoportaan, eivätkä ne jalkaudu työntekijöiden keskuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaation strategiset tarpeet eivät yhdisty työntekijän tarpeisiin. Kehittämistä tapahtuu työntekijän omien oppimistarpeiden mukaisesti. (Säntti & Viitala 2010; Hyrkäs 2009.) Osaamisen johtamista ei yhdistetä kunnissa strategiaan, vaikka juuri se tekee osaamisen johtamisesta tavoitteellista toimintaa (Hyrkäs

2009). Epätietoisuus organisaation strategiasta ohjaa työntekijän etsimään ohjausta muualta, kuten työehtosopimuksesta tai työnkuvista (Kivinen 2008).

Huotarin (2009) tutkimuksessa todetaan, että edellytyksiä strategisen osaamisen johtamiselle ovat johdon strategisen johtamisen osaaminen ja sitoutuminen strategiaan. Strategian tulee näkyä henkilöstöjohtamisessa, ja henkilöstöä on osallistettava strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Henkilöstön osallistamisen tärkeimpiä keinoja ovat vuorovaikutteisuus ja strategian liittäminen työhön. Strategian arkikielisyys ja konkretisointi, yhtenäinen käsitteiden käyttö sekä strategian muuntaminen tilannekohtaisesti edesauttavat strategian jalkautumista työntekijöiden toimintaa ohjaavaksi.

Osaamisen strateginen johtaminen on Huotarin (2009) mukaan organisaation vision ja nykytilan välisen osaamisvajeen määrittämistä. Osaamisvaje voidaan poistaa henkilöstön osaamista kehittämällä, jolloin taustalla on tieto strategian edellyttämästä osaamisesta. Strategisen osaamisen johtamisen kehittäminen vaatii tulevaisuuteen suuntautunutta, pitkäjänteistä strategiaa, joka näkyy esimiesten toimintaa ohjaavana. Koulutusta strategiseen johtamiseen kaivataan erityisesti keski- ja lähijohdossa. Apuna voisivat toimia myös erilaiset keskustelufoorumit, joissa vertaistuki toimii strategisen johtamisen osaamisen kehittämisen välineenä.

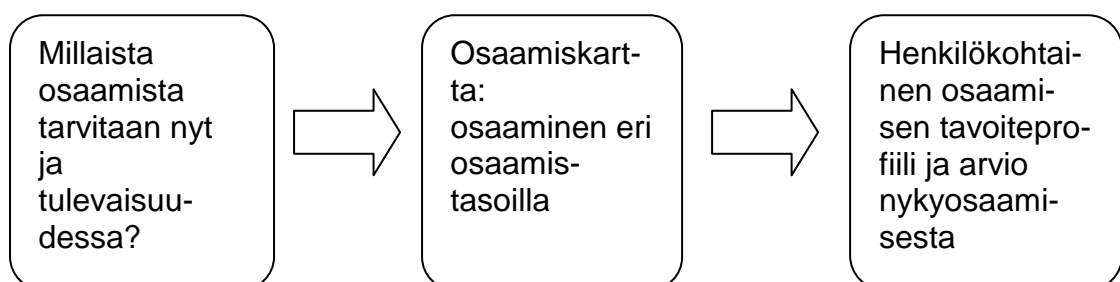
Osaamisen johtamisen ominaispiirteet Kivisen (2008) mukaan ovat systeemisyy, yhdistävyys, hallinta, oppiminen ja edistävyys. Systeemisyy pitää sisällään toimintaympäristön, tekniset ja ihmisten muodostamat järjestelmät sekä toimintakäytännöt organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. Yhdistävyydellä tarkoitetaan osaamisen johtamisen prosessimaisuutta, jossa eri asiat yhdistyvät toisiinsa. Osaamisen johtaminen on tarkoituksenmukaista ja organisoitua, toisin sanoen hallittua. Oppimisen ominaispiirre on muuttunut vuosikymmenten aikana siirtyen tiedon ulkoistamisesta hiljaisen tiedon ja vuorovaikutuksen korostamiseen sekä kokemukselliseen oppimiseen. Edistävyys kuvautuu uudenaikaisena ajatteluna, jolla pyritään osaamisen johtamisen prosessien kehittämiseen, edistämiseen.

Osaamisen johtamisen tavoitteita ovat nykyisen toiminnan tehostaminen, jatkuva kehittäminen tai uudistaminen. Nykyisen toiminnan tehostamisessa kehittämisprosessi perustuu palautteen antamiseen, ja sillä pyritään ennalta sovittuun lopputulokseen. Toiminnan kehittämisessä kokemuksia ja hiljaista tietoa käytetään uuden tiedon muodostumisen perustana, esimerkkinä työkiertoprosessi. Prosessi perustuu vuorovaikutukseen, eikä lopputulosta voida ennalta määrätä. Uudistamishaluinen organisaatio liikkuu erilaisten osaamisten rajapinnoilla ja etsii uusia yhteistyötahoja. Organisaatio mahdollistaa uudistamisen, mutta käytännössä varsinaiset innovaatiot jäävät asiasta innostuneiden työntekijöiden vastuulle. (Oikarinen & Pihkala 2010.)

Osaamisen johtamisen avainkysymyksiä ovat:

- Minkälaista osaamista organisaatiossa tällä hetkellä on?
- Miten olemassa olevaa osaamista käytetään organisaatiossa?
- Kuinka nopeasti ja millä keinoin uutta osaamista voidaan hankkia?
- Minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa? (Viitala 2007.)

Osaamiskartoitus on yksi keino vastata edellä mainittuihin kysymyksiin. Sen avulla selvitetään organisaation ja työyhteisön osaamistarpeita, selvennetään ydinosaamista sekä kartoitetaan työntekijöiden osaamista. Kartoitus antaa tietoa olemassa olevasta osaamisesta sekä tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta. Kaikkea ei tarvitse osata juuri tällä hetkellä, riittää kun ymmärretään, minkälaista osaamista tavoitellaan. Osaamiskartoitus on prosessi (kuvio 1), jossa vastataan osaamisen johtamisen avainkysymyksiin ja luodaan tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2007; Kupias ym. 2014.)



Kuvio 1. Osaamiskartoitus prosessina (mukaiillen Viitala 2007, Kupias ym. 2014).

Osaamiskartoitus selkiyttää tulevaisuuden näkymiä ja auttaa hahmottamaan osaamisen kokonaisuutta sekä työntekijöiden henkilökohtaista osaamista ja osaamistarpeita. Kartoitus luo pohjaa yhteisöllisyydelle ja avoimemmalle organisaatiokulttuurille. Osaamiskartoitus lisää jokaisen työntekijän henkilökohtaista vastuuta huolehtia omasta ja työyhteisön osaamisesta. (Kupias ym. 2014.)

Työntekijä on vastuussa omasta osaamisestaan, ja organisaation toimilla voidaan joko edistää tai estää osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtamisen esteinä Hyrkäksen (2009) tutkimuksessa nähtiin olevan resurssien vähyys ja ajan puute. Osaamisen johtamisen hyötyjä ei kaikilta osin tunnisteta. Osaamisen johtamiseen panostamisella toimintoja voidaan organisoida uudella tavalla ja sitä kautta helpottaa resurssipulaa. Usein kehityksen ja osaamisen johtamisen puutetta selitetään resurssipulalla, mikä kertoo siitä, että osaamisen johtamisen hyödyllisyydestä ei tiedetä riittävästi.

Parhaimmillaan osaamisen kehittäminen on sekä organisaation että työntekijän etu. Työntekijä sitoutuu osaamisen kehittämiseen ja työnantaja sitoutuu tukemaan työntekijää. Henkilöstöammattilainen tai esimies toimii osaamisen kehittämistarpeiden sekä kehittämistoimenpiteiden koordinoijana. Organisaation osaamista voidaan kehittää myös hankkimalla uusia osaajia työyhteisöön, tekemällä yhteistyötä organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa tai ostamalla palvelut yksityiseltä palveluntuottajalta. (KT Kuntatyönantajat 2011; Viitala 2007.)

Hyrkäs (2009) nimeää tutkimuksessaan neljä osaamisen johtamisen orientaatiota: strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, innovatiivinen orientaatio, teknologinen orientaatio ja strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio liittyy kiinteästi strategiaan johtamisen painottuessa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Innovatiivinen orientaatio osaamisen johtamisessa tavoittelee uuden tietämyksen ja osaamisen luomista. Teknologisessa orientaatioissa osaamisen johtamisen järjestelmien hallinta on tärkeää, ja toiminta keskittyy enemmän mekaaniseen tietoympäristöön osaamisen hallinnassa. Strategialähtöinen järjestelmäorientaatio pitää sisällään ulkopuolisen arvioijan

käyttämisen, osaamisen johtamiseen liittyvät tietojärjestelmät sekä osaamisen tai henkilöstön kehittämisstrategian.

Suurimmassa osassa kunnista osaamisen johtaminen on vasta alkuvaiheessa painottuen teknologiseen osaamiseen. Halua kehittämiseen kuitenkin on. Tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista kunnissa ovat vuorovaikutustaidot, oman ammattialan osaaminen, toisten innostaminen ja tietotekniikkaosaaminen. Muutoshallinta, seutuyhteistyö ja strategisen johtamisen kehittäminen nähdään suurimpina kehityshaasteina. (Huotari 2009; Hyrkäs 2009.)

2.2 Osaamisen kehittäminen

Organisaatioissa muutoksesta on muodostunut pysyvä tila. Osaaminen vanhenee nopeasti ja uutta tietoa tulee tulvimalla. Tietämisen ja tekemisen välinen kuilu kasvaa: tiedämme paljon, mutta tieto ei siirry käytäntöön (Sydänmaanlakka 2009.) Koulutuspoliittisissa kannanotoissa niin Suomessa kuin Euroopassa yleensäkin elinikäisen oppimisen merkitys on nostettu esille kilpailukyvyyn lisäämisen näkökulmasta. Nopea oppiminen, sopeutuminen ja uusiutuminen ovat tärkeitä ominaisuuksia organisaation kehittymisen ja säilymisen kannalta. Tähän haasteeseen pyritään organisaatioissa vastaamaan strategiaan sidotulla osaamisen kehittämisellä. (Kauhanen 2003; KT Kuntatyönantajat 2008.)

Osaamisen kehittäminen, tai henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development = HRD), on osa organisaation strategista henkilöstöjohtamista, jonka tavoitteena on parantaa palvelujen tuloksellisuutta sekä työelämän laatua (Kauhanen 2003). Osaamisen kehittäminen perustuu oppivaan organisaatioon, jossa oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla huomio kiinnitetään oppimiseen ja sen käytäntöön viemiseen. Tiimitasolla panostetaan yhteiseen tulkintaan ja tiedon jakamiseen sekä osaamisten yhdistelyyn ja juurruttamiseen. Uusien toimintatapojen ohjeistaminen, käyttöönotto ja vakiinnuttaminen ovat organisaation oppimisen kannalta oleellisia prosesseja. (Sydänmaanlakka 2009.)

Viitala (2007) kuvaa osaamisen kehittämisen prosessina. Prosessi alkaa osaamisen tunnistamisesta ja arvioinnista jatkuen niiden vertailulla tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin ja osaamisen kehittämiseen. Prosessin tulisi olla jatkuvasti käynnissä, koska osaamista on uudistettava koko työuran ajan.

Osaamisen kehittämisen prosessin taustalla tulee olla selkeät osaamisvaatimukset. Työyhteisön tietoisuus osaamisvaatimuksista auttaa osaamisen arvioinnissa sekä tarvittavan osaamisen hankkimisen suunnittelussa. Työnantajaa selkeät osaamisvaatimukset auttavat lisäksi ottamaan puheeksi vaikeatkin asiat, kuten työntekijän puutteet sosiaalisissa vuorovaikutustaidoissa. (Kupias ym. 2014.)

Osaamistarpeiden ennakointiin kuuluvat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen strategiaan pohjautuen. Huomiota tulee kiinnittää niin eläkkeelle siirtymisiin kuin muuhun henkilöstön liikkuvuuteen, työelämän muutoksiin, rekrytointimahdollisuuksiin ja henkilöstön kehityssuunnitelmiin. Organisaatiossa tarvittavan osaamisen arviointi perustuu vision lisäksi osaamiskartoitukseen, joka sisältää tietoa henkilöstön osaamisesta ja taidoista. Henkilöstön osaamisen arviointi perustuu työntekijän ja esimiehen väliseen keskusteluun, joka on yleensä kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun avulla osaaminen tehdään näkyväksi ja tiedostetuksi. Kehityskeskustelun aikana laaditaan yhdessä henkilökohtaiset kehittymistavoitteet ja pohditaan keinoja niiden saavuttamiseksi. (KT Kuntatyönantajat 2011.)

Kupias ym. (2014) esittävät, että kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut ovat osaamisen kannalta aivan liian vähän. Työntekijän osaamisen kehittämisen kannalta kehityskeskusteluja tulisi käydä vähintään neljä kertaa vuodessa. Kehityskeskustelut voivat olla lyhyitäkin, kunhan ne ovat säännöllisiä ja kohdistuvat tasapuolisesti kaikkiin työntekijöihin. Kehityskeskusteluissa seurataan tavoitteiden toteutumista ja tehdään tarvittaessa muutoksia osaamisen kehittämisen suunnitelmaan. Kehityskeskustelut antavat myös mahdollisuuden henkilökohtaisen kannustuksen ja palautteen antamiseen sekä työntekijän työhyvinvoinnin seuraamiseen.

Pitkään työssä olleen työntekijän kohdalla kehityskeskustelu ja osaamiskartoitus voivat olla avuksi osaamisen tehokkaampaan käyttämiseen. Käyttämätöntä osaamista voidaan myös tarkastella ilman suhdetta nykyisiin tai tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin. Kaikilta työntekijöiltä pyritään löytämään vahvuuksia, joita voidaan käyttää työyhteisön hyväksi. (Kupias ym. 2014.)

Osaamisen kehittäminen ei ole vain työntekijän ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä. Osaamisen kehittäminen on lisäksi hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista työntekijän ja organisaation välille. Työnantajan menettelytapojen oikeudenmukaisuus luo perustan suhteen luomiselle. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työntekijän että organisaation etu. Työhyvinvoinnilla on kiistattomat vaikutukset asiakastyytyväisyyteen, palvelun laatuun ja vaikuttavuuteen. (Juvonen & Ollila 2004; Kuntatyönantajat 2007; Juuti & Vuorela 2015.)

Kunnat ovat eri vaiheissa työhyvinvoinnin edistämisessä. Suuret kunnat käyttävät pieniä kuntia enemmän monenlaisia keinoja työhyvinvoinnin tukemiseen. Toisaalta niissä yksiköiden väliset erot työhyvinvoinnin kokemisessa voivat olla hyvinkin suuria. Tyypillisesti työhyvinvoinnin ongelmat vaihtelevat ikäryhmittäin ja toimialoittain, jopa toimialan eri yksiköissä. Työhyvinvoinnin päämäärät ja käytettävät keinot on siksi määriteltävä paikallisesti ja tarvittaessa yksikkökohtaisesti. Johdonmukaisuus ja pitkäkestoisuus ovat oleellisia asioita työhyvinvoinnin toimenpiteitä suunniteltaessa. (Juvonen & Ollila 2004, Kuntatyönantajat 2007.)

Työhyvinvoinnin johtaminen kohdistuu suunnitelmallisesti työn organisointiin, tavoitteista keskustelemiseen, kokouskäytäntöihin, kehityskeskusteluihin, pelisäännöistä sopimiseen, palautteen antamisen järjestelmiin, oikeudenmukaiseen kohteluun sekä päätöksentekoon. Tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta arvioidaan säännöllisesti. Kenttä on varsin laaja, ja esimiehen kannattaa hakea vertaistukea sekä omasta organisaatiosta että muilta yhteistyökumppaneilta. (Juvonen & Ollila 2004, Kuntatyönantajat 2007.)

Yhteistyö työntekijöiden kanssa ja verkostoituminen yli kuntarajojen edesauttaa toimivien käytäntöjen syntyä ja käyttöönottoa. Organisaatiossa työhyvin-

voinnin edistämisen taustalla on johdon, henkilöstöhallinnon, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyö. Edistyneissä kunnissa työhyvinvointi on laaja-alaista, strategiaan pohjautuvaa työtä, jota arvioidaan säännöllisesti. (Juvonen & Ollila 2004, Kuntatyönantajat 2007.)

Ilomantsin kunnassa henkilöstöjohtamisen arvot luotettavuus, johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus tukevat työhyvinvointia. Menestymisen edellytyksiksi nimetään työssä viihtyvä henkilökunta ja sen työhyvinvoinnin turvaaminen. Toiminnan laatua pyritään turvaamaan työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. (Ilomantsin kunta 2010.)

Työmotivaatio ja osaaminen ovat työsuoritukseen vaikuttavia tekijöitä. Työn sisällön sovittaminen, mahdollisuus kokonaisuuksien hahmottamiseen/näkemiseen, työn rikastaminen ja laajentaminen sekä palautteen antaminen ovat keinoja, joilla työmotivaatiota voidaan ylläpitää ja parantaa. Työn hallintaan vaikuttavat päätöksentekomahdollisuudet sekä työn olosuhteisiin ja sisältöihin vaikuttaminen. Työn hallintaa tukevia toimenpiteitä ovat mm. työkierro ja perehdyttäminen. Mielekäs, tavoitteellinen työ antaa voimavaroja ja sopivia haasteita sekä lisää työniloa ja työtyytyväisyyttä. Mielekäs työ on kiinnostavaa, monipuolista ja itsenäistä. Työntekijän sisäinen motivaatio on korkea ja työ tuntuu omalta. (Kuntatyönantajat 2007; Juuti & Vuorela 2015.)

Yksilön oppiminen on avainasemassa organisaation oppimisessa, mutta yhtä oleellista on tiimien nopea oppiminen. Tiimin jäsenten tiedot, taidot ja kokemukset muodostavat tiimin yhteisen osaamisen. Yhteisen osaamisen muuttaminen näkyväksi muodostaa osaamisesta organisaation osaamista, joka ei katoa yksittäisen työntekijän myötä. Organisaation osaamiseen sisältyvät toimintatavat, prosessit, arvot, kulttuuri sekä sisäiset ja ulkoiset verkostot. (Sydänmaanlakka 2009.)

Organisaatiotasolla osaaminen voi olla hajautettuna organisaation eri yksiköissä. Verkostoitumisen avulla hajanainen osaaminen voidaan hyödyntää tehokkaasti. Osaaminen on myös sidoksissa verkostoihin: mitä laajemmat verkostot,

sitä laajempi osaaminen. Pelkkä verkostojen olemassa olo ei lisää osaamista, vaan oleellista verkostoissa on niiden hyödyntäminen. (Sydänmaanlakka 2009.)

2.3 Osaamisen muodostuminen ja jakaminen

Osaamisen kehittämiseen liittyy oleellisesti tiedon hankinta, jota voidaan tehdä monella eri tavalla. Perinteisesti sosiaali- ja terveysalalla on käytetty virallisia koulutuksia. Osaaminen on perustunut ammattitutkintoon ja osaamista on lisätty täydennyskoulutuksilla. Osaamisen kehittäminen kohdistuu tällöin yksilötasolle organisaation oppimisen jäädessä kyseenalaiseksi. Oletuksena on, että koulutuksissa olleet siirtävät tiedon työn ohessa toisille työntekijöille. Tiedon ja osaamisen jakamisen toimintakäytäntöjä tulisikin pohtia, ja ottaa aktiivisemmin käyttöön erilaisia oppimisen muotoja. (Viitala 2007; Kivinen 2008; KT Kuntatyönantajat 2011.) Huomioitavaa on, että pelkkä tiedon jakaminen ei riitä, sitä pitää osata soveltaa käytäntöön (Sydänmaanlakka 2009).

Oppiminen näyttäisi hiljalleen siirtyvän työssä tapahtuvaksi, jolloin esimerkiksi työkierto ja mentorointi ovat keinoja uuden tiedon ja osaamisen muodostamiseksi. Työkierrossa ja mentoroinnissa työntekijöiden välinen vuorovaikutus sekä ajatusten ja näkemysten vaihto siirtävät hiljaista tietoa ja osaamista työntekijältä toiselle. Samalla tietoa voidaan siirtää työyhteisöstä toiseen. Siirtyvä tieto ei välttämättä ole tiedon vaihtoa, vaan tiedot ja erilaiset näkökulmat on pystytty yhdistelemään kokonaan uudeksi tiedoksi. Tämä edellyttää kuitenkin kokemusten käsittelyä työyhteisöissä. Prosessin arviointi, kokemusten pohtiminen ja jäsentäminen sekä kaiken tämän taltiointi tekevät saavutetun tiedon näkyväksi ja työyhteisön käytettäväksi. Työyhteisöissä vähän käytetyt asiantuntija- ja osamiskartat ovat käyttökelpoisia välineitä hiljaisen tiedon ja osaamisen näkyväksi tekemisessä. (Kivinen 2008.)

Uuden tiedon syntyminen on aktiivisuuden tulos. Työntekijöiden havainnot ja tulkinnat asioista ovat erilaisia. Työyhteisön toiminnan jäsentymisen kannalta on hyödyllistä, että oppiminen tapahtuu keskustelujen, pohdintojen ja kokeilujen kautta. Yhdessä oppimisen avulla tiedoista ja taidoista muodostuu jaettua, parhaimmillaan koko organisaatiota hyödyttävää tietoa. (Harju, Poikkijoki & Akola 2006.)

Uuden tiedon ja osaamisen muodostumista edesauttavat tavoitteellisuus, itsenäisyys, epävakaus ja luova kaaos, tiedon runsaus ja riittävä monipuolisuus. Tavoitteellisuus perustuu visioon ja strategiaan, jonka tulisi olla kaikkien organisaation työntekijöiden tiedossa ja kaikkien tulisi olla siihen sitoutuneita. Strategia ohjaa koko työyhteisöä hankkimaan oikeanlaista osaamista oikeaan aikaan. Itsenäisyys lisää vastuullisuuden tunnetta ja sitä kautta kannustaa hankkimaan lisää osaamista ja kehittämään uudenlaisia toimintatapoja. Luova kaaos pakottaa etsimään uudenlaisia ratkaisuja kaaoksen selvittämiseksi ja tekemään yhteistyötä uusien verkostojen kanssa. Työyhteisön jäsenillä on runsaasti päällekkäistä ja monipuolista tietoa, joka toimii hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen edistäjänä. Tietoa on runsaasti saatavilla eri tietolähteistä, osaamisen kannalta oleellinen tieto tulee osata valikoida. (Kivinen 2008.)

Työyhteisökulttuurissa osaamisen kehittymistä puolestaan tukevat luottamus, sitoutuminen, motivaatio sekä yhteistyö. Vahva yhteistyö työyhteisöjen välillä vähentää tiedon hakua muualta, mutta edistää hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtymistä työyhteisöstä toiseen. Pitkällä aikavälillä on hyödyllisempää kannustaa ja tukea työyhteisöjä yhteistyöhön, sillä se edesauttaa uuden tiedon syntymisessä sekä asiantuntijuuksien jakamisessa. Osaamisen kehittymistä tukeva luottamus syntyy toisen työn tuntemisen kautta. Ilman luottamusta tietoa ei pystytä siirtämään eikä työntekijöiden tieto ja osaaminen muutu organisaation osaamiseksi. (Kivinen 2008.)

Organisaation toiminnan kannalta merkittävä osaaminen sijoittuu usein hiljaisen tiedon alueelle (Säntti & Viitala 2010). Hiljainen tieto on subjektiivista ja kokemusperäistä tietoa. Hiljainen tieto voidaan jakaa tekniseen ja tiedolliseen ulottuuteen. Tekninen tieto eli taito-tieto perustuu kokemukseen ja tiedollinen tieto

pitää sisällään uskomukset, odotukset ja toimintamallit. Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto korostuu yleensä organisaatioiden tiedon luomisessa, vaikka hiljaisen tiedon merkitys on yhtä merkittävä. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, sen artikulointi ja näkyväksi tekeminen dokumentoinnilla sekä yhdistäminen eksplisiittiseen tietoon synnyttää uutta ja monitahoista tietoa. Tiedon muodostuminen on spiraalimainen jatkumo hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä organisaation tulee pyrkiä luomaan uutta tietoa. Opettaja ja oppija (vrt. perehdyttävä–työkiertävä) toimivat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa, jossa oppija kyseenalaistaa asiantuntevan opettajan ajattelua. Yhteinen kokemus ja reflektio siirtää hiljaista tietoa opettajalta oppilaalle sekä luo kokonaan uutta tietoa tietojen yhdistämisen kautta. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen vaatii sosiaalista vuorovaikutusta. Perehdyttäminen on tehokas keino hiljaisen tiedon sisäistämässä ja siirtämisessä. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Hiljaista tietoa voi olla vaikeaa pukea sanoiksi. Hiljainen tieto näkyy työntekijän toiminnassa ja on tärkeä osa asiantuntijuutta. Uskomukset, mielikuvat, ajatusrakennelmat ja näkemykset muokkautuvat vuosien aikana ja saavat meidät toimimaan tietyllä tavalla. Työntekijän hiljainen tieto näkyy monipuolisena, kokonaisvaltaisena ja ammatillista koulutusta laajempaan toimintaan ja tietona. Tietojen ja taitojen esille tuominen ja tunnistaminen on usein hankalaa. Apuna voidaan käyttää tarinoita ja kertomuksia organisaation aikaisemmista tapahtumista. Hiljainen tieto voi toimia kokemuksesta, josta työntekijät voivat poimia hyödyllistä tietoa työhönsä. Hiljaisen tiedon ymmärtäminen prosessina auttaa sen näkyväksi tekemisessä, jolloin hiljaisesta tiedosta tulee osa organisaation osaamista. (Pohjalainen 2012.)

Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen muille työntekijöille perustuu vapaaehtoisuuteen ja riippuu sekä tiedon antajan että tiedon vastaanottajan asenteesta. Tiedon antaja pohtii tiedon jakamisen hyötyjä ja haittoja, jolloin tavoitteena on hyötyjen maksimointi ja haittojen minimointi. Tiedon antaja voi pelätä menettävänsä oman asemansa tai ei halua käyttää aikaa tiedon jakamiseen. Tiedon

vastaanottaja puolestaan voi kyseenalaistaa tiedon antajan tietojen oikeellisuuden tai haluta keskittyä vain omiin näkökulmiinsa. (Kivinen 2008.)

Osaamisen jakamiseen vaikuttavat organisaation suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumisiin sekä palkitsemisen käytännöt. Avoimuus ja epäonnistumisten myönteinen käsittely on mahdollisuus oppimiselle. Palkitseminen ei ole tehokkain keino kannustaa osaamisen jakamiseen. Palkitseminen kuitenkin kuvaa organisaation tahtotilaa ja tärkeäksi koettua asiaa. Palkitsemisen tulisi ensisijaisesti kohdistua yksilön sijasta osaamista jakaneeseen ryhmään, jolloin palkittavana voi olla jäseniä eri työyhteisöistä. Aineeton palkitseminen, kuten arvostus ja palaute, ovat aineellista palkitsemista tehokkaampia keinoja kannustettaessa osaamisen jakamiseen. (Kivinen 2008.)

Kivisen (2008) tutkimuksen mukaan luottamus, avoimuus, tavoitteisiin ja sovituihin toimintakäytäntöihin sitoutuminen, osallistuminen sekä runsas tiedon saanti yhdistettynä yhteiseen toimintaan ja keskusteluun edistävät uuden tiedon muodostumista. Jäykkä organisaatorakenne ja työyhteisöjen välinen kilpailu estävät tiedon jakamista, samoin työyhteisön tiivis sisäinen yhteistyö. Terveystieteiden tutkimuksissa on tyypillistä, että työntekijä voi työskennellä samassa työyhteisössä vuosikymmeniä. Siihen tulisi puuttua organisaation tasolla esimerkiksi työkierrolla.

Leskinen (2012) toteaa tutkimuksessaan, ettei työkierron hyötyjä tiedon jakajana osata käyttää. Hän nimeää kolme asiaa, joihin tulee kiinnittää huomiota, jotta tiedon jakaminen tehostuisi. Työkierto on tiedostettava tiedon jakamisen keino, työkierron prosessin tulee sisältää tiedon jakaminen työyhteisöissä ja työkiertoa pitää hyödyntää kokemukseräisen tiedon jakamisessa ja roolimallioppimisessa. Työkiertoa käytetään useimmiten paikkaamaan lyhytaikaisia työntekijöiden poissaoloja, eikä sen tuomaa hyötyä tiedon jakamisessa organisaation sisällä tiedosteta. Työkierrossa voi korostua teknisten taitojen oppiminen ja hallinta. Kokemukseräinen tieto on kuitenkin yhtä arvokasta ja jopa arvokkaampaa kuin käsitteellinen tieto.

3 Työkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä

Työkierrosta voidaan käyttää nimitystä henkilökierto ja työn kierrättäminen. Terveystieteiden tutkimuksessa nimikkeeksi on vakiintunut työkierto ja sitä käytetään tässäkin opinnäytetyössä. Osaamisen kehittämisen kannalta tavoitteiden määrittäminen ja huolellinen työkierron suunnittelu on oleellista. Käsitteinä käytössä ovat osaamista kehittävä työkierto sekä tavoitteellinen työkierto. Osaamista kehittävä työkierto on käsitteenä laajempi ja liittyy sekä työntekijän, työyhteisön sekä organisaation osaamisen kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä osaamista kehittävä työkierto.

Työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön kehittämisen keino, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti toiseen työtehtävään, työyhteisöön tai organisaatioon palvelussuhteen säilyessä omaan työnantajaan. Työkierron kesto vaihtelee kuukausista vuosiin. Yleisintä on muutaman kuukauden työkierto. Työkierron tavoitteena on ammatillinen kasvu, vertailuoppiminen ja verkostoituminen. Lisäksi työkierron avulla voidaan kehittää prosesseja ja uusia työmenetelmiä, hyödyntää asiantuntijoita organisaation sisällä sekä ennaltaehkäistä työuupumusta. Työntekijälle työkierto antaa mahdollisuuden kokeilla erilaisia työympäristöjä ilman irtisanoutumista. (Lindeman-Valkonen 2001; Blixt & Uusitalo 2006.)

Työkierto voi olla sisäistä tai ulkoista, yksipuolista tai vastavuoroista, ketjuuntunutta tai projektiin sidottua. Sisäinen työkierto tapahtuu organisaation sisällä, ulkoinen toisessa organisaatiossa. Yksipuolisessa työkierrossa työkiertoon lähtevän tilalle ei tule työntekijää vastaanottavasta työyhteisöstä. Vastavuoroisessa työkierrossa työntekijä tulee tilalle. Ketjuuntunutta työkiertoa on useamman työyhteisön tai organisaation välinen, useampaa henkilöä koskeva työkierto, jossa työntekijät vaihtavat tehtäviä samanaikaisesti. Projektiin sidotussa työkierrossa asiantunteva työntekijä voidaan ottaa hoitamaan tietty tehtävä. Jokin tehtävä voidaan hoitaa jatkuvasti työkierron avulla. (Lindeman-Valkonen 2001.)

3.1 Osaamista kehittävän työkierron käyttäminen organisaatioissa

Nykyinen työelämä vaatii työntekijältä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, ja omaa työtä on muutettava ympäristön muuttuvien vaatimusten mukaisesti. Työntekijän voimakas sidonnaisuus yhteen työyhteisöön lisää vastustusta olipa muutoksessa kyse mistä hyvänsä. Työkierron merkitys henkilöstön muutosvalmiuden ja joustavuuden lisääjänä on huomattava. Työkiertoon lähteminen vaatii rohkeutta haastaa ja testata omat tietonsa ja taitonsa, joten itseluottamus lisääntyy työkierron avulla. Työkierrossa olleen työntekijän turvallisuuden tunne ja kokemus eivät jatkossa edellytä työyhteisöä, vaan työntekijä pystyy luottamaan ammattitaitoonsa ja turvallisuuden tunne syntyy sitä kautta. (Lindeman-Valkonen 2001.)

Campionin, Cheraskinin ja Stevensin (1994) kirjallisuuskatsauksessa ja tutkimuksessa todetaan työuransa alussa olevien työntekijöiden käyttävän enemmän työkiertoa kuin työuransa loppupuolella olevat työntekijät. Työkierto on myös yleisempää niillä, jotka suoriutuvat työstään hyvin. Toisaalta työkierto voi esimiehen puolelta olla palkinto tai motivointikeino työssään hyvin suoriutuneille. Ylennys ja palkannousu koettiin houkuttimena työkiertoon lähtemiseen. Työkierrossa olleet saattavat myös saada paremman arvioinnin työskentelystään, koska organisaatio haluaa näyttää arvostavansa työkiertoa ja rohkaista työkiertoon lähtemiseen.

Rasi (2014) toteaa edellistä tuoreemmassa tutkimuksessaan saman asian, nuoret käyttävät työkiertoa enemmän kuin iäkkäämmät työntekijät. Iäkkäämmille työntekijöille tulisi räätälöidä erilaisia kannustimia, kuten työaikajoustoja ja tukiverkostoja, joiden avulla myös he lähtisivät kokeilemaan työkiertoa. Tämä edesauttaisi tietojen ja taitojen pysymistä ajan tasalla, ja ne uudistuisivat ajan vaatimusten mukaisiksi.

Työuran alussa työntekijät näkevät työkierron ammattitaidon kehittäjänä, urakehityksen kannalta arvokkaana meriittinä, kokemuksen saavuttamisena ennen ylennystä sekä sitoutumisena organisaatioon. Työnantajan näkökulmasta nuo-

rempien työntekijöiden työkierto on parempi sijoitus, työkierto maksaa itsensä takaisin pidemmän edessä olevan työuran aikana. (Campion ym. 1994.)

Ortega (2001) toteaa kirjallisuuskatsauksessaan, että työkiertoa käyttävät enemmän innovatiiviset organisaatiot, jotka motivoivat työntekijöitään oppimaan työkierron avulla. Työkierto nähdään siis oppimisen edistäjänä, mutta enemmänkin nuorilla työntekijöillä. Tutkimuksen mukaan organisaatiot kokevat nuorten työntekijöiden työkierron tuottavampana kuin vanhempien työntekijöiden. Työkierron avulla organisaatiot myös pyrkivät selvittämään työntekijän soveltuvuuden erilaisiin tehtäviin.

3.2 Osaamista kehittävän työkierron prosessi organisaatioissa

Organisaatiot kehittävät tarpeitaan vastaavia työkiertomalleja. Työkierron päävaiheita ovat työkiertoon hakeutuminen, työkierron suunnittelu, työkiertojakso sekä paluu omaan työyhteisöön. (Valtiovarainministeriö 2012.) Työkiertoprosessi vaatii onnistuakseen huolellista suunnittelua ja valmistautumista. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää työkierrossa olleen työntekijän palaamiseen omaan työyhteisöön ja uuden osaamisen juurruttamiseen. Esimiesten rooli työkiertoprosessissa on merkittävä. Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna työkierto lisää esimiesten työtä, mutta pidemmälle katsottuna sen hyödyt työyhteisön osaamisen kehittämisessä ovat merkittävät. (Vähäajkkä 2015.)

Aloite työkiertoon voi tulla lähes mistä tahansa; työntekijä, esimies tai ystävä voi suositella työkiertoa. Työkierron suunnitteluvaiheessa organisaation ja työntekijän tavoitteet sovitetaan yhteen, myös lähetävä ja vastaanottava työyhteisö nimeävät omat tavoitteensa. Työkierron kesto, työtehtävät, työsuhteeseen liittyvät asiat sekä käytännön järjestelyt sovitaan ennakkoon. Perehdyttämisen ja työkierron aikaisen tuen suunnittelu sekä työkierron aikana opittujen asioiden jakaminen vastaanottavassa ja omassa työyhteisössä sovitaan ennen työkierron alkua. Suunnitteluvaiheen huolellinen toteutus edesauttaa kaikkien osapuolten tavoitteiden täyttymistä. Suunnittelussa tulee olla mukana työkiertoon lähtevä, hänen esimiehensä sekä vastaanottavan työyhteisön esimies. Suunnittelupro-

sessin tuotoksia ovat työkiertosuunnitelma, lähettävän esimiehen tekemä kirjallinen päätös sekä suunnitelma seurannan, raportoinnin ja arvioinnin toteuttamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2012.)

Työkiertojakson aikana työkiertäjä on vastaanottavan työyhteisön täysipainoinen jäsen. Työntekijä voi tarvita tukea sopeutumiseen ja uuden työyhteisön sisälle pääsemiseen, ja siinä hyvänä apuna toimii perehdyttäjä tai muu nimetty tukihenkilö. Työkiertäjä kehittää osaamistaan jakson ajan, samalla vastaanottava työyhteisö voi oppia työkiertäjältä. Työkiertojakso on mahdollisuus molempien osapuolten oppimiskokemukselle, jota kannattaa käyttää hyödyksi. (Valtiovarainministeriö 2012.)

Paluu omaan työyhteisöön suunnitellaan yhtä huolella kuin työkiertoon lähtö. Ennen paluuta tai heti paluun jälkeen käytävässä palautekeskustelussa arvioidaan osapuolten tavoitteiden toteutuminen. Palautekeskustelu auttaa organisaatiota kehittämään työkiertokäytäntöä, edellyttäen, että palautekeskustelussa käydään läpi työkiertoprosessiin liittyviä kehittämistarpeita. Työkierron aikana opittujen asioiden systemaattinen jakaminen on esimiehen vastuulla. Opitun jakamisesta riippuu organisaation saaman hyödyn taso. Jakamatta jäänyt osaaminen kertoo osaltaan myös työkierron arvostuksen puutteesta organisaatiossa, silloin työkiertoa ei pidetä osaamisen kehittämisen menetelmänä. (Valtiovarainministeriö 2012.)

Partasen (2009) tutkielmassa terveydenhuollon lähiesimiehet nimesivät työkierron onnistumisen edellytyksiksi edellä kuvattujen asioiden toteuttamisen. Partasen koostama tavoitteellisen työkierron prosessi pitää sisällään työkiertoon haakeutumisen, työkierron suunnittelun, työkiertojakson sekä paluun omaan työyhteisöön. Työkiertoprosessin pohjana toimii tavoitteellisen työkierron suunnitelma.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työryhmä koosti vuonna 2005 Tavoitteellinen työkierto -oppaan. Oppaaseen koostettu työkiertoprosessi etenee samoin kuin edellä on esitetty. Lisäksi oppaassa on työyhteisöjen kuvaukset sekä työkierron liittäminen osaksi kehityskeskusteluja. Sairaanhoitopiiri on myös ottanut työkierron

ron osaksi rekrytointia, ja työkierron käytännöistä keskustellaan työnhakijan kanssa. Sillä pyritään sitouttamaan uudet työntekijät osaamisensa kehittämiseen työkierron avulla. (Mäkelä 2005.)

3.3 Osaamista kehittävän työkierron edellytykset

Työkierron onnistumisen esteitä ovat ahtaat pätevyysvaatimukset, tarkat tehtäväkuvaukset, oma-aloitteisuuden ja rohkeuden puuttuminen, asenteet ja pelko hyvän työntekijän menettämisestä. Työkiertäjällä voi olla vaikeuksia uuteen ympäristöön sopeutumisessa sekä oman aseman määrittämisessä. Työkierron haittapuolia ovat työn tehokkuuden tilapäinen lasku uusien asioiden oppimisen aikana sekä perehdyttämiseen kuluva aika. Työkierto sinänsä ei aiheuta kustannuksia, mutta sen hyödyt ovat vaikeasti mitattavissa lyhyellä aikavälillä. Työkierron riskit on tunnistettava, jotta niihin voidaan vaikuttaa. (Hamilton & Wilkie 2001; Blixt & Uusitalo 2006.)

Kokonaisuudessaan työkierron hyödyt ovat selkeästi haittoja suuremmat sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta katsottuna. Työkierron tulee olla tavoitteellista toimintaa, jotta kaikki osapuolet saisivat mahdollisen suuren hyödyn työkierrosta. Tavoitteellisen toiminnan tulee alkaa jo perehdytyksestä. Tavoitteellinen perehdytys palvelee sekä työkierrossa olevaa että uusia työntekijöitä, joiden kohdalla panostetaan yhden työpisteen hallintaa ennen suurempaa kokonaisuutta. (Viitala 2007; Penttinen & Mäntynen 2009.)

Keski-Suomessa sairaanhoitajien urakehitysmallin kehittämiseen liittyen toteutettiin vuosina 2001–2002 työkiertokoulutuskokeilu. Kokeilun tarkoituksena oli kuvata työkierron merkitystä sekä työkiertoon osallistuvan että hänen mentorinsa oppimisessa. Koulutus työkiertoon lähteille ja heidän mentoreilleen toteutettiin kolmena koulutusiltapäivänä ennen työkierron alkua, ohjauskeskusteluin työkierron aikana ja yhteenvetotapaamisella työkierron jälkeen. (Walle 2003.)

Työkiertoon osallistuneet olivat tyytyväisiä työkierron antiin. Kehittämiskohteiksi nousivat työkierron järjestämiseen liittyvät tekijät. Työkierron onnistumisessa

keskeiseen rooliin nousivat esimiehet. Esimiehet pystyvät poimimaan esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä työkiertoon halukkaat. Esimiehillä on myös näkemys, minkälaista osaamista työyhteisössä tarvitaan. Työkiertoon lähtevät olisivat myös tarvinneet enemmän tukea käytännön järjestelyihin, itseohjautuvuuteen sekä muutoksen kohtaamiseen. Esimiehellä on merkittävä rooli myös näihin tarpeisiin vastaamisessa. Eri yksiköiden esimiesten yhteistyö sekä työkiertoon sitoutuminen tekevät työkierron järjestelyistä joustavaa ja sujuvaa, esimerkiksi ohjaajan tai mentorin nimeäminen sujuu helpommin. (Walle 2003.)

Hongiston (2005) tutkielmassa selvitettiin tavoitteellisen työkierron vaikutusta hoitohenkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin. Onnistuneen työkierron edellytyksinä nimettiin oma halu ja vapaaehtoisuus, hyvä vastaanotto, kannustus, perehdyttäminen, työkierron hyvä suunnittelu ja työnjohdon tuki. Työkierron kehittämiseksi ehdotettiin kannustamista ja mahdollisuuden antamista, huolellista suunnittelua sekä velvoittamista. Vastauksissa korostui työnjohdon merkitys työkierron onnistumiselle. Työnjohdolta toivottiin enemmän sitoutumista ja kiinnostusta työkiertoa kohtaan.

Könösen (2005) tutkimuksessa työkierron kehittämissuhteiksi nimettiin vapaaehtoisuus, motivointi ja erilaiset toimenpiteet työkierron kehittämiseksi sekä työkiertovuorot. Kehittämistoimenpiteiksi mainittiin suunnitelmallisuus, työntekijän henkilökohtaisen tarpeen arviointi, oman työyksikön osaavan työvoiman varmistaminen työkierron ajan, perehdytys ja tuki uudessa työyksikössä sekä työkierron markkinointi.

Ylänteen (2014) SWOT-analyysin avulla tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa työkierron toteutumista edistäviksi tekijöiksi nousivat vapaaehtoisuus, muutosvalmius, vastaanottavan yksikön positiivinen suhtautuminen sekä yhteistyön lisääntyminen. Kehitettäviä asioita ovat viestintä, esimiehen tuki, riittävän ajan käyttäminen suunnittelussa, tavoitteellisuus, sopeutuminen, perehdytys sekä arviointi ja palaute työkierron päätyttyä. Uhkia työkierron toteutumisessa olivat vastentahtoisuus, työyhteisön negatiivinen suhtautuminen, negatiiviset vaikutukset lähettävään yksikköön ja organisaation sitoutumattomuus.

Partasen (2009) tutkielmassa selvitettiin lähiesimiesten näkemyksiä työkierron merkityksestä työyhteisölle sekä tavoitteellisen työkierron tehokkaammasta hyödyntämisestä. Tuloksissa todetaan, ettei tavoitteellista työkiertoa hyödynnetä vielä riittävästi, eikä sen toteutusmahdollisuuksia tiedosteta. Tavoitteellinen työkierto nähtiin sekä työntekijää että työyhteisöä kehittävänä tekijänä, mutta asenteissa tavoitteellista työkiertoa kohtaan on vielä kehittämisen varaa. Avoimuutta ja tiedottamista pidettiin keinoina asenteiden muokkaamiseen.

Lähiesimiesten rooli tavoitteellisen työkierron toteutumisessa todettiin merkittäväksi. Lähiesimiesten välinen yhteistyö edisti työkierron sujuvaa toteutumista, mm. tiedonkulku parani. Tutkimuksessa peräänkuulutettiin tavoitteellisen työkierron esille nostamista henkilöstöjohtamisen kaikilla osa-alueilla, alkaen jo rekrytointi-tilanteesta. Tavoitteellinen työkierto on yksi työssä kehittymisen ja etenemisen keinoista, toimien siis myös rekrytointivalttina. (Partanen 2009.)

Ennen työkierron alkua esimiehen ja työntekijän on käytettävä aikaa työkierron suunnitteluun, työjärjestelyihin ja käytännön asioiden hoitamiseen sekä tehtävä sopimukset työkierron toteutuksesta. Työkiertoon sisältyvien vastuiden, resursien ja tavoitteiden nimeäminen ennen työkierron aloitusta edesauttavat realististen odotusten muodostumista. (Hamilton & Wilkie 2001.) Työkiertosopimus toimii pohjana työkierron tehokkuudelle henkilöstön kehittämisen menetelmänä. Joskus työkierto voi tulla kyseeseen nopealla aikataululla, mutta silloinkin suunnittelu kannattaa niiltä osin kuin se on mahdollista. (Lindeman-Valkonen 2001; Blixt & Uusitalo 2006.)

Työkiertoon lähtevän työntekijän, lähettävän työyhteisön sekä esimiehen tavoitteiden pohtiminen organisaation strategiaan pohjautuen auttaa valitsemaan työkiertopistettä. Tavoitteiden esille tuominen auttaa vastaanottavaa työyhteisöä nimeämään perehdyttäjän sekä ottamaan vastuuta tavoitteiden toteutumisesta. Päävastuu tavoitteiden toteutumisesta on aina työkiertäjällä itsellään. Vastaanottava työyhteisö voi halutessaan nimetä tavoitteitaan, jolloin sen on hyvä tietää, minkälaisesta työyhteisöstä työkierrossa oleva työntekijä tulee ja minkälainen on hänen ammatillinen taustansa. (Lindeman-Valkonen 2001.)

Työkierrossa olevalle työntekijälle annetaan uudessa työyhteisössä mahdollisuus kertoa huomioistaan, ja tietoisesti pyritään luomaan keskustelua työyhteisön toimintatavoista. Avoin dialogi on oleellista molemminpuolisessa oppimisessa. Työkiertäjän palattua omaan työyhteisöönsä hänelle pitäisi järjestää mahdollisuus kertoa kokemuksistaan. Kokemusten läpikäynti edesauttaa työyhteisön oppimista. Onnistunut työkierto antaa työntekijälle mahdollisuuden suosittelulla työkiertoa muille työntekijöille. (Lindeman-Valkonen 2001.)

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu onnistuneen työkierron edellytyksiä (Hamilton & Wilkie 2001; Hongisto 2005; Könönen 2005; Partanen 2009; Yläne 2014). Taulukko ei ole tyhjentävä vastaus työkierron onnistuneeseen toteutumiseen, vaan se ohjaa organisaatiota ja työyhteisöjä kiinnittämään huomiota tutkimuksissa esille nostettuihin asioihin.

Taulukko 1. Onnistuneen työkierron edellytykset.

	Työntekijä	Esimies	Työyhteisö	Organisaatio
Onnistuneen työkierron edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> ● Myönteinen asenne ● Oma halu, vapaaehtoisuus ● Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ● Tavoitteiden nimeäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Esimiesten välinen yhteistyö ● Huolellinen suunnittelu, esim. työjärjestelyt, käytännön asiat, tiedottaminen ● Sitoutuminen, kiinnostus, tukeminen ● Kirjallinen työkiertosopimus ● Tieto tarvittavasta osaamisesta ● Osaavan henkilöstön varmistaminen työyksikössä työkierron ajan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hyvä vastaanotto ● Kannustus ● Toimiva perehdytys ● Tuki työkierron ajan ● Avoimuus 	<ul style="list-style-type: none"> ● Oppimista tukeva ilmapiiri ● Työkierron markkinointi ● Työkierto osa henkilöstöstrategiaa ● Tavoitteellisen työkierron käytännöt

3.4 Osaamista kehittävän työkierron hyödyt

Työkierto on merkityksellistä työntekijän, työnantajan sekä asiakkaan näkökulmasta. Työntekijälle työkierto antaa mahdollisuuden kehittää itseään ja saada uutta näkökulmaa työhönsä. Työnantaja puolestaan saa käyttöönsä moniosajia, jotka voivat joustavasti työskennellä useassa eri yksikössä esimerkiksi lyhytaikaisissa sijaisuuksissa. Asiakkaat hyötyvät ammattitaitoisista työntekijöistä. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Campionin ym. (1994) tutkimuksessa todetaan työkierron lisäävän työntekijöiden hallinnollisia, teknisiä sekä organisaation tuntemukseen liittyviä taitoja. Hyödyt jaettiin neljään kategoriaan:

1. Urakehitykseen liittyvät hyödyt; työtyytyväisyys, osallistuminen ja sitoutuminen
2. Organisaation yhdentymiseen liittyvät hyödyt; lisääntyneet verkostot ja organisaation kulttuurin levittäminen
3. Työn stimulointiin liittyvät hyödyt; taitojen kopiointi ja vahvuuksien huomiointi
4. Henkilökohtaisen kehittymisen hyödyt; tietojen, taitojen sekä monipuolisuuden lisääntyminen. (Campion ym. 1994.)

Myös haitat jaettiin neljään kategoriaan:

1. Lisääntynyt työtaakka
2. Huonontunut tuottavuus
3. Lisääntyneet oppimiskulut
4. Motivaation ja työtyytyväisyyden lasku.

Haitat kohdentuivat sekä lähettävään että vastaanottavaan työyhteisöön ja koskettivat lähinnä työkavereita. (Campion ym. 1994.) Rasin (2014) tutkimuksessa tulokset ovat samansuuntaisia, esimerkiksi lisääntyneisiin oppimiskuluihin Rasin nimeää työpaikkakoulutuksen ja rekrytointiprosessit. Mielenkiintoista on, että vaikka tutkimuksilla on ikäeroa 20 vuotta, tulokset ovat edelleen yhteneväiset. Viittaako se työkierron kehittämisen paikalleen juuttumiseen tai työkierron ajasta riippumattomiin hyötyihin?

Työkierto avartaa työntekijöiden näkökantoja ja saa heidät ajattelemaan asioita useammasta näkökulmasta. Työkierto on keino ammatilliseen kehittymiseen. (Viitala 2007; Yläne 2014.) Könösen (2005) tutkielmassa selvitettiin, millaisena ammatillisen kehittämisen keinona työkierto koetaan. Vastaajat kokivat työkiertoon hakeutumisen osoittavan halua ammattitaidon ylläpitämiseen ja työkierron antavan mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen. Työkierron myötä työn mielekkyys ja haasteellisuus lisääntyvät. Organisaation näkökulmasta työkierto antaa mahdollisuuden henkilöstön joustaviin siirtymisiin yksiköstä toiseen, vähentäen näin sijaistarvetta äkillisissä tilanteissa. (Könönen 2005.)

Huomioitavaa on, että Könösen tutkimukseen vastanneista juuri kenenkään työkierto ei ollut tavoitteellista. Vastaajista 75 %:lla ei ollut nimettyä ohjaajaa työkierron aikana, oppimispäiväkirjaa ei pidetty, ja vain puolet piti loppukeskustelun esimiehensä kanssa työkierron päätyttyä. Lähes 75 % kertoi kehittämisideoistaan ja oppimiskokemuksistaan omassa työyksikössään. Noin 40 % vastaajista ei lähtisi uudelleen työkiertoon. (Könönen 2005.)

Hongiston (2005) tutkielmassa todetaan, että työkierto oli lisännyt työkierrossa olleiden työntekijöiden valmiuksia ihmisten kohtaamisessa ja ymmärtämisessä. Kärsivällisyys ja usko omiin kykyihin olivat lisääntyneet työkierron myötä. Päätöksentekotaidot, tiedonhankintaosaaminen ja työhön vaikuttaminen olivat vahvistuneet, ja työtyytyväisyys oli lisääntynyt.

Työntekijän tasolla aloitekyky, reagoitukyky, työn laadullisuus, oman itsensä tuntemus sekä luottamus eri työyhteisöjen välillä lisääntyvät. Työkierrolla on positiivisia vaikutuksia uralla etenemiseen, työstä poissaoloihin, tuki- ja liikuntaelinvaivojen esiintymiseen, suhtautumiseen työhön, ristiriitatilanteiden hallintaan ja ongelmanratkaisuihin. Työkierron avulla voi välttää työttömyyden. (Rasi 2014.)

Rasin (2014) tutkielmassa todetaan, että työkiertoa voidaan hyödyntää elinikäisessä oppimisessa ja tiedollisen pääoman kartoittamisessa. Verkostoituminen, tiedonsiirto, toiminnallinen joustavuus, sopeutumiskyky ja työtyytyväisyys lisääntyvät, kokonaisuuksien hahmottaminen, innovatiivisuus, suorituskyky sekä

tuottavuus parantuvat. Työkierron avulla on mahdollista levittää hyviä käytäntöjä organisaation sisällä sekä parantaa palvelujen tasoa. Ikääntyville työntekijöille työkierto on keino päivittää osaamista ja lisätä työhyvinvointia.

Peltolan (2008) tutkimuksessa tarkoituksena oli kuvata laboratorionhoitajien kokemuksia työhyvinvointia edistävistä ja estävistä tekijöistä. Tutkimuksessa haastateltiin 41 laboratorionhoitajaa, vastaukset analysoitiin induktiivisellä sisällön analyysillä. Työhyvinvointia edistivät suunnitelmallinen perehdytys, työkierto, tasapuolinen ja työntekijöitä arvostava esimiestyö, työvuorojen ja työnjaon oikeudenmukaisuus, asiallinen ja oikea-aikainen tiedottaminen, hyvät sosiaaliset suhteet sekä tiimityö. Puutteet edellä mainituissa asioissa estivät työhyvinvointia.

Tutkimuksesta käy ilmi esimiesten rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työhyvinvointia edistävät tekijät muuttuvat helposti estäviksi tekijöiksi, jos työntekijän toiveita oman työn kehittämisen suhteen ei kuunnella. Työkierto koettiin hyödyllisenä työhyvinvoinnin kannalta, koska se tuo mukanaan vaihtelua ja mahdollisuuden tutustua uusiin ihmisiin. Ammatillinen kehittyminen ja työn monipuolistuminen tuotiin esille työkierron hyvinä puolina. Työkierron puute lisäsi työn yksitoikkoisuutta, ja jopa kokemusta ammattitaidon katoamisesta. (Peltola 2008.)

Työkierron avulla organisaation eri toimintojen arvostus ja ymmärrys sekä halu yhteistyöhön ja verkostoitumiseen yli oman työyhteisön lisääntyvät. Työn mielekkyys ja innostus työhön kasvavat. Organisaatiotasolla työkierto mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja tiedon jakamisen niin uudessa työyhteisössä kuin omassa työyhteisössä. Parhaimmillaan työkierto tukee työhyvinvointia ja sitouttaa organisaatioon. (Viitala 2007; Luoma-Kuikka 2008; Ho, Chang, Shih & Liang 2009.)

Työkierto antaa julkisella sektorilla mahdollisuuden arvioida ja ennakoida toimintaa. Työkierron avulla työntekijöiden ja heidän kauttaan organisaation osaamista voidaan päivittää jatkuvasti, ja mahdollisten osaamisvajaiden paikkaaminen on joustavaa. Työkierto lisää henkilöstön ymmärrystä organisaatiosta

kokonaisuudessaan, jolloin heillä on parempi näkemys puuttua ja etsiä ratkaisumalleja organisaation ongelmakohtiin. Esimerkiksi päällekkäisiä töitä voidaan yhdistää tai poistaa. Luovuus voi lisääntyä, ja uudet innovatiiviset ratkaisut tehostavat tai helpottavat päivittäistä työtä. (Rasi 2014.)

Organisaatiotasolla työkierto lisää voimavaroja, verkostoitumista eri toimijoiden kanssa, ongelmanratkaisukykyä sekä virheistä oppimista. Työkierto ehkäisee huonoa työn laatua, organisointia ja toimeenpanoa, ja tosiasioiden tunnistaminen helpottuu. Positiivinen ilmapiiri lisääntyy, kun organisaation kulttuuri muuttuu suvaitsevaksi ja luovaksi. (Rasi 2014.)

Taulukkoon 2 on koottu onnistuneen työkierron positiivisia seurauksia työntekijän ja organisaation kannalta (Campion ym. 1994; Hongisto 2005; Könönen 2005; Peltola 2008; Ho, Chang, Shih & Liang 2009; Rasi 2014.). Työyhteisö on jätetty tässä yhteydessä pois. Työyhteisön saama hyöty on työntekijän ja organisaation kanssa päällekkäinen, eikä niitä voi täysin erottaa. Kuten edellinen taulukko, tämäkään ei kata työkierron hyötyjä kokonaisuudessaan, vaan on lähinnä suuntaa antava.

Taulukko 2. Onnistuneen työkierron positiiviset seuraukset.

	Työntekijä	Organisaatio
Onnistuneen työkierron positiiviset seuraukset	<ul style="list-style-type: none"> ● Valmiudet ihmisten kohtaamiseen ja ymmärtämiseen, kärsivällisyys ● Päätöksentekotaidot ● Tiedonhankintaosaaminen ● Sopeutumiskyky ● Työhön vaikuttaminen ● Työtyytyväisyys ● Kokonaisuuksien hahmottaminen ● Aloite- ja reagoitukyky ● Suorituskyky ● Tuottavuus ● Osaamisen päivittäminen ● Työhyvinvointi ● Työn laadullisuus ● Oman itsensä tuntemus ● Luottamus eri työyhteisöjen välillä ● Uralla eteneminen ● Työstä poissaolot ja tuki- ja liikuntaelinvaivojen esiintyminen vähenevät ● Ristiriitatilanteiden hallinta ● Ongelmanratkaisutaidot ● Työttömyyden välttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Toiminnallinen joustavuus ● Henkilöstön joustava liikkuvuus ● Palvelujen taso ● Voimavarat ● Verkostoituminen ● Ongelmanratkaisukyky ● Virheistä oppiminen ● Työn laatu ● Organisointi ● Toimeenpano ● Tosiasioiden tunnistaminen ● Positiivinen ilmapiiri ● Innovatiivisuus

Työkierron toteuttaminen osana henkilöstöstrategiaa tekee siitä suunnitelmallisen osan henkilöstön kehittämistä, jonka vaikutukset näkyvät ammatillisessa kehittämisessä ja työyhteisön oppimisessa. Työkierron avulla työyhteisöihin saadaan uutta osaamista ja ammatillista taitoa sekä intoa kehittämiseen, ja työmotivaatio ja työhyvinvointi lisääntyvät. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

Keskeisin tekijä, joka lisää työntekijän työssä onnistumisen tunnetta, on uratoiveiden toteutumisen mahdollisuus. Jo organisaation tulovaiheessa on hyvä selvittää, minkälaisista asemista uusi työntekijä organisaatiossa tavoittelee tai minkälaisia asioita pitää tärkeinä. Toiveet ja tavoitteet vaihtelevat työuran aikana, ja esimiehen on syytä pyrkiä selvittämään työntekijän sen hetkiset odotukset työtä kohtaan. (Juuti & Vuorela 2015.)

Työkierron markkinointi lisää henkilöstön motivaatiota työkiertoon. Motivoitunut henkilöstö on halukas kehittämään ammattitaitoaan, mikä taas parantaa työvoiman joustavaa liikkumista. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä oikeassa paikassa kertoo resurssien ja osaamisen oikeasta kohdentamisesta ja sitä kautta lisääntyneestä tuottavuudesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

3.5 Perehdyttäminen osana työkiertoa

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla työpaikka, sen tavat, ihmiset, työ ja siihen liittyvät odotukset tehdään tunnetuksi. Perehdyttämisen tavoitteena on uuden työntekijän, työkiertäjän tai työyhteisöä vaihtavan työntekijän tai pitkältä vapaalta palaavan työntekijän opastaminen työhön niin, että hän pystyy mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen työskentelyyn. Työnopastus liittyy itse työn tekemiseen, ja koskee siihen liittyviä asioita kuten työn eri vaiheita. Perehdyttäminen kohdistuu siis työyhteisöön, työpaikkaan sekä työhön. (Viitala 2007; Penttinen & Mäntynen 2009.) Tässä opinnäytetyössä perehdyttämällä käsitetään kaikki edellä mainitut perehdyttämisen osa-alueet.

Kuntien rekrytointi on ollut vähäistä, joten käytäntöjä perehdytyksen järjestämiseen on vähän. Kuntatyö 2010 -tutkimuksen tulosten mukaan 60% työntekijöistä piti saamaansa perehdytystä huonompana kuin keskikertaisena. Tutkimuksessa todetaan, että työkierto on vähän hyödynnetty työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen muoto. 53%:lla vastaajista työkierto ei ollut lainkaan käytössä. Niissä kunnissa, joissa työkierto on käytössä, kokemukset työkierrosta ovat myönteisiä ja sen avulla on tehty kehittämistä. Työkierron tavoitteellinen hyödyntäminen vaatii edelleen kehittämistä niin lähettävän kuin vastaanottavan työyhteisön näkökulmasta, unohtamatta työntekijää. Työkierron edellytyksenä on toimiva perehdytys. (Juvonen & Ollila 2014.)

Perehdyttämiseen kuuluvat suunnitelmallisuus, kirjaaminen, jatkuvuus, seuranta sekä arviointi. Uuden työntekijän kohdalla perehdytys ja sen suuntaaminen työntekijän kannalta oleellisiin ja tarpeellisiin asioihin edesauttavat työntekijän

osaamisen käyttämistä. Työntekijän oppimistarpeet toimivat perehdytyksen pohjana. (Kupias ym. 2014.) Työ ja työntekijä muodostavat kokonaisuuden ja jos työ nähdään voimakkaasti kontekstisidonnaisena, työntekijän erottaminen varsinaisesta toimintaympäristöstään voi saada hänet näyttämään osaamattomalta. Tämän välttämiseksi on oleellista luoda ja edistää oppimista tukevaa toimintakulttuuria. (Oikarinen & Pihkala 2010).

Perehdyttäminen vaatii valmistautumista niin perehtyjältä kuin perehdyttäjältä. Hyvä perehdytys antaa myönteisen kuvan organisaatiosta ja sitouttaa työntekijän työyhteisöön, jolloin poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Työtehtävien hallinta lisää työturvallisuutta sekä vähentää työn psyykkistä kuormittavuutta. Suunnitelmallisuus nopeuttaa ja tehostaa oppimista. Perehdyttäminen on esimiehen vastuulla, mutta siihen kuuluvia tehtäviä voidaan delegoida muilla työntekijöille. (Penttinen & Mäntynen 2009.)

Uuden työntekijän kohdalla perehdyttäminen toimii myös organisaation ja työyhteisön tutuksi tekemisen välineenä. Perehdyttämisen tulisi alkaa jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttäminen aloitetaan viimeistään työhön valituksi tulon jälkeen, ennen työn aloittamista, jolloin organisaation toimintatavat perehdyttämiseen liittyen tehdään tutuksi uudelle työntekijälle. (Viitala 2007.)

Organisaation tavoitteet, arvot, toimintatavat, toimintaympäristö, työyhteisön jäsenet ja työyhteisön käytännöt tulevat tutuksi työhön tulon jälkeen tapahtuvassa perehdyttämisessä. Läpikäytäviä asioita ovat lisäksi työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten työajat ja työterveyshuolto. Varsinaiseen työtehtävään perehdytys on työn opastusta, ja siihen kuuluvat mm. laitteet, järjestelmät, työmenetelmät, materiaali- ja tietovirrat sekä työturvallisuus. (Viitala 2007.)

Nimetty henkilökohtainen perehdyttäjä on ikään kuin rinnalla kulkija, jonka puoleen perehtyjä voi kääntyä. Perehdyttäminen on koko työyhteisön tehtävä, mutta on hyvä, että yhdellä henkilöllä on käsitys uuden työntekijän oppimisesta ja osaamisesta. Perehdyttämisen tulee aina olla osa uuteen tehtävään siirtymistä, ja koko prosessin tulee olla suunniteltu. Vastuu perehdyttämisestä on aina esi-

miehellä, ja erityisesti työsuojeluasiat kuuluvat aina esimiehen perehdytettäviin. (KT Kuntatyönantajat 2011.)

Perehdyttäminen on vastavuoroista toimintaa, jossa sekä perehtyjä että perehdyttäjä saavat näkemyksensä esille. Uutta työntekijää kohdellaan arvostaen ja täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä. Perehdyttämisen päätyttyä perehdytysprosessia tulee arvioida: saavutettiin tavoitteet ja mitä kehitettävää prosessissa on. Perehdyttämisen jatkumona voi toimia mentorointi, joka voi jatkua puolesta vuodesta useampaan vuoteen. (KT Kuntatyönantajat 2011.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Ilomantsin kunnan perusturvan työkiertokäytäntöä ja sijaispankkijärjestelmän toimivuutta. Työkiertokäytäntöä kehittämällä tavoiteltiin osaamista kehittävää työkiertoa, joka palvelee niin työntekijää, työyhteisöjä kuin organisaatiota. Työkierrossa olleet työntekijät voivat toimia organisaation tarpeiden mukaisesti joustavasti eri yksiköissä, ja työyhteisöjen välinen yhteistyö lisääntyy. Toimiva työkiertomalli parantaa siten sijaispankkijärjestelmän toimivuutta ja vahvistaa sekä levittää työntekijöiden osaamista työyhteisöstä toiseen.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli luoda Ilomantsin kunnan perusturvan yhteinen, suunnitelmallinen malli osaamista kehittävästä työkierrosta. Tavoitteena oli toimintatutkimuksen keinoin osallistaa työyhteisöjä suunnittelemaan työkierron toteutusta kokonaisuudessaan. Kehittämisryhmän jäsenet toimivat avainhenkilöinä sekä kehittämisprosessin aikana että sen jälkeen.

Uuden toimintatavan omaksuminen ei onnistu ilman suunnitelmaa. Siitä syystä opinnäytetyön tehtävänä oli suunnitella juurruttamissuunnitelma, joka tukee työkiertomallin käyttöönottoa. Juurruttamissuunnitelmaa on tarkoitus käyttää työkiertomallista tiedottamisen, mallin käyttämisen sekä mallin arvioinnin pohjana.

Opinnäytetyön kehittämistehtäviä olivat

- 1) Luoda kehittämisprosessin tuotoksena malli osaamista kehittävästä työkierron toteutuksesta
- 2) Suunnitella työkiertomallin käyttöönottoa edistävä ja tukeva juurruttamissuunnitelma

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Toimintaympäristö ja osallistujat

Toimintaympäristönä opinnäytetyössä ovat Ilomantsin kunnan terveyskeskuksen vuodeosasto, tehostettu palveluasuminen ja kotihoito. Terveyskeskuksessa toimii vuodeosasto ja yksi tehostetun palveluasumisen yksikkö. Palvelukeskus Yläpihassa toimii kuusi tehostetun palveluasumisen yksikköä. Kotihoidossa toimii kolme tiimiä.

Työkiertoa yksiköiden välillä on ollut useamman vuoden ajan, epäsäännöllisesti ja ilman selkeää suunnitelmaa. Työkierto ei ole ollut tavoitteellista, ja sen hyöty on jäänyt työkiertäjälle itselleen. Työkiertoa ovat kokeilleet lähinnä lähi- ja perushoitajat. Osastoapulaisia työkierrossa ei ole ollut ja sairaanhoitajiakin vain pidempiaikaisina sijaisina, ei varsinaisesti työkierrossa. Työyhteisöjen rooli on merkittävä työkierron onnistumisessa, joten kaikkien yksiköiden osallistuminen kehittämistyöhön on tärkeää.

Tällä hetkellä halukkuutta eri työpisteiden väliseen työkiertoon kysytään säännöllisesti pari kertaa vuodessa, jolloin esimiehet laittavat yksiköihin ilmoitukset seuraavasta työkierto-ajankohdasta. Tavoitteena on ollut työkierron vuosikellomaisuus, jolloin työkierron kesto olisi puoli vuotta. Innokkuus työkiertoon näiden ilmoitusten perusteella on ollut vähäistä. Halu työkierron kokeilemiseen on läh-

tenyt työntekijästä, joka on ehdottanut asiaa esimiehelle. Enemmän halukkaita on ilmoittautunut työyksiköiden sisäiseen työkiertoon, ja siitä puhutaan muutenkin enemmän jo kahvipöytäkeskusteluissa mm. työvuorosuunnittelun kautta. Työyksiköiden sisäinen työkierto on koettu joustavampana ja se onnistuu nopealla aikataululla, eikä siihen liity esimerkiksi työyhteisön ja esimiehen vaihtoa.

Sijaispankkijärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2014 alussa, ja tällä hetkellä sijaispankki on yksi työkierron kohteista. Sijaispankissa työskentelee kaksi henkilöä kahdesta kolmeen kuukautta kerrallaan. Sijaispankin työntekijät ovat palvelukeskuksen lähihoitajia, jotka eivät välttämättä ole työskennelleet muissa kuin palvelukeskuksen yksiköissä. Kotihoitoon tai terveyskeskukselle sijainen on pyritty järjestämään sisäisin siirroin. Sinne on siirtynyt työntekijä, joka on aiemminkin ollut siellä ja sijaispankkilainen on paikannut häntä palvelukeskuksella. Opinnäytetyöllä haettiin muutosta tähän tilanteeseen. Työntekijöiden osaamista eri työyhteisöissä haluttiin lisätä, jolloin käytettävissä olisi enemmän osaavia työntekijöitä eri työyhteisöjen tarpeisiin.

Työkierrosta keskustellaan kehityskeskusteluissa yleisesti, vaikka se ei ole rutiinimainen kehityskeskustelun osa. Joidenkin työntekijöiden kanssa työkierto tulee esille työssä jaksamisen tai jatkamisen, esimerkiksi fyysisten ongelmien, näkökulmasta. Työkierto on tällä hetkellä useimmiten yksipuolista, eli lähtevän tilalle ei tule työntekijää suoraan samasta yksiköstä, vaan työkiertoon lähteneen sijaisuus toteutetaan sisäisin järjestelyin. Tämä johtuu työkiertoon halukkaiden puutteesta. Tavoitteena on vastavuoroinen työkierto eri yksiköiden välillä, jolloin työkierrolla saavutetaan paremmin sen tavoitteet.

Työkierrosta on keskusteltu eri työyhteisöjen henkilöstön kanssa. Työkierto on herättänyt monenlaisia tunteita työkiertoon lähtemisestä. Osa vastustaa ja osa kannattaa työkiertoa. Kuitenkin yhteisesti nähdään työkierron parantavan työyhteisön osaamista ja työilmapiiriä. Työkierron kehittämisen näkökulmasta hoiva- ja hoitotyön johtaja teki palvelukeskuksen henkilöstölle kyselyn työkierrosta lokakuussa 2014. Kyselyssä selvitettiin kehitettäviä asioita työkiertoon liittyen. Vastauksissa nousivat esille avoimuus, positiivinen asenne perehdytykseen, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja työyksikön valmistautuminen.

Kysely toimi pohjana opinnäytetyölle, ja kyselyn avulla työkierron kehittämisen tarpeellisuus varmistui myös työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn pohjalta esimies pystyi tekemään selkeämmin päätöksiä järjestelmällisen ja vastavuoroisen työkierron kehittämisestä eteenpäin.

Opinnäytetyön kehittämistyöhön koottiin edellä mainittujen yksiköiden lähi-, perus- ja sairaanhoitajista kehittämisryhmä. Kustakin yksiköstä kehittämisryhmään osallistui 1–2 hoitajaa eli yhteensä 10–14 henkilöä. Yksiköiden esimiehet, joita on kolme, osallistuivat vuorotellen kehittämisryhmän kokoontumisiin. Työkierto liittyy oleellisesti työssä jaksamiseen, joten ryhmän kokoontumisiin pyydettiin vuorotellen mukaan joko työsuojeluvaltuutettu tai työterveyshoitaja.

5.2 Toimintatutkimus kehittämisprosessin lähestymistapana

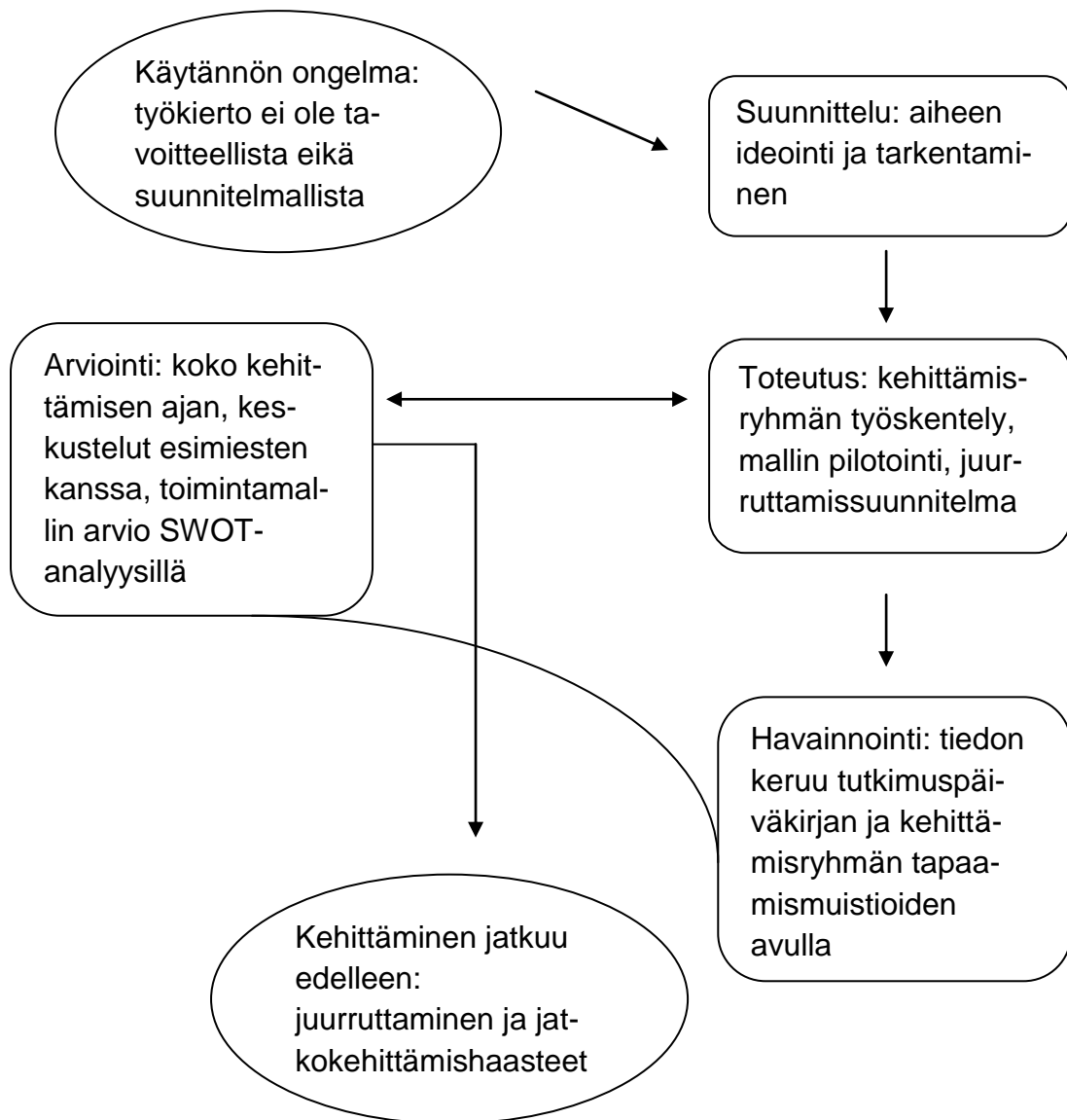
Toimintatutkimuksessa toiminta ja tutkimus tapahtuvat samanaikaisesti, teoria ja käytäntö ovat rinnakkain. Tavoitteena on käytännöllisen hyödyn saaminen toimintaa kehittämällä. Reflektion ja intervention avulla pyritään aikaansaamaan toiminnan muutos, jolloin pystytään tutkimaan intervention vaikutusta. Olemassa olevia toiminnallisia ja sosiaalisia käytäntöjä halutaan parantaa ja ymmärtää. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, osallistumista ja yhteistyötä vaativaa sekä itseään tarkkailevaa ja reflektoivaa toimintaa, jossa työyhteisöllä on merkittävä rooli. (Toikko & Rantanen 2009; Metsämuuronen 2008; Heikkinen 2007.)

Toimintatutkimus käy hyvin tilanteisiin, joissa halutaan käyttää työyhteisön tietämystä siellä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Toiminta ja tutkimus ovat sosiaalinen prosessi, jossa hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja toiminta jäsentyy. Työntekijöitä kannustetaan muodostamaan uusi toimintatapa. (Toikko & Rantanen 2009; Metsämuuronen 2008; Heikkinen 2007.)

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selkiyttää ja yhtenäistää organisaation toimintatapaa. Opinnäytetyön kehittämistoiminta tapahtui Iloimantsin kunnan perusturvan kolmessa työpisteessä. Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti osallisina olivat ne henkilöt, joita tutkimus koskettaa.

Kehittämisprosessi on toimijalähtöinen, vaikkakin pohjalla on suunnitelma prosessin etenemisestä. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevat käytännöt muuttuvat ja kehittyvät. Samoin muuttuvat ja kehittyvät tutkimusmenetelmät, toimintatutkimus on kokonaisuudessaan oppimisen prosessi. Toimintatutkimuksella pyritään kriittiseen dialogiin osallistujien kesken, jolloin saadaan erilaiset näkökulmat esille ja tuotetaan käytännöllistä tietoa. (Toikko & Rantanen 2009; Heikkinen 2007.)

Toimintatutkimuksessa tiedontuotanto tapahtuu prosessimaisesti, jossa toiminta ja havainnointi sekä suunnittelu ja reflektointi vuorottelevat spiraalimaisissa sykleissä. Syklejä voi olla useampia peräkkäin, jolloin niistä syntyy eteenpäin menevä spiraali. Käytännössä vaiheet eivät kulje tiukasti peräkkäin, vaan ovat liittyneet toisiinsa. Sykliä ei ole oleellinen mittari toimintatutkimusta arvioitaessa, tärkeämpää on toimintatutkimuksen idean toteuttaminen. Suunnittelu, toiminta ja arviointi määrittävät toimintatutkimuksen onnistumisen. (Toikko & Rantanen 2009; Heikkinen 2007.) Seuraavassa kuviossa on kuvattu tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen sykli (kuviokuva 2).



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Heikkinen 2007).

Toimintatutkimus ei läheskään aina ole ajassa eteenpäin etenevä. Kesken prosessin osallistujat voivat löytää täysin uuden, mutta merkittävän suunnan tutkimukselle ja kehittämiselle. (Heikkinen 2007.) Tässä opinnäytetyössä osallistujien tiedot ja kokemukset ovat ohjanneet kehittämistyötä ja vieneet kehittämisprosessia omaan suuntaansa. Opinnäytetyössä työkiertoa kehitettiin monesta eri näkökulmasta osallistujien näkemysten mukaan, kokonaisuus oli lopulta laajempi kuin alun perin oli suunniteltu.

Kehittämistoiminta tapahtui kevään 2015 aikana. Kehittämistoiminnalle tyypillisesti toiminta ei kuitenkaan pääty siihen, vaan jatkuu työyhteisöissä edelleen mallin juurruttamisella ja työkiertoon kannustamisella. Osaamista kehittävän työkierron malli muuttuu työelämän mukana, joten kehittämistoiminta ei oikeastaan pääty koskaan.

5.3 Kehittäjän rooli ja osallistavat kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tekijä toimii prosessin vetäjänä, menetelmien asiantuntijana sekä sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen vahvistajana (Arola & Suhonen 2014). Toimintatutkimuksessa tutkija toimii aktiivisena osallistujana ohjaten toimintatapoja sekä toiminnan ja muutoksen suuntaa. Tutkijan tarkoituksena on toimijaryhmän näkemysten ja ratkaisumallien jäsentäminen. Osallistuva tutkija auttaa ryhmää tiedostamaan ongelmat ja etsimään niihin ratkaisuja. Tutkija ei ole objektiivinen tarkkailija, koska saavutettu tieto on subjektiivisesti väritynyttä. Oleellista on, että raportissa tulee julki osallistujien äänet, eikä tutkimuksesta muodostu vain tutkijan tulkinta. Toiminnan ja työskentelyn dokumentointi liittyy toimintatutkimuksen yhteiskunnalliseen keskusteluun. (Vilka 2006, Heikkilä 2007.)

Opinnäytetyön tekijä työskentelee palvelukeskuksella, aiempi työyhteisö oli terveyskeskus. Toimintaympäristöt ovat siis tutut lukuun ottamatta kotihoitoa. Kaikki kehittämiseen osallistuneet työyhteisöt sijaitsevat fyysisesti lähekkäin. Opinnäytetyön tekijä on ollut enemmän tasavertainen toimija kuin ulkopuolinen asiantuntija. Kehittämisyhmässä merkityksellistä on ollut eri yksiköiden välinen avoin vuoropuhelu ja yhteistyö, halu ymmärtää toisten työtä ja siihen liittyviä ominaispiirteitä. Kehittämistyö kohdentuu organisaation toimintaan sekä suoraan opinnäytetyöntekijän omaan työhön.

Kehittämismenetelmät valittiin lähestymistavan mukaisesti, asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Menetelmillä pyrittiin vahvistamaan yhteistä toimintaa ja luovuutta. Kehittämistoiminnassa voidaan käyttää useampia menetelmiä. (Arola

& Suhonen 2014.) Tässä kehittämistoiminnassa painotettiin toimijalähtöisiä kehittämistapoja.

Toimijalähtöisessä kehittämisessä toimijat ovat osallisia tiedonlähteitä sekä tasavertaisia kehittäjiä, jolloin kehittämisprosessista muodostuu avoin ja eri toimijoiden mielipiteet sekä osaamisen huomioiva neuvotteleva prosessi. (Toikko & Rantanen 2009). Tähän tavoitteeseen päästiin osittain jättämällä esimiehet ryhmän ulkopuolelle asiantuntijoiksi, koska esimiesten tiivis läsnäolo ryhmässä olisi voinut estää avoimen mielipiteiden vaihdon.

Toteutusvaiheen osallistavien menetelmien avulla kehittämisryhmissä rajataan kehitettävä asia mahdollisimman tarkasti sekä pohditaan, miten asetettu tavoite saavutetaan (Toikko & Rantanen 2009). Tässä opinnäytetyössä menetelminä käytettiin kävelykokousta sekä tulevaisuusverstasta. Kävelykokous valikoitui ensimmäisen kokoontumiskerran aloitusmenetelmäksi, koska opinnäytetyöntekijä halusi liikettä ryhmään. Kokoontuminen oli keskellä työpäivää, joten kävelyn aikana ajatukset oli helpompi siirtää työstä kehittämistoimintaan. Kävelykokousta käytettiin ensimmäisen kokoontumisen alussa, ja sen aikana osallistujat siirtyivät kävelleen varsinaiseen työtilaan pohtien samalla työkiertoon liittyviä ongelmia (Tulevaisuusverstaan ongelmavaihe.)

Tulevaisuusverstaan avulla tehtiin varsinainen kehittämistoiminta. Opinnäytetyöntekijä valitsi tulevaisuusverstaan kehittämismenetelmäksi, koska se on ryhmäideoinnin helppokäyttöinen menetelmä. Menetelmässä tarkastellaan sekä menneisyyttä että tulevaisuutta, ja yhdessä toimimalla halutaan saada muutosta aikaan. Tulevaisuusverstaan ideana on työyhteisöstä kootun kehittämisryhmän toimiminen koko työyhteisön edun nimessä. Menetelmän avulla jokaisen ryhmän jäsenen mielipide saadaan kuuluviin, jolloin lopullinen ratkaisu edustaa koko kehittämisryhmän pohdintaa. (Hassinen 2008.)

5.4 Kehittämisprosessin suunnittelu

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi alkusyksyllä 2014, jolloin työkierto nousi opinnäytetyön aiheeksi ajankohtaisuutensa takia. Palvelukeskus Yläpihassa oli toteutettu sisäistä työkiertoa säännöllisesti noin vuoden ajan, mutta selkeä toimintamalli puuttui. Palvelukeskuksella, terveyskeskuksen vuodeosastolla ja palveluasumisen yksikössä sekä kotihoidossa oli vuonna 2013 otettu käyttöön sijaispankkijärjestelmä. Esimiesten toiveena oli sijaispankin toimintamallin uudistaminen. Sijaispankkijärjestelmä palveli lähinnä kutakin yksikköä, sijaisten siirtävyyttä toisiin yksiköihin ei ollut, ja tähän haluttiin muutosta. Työkierron nähtiin olevan yksi keino työntekijöiden perehdyttämisessä eri työyksiköiden toimintaan.

Palvelukeskus Yläpihan sisäiseen työkiertoon liittyen hoiva- ja hoitotyön johtaja teki palvelukeskuksen henkilöstölle kyselyn lokakuussa 2014. Työkiertoon liittyvät käytännöt puhuttivat palvelukeskuksen henkilöstöä niin kahvipöytäkeskusteluissa kuin kehityskeskusteluissakin. Tehdyssä kyselyssä haluttiin selvittää henkilöstön toiveita työkiertoon liittyen, ja kuinka työkiertoa voitaisiin henkilöstön mielestä kehittää. Avoimissa vastauksissa nousi esille avoimuus, positiivinen asenne perehdytykseen, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja työyksikön valmistautuminen. Asiaa kysyttäessä muilta esimiehiltä, ilmeni, että samansuuntaisia kommentteja oli tullut myös heille kehityskeskustelujen yhteydessä. Opinnäytetyön tekijä sai kyselyn vastaukset käyttöönsä opinnäytetyön alkukartoitusta varten.

Kehittämisprosessin suunnitteluvaiheessa johto ja työyhteisö sitoutetaan hankkeeseen (Toikko & Rantanen 2009). Tiiviin aikataulun takia opinnäytetyöntekijä perusteli työn tarkoituksellisuuden esimiehille lähetetyllä sähköpostilla, sen sijaan että olisi käynyt yksiköissä esittelemässä aihetta. Esimiesten kanssa käytiin lisäksi henkilökohtaisia keskusteluja, joissa suunniteltiin aikataulua ja selvitettiin esimiesten toiveita työn suhteen.

5.5 Kehittämispöcessin toteutus

5.5.1 Osaamista kehittävän työkiertomallin kehittäminen

Kehittämistyön toteutusvaihe alkoi kehittämissryhmän jäsenten valinnalla tammi-kuussa 2015. Ryhmän jäsenet valittiin harkitusti yhteistyössä yksiköiden esimiesten kanssa, tarkoituksena oli kutsua ryhmään sekä työkierrrossa olleita että pitkän työkokemuksen ko. yksiköissä omaavia työntekijöitä. Tavoitteena oli muodostaa kokemuksellista tietoa omaava kehittämissryhmä. Kutsut esitettiin valituille työntekijöille henkilökohtaisesti opinnäytetyöntekijän ja esimiesten toimesta. Kaikki kutsutut suostuivat osallistumaan ja sitoutumaan ryhmän toimintaan. Kaksi työntekijää toivoi itselleen varahenkilöä kehittämistyön kanssa päällekkäisten lomien takia, ja tämä toteutettiin. Henkilökohtainen kutsu todennäköisesti lisäsi halukkuutta osallistua kehittämistoimintaan, koska kutsuja pystyi samalla vastaamaan kysymyksiin ja perustelemaan kehittämisen tarpeellisuuden.

Kehittämistoiminta toteutettiin vuonna 2015 helmi – huhtikuun aikana, kokouksia oli kerran kuussa, yhteensä kolme kertaa 2 tuntia. Kokoukset olivat osallistujille työaika, ja ne suunniteltiin työvuorolistoihin. Ryhmän pääasiallinen tehtävä kokouksien välillä oli välittää tietoa työyksiköihin. Sitä kautta pyrimme muokkaamaan asenteita positiivisempaan suuntaan työkiertoa kohtaan ja osallistamaan työyhteisön muita jäseniä.

Tarkoitus oli, että jokainen esimies osallistuisi vuorotellen ryhmän kokouksiin, mutta terveyskeskuksen esimies ei lopulta pystynyt osallistumaan ollenkaan päällekkäisten koulutusten vuoksi. Esimiehet eivät varsinaisesti olleet osa kehittämissryhmää, vaan toimivat ryhmässä ulkopuolisina organisaation asiantuntijoina. Työterveyshuollon edustaja osallistui toiseen kokoukseen ja työsuojeluvaltuutettu viimeiseen.

Ensimmäiseen kokoukseen osallistui 15 henkilöä. Kokouksen aluksi opinnäytetyön tekijä piti alustavan puheenvuoron työkierrosta ja informoi kehit-

tämisryhmää kehittämistoiminnan etenemisestä. Kokoontuminen jatkui kävelykokouksella. Koska kokoontuminen oli keskellä työpäivää, pieni kävely auttoi siirtämään ajatukset työstä kehittämistehtävään. Kävelykokouksen aikana kehittämisyhmän jäsenet pohtivat pienemmissä, eri työyksiköiden jäsenistä muodostetuissa 3-4 henkilön ryhmissä työkierron ongelmakohtia. Jokainen osallistuja ohjattiin kertomaan mielipiteensä aiheesta, ilman toisten kommentointia. (OK-opintokeskus 2012.)

Kävelykokouksen aikana siirryttiin varsinaiseen kokoontumistilaan, joka oli toimintaympäristönä rennompia ja viihtyisämpiä. Tila oli neutraali, eikä kenenkään työpaikka. Jatkossa kokoontumiset olivat samassa tilassa, ja joka kerralle oli varattu hyvää syötävää ja juotavaa.

Ensimmäisellä kokoontumiskerralla 19.2.2015 kävelykokouksessa esille nousseet työkiertoon liittyvät ongelmat kirjattiin post-it-lapuille seinälle. Kehittämistyöhön valittavat ongelmat äänestettiin. Valituiksi tulivat uuden työntekijän vastaanottaminen ja huomiointi, epäselvät työnkuvat, perehdytys, asenne sekä halukkuus työkiertoon. Ongelmat olivat samoja kuin mitä palvelukeskuksen työntekijöille tehdyssä kyselyssä syksyllä 2014 tuli esille. Eri työyhteisöistä kasatut ryhmät valitsivat oman mielenkiintonsa mukaisesti yhden ongelman käsiteltäväkseen. Tavoitteena oli tuottaa käyttökelpoisia ideoita kyseessä olevan ongelman ratkaisemiseksi.

Ennen seuraavaa kokoontumiskertaa opinnäytetyön tekijä analysoi aineiston teemoittelun avulla. Teemoittelu alkaa aineiston pelkistämisestä ja yhdistämisestä, jonka tavoitteena on löytää aineistosta samaa ilmiötä kuvaavia asioita (Tuomi & Sarajärvi 2002; Alasuutari 2011). Tässä tapauksessa ryhmien koostamat aineistot olivat jo valmiiksi lyhyitä, pelkistettyjä lauseita, joten pelkistäminen jäi pois. Yhdistämisen avulla kaikki osallistujien nimeämät, samaa tarkoittavat lauseet yhdistettiin alateemoiksi ja siitä edelleen pääteemoiksi. Pääteemoiksi muodostuivat työkiertoon lähtemiseen vaikuttavat sekä kannustavat tekijät, suunnitelmallinen perehdytys, työkierron hyödyt sekä esimiehen tehtävät.

Pelkistämisen ja yhdistämisen jälkeen tulokset tulkitaan ja niistä pyritään muodostamaan ydinkäsite pohjautuen aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan (Tuomi & Sarajarvi 2002; Alasuutari 2011). Tässä opinnäytetyössä yhdistäväksi teemaksi muodostui työkierron onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Esimerkki aineiston analysoinnista ja teemoittelusta on liitteessä 3.

Teemoittelu lähetettiin ryhmän jäsenille sähköpostitse ennen seuraavaa tapaamista. Kehittämisryhmäläisillä oli siten mahdollisuus viedä materiaali työyhteisöjen kommentoitavaksi. Teemoitteluun ei kuitenkaan tullut lisäyksiä, ja aiheen käsittelyä jatkettiin seuraavassa tapaamisessa.

Toisella kokoontumiskerralla 12.3.2015 paikalla oli 16 ryhmän jäsentä. Kehittämisyhmän esille nostamat ongelmat ja niiden pohjalta tehty teemoittelu käsiteltiin uudelleen. Kokoontumisessa pyrittiin löytämään käyttökelpoiset ratkaisut pääteemoihin. Kaksi ryhmää yhdistettiin, ja neljä ryhmää jatkoi aiheiden työstämistä. Esimiehiin liittyvä osio päätettiin jättää käsittelyn ulkopuolelle, siihen liittyvää materiaalia esimiehet voivat hyödyntää pohtiessaan työkierron järjestämistä.

Ryhmä 1 kokosi listan työkiertoon kannustavista tekijöistä sekä sen hyödyistä asiakkaan, työntekijän sekä organisaation näkökulmista. Ryhmä 2 muokkasi suunnitelmallisen perehdytyksen sisältöä tehden listaa perehdytyksen sisällöstä huomioiden yksiköiden erityistarpeet. Ryhmä 3 perehtyi yksiköiden työnkuviin sekä yksiköiden kuvauksiin. Ajatuksena oli tehdä työnkuvat näkyviksi sekä työyksiköt tutummiksi. Lisäksi he kokosivat mainokset omista työyhteisöistään. Mainoksissa esiteltiin, miksi kannattaa tulla kyseessä olevaan työyhteisöön työkiertoon ja mitä kyseisessä työyhteisössä voi oppia. Ryhmä 4 tutustui työkierron malleihin ja muokkasi työyhteisöihin sopivan mallin.

Kokoontumisessa oli mukana työterveyshuollon edustaja, joka antoi oman ammattitaitonsa ryhmien käyttöön. Erityisesti ryhmät 1 ja 4 hyötyivät hänen paikallaolostaan. Työterveyshoitaja pohti ryhmien kanssa työkierron merkitystä työntekijän työhyvinvoinnille ja työkyvyn ylläpitämiselle.

Kokoontumisen jälkeen opinnäytetyön tekijä kirjoitti puhtaaksi ryhmien työstämät materiaalit, ja lähetti ne sähköpostilla kunkin ryhmän jäsenille. He veivät koosteet omiin työyksiköihinsä, joissa työyhteisön kaikilla jäsenillä oli mahdollisuus kommentoida ja tehdä muutoksia. Osa ryhmistä jatkoi aiheidensa työstämistä kokoontumisen jälkeen, ja lähetti aineiston sähköpostilla opinnäytetyön tekijälle. Tässä vaiheessa työkierron malli kävi esimiehillä kommentoitavana. Malli hyväksyttiin pilotoitavaksi ilman muutoksia.

Kehittämisryhmässä syntyi ensimmäisen ja varsinkin toisen kokoontumiskerran jälkeen monenlaisia ideoita, eivätkä ne kaikki päätyneet kehittämistyöhön. Huomioitavaa on, että ainakin palvelukeskuksella yksiköt lähtivät innokkaasti mukaan kehittämään kehittämistyön ulkopuolelle jääneitä ideoita. Esimerkiksi asukkaiden toimintakyvystä ja kussakin työvuorossa tehtävistä asioista tehtiin selkeät listat sijaisen työtä helpottamaan. Kehittämistoiminta poiki monenlaista kehitystä työkiertoon liittyen, eivätkä läheskään kaikki työyhteisöjen tekemät muutokset näy tässä opinnäytetyössä.

Viimeinen kerta oli 8.4.2015, heti pääsiäisen jälkeen. Valitettavasti moni ryhmän jäsenistä oli lomalla, ja paikalla oli kahdeksan henkilöä. Puhtaaksi kirjoitetut materiaalit katsottiin yhdessä läpi niiltä osin kuin ne olivat valmiita, ja ryhmä hyväksyi materiaalit ilman muutoksia. Työkierto-kansion kokoaminen jätettiin opinnäytetyön tekijän vastuulle myöhemmin tehtäväksi, koska työyksiköiden kuvauksia puuttui. Kokoontumisessa oli mukana työsuojeluvaltuutettu, jonka kanssa syntyi vilkasta keskustelua työkierron eduista ja sen toteuttamisesta. Keskustelun aikana pohdittiin keinoja motivoida kaikkia työyhteisön jäseniä työkiertoon. Tämän kokoontumisen aikana oli jo tiedossa, että osaamista kehittävän työkierron mallia päästään kokeilemaan kahden työkiertoon lähtevän henkilön kanssa.

Kokoontumisen lopuksi päätettiin, että kehittämisryhmän jäsenet toimivat jatkossa avainhenkilöinä työkiertoon ja perehdytykseen liittyvissä asioissa. Yhdessä sovittiin, että perehdytysuunnitelman päivittäminen jätetään toistaiseksi, ja palataan siihen syksyllä 2015 päivittämisen laajuuden takia. Opinnäytetyön tekijä pitää ryhmään yhteyttä, ja työtä jatketaan syksyllä 2015.

Havainnointivaiheen luonteen mukaisesti opinnäytetyön tekijä teki muistiinpanoja sekä huomioita ryhmän toiminnasta ja ilmapiiristä jokaisen kokoontumisen yhteydessä. Kaikki ryhmän jäsenet osallistuivat aktiivisesti kehittämistyöhön. Kokoontumisten alussa kerrattiin edellisellä kerralla läpi käytyjä asioita. Kokoontumisten lopuksi tehtiin yhteenvetoa kunkin kokoontumisen tuotoksista ja mietittiin seuraavan kokoontumisen sisältöä sekä ryhmän toiveita opinnäytetyön tekijälle. Opinnäytetyön tekijä hankki tarvittavat materiaalit ryhmän toiveiden mukaisesti sekä oman näkemyksensä perusteella. Esimiesten kanssa pidettiin yhteyttä ja huomioitiin työyhteisön keskusteluja työkiertoon liittyen. Reflektointi kulki kehittämistoiminnan rinnalla koko kehittämisprosessin ajan.

5.5.2 Osaamista kehittävän työkiertomallin pilotointi

Mallin toimivuuden testaamiseksi malli haluttiin pilotoida eli kokeilla käytännössä. Pilotointi nopeuttaa mallin käyttöönottoa tekemällä mallia tutummaksi jo tässä vaiheessa. Pilotoinnista saadun palautteen perusteella mallia voidaan kehittää ennen varsinaista käyttöönottoa. Lisäksi toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu teorian kokeileminen käytännössä (Heikkilä 2007).

Osaamista kehittävän työkierron mallia testasi kaksi palvelukeskuksen lähihoitajaa, jotka lähtivät työkiertoon terveyskeskuksen palveluasumisen yksikköön huhtikuun lopussa 2015. Aloite heidän työkiertoonsa tuli palvelukeskuksen esimieheltä ja opinnäytetyön tekijältä. Myös työntekijät olivat jo aiemmin tuoneet julki halunsa kokeilla jotain uutta. Huhtikuun alussa kyseessä olevien yksiköiden esimiehet, työkiertoon lähtevät työntekijät sekä opinnäytetyön tekijä pitivät molemmille työntekijöille omat aloituspalaverinsa. Niissä käytiin läpi käytännön asiat, esimerkiksi perehdyttäjä, pukukaapit ja avaimet. Aloituspalaverissa selvitettiin työntekijöiden sekä lähettävän ja vastaanottavan työyhteisön tavoitteet. Lisäksi sovittiin uudessa työyhteisössä käytävän alkukeskustelun päivämäärä sekä alustavasti työkierron kesto.

Alkukeskustelu pidettiin noin viikko työkierron aloituksen jälkeen. Keskustelussa olivat mukana uuden työyhteisön työvuorossa olevat työntekijät, heidän esimie-

hensä, työkiertoon lähteneet, toisen työkiertäjän perehdyttävä ja opinnäytetyön tekijä. Alkukeskustelussa käytiin läpi työkierrossa olevien sekä työyhteisöjen tavoitteet, ja keskusteltiin aiheesta kokonaisuudessaan. Työtavoissa todettiin olevan eroja, ja niistä käytiin värikästä keskustelua. Työkiertäjät tulevat yksiköistä, joissa palveluasumista on ollut useamman vuoden ajan, kun taas terveyskeskuksen työntekijöille palveluasuminen on uutta. Terveyskeskuksen työtavoissa näkyy edelleen osastomaisuus, ja työyhteisön yksi tavoite olikin saada siihen muutosta. Lopputuloksena todettiin, että avoin keskustelu ja rakentavan palautteen antaminen puolin ja toisin antaa mahdollisuuden muutokselle.

Työkierto jatkui täysipainoisella työskentelyllä uudessa työyhteisössä. Työkierron mallin mukaan noin kuukauden kuluttua työkierron aloituksesta vastaanottavan työyhteisön esimiehen, työkierrossa olevan työntekijän sekä perehdyttäjän tulee pitää välikeskustelu, jossa pohditaan tavoitteiden toteutumista, annetaan palautetta puolin ja toisin sekä sovitaan työkierron jatkumisesta tai sen mahdollisesta päättymisestä. Kesälomien takia tämä palaveri jäi kuitenkin pitämättä. Kuulumisia oli kuitenkin vaihdettu työnteon lomassa.

Toinen työntekijä palasi omaan työyhteisöön jo heinäkuun alussa organisaatiossa tapahtuneiden muutosten takia, vaikka työkierron oli tarkoitus jatkua syksyyn. Toinen työntekijä ei palannut omaan työyhteisöönsä tässä vaiheessa ollenkaan, vaan siirtyi toisiin työtehtäviin elokuussa. Molempien työntekijöiden loppukeskustelu pidettiin kesälomien takia heinäkuun lopussa.

5.5.3 Osaamista kehittävän työkiertomallin arviointi

Osaamista kehittävän työkiertomallin arviointi tapahtui työkierron loppukeskustelun yhteydessä heinäkuussa 2015 sekä SWOT-analyysillä elokuussa 2015. Loppukeskustelussa paikalla olivat molemmat työkierrossa olleet työntekijät, heidän perehdyttäjänsä, vastaanottaneen yksikön esimies sekä opinnäytetyöntekijä. Lähettävän työyhteisön esimies oli lomalla. Keskustelun aluksi opinnäytetyöntekijä kertoi huomioistaan työkiertosopimuksen sisältöön liittyen, osa sovitavista asioista oli ajallisesti väärässä kohdassa. Yhteisellä sopimuksella

sopimuksen sisältöjä siirrettiin ajallisesti sopivimpiin kohtiin, esimerkiksi uuden työyhteisön alkukeskustelun päivämäärä sovitaan ennen työkierron alkua. Työkierto-kansion sisältöä ei arvioitu, koska se ei ollut käytössä tämän työkierron yhteydessä.

Loppukeskustelussa arviointi kohdistui työkiertosopimuksen mukaisiin asioihin: tavoitteiden toteutumiseen omasta ja työyhteisön näkökulmasta. Molemmat työkierrossa olleet työntekijät totesivat tavoitteidensa täyttyneen. Työn sisältö koettiin pääsääntöisesti samana, uusi ympäristö ja uudet työkaverit puolestaan piristivät. Vastaanottaneen työyhteisön tavoitteet olivat täyttyneet osittain. Tavoitteena oli ollut aamupainotteisesta työskentelytavasta pois oppiminen, mutta se jäi täyttymättä. Toisaalta tavoite oli varsin laaja ja toteutuakseen vaatii toimintakulttuurin muutosta.

Loppukeskustelun lopuksi osallistujia pyydettiin arvioimaan osaamista kehittävän työkierron prosessia kokonaisuudessaan täyttämällä arviointikaavake (taulukko 3). Arvioinnilla haluttiin saada tietoa osaamista kehittävän työkierron eri vaiheiden toteutumisesta sekä niihin liittyvistä kehittämishaasteista ja toimenpiteistä. Arvioinnin avulla prosessia voidaan kehittää ja toimintaa tehostaa kaikkia osapuolia paremmin palvelevaksi. Arviointilomakkeen pohjana käytettiin Suomen sosiaali ja terveys ry:n (SOSTE, 2015) arviointityökalua käytännön kehittämisprosessin itsearviointi, jota opinnäytetyöntekijä muokkasi tähän prosessiin sopivaksi.

Taulukko 3. Osaamista kehittävän työkiertoprosessin arviointi (mukailen SOSTE 2015).

Vaihe	Työkierron suunnittelu ja aloitus	Uudessa yksikössä työskentely	Välikeskustelu	Yhteenvetopalaveri
Onnistuneet asiat	Osallistujien kiinnostus. Nimetty perehdyttäjä, jonka kanssa yhteiset vuorot alussa.	Vaihtelua työhön. Täysipainoinen, vastuullinen työskentely. Kannanottoja asioihin.		Hyvä käydä asiat läpi yhdessä. Kaikki olivat paikalla, vaikka nopeasti sovitettu aika.
Haasteelliset/ epäonnistuneet asiat	Kiire suunnittelussa, aikataulutusta. Ohjaajan ja ohjattavan vähäinen yhteinen aika.	Työnkuvien sekavuus. Ymmärrystä muilta työntekijöiltä, perehdyttäjä ei voi perehdyttää kaikkeen.	Ei pidetty ollenkaan.	
Vinkit/opit muille, kehittämistoimenpiteet	Kaikkien kannattaa kokeilla, uutta näkökulmaa työhön. Motivointi. Aikataulutusta vuosikellomaiseksi. Sitoutuminen. Yhteiset vuorot perehdyttäjän kanssa.	Hyvä perehdyttäjä.	Pitäisi sopia ajoissa, huomioiden loma-ajat.	
Arvosana 1–5(ka)	3	4	2	4

Keskustelun aikana totesimme, että prosessi itsessään on varsin toimiva. Kehit-
tämiskohteita toteutukseen liittyen nousi muutamia. Työkierron suunnitteluun ja
toteutukseen tulisi varata riittävästi aikaa. Tässä tapauksessa osin organisaati-
ossa tapahtuneet muutokset ja osin opinnäytetyöstä johtuvat syyt nopeuttivat
aikataulua sekä työkierto-prosessin alussa että lopussa. Suunnitelmallisuus
kärsi etenkin yhteisissä työvuoroissa perehdyttäjän kanssa.

Prosessin suunnittelussa tärkeiksi koettiin samat työvuorot nimetyn perehdyttä-
jän kanssa. Työvuoroja tulisi olla useita heti alussa ja säännöllisesti ensimmäi-
sellä kolmen viikon työvuorolistalla. Työkierron aikana yhteisiä työvuoroja tulisi
olla riittävä määrä, esimerkiksi kolmesta viiteen kertaan työvuorolistalla. Yhteis-
työn aloitusvaiheessa alkukeskustelu nähtiin merkittävänä tutustumiskeinona,
lisäksi sen aikana tavoitteet tulivat tutuksi puolin ja toisin. Työyhteisön tavoittei-
den toteutumisen helpottamiseksi esitettiin, että työyhteisön tavoitteet olisivat
näkyvillä koko työyhteisölle. Henkilökohtaiset tavoitteet sen sijaan pidetään ai-
noastaan työkiertäjän, perehdyttäjän ja esimiesten tiedossa.

Uudessa yksikössä työskentelyssä tärkeää oli työkiertäjien täysipainoinen osal-
listuminen työyhteisön asioihin. Palautteen antamisessa ja saamisessa sekä
erilaisten työtapojen yhdistämisessä oli ollut vaikeuksia. Uuden työyhteisön al-
kukeskustelussa voi korostaa oppimisen näkökulmaa ja erilaisista työtavoista
keskustelua neutraalisti. Nimetty perehdyttäjä ei tarkoita, että hänen tehtävänsä
on hoitaa koko perehdytys vaan siihen osallistuu koko työyhteisö.

Varsinainen välikeskustelu jäi pitämättä, mutta kuulumisia oli vaihdettu työn-
teon lomassa. Loppukeskustelua pidettiin kokonaisuudessaan hyvänä, siinä oli mah-
dollista puhua mielessä olevat asiat ja selvittää mahdolliset epäselvyydet. Myös
myönteistä palautetta pystyi antamaan. Ajan käyttäminen työkierron suunnitte-
luun ja sen eri osioiden toteuttamisessa nähtiin tärkeänä yksittäisenä tekijänä
prosessin läpiviemisessä.

Opitun jakamista omassa työyhteisössä on tapahtunut oman työyksikön sisäi-
sissä keskusteluissa. Opitun jakamisen käytäntö vaatii vielä vahvistamista ja
käytännön juurtumista, jotta työkierrosta saadaan mahdollisimman suuri hyöty.

Lokakuussa 2015 palvelukeskuksella järjestetyssä työkierto-palaverissa molemmat työkierrossa olleet työntekijät kertoivat kokemuksistaan. Palvelukeskuksen työntekijät kysyivät heiltä työkierron prosessiin liittyviä asioita, ja kuinka he olivat kokeneet työkiertoprosessin. Heidän antamansa palaute oli positiivista, ja he suosittelivat työkiertoa itsensä ja ammatillisen kehittämisen keinona.

Edellä kuvatun lisäksi osaamista kehittävän työkierron prosesseja arvioitiin työkiertoon osallistuneiden työntekijöiden esimiesten sekä opinnäytetyöntekijän toimesta. Arviointi tapahtui SWOT-analyysillä (taulukko 4) elokuussa 2015. SWOT-analyysi on nelikenttäänalyysi, jota käytetään yleisesti arviointimenetelmänä. Vasemman puoleisiin kenttiin kuvataan työyhteisöjen ja organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, oikean puoleisiin kenttiin ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Sisäisiä asioita ovat mm. työntekijöihin ja tiloihin liittyvät asiat, ulkoisia mm. kunnan talouteen ja organisaation muutokseen liittyvät asiat. (OK-opintokeskus 2015.)

Analyysi on yksinkertainen, helppokäyttöinen menetelmä, jonka heikkoutena on saadun tiedon hajanaisuus. Tuloksia voidaan usein käyttää vain suuntaa antavina. Analyysi antaa kuitenkin mahdollisuuden varautua esille nostettuihin asioihin, asioita voidaan joko vahvistaa ja hyödyntää, tai korjata, lieventää ja parantaa. Analyysin asiat kertovat sekä organisaation nykytilasta että tulevaisuudesta. (SRHY-riskienhallinta 2015.)

Taulukko 4. SWOT-analyysi tavoitteellisen työkierron prosesseista (mukaan OK-opintokeskus 2015.)

Sisäiset	Ulkoiset
<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden koostama prosessi - esimiesten hyväksyntä - suoraan käyttöön otettavissa - ammattitaidon lisääntyminen - ammattitaidon arvostaminen - työn moninaisuuden ymmärtäminen - uuden oppiminen, uutta sisältöä ja vaihtelua työhön 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - ymmärryksen ja yhteistyön lisääntyminen työyhteisöjen välillä - henkilöstöresurssien käytön tehostuminen - lyhytaikaisten sijaisten väheneminen - työn kehittäminen - hyvien käytäntöjen leviäminen
<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön haluttomuus työkiertoon - toisen työn arvostamisen vähäisyys - innottomuus ottaa uusista asioista selvää - työyhteisön vastustus uusiin asioihin ja työntekijöihin 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - prosessin juurruttaminen - työkierron loppuminen organisaatiosta johtuen - työpaikan ristiriitojen lisääntyminen - työyhteisön pelisäännöt poikkeavat toisistaan, sisäänpääsy uuteen työyhteisöön voi olla vaikeaa

Heikkouksia voidaan vahvistaa työyhteisöjen sisäisellä tiedottamisella. Lisämällä tietoisuutta työkierron merkityksestä niin työntekijän, työyhteisöjen ja organisaation osaamisen lisäämisessä ja levittämisessä voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin työkiertoa kohtaan. Tiedon levittäjinä toimivat opinnäytetyöntekijä pitämällä mallin esittelytilaisuudet työyhteisössä, esimiehet päivittäisessä työssään sekä työkierrossa olleet työntekijät, joiden kokemukset ovat merkittävässä roolissa työkierron edistämässä.

Esimiesten aktiivisuus on alkuvaiheessa avainasemassa työkierron lisääntymisessä, kunnes työkierrosta muodostuu käytäntö, joka ylläpitää itse itseään. Onnistuneiden käytäntöjen luominen työkierron toteuttamisessa on mainos työkierrolle, jota työkierrossa olleet työntekijät levittävät työyhteisöissä. Työkierron lisääntyminen edesauttaa avoimuutta ja avointa keskustelua, jolloin heikkoudet muuttuvat hiljalleen vahvuuksiksi. Näillä samoilla keinoilla voidaan osittain vaikuttaa myös ulkoisiin uhkiin, tiedottaminen ja avoin keskustelu korostuvat ristiriitojen vähentämisessä ja pelisääntöjen yhtenäistämässä.

Vahvuudet ja mahdollisuudet vahvistuvat avoimuuden ja tiedottamisen avulla. Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus työkierron toteutuksessa ovat vahvistavia tekijöitä. Tässä korostuu esimiesten asema: kuinka he jaksavat ja muistavat kannustaa työkiertoon lähtemisessä ja annetaanko työkierrossa olleille positivistista palautetta ja kannustusta? Riittävätkö resurssit järjestää työkierto kuten on suunniteltu?

5.5.4 Osaamista kehittävän työkiertomallin juurruttamissuunnitelman suunnittelu

Osaamista kehittävän työkiertomallin pilotoinnin ja arvioinnin jälkeen opinnäytetyöntekijä laati osaamista kehittävän työkiertomallin juurruttamissuunnitelman syyskuussa 2015. Juurruttamissuunnitelma on suunnitelma, jossa nimetään keinot uuden toimintamallin käyttöönottamiseksi ja juurruttamiseksi osaksi organisaation pysyviä käytänteitä. Tavoitteena on saada osaamista kehittävä työkiertomalli pysyvästi käyttöön Ilomantsin kunnan perusturvan alueella.

Esimies hyväksyi suunnitelman muutoksitta syyskuussa 2015. Suunnitelmaa tarkennettiin osaamisen kehittymisen arvioinnin osalta lokakuussa 2015. Samalla opinnäytetyöntekijä lisäsi suunnitelmaan vastuuhenkilöt, jotka on hyvä määrittää tarkasti vastuiden ja tehtävien tarkentamiseksi.

5.6 Kehittämisprosessin havainnointivaihe

Toimintatutkimuksessa tiedonkeruun menetelmiä ovat osallistuva havainnointi ja sen pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja. Muistiot ja sähköpostiviestit ovat myös tutkimuksen aineistoa, pelkästään niiden pohjalta raportointia ei voida tehdä. Kattava tiedonkeruu ja dokumentointi tekevät prosessin näkyväksi ja ovat kehittämisprosessin arvioinnin sekä loppuraportin kirjoittamisen edellytyksiä. (Huovinen & Rovio 2007; Heikkilä ym. 2008.)

Kehittämisprosessissa toimintatutkijan rooli vaihtelee osallistujan ja tarkkailijan välillä. Tämä vaikuttaa muistiinpanojen tekemiseen, koska osa muistiinpanoista on tehtävä toiminnan päätyttyä. Muistiinpanoja tehdään kehittämistehtävien kannalta tärkeistä asioista, tutkimuksen ja toiminnan etenemisestä sekä huomioista ja tunnelmista kehittämistyön aikana. (Huovinen & Rovio 2007.)

Opinnäytetyön tekijä piti päiväkirjaa havainnoistaan koko kehittämisprosessin ajan. Tapaamismuistioihin on kirjattu päivämäärät, läsnä olleet henkilöt sekä tapaamisten sisältöä. Huomioita ja osallistujien kommentteja kehittämisryhmän kokoontumisissa olisi voinut kirjoittaa tarkemmin muistiin tapaamismuistioihin. Opinnäytetyöhön olisi silloin voinut liittää osallistujien kommentteja luotettavuutta lisäämään ja kehittämisprosessin kuvausta selkiyttämään. Aikataulut sekä esimiesten ja kehittämisryhmän jäsenten kanssa vaihdetut sähköpostiviestit ovat tallessa, ja niitä on käytetty päiväkirjan tukena toteutusvaiheen kuvauksessa.

5.7 Kehittämisprosessin arviointivaihe

Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa kehittämisprosessin ohjauksen tueksi kehittämisprosessin aikana. Arviointi ei siis ole erillinen osa kehittämistyötä, vaan kulkee mukana kehittämisen kaikissa vaiheissa. Arviointi tekee onnistumiset ja epäonnistumiset näkyviksi, ja sen mukaan kehittämisprosessia voidaan muuttaa. Kehittämisprosessin lopussa arviointi auttaa näkemään, kuinka kehittämistoiminnassa on onnistuttu, ja onko alussa asetetut tavoitteet saavutettu.

Arvioinnissa pyritään keskittymään vahvuuksiin heikkouksien sijasta, tämä ei kuitenkaan tarkoita heikkouksien huomiotta jättämistä. (Toikko & Rantanen 2009.)

Kehittämistoiminnan vetäjälle arviointi asettaa haasteen; osaako itse arvioida toimintaansa ja kehittämisprosessia objektiivisesti, koska kehittämisessä on itse niin tiiviisti mukana. Kehittämistoiminnan vetäjän onnistuessa objektiivisuudessa, tiivis osallistuminen prosessiin antaa hyötyä arviointiin; prosessin tuntee läpikotaisin ja prosessia on helpompi muuttaa arvioinnista saatujen tietojen perusteella. (Toikko & Rantanen 2009.)

Opinnäytetyön tekijä on tehnyt tietoista arviointia prosessin sujumisesta koko prosessin ajan. Opinnäytetyön alkuvaiheessa pohdittiin yhdessä esimiehen kanssa opinnäytetyön hyötyjä organisaation ja työyhteisön näkökulmasta. Opinnäytetyölle oli selkeä tarve molemmista näkökulmista tarkasteltuna, sillä opinnäytetyö tukee organisaation strategiaa ja työyhteisön osaamista. Resurssit kehittämistyöhön oli mahdollista järjestää työyhteisöjen sisältä, joten kehittämistyön prosessi päätettiin tehdä opinnäytetyöntekijän johdolla.

Esimiesten kanssa on tehty yhteistyötä koko kehittämisprosessin ajan. Esimiehillä oli mahdollisuus olla mukana kehittämisryhmän kokoontumisissa. Opinnäytetyön tekijän lisäksi he pystyivät vaikuttamaan kehittämisen etenemiseen tavoitteiden mukaisesti. Kehittämisryhmä pohti toimintaansa kokoontumisten yhteydessä, joten prosessin arviointia on tapahtunut myös heidän toimestaan. Ryhmän motivaation ja innostuksen kantamana lopputuotoksesta tuli kaikkien osapuolten mielestä toimiva ja käytännönläheinen.

Suunnitelmallinen arviointi on kohdistunut ennen kaikkea osaamista kehittävään työkierto-malliin. Mallin pilotointi sekä esimiesten ja opinnäytetyön tekijän SWOT-analyysi antoivat tietoa mallin käytettävyydestä, sen vahvuuksista sekä heikkouksista. Arvioinnin avulla osaamista kehittävän työkierron prosessia voidaan kohdentaa kehitettäviin asioihin, jolloin työkierrosta saadaan mahdollisimman suuri hyöty kaikille osapuolille.

6 Opinnäytetyön tuotokset

Kehittämisprosessin lopputuotoksena on osaamista kehittävän työkierron malli sekä juurruttamissuunnitelma. Osaamista kehittävä työkiertomalli sisältää kaksi prosessikuvausta, työkierto-kansion sekä työkiertosopimuksen. Prosessikuvaukset tehtiin osaamista kehittävän työkierron prosessista omassa työyhteisössä (kuvio 3) sekä siirryttäessä oman työyhteisön ulkopuolelle (kuvio 4). Prosessit kuvaavat osaamista kehittävän työkierron toteutusta Ilomantsin kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön keskuudessa.

Omassa työyhteisössä työkierto nähtiin enemmänkin toisten työn tuntemaan oppimisena, ei niinkään uuden oppimisena, joten tavoitteiden merkitys ei korostu. Kehittämissuunnitelma esitti, että tavoitteiden laatiminen on silloin työntekijän oma valinta, ei välttämätöntä, kuten työyhteisöstä toiseen siirryttäessä. Toiseen työyhteisöön siirryttäessä esimiehen ja perehdyttäjän rooli korostuu, molemmilta odotetaan aktiivista otetta työkiertäjän kuulemiseen ja tukemiseen.

Työkierto-kansiossa ovat työyksiköiden kuvaukset, jotka työyhteisöt koostivat kehittämissuunnitelman johdolla. Työyksiköiden kuvauksiin koottiin tietoa työyksiköistä ja mitä niissä voi oppia. Kuvausten liitteenä ovat tehtävänkuvaukset ammattiryhmittäin. Yksikkökuvausten avulla työkiertoon lähtöä pohtiva työntekijä voi miettiä tarpeitaan vastaavan työyksikön. Lisäksi kehittämissuunnitelmassa tehtiin työkierron eduista kertova kooste, jonka tarkoituksena on kannustaa lähtemään työkiertoon. Kaikki tuotokset on kasattu työkierto-kansioon jokaiseen työyhteisöön. Työkierto-kansion sisältö on kuvattu kuviossa 5.

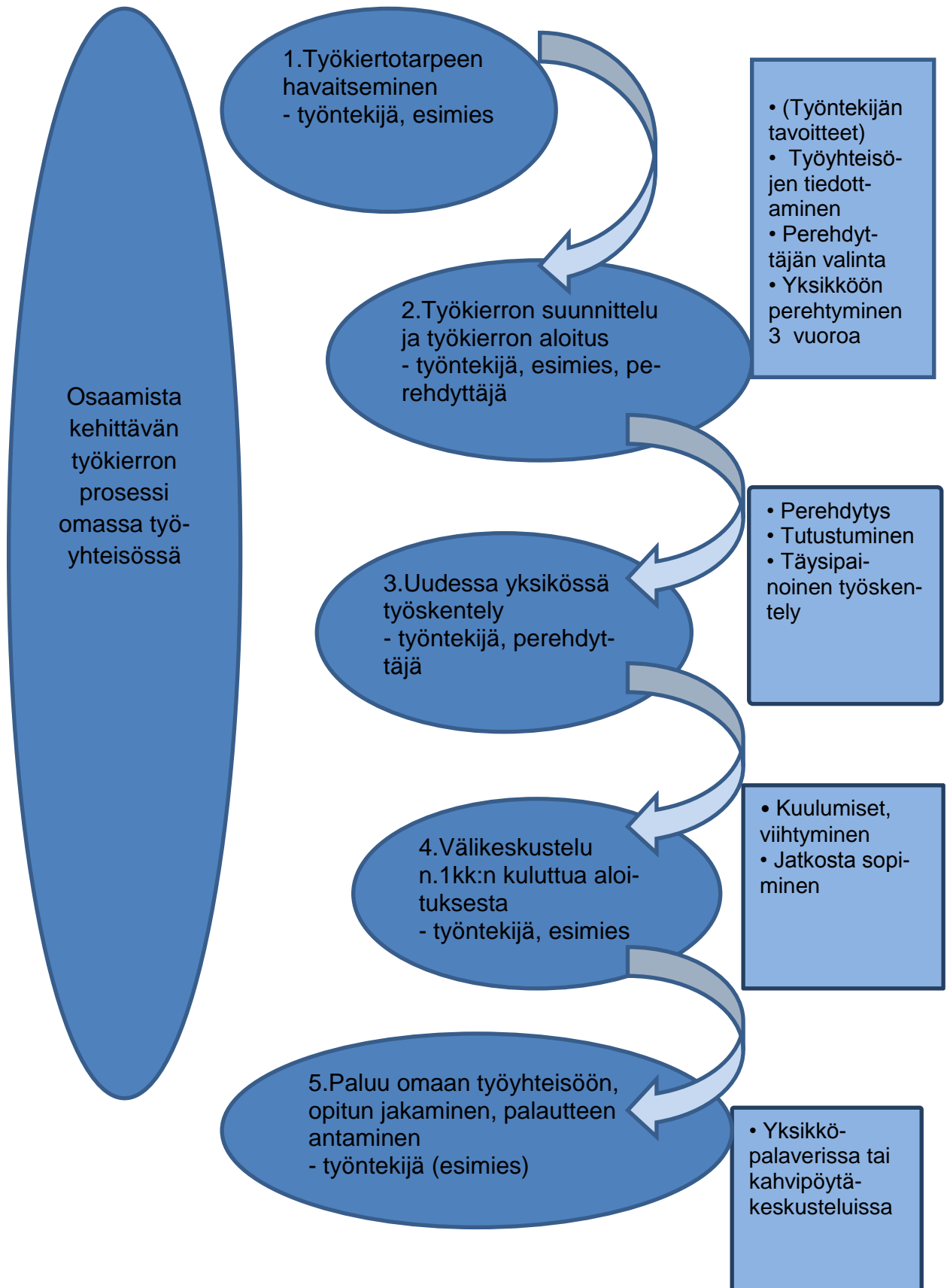
Osaamista kehittävän työkierron malliin sisältyy työkiertosopimus (liite 2). Aloituspalaverissa ennen työkierron alkua lähettävän työyhteisön esimies, työkiertoon lähtijä, vastaanottavan työyhteisön esimies sekä perehdyttävä täyttävät työkiertosopimuksen. Sopimukseen kirjataan työkierron kohde, ajankohta, työkiertäjän omat oppimistavoitteet ja toiveet, lähettävän sekä vastaanottavan työyhteisön oppimistavoitteet ja vastaanottavan työyhteisön alkukeskustelun ajan-

kohta. Työkierron lähestyessä loppuaan sopimukseen kirjataan vastaanottavassa työyhteisössä käytävän loppukeskustelun päivämäärä sekä työkiertäjän ja vastaanottavan työyhteisön tavoitteiden toteutuminen. Työkiertäjän palattua työyhteisöönsä, työkierrossa opitut asiat jaetaan pohtien yhdessä kehittämis-kohteita sekä oman työyhteisön saamaa hyötyä.

6.1 Osaamista kehittävä työkiertomalli

Osaamista kehittävä työkierron prosessi omassa työyhteisössä alkaa työntekijän ja esimiehen välisessä keskustelussa joko työntekijän tai esimiehen ehdottaessa työkiertoa. Ehdotus voi tulla kehityskeskustelussa tai muuten työn teon lomassa. Työkierron aloitusaika sovitaan yhdessä ja asiasta ilmoitetaan yksiköihin sekä työvuorojen suunnittelijalle. Työvuorojen suunnittelija nimeää perehdyttäjän laatiessaan työvuorotaulukkoa. Työvuorotaulukkoon nimetään perehdyttäjä, jonka kanssa työkiertoon lähtevä työskentelee ensimmäiset kolme vuoroa. Työntekijä asettaa työkierrolle tavoitteet niin halutessaan, ja keskustelee niistä sekä esimiehen että perehdyttäjän kanssa. Uudessa yksikössä työskennellessään työkierrossa oleva työntekijä on samanvertainen kuin muutkin yksikön työntekijät ja ottaa yhtä lailla vastuuta sekä tehtäviä hoitaakseen kuin yksikön muut työntekijät. Työkierrossa olevan perehdytyksestä ja oppimisesta vastaavat kaikki yksikön jäsenet. Perehdytyksen päävastuu ja kokonaisuuden hallinta on työkierrossa olevalla ja hänen perehdyttäjällään.

Noin kuukauden kuluttua työkierron alusta esimies ottaa yhteyttä työntekijään ja kyselee kuulumisia. Tässä vaiheessa on tärkeää selvittää, minkälaisen vastaanoton työkierrossa oleva työntekijä on uudessa yksikössä saanut ja tarpeen mukaan puuttua epäasialliseen kohteluun. Keskustelun aikana sovitaan työkierron jatkumisesta ja mahdollisesti tarvittavista muutoksista. Työntekijä jatkaa uudessa yksikössä työskentelyään haluamansa ajan, ja ilmoittaa esimiehelle toiveensa joko paluusta omaan yksikköön tai siirtymisestä uuteen yksikköön. Prosessin loppuksi työntekijä käy kokemaansa läpi omassa yksikössään ja tarpeen mukaan esimiehen kanssa.



Kuvio 3. Osaamista kehittävän työkierron prosessi omassa työyhteisössä.

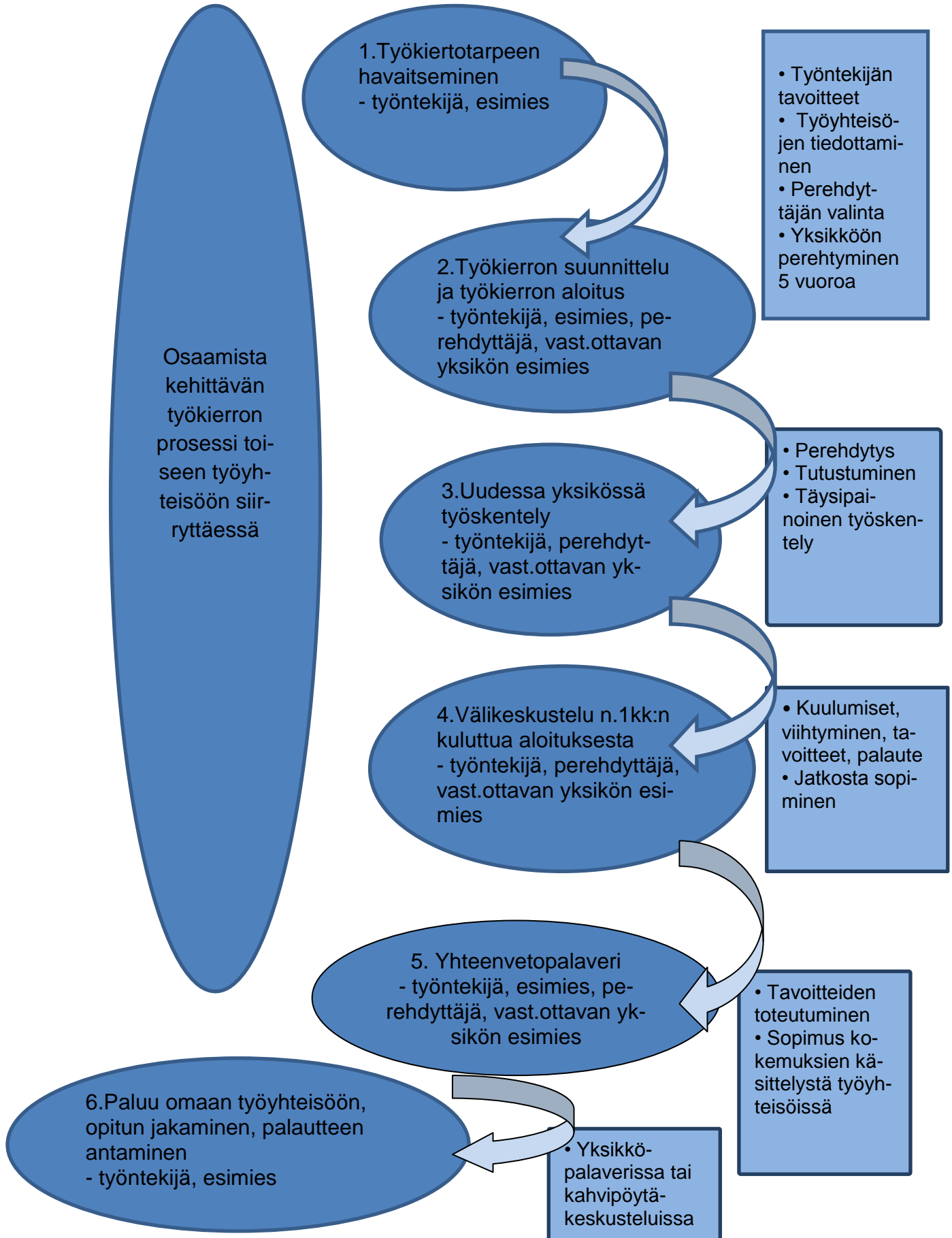
Osaamista kehittävän työkierron prosessi toiseen työyhteisöön siirryttäessä alkaa samoin kuin työyhteisön sisäisessä työkierrossa. Työkiertotarpeen tuo esille joko työntekijä tai esimies kahdenkeskisessä keskustelussa, esimerkiksi kehityskeskustelussa. Työkiertopaikkaa ja aloitusaikaa mietitään yhdessä. Työkiertopaikan mietinnässä apuna voidaan käyttää työkierto-kansiota. Esimies ottaa yhteyttä vastaanottavan yksikön esimieheen sopiaukseen järjestelyistä ja mahdollisesta vastavuoroisesta työkierrosta. Vastaanottavan yksikön esimies nimeää perehdyttäjän ja tiedottaa työyhteisöä työkiertoon tulijasta, jonka jälkeen sovitaan aloituspalaveri. Aloituspalaveriin osallistuvat työkiertoon lähtijä (-t), perehdyttäjät (-t) sekä esimiehet. Aloituspalaverissa käydään läpi työkiertosopimuksessa mainitut asiat.

Työkiertoa suunniteltaessa on tärkeää huomioida työvuorolliset asiat. Työvuorotaulukkoa laatiessa perehdyttäjän tulee olla tiedossa, jotta työkiertäjälle ja perehdyttäjälle voidaan laatia ensimmäiset viisi yhteistä työvuoroa. Jatkossa yhteisiä työvuoroja suunnitellaan säännöllisesti läpi koko työkierron, keskimäärin kolme työvuoroa kolmen viikon työvuorolistassa. Työntekijä keskustelee henkilökohtaisista tavoitteistaan sekä vastaanottavan työyhteisön esimiehen että perehdyttäjän kanssa. Työyhteisöjen tavoitteet käydään läpi uudessa työyhteisössä, ja ne kirjataan näkyville tavoitteiden saavuttamisen parantamiseksi.

Uudessa yksikössä työskennellessään työkierrossa oleva työntekijä on samantoinen kuin muutkin yksikön työntekijät. Työkierrossa oleva ottaa yhtä lailla vastuuta sekä tehtäviä hoitaakseen kuin yksikön muut työntekijät. Työkierrossa olevan perehdytyksestä ja oppimisesta vastaavat kaikki yksikön jäsenet. Päävastuu ja kokonaisuuden hallinta on työkierrossa olevalla ja hänen perehdyttäjällänsä sekä esimiehellä.

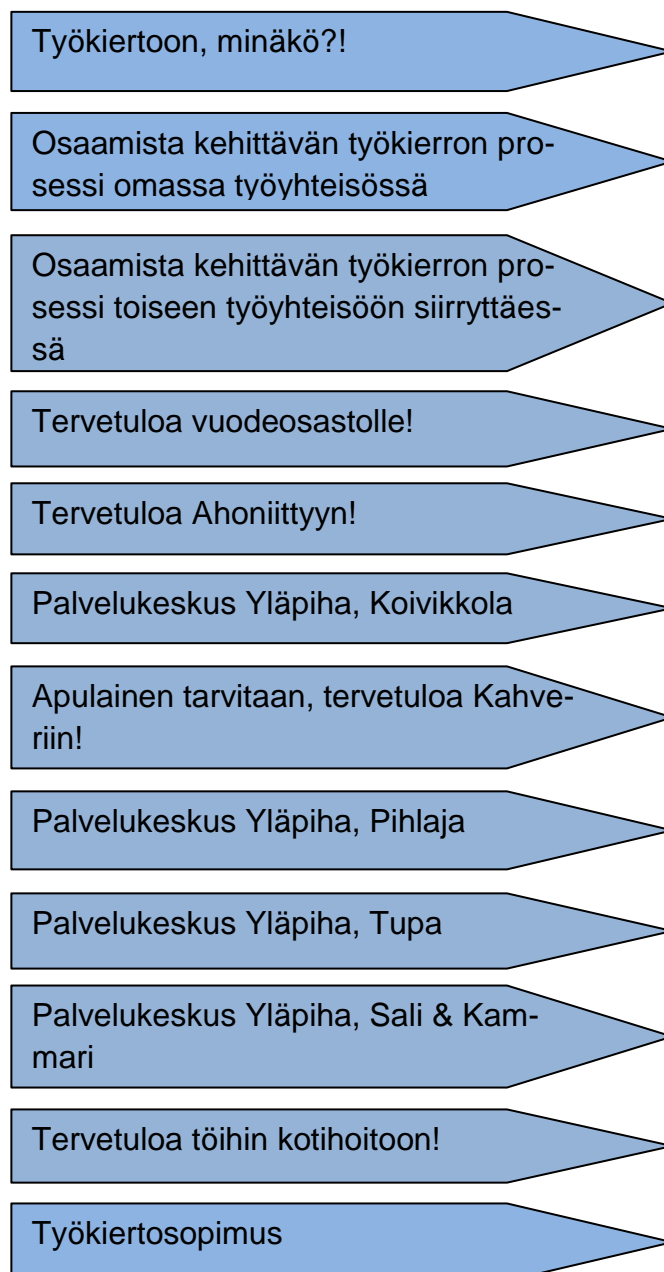
Noin kuukauden kuluttua työkierron alusta esimies ottaa yhteyttä työntekijään ja kyselee kuulumisia. Tässä vaiheessa on tärkeää selvittää, minkälaisen vastaanoton työkierrossa oleva työntekijä on uudessa yksikössä saanut ja tarpeen mukaan puuttua epäasialliseen kohteluun. Keskustelun aikana sovitaan työkierron jatkumisesta ja mahdollisesti tarvittavista muutoksista. Tavoitteiden toteutumisesta keskustellaan, ja mietitään keinoja niiden saavuttamiseksi.

Työntekijä jatkaa uudessa yksikössä työskentelyään sovitun ajan, ellei yhdessä sovita muuta. Loppukeskustelu pidetään suunnitellusti työkierron lopulla. Keskusteluun osallistuvat työkiertäjä, perehdyttävä sekä molempien esimiehet. Tavoitteiden toteutuminen käydään läpi niin työyhteisön kuin työkiertäjän näkökulmasta. Samalla on mahdollisuus palautteen antamiseen puolin ja toisin. Prosessin loppuksi työntekijä käy kokemaansa läpi omassa työyhteisössään. Tavoitteena on suunnitelmallinen uuden osaamisen jakaminen. Työkiertokokemus puretaan työyhteisössä yhdessä esimiehen kanssa.



Kuvio 4. Osaamista kehittävän työkierron prosessi toiseen työyhteisöön siirryttäessä.

Työkierto-kansion tarkoituksena on mainostaa työkierron hyötyjä sekä työyhteisöjä. ”Työkiertoon, minäkö?!” -osio sisältää työkierron etuja työntekijän, asiakkaan sekä organisaation näkökulmasta. Etujen jälkeen kansiota löytyvät edellä kuvatut tavoitteellisen työkierron prosessit. Prosessien jälkeen kansiossa ovat työyhteisöjen koostamat mainokset omasta työyhteisöstä. Ajatuksena oli etsiä omien työyhteisöjen hyviä puolia sekä oppimismahdollisuuksia ja nostaa ne esille. Mainokset on koostettu idealla: ”tule meille töihin, koska...” Jokaisen työyhteisömainoksen ohessa on kyseessä olevan yksikön tehtäväkuvaukset ammattiryhmittäin. Viimeisenä kansiossa on työkiertosopimus.



Kuvio 5. Työkierto-kansion sisältö.

6.2 Juurruttamissuunnitelma

Ilomantsin kunnan visiossa kriittisiä menestystekijöitä ovat mm. osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, joustava ja kustannustehokas palvelujärjestelmä, tehokas ja taloudellinen toiminta sekä oikean suuruisten henkilöstöresurssien varmistaminen. Osaavan työvoiman saamisen edellytyksenä on vetovoimaisuus. Kunnan henkilöstöoppaassa perehdyttäminen on mainittu yhtenä tekijänä henkilöstön kehittämiseksi. (Ilomantsin kunta 2010a; Ilomantsin kunta 2010b.)

Ilomantsin kunnan visioon ja strategiaan pohjautuen osaamista kehittävän työkierto-mallin käyttöönotto on perusteltua. Osaamista kehittävä työkierto ja sen myötä sijaispankkijärjestelmän kehittäminen ovat keinoja vastata kunnan visiossa mainittuihin menestystekijöihin. Juurruttamissuunnitelman (kuvio 6) tarkoituksena on suunnitella osaamista kehittävän työkiertomallin käyttöönotto ja juurruttaminen vastuuhenkilöineen. Juurruttamissuunnitelmalla varmistetaan uuden toimintatavan käyttöönotto perusturvan yksiköissä.



Kuvio 6. Juurruttamissuunnitelma.

Osaamista kehittävän työkierron prosessien juurruttaminen jatkuu syksyllä 2015. Opinnäytetyöntekijä käy kehittämistyöhön osallistuneissa yksiköissä esittelemässä osaamista kehittävän työkiertomallin sekä kannustamassa työkiertoon. Näissä tilaisuuksissa ovat mukana esimiehet sekä mahdollisuuksien mukaan kehittämistyöhön osallistuneet kyseessä olevan yksikön työntekijät. Kehittämisryhmän jäsenet toimivat jatkossakin avainhenkilöinä, joiden kanssa työkiertoon ja perehdytykseen liittyviä kehittämishaasteita pyritään selvittämään. Toivottavaa olisi, että he myös mainostaisivat työkiertoa ammatillisen kehittymisen välineenä.

Mallin käyttöönotossa etusijalla ovat esimiehet, ilman heidän sitoutumistaan mallia on mahdotonta juurruttaa käytäntöön. Esimiehet ohjeistetaan mallin käyttöön lokakuussa 2015. Samalla keskustellaan työkierron liittämisestä rutiinimaiseksi osaksi kehityskeskusteluja. Jatkossa mallin käyttöä seurataan esimiespalavereissa kerran vuodessa. Seurannassa ja arvioinnissa kiinnitetään huomiota seuraaviin asioihin:

- Onko malli ollut käytössä ja kuinka monella?
- Onko tavoite työkiertäjien määrästä täyttynyt?
Jos ei, mitä syitä taustalla on?
- Onko malli on jäänyt käyttämättä jonkun työkierrossa olleen kohdalla, miksi?
- Kuinka malli on toiminut, mahdolliset muutostarpeet? Minkälaista palautetta loppukeskusteluista on saatu?
- Onko työkierrossa olleen osaaminen lisääntynyt? Onko työyhteisö hyötynyt työkierrosta?

7 Pohdinta

Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöistä suuri osa on eläköitymässä lähivuosina. Vuoteen 2030 mennessä 60 prosenttia sosiaali- ja terveystalouden henkilöstöstä on jäämässä eläkkeelle. Yksityinen puoli on onnistunut rekrytoinnissaan

hyvin, eivätkä kunnat houkuta työnantajina. Työnantajapuolelta odotetaan joustavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työn tekemiseen. (Kuntaliitto 2011.)

Kuntien terveystoimessa huomiota pitäisi kiinnittää työn määrään, olemassa olevan osaamisen tasoon sekä tarvittavaan osaamiseen. Lyhytaikaisia työsuhteita on edelleen runsaasti, vaikka sijaisia on vakinaistettu etenkin viime aikoina. Työhön sitoutumista, työn kuormittavuutta ja osaavan henkilöstön saatavuutta on näin saatu parannettua. (Juvonen & Ollila 2004.)

Osaamisen varmistaminen ja kehittäminen on keskeistä tuottavuuden lisäämisessä. Työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden kannalta yhtä tärkeää on vaikutus työntekijän työssä viihtyvyyteen ja työmotivaatioon. Osaamisen kehittämisen toteutumista läpi työuran kannattaa mainostaa jo rekrytointitilaisuuksissa alkaen suunnitelmallisesta perehdytyksestä ja päätyen eläkkeelle siirtyvän henkilöstön osaamisen siirtämiseen. (Kuntaliitto 2011.)

Eläköityvien työntekijöiden osaamisen siirtämisessä mentorointi ja työkierto ovat hyväksi todettuja keinoja. Työkierto tarjoaa mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen ja asiantuntijaksi kasvamiseen, lisäksi se lisää työhyvinvointia. Organisaatiossa käytössä oleva suunnitelmallinen työkiertomalli on selkeä kilpailuvaltti ja rekrytointietu, jota kannattaa mainostaa.

7.1 Opinnäytetyön prosessin ja tuotosten tarkastelua

Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävät saavutettiin. Toimintatutkimukselle tyypillisesti tarkoitus muokkautui ja tarkentui kehittämistyön aikana. Kehittämisprosessi toteutui kehittämisryhmän toimintana ja kehittämistyöhön osallistuneiden työntekijöiden vaikutus prosessin etenemiseen oli merkittävä. Kehittämisprosessin tuotoksena luotiin osaamista kehittävä työkiertomalli sekä juurruttamissuunnitelma.

Hongiston (2005), Könösen (2005) sekä Ylänteen (2014) tutkimuksissa vapaaehtoisuus, hyvä vastaanotto, kannustus, perehdyttäminen, työkierron hyvä suunnittelu, työkierron kehittäminen, oman työyksikön osaavan työvoiman varmistaminen työkierron ajan, työkierron markkinointi sekä työnjohdon tuki olivat kehitettäviä asioita työkiertoon liittyen. Kehittämisyhmän esille nostamat asiat työkierron kehittämisessä ovat yhdenmukaisia edellä mainittujen aiempien tutkimusten kanssa.

Perehtyminen aikaisempiin tutkimuksiin antoi pohjan kehittämiselle sekä varmuuden kehittämistyön tarpeellisuudesta. Tutkimusten tuloksia pystyttiin hyödyntämään osaamista kehittävän työkiertomallin suunnittelussa. Työkiertomallin avulla pyritään vastaamaan työkierron järjestämisessä olleisiin ongelmiin. Osaamista kehittävä työkiertomalli perustuu tutkittuun tietoon. Työkiertomallissa on yhteneväisyyksiä Partasen (2009) työkiertosopimukseen sekä valtiovarainministeriön henkilökierto-oppaassa esitettyyn henkilökiertoprosessiin. Mallissa on yhteneväisyyttä myös eOsmon työkiertoprosessin kanssa. Eri organisaatioissa on käytössä työkiertomalleja, mutta niitä oli huonosti saatavilla, joten vertailu on vaikeaa. Käytettävyyden kannalta tärkeää oli mallin muokkaaminen oman organisaation tarpeisiin sopivaksi.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia on koottu kahteen taulukkoon. Onnistuneen työkierron edellytyksiä on koottu taulukkoon 1 (sivu 28). Esimiehet ja työntekijät voivat hyödyntää taulukkoa muistilistana huomioitavista asioista työkiertoa suunniteltaessa. Onnistuneen työkierron positiivisia seurauksia on taulukossa 2 (sivu 33). Taulukko voidaan käyttää hyväksi työkierron hyötyjen esille nostamisessa ja asenteiden muokkaamisessa.

Osaamisen johtamiseen sisältyy kokemuksellisen ja hiljaisen tiedon siirtäminen organisaation sisällä. Tämän mahdollistamiseksi prosessien tulee olla tiedon jakamista tukevia. (KT Kuntatyönantajat 2011.) Aiempien tutkimusten mukaan työkierto on tehokas osaamisen johtamisen menetelmä. Vuorovaikutus työntekijöiden välillä lisääntyy ja hyvät toimintakäytännöt, tiedot sekä taidot siirtyvät työntekijältä toiselle. Työntekijän ja organisaation oppiminen mahdollistuu. (Vähäylikkä 2015.)

Osaamista kehittävä työkiertomalli edistää tiedon jakamista ja levittämistä. Mallin käyttöön oton tueksi laadittiin juurruttamissuunnitelma, jossa nimetään keinot, joilla malli saadaan pysyväksi osaksi organisaation käytäntöjä. Juurruttamissuunnitelma on osa henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus, koska opinnäytetyöllä pyrittiin toiminnan muuttamiseen. Suunnitelmavaiheessa opinnäytetyön tekijä sai käyttöönsä palvelukeskuksella tehdyn kyselyn työkierron kehittämistarpeista. Kyselyn vastaukset antoivat varmistuksen siitä, että aiheen valinta on oikea ja tarpeellinen myös työntekijöiden näkökulmasta. Kehittämisyhmän ensimmäisellä kerralla ryhmä kokosi esille nostamiinsa ongelmiin ratkaisuja, ja niiden pohjalta kehittämistyötä vietiin eteenpäin. Kehittämisyhmän nimeämät ongelmat työkierrossa olivat osin samoja kuin palvelukeskuksen kyselyssä esille nousseet ongelmat. Kehittämistoiminta toteutui nopealla aikataululla kevään 2015 aikana. Organisaatio oli ennestään tuttu, joten tutustumiseen ja kontaktien luomiseen ei tarvinnut käyttää aikaa.

Kehittämisyhmään saatiin osallistujia jokaisesta työyhteisöstä, mikä näkyi antoisana ajatusten vaihtona ja muiden työntekijöiden työn ymmärryksen lisääntymisenä. Työkiertoa pystyttiin pohtimaan monen työyhteisön näkökulmasta, lisäksi esille nousivat asiakkaiden ja heidän läheistensä näkökulmat. Kahdella ensimmäisellä kerralla kaikki osallistujat olivat paikalla, mutta viimeinen kokoon-tuminen sattui loma-aikaan ja osallistujia oli vähemmän. Tietoa pystyttiin kuitenkin vaihtamaan sähköpostin välityksellä varsinaisen kehittämistyön päätyttyä. Esimiehet olivat kiitettävästi mukana prosessin aikana, joko paikanpäällä kehittämissyhmässä tai muuten kommentoimassa ja osallistumassa. Kehittämistyöhön osallistuivat lisäksi työsuojeluvaltuutettu ja työterveyshoitaja, jotka toivat osaltaan asiantuntemuksensa kehittämisyhmän käyttöön.

Osaamista kehittävä työkierron mallia testattiin kesän aikana, ja se todettiin toimivaksi. Pilotoinnista saadun palautteen perusteella mallia tarkennettiin työkiertäjän ja perehdyttäjän yhteistyön sekä vastaanottavan työyhteisön tavoitteiden näkyvyyden osalta.

Malli on helppo ottaa käyttöön, eniten se vaatii esimiesten aktiivisuutta. Esimiehille opinnäytetyö antaa uusia näkökulmia työkiertoon, konkreettisia välineitä työkierron toteuttamiseen ja lisää tietoa työkierron hyödyistä. Mallin saaminen sähköiseksi versioksi henkilöstöhallinnon Populus-järjestelmään kehityskeskustelujen rinnalle parantaisi käyttöastetta. Opinnäytetyön tekijä voi omalta osaltaan olla edistämässä mallin käyttöä muistuttamalla siitä työkiirroista keskusteltaessa. Syksyn 2015 aikana opinnäytetyöntekijä käy esittelemässä mallia työyhteisöissä, ja kehittämistyö asiaan liittyen jatkuu.

Työkierron toteutumisen suurimpia esteitä on asenne, joten opinnäytetyön avulla pyritään vaikuttamaan myös työkierron houkuttelevuuteen. Ymmärryksen lisääntyminen työkierron hyödyistä oman ammatillisen kehityksen sekä työhyvinvoinnin edistäjänä vähentää ennakkoluuloja ja kannustaa kokeilemaan työkiertoa. Organisaation ilmeinen tuki ja kannustus työkiertoon sekä työkaveiden positiivinen palaute työkierrosta ovat yhtä tärkeitä asenteiden muokkajia. Jatkossa työkierron merkitystä henkilökohtaisen osaamisen arvioinnissa tuleekin pohtia myös palkitsemisen näkökulmasta. Tulisiko työkierrossa olleen työyhteisönsä osaamista aktiivisesti kehittäneen työntekijän saada erillinen korvaus?

Työntekijät, jotka lähtevät työkiertoon, ovat motivoituneita ja haluavat kehittää itseään ja työyhteisöjä. Paljon on kiinni esimiesten osaamisesta, kuinka he osaavat tukea työkiertoon lähtevää ja mahdollistaa hänen oppimisensa parhaalla mahdollisella tavalla. Huolellinen suunnittelu riittävän ajoissa on erittäin tärkeää.

7.2 Käyttökelpoisuus

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tiedon todellisuus ja sen käyttökelpoisuus kulkevat käsi kädessä. Kehittämistyön prosessin ja tuotoksen arviointi lisää tiedon käyttökelpoisuutta, jos arviointia voidaan käyttää prosessin ohjauksessa ja tuotoksen korjaamisessa. Onnistunut toimintatutkimus tarkoittaa uutta käytäntöä, joka on aikaisempaa käytäntöä parempi. Toiminnallisessa opinnäytetyössä

saatu tieto liittyy oleellisesti sosiaaliseen ympäristöön, eikä opinnäytetyössä saatuja tuloksia olekaan kovin helppoa siirtää toiseen ympäristöön. (Heikkinen, Huttunen, Kakkori & Tynjälä 2007; Toikko & Rantanen 2009.)

Tässä opinnäytetyössä työkierron mallia arvioitiin kahden työkierrossa olleen työntekijän sekä heidän esimiestensä kanssa. Arvioinnissa havaittiin, että työkierron suunnitteluun tulee käyttää riittävästi aikaa. Tämä on oleellinen tieto esimiehille työkiertoa suunniteltaessa. Tieto työkierron aloituksesta sekä perehdyttäjästä tulee olla hyvissä ajoin työvuorolistojen tekijöillä. Malli sai esimiesten hyväksynnän ja mallin käyttökelpoisuus on todettu, joten malli on suoraan käytäntöön otettavissa.

Organisaation näkökulmasta osaamisen kehittäminen on kirjattu strategiaan, ja työkierto palvelee hyvin sitä tarkoitusta. Taloudellisesti ajateltuna tavoitteellinen työkierto on käytännössä ilmaista oppimista, ja koska malli auttaa myös henkilöstöressurssien suuntaamisessa, malli otetaan heti käyttöön. Edellä mainittu prosessin auki kirjoittaminen läpinäkyvästi helpottaa tulosten hyödynnettävyyttä myös muissa organisaatioissa. Malli on käyttöön otettavissa muissakin organisaatioissa, koska se antaa perusrungon työkierron järjestämiseksi. Mallia on myös helppo soveltaa kunkin organisaation tarpeiden ja toiveiden mukaan.

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Heikkinen ja Syrjälä (2007) esittävät toimintatutkimuksen arviointiin viittä periaatetta: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Historiallinen jatkuvuus ottaa tutkimuskohteen menneisyyden huomioon, samalla kun kehittäminen voi jatkua tulevaisuuteen. Reflektiivisyys on olennainen osa toimintatutkimusta, toiminnan arviointi tuottaa uusia toimintatapoja. Dialektisyys toteutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa eri osapuolet saavat mielipiteensä julkaistua ja niiden pohjalta luodaan yhteisymmärrystä. Toimivuutta tarkastellaan toimintatutkimuksen hyödynnettävyyden ja käytännön vaikutusten näkökulmasta. Havahduttavuutta tarkastellaan raportin herättämien

tunteiden ja ajatusten kautta, jolloin raportilta vaaditaan todentuntuisuutta. Tämän opinnäytetyön luotettavuus näillä kriteereillä voidaan todeta.

Toiminnallisen opinnäytetyön luotettavuutta voidaan tarkastella myös vakuuttavuuden näkökulmasta. Vakuuttavuuden perustana ovat uskottavuus sekä johdonmukaisuus. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee organisaatiossa, jossa kehittämistyö tehdään, hän tuntee organisaation kulttuurin ja kontekstin. Tämä auttaa kriittisyydessä sekä aktiivisen roolin omaksumisessa heti alusta alkaen osana toimintakäytäntöjen muuttamista. Opinnäytetyössä tehdyt valinnat ja tulokset tulee kirjoittaa avoimiksi ja näkyviksi, jolloin koko prosessi on arvioitavissa. Opinnäytetyössä tulee tuoda esille mahdolliset epävarmuustekijät ja muut opinnäytetyön luotettavuutta mahdollisesti heikentävät seikat. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995; Toikko & Rantanen 2009.)

Opinnäytetyöntekijän on pyrittävä aktiivisesti sitouttamaan kehittämisryhmän toimijat kehittämistyöhön. Toimijat valikoituivat yhteistyössä opinnäytetyöntekijän ja esimiesten kesken, mutta osallistuminen kehittämisryhmän toimintaan oli vapaaehtoista. Aihe on noussut työntekijöiden keskuudesta, joten kiinnostusta kehittämistyön toteuttamiseen löytyi. Kehittämistyöhön käytetty aika oli työaika ja huomioitiin automaattisesti työvuoroissa. Lähtökohtaisesti sitoutuneisuus toteutui hyvinkin helposti, mutta riski mielenkiinnon loppumiseen kesken kehittämistyön oli kuitenkin olemassa. (Toikko & Rantanen 2009.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkijan asema ja rooli, tiedonantajien valinta, olosuhteet, käsitteiden määrittely sekä aineiston keruu ja analyysi (Syrjälä ym. 1995). Tutkimuspäiväkirjan pitäminen omista tuntemuksista ja havainnoista liittyy tutkijan aseman arvioimiseen. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana tekijä kirjasi huomioita jonkin verran muistiin, mutta tarkemminkin päiväkirjaa olisi voinut pitää. Kehittämisryhmän kommentteja olisi voinut kirjata ylös, koska ryhmä oli aktiivinen ja keskustelua sekä erilaisia havaintoja nousi esille runsaasti. Luotettavuuteen voi vaikuttaa opinnäytetyöntekijän kokemattomuus kehittämisprosessin vetäjänä tai yleensäkin osallistujana. ROHTOPajojen käyttö, kuten alkuperäisessä suunnitelmassa oli ajatus, olisi varmasti tehnyt työskentelystä suunnitelmallisempaa ja jäsentyneempää kuin mitä se

opinnäytetyöntekijän ohjauksessa oli. Toisaalta opinnäytetyön tekijän kokemattomuutta kompensoi ryhmän innostus ja halu muuttaa käytäntöjä.

Tiedonantajat valittiin yhdessä esimiesten kanssa pyrkien valitsemaan monipuolista tietoa ja osaamista omaava kehittämisryhmä. Valinnan perusteena olivat pitkä työkokemus kyseessä olevasta työyhteisöstä, kokemus työkierrosta sekä aktiivisuus työn kehittämisessä. Näkökulmien monimuotoisuuden varmistamiseksi mukaan kutsuttiin myös työkiertoon kielteisesti suhtautuvia työntekijöitä. Lisäksi kehittämisryhmä osallisti työyhteisöjä, joten kokonaisuudessaan tiedonantajien asiantuntemus oli laaja. Olosuhteet kehittämistyölle olivat suotuisat; paikka oli viihtyisä, virvokkeita oli tarjolla ja kehittämistyöhön käytetty aika oli työaika.

Käsitteiden yhtenäistämiseksi ja yhteisen kielen löytämiseksi opinnäytetyöntekijä piti kehittämistyön alussa lyhyen pohjustuksen aiheeseen. Siinä selvennettiin käsitteiden lisäksi työn tarkoitusta. Kehittämisryhmän jakautuessa pienempiin ryhmiin he toimivat kuitenkin koko ajan samassa tilassa. Opinnäytetyön tekijä sekä mukana olleet esimiehet ja asiantuntijat pystyivät osallistumaan pienryhmien keskusteluihin ja tarpeen mukaan puuttumaan mahdollisiin epäselvyyksiin. Tutkimuksen keskeiset käsitteet on avattu teoreettisessa viitekehyksessä. Aineiston keruun ja analyysin luotettavuus varmistetaan tarkalla raportoinnilla.

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on edellytys tutkimuksen eettisyydelle. Siihen kuuluvat rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkuus, toisten tutkijoiden kunnioitus ja arvostus sekä eettisesti kestävien menetelmien valinta opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyö tulee tehdä tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimusluvut hankitaan ja tarvittavat sopimukset laaditaan ennen tutkimuksen aloittamista. Rahoituslähteet ja muut sidonnaisuudet ilmoitetaan ja raportoidaan asianmukaisesti. Tutkijan esteellisyys otetaan huomioon arviointi- ja päätöksentekotilanteissa. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation tulee ottaa huomioon tietosuojaan liittyvät asiat ja noudattaa hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa. (TENK 2012.)

Tutkivassa kehittämisessä on useita eettisesti kriittisiä vaiheita. Aiheen valinta sekä tutkimuksen ja kehittämisen kohde on valittava huolella, pitäen mielessä tutkivalle kehittämiselle asetetut päämäärät. Opinnäytetyö kohdistui organisaation toimintatavan kehittämiseen, joten asiakkaiden tai muidenkaan ihmisten loukkaaminen ei ollut mahdollista. Tietolähteiden valinta tehtiin tietoisesti pyrkien saamaan erilaisia näkökulmia ja kokemuksia omaavia henkilöitä kehittämisryhmään. Tällä tavoiteltiin monipuolista näkemystä aiheesta. Kaikki osallistujat olivat täysi-ikäisiä ja päätäntävaltaisia, osallistuminen oli vapaaehtoista ja ryhmästä sai jäädä kesken pois niin halutessaan. Aineisto on analysoitu ja opinnäytetyö raportoitu rehellisesti ja luotettavasti sekä ammattikorkeakoulun vaatimusten mukaisesti hyvää toimintakäytäntöä noudattaen. (Heikkilä ym. 2008.)

Rahoittajia tai muita opinnäytetyön kannalta merkityksellisiä sidonnaisuuksia ei tässä opinnäytetyössä ole, tutkijan esteellisyyskään ei ole ongelma tässä opinnäytetyössä. Kehittämisen kohteena oleva organisaatio on kunnallinen, joten oletettavasti se noudattaa hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa. Erillistä tutkimuslupaa ei tarvittu tässä opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä taattiin tietosuoja kehittämisryhmän jäsenille. Tiedon antajia ei yksilöity missään vaiheissa, vaan kehittäminen tapahtui ryhmän yhteistyönä. Yksittäisen tiedon antajan liittäminen tiettyyn kommenttiin on siis mahdotonta.

7.4 Jatkotutkimushaasteet ja kehittämisideat

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, onko työkiertomallin käyttöönoton myötä työkierto eri työyhteisöjen välillä lisääntynyt. Millaisia kokemuksia työkierrossa olleilla työntekijöillä ja prosessissa mukana olleilla esimiehillä on työkiertomallin toimivuudesta? Työkierto vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin, joten yksi tutkimuksen kohde voisi olla työhyvinvoinnin muutokset työkierrossa olleilla työntekijöillä. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta olisi antoisaa tutkia työkierron vaikutusta tiedon siirtymisessä ja uuden tiedon syntymisessä, eli työkierron merkitystä osaamisen kehittämisessä. Nämä jatkotutkimushaasteet kohdentuisivat tämän opinnäytetyön kohteena olleisiin työyhteisöihin.

Vaikka työkierron hyödyt tunnetaan hyvin, osaamista kehittävän työkierron merkitystä tiedon siirtymisessä ja tiedon jalkautumisessa työyhteisöihin on tutkittu varsin vähän. Kansallisesti olisi mielenkiintoista tutkia, siirtyykö työkierrossa saatu tieto työyhteisön käyttöön, vai jääkö se työkierrossa olleen työntekijän asiantuntijuudeksi. Osaamista kehittävän työkierron käytön yleisyys olisi myös kiinnostava tutkimuksen kohde.

Työyhteisöissä jatketaan kehittämistyötä avainhenkilöiden johdolla. Jatkossa keskitytään perehdytyksen sisältöön ja käytäntöihin pyrkien saamaan ne suunnitelmallisemmiksi. Työkiertoa jatketaan ja sen kehittäminen jatkuu edelleen. Työyhteisöjen välistä tiedon vaihtoa voisivat tulevaisuudessa palvella lyhyet tutustumiset, joiden kesto on parista tunnista muutamaan päivään.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Joensuu: Karelia AMK.
- Blixt, M.-K. & Uusitalo, T. 2006. Työkierto hoitotyössä – esimerkki silmähoitajien osaamisen edistämisestä. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Suomen Sairaanhoidajaliitto. Helsinki.
- Campion, A., Cheraskin, L. & Stevens, M. 1994. Career-related antecedents and outcomes of job rotation. http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Career-related_Antecedents.pdf. Luettu 14.7.2015.
- eOsmo. 2011. Osaamista kehittävä työkierto. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>. Luettu 20.1.2015.
- Hamilton, J. & Wilkie, C. 2001. An appraisal of use secondment within a large teaching hospital. *Journal Nursing Management* 2001 9(6).
- Harju, J., Poikkijoki, S-A. & Akola, E. 2006. Osaamisen kehittämisen hyviä käytäntöjä ja alueellisen yhteistyön malleja. Fokuksessa suomalainen teknologiateollisuus. ESR Hyvät käytännöt sarja. Työministeriö. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä ja -työkaluja ideanikkareille. Partus Oy.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Sanoma Pro Oy. Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2007. 2. painos. PS-kustannus. Juva.
- Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Kakkori, L. & Tynjälä, P. 2007. Totuuden ongelma. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Vantaa.
- Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Vantaa.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kirjayhtymä Oy. Tammi. Keuruu.
- Ho, W-H., Chang, C., Shih, Y-L. & Liang, R-D. 2009. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*. Volume 9. 2009. <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/9/8>. Luettu 13.8.2015.
- Hongisto, L. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Pro gradu- tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto.

- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistuseura. Vantaa.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Ilomantsin kunta. 2010a. Ilomantsin kunnan henkilöstöopas.
- Ilomantsin kunta. 2010b. Ilomantsin kunnan visio ja strategiat. <http://www.ilomantsi.fi/documents/780074/1836389/Visio+ja+strategiat/4dc53f5f-f2f5-4afa-8269-e0d57e220d31?version=1.0>. Luettu 4.1.2015.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. PS-kustannus. Juva.
- Juvonen, T. & Ollila, M. 2014. Poimintoja tutkimuksen tuloksista ja havaintoja työelämän kehittämisestä kunnissa. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jaksamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010–tutkimus. Kuntien eläkevakuutus. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. – 6. painos. WSOY. Helsinki.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopio.
- KT Kuntatyönantajat. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot.aspx>. Luettu 28.9.2015.
- KT Kuntatyönantajat. 2008. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/osaamisen-kehittamista-koskeva-suositus.aspx>. Luettu 21.8.2015.
- KT Kuntatyönantajat. 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Luettu 14.8.2015.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2007. Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla. Kannanotto 14.3.2007. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Documents/Kuntapalvelujen%20strateginen%20toteuttaminen%20henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisen%20avulla.pdf>. Luettu 21.8.2015.

- Kuntaliitto. 2011. Jopa 80 prosenttia hoitajista ja siivoojista siirtyy eläkkeelle. <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2011/12/Sivut/kunta-alan-kiihtyva-elakoityminen-nakyy-jo.aspx>. Luettu 1.9.2015.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Könönen, M. 2005. Työkierto ammatillisen kehittymisen keinona Kuopion yliopistollisen sairaalan naistentautien ja synnytysten klinikassa. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto.
- Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2006. Hoitotyön osaamisvaatimukset ja merkitys tulevaisuuden terveystalouksissa. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Suomen Sairaanhoidajaliitto. Helsinki.
- Leskinen, N. 2012. Sisäinen työkierto hiljaisen tiedon siirtäjänä. Case: Nokia Oyj. Opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Lindeman-Valkonen, M. 2001. Henkilökierto-opas. Valtion työmarkkinalaitos. Valtiovarainministeriö. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Luoma-Kuikka, A. 2008. Työkierto ja mentorointi osaamisen ja työhyvinvoinnin tukena. Alueellinen työkiertohanke Etele-Savon sairaanhoitopiirissä. Laastari. 2/2008.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. International Methelp ky. Jyväskylä.
- Mäkelä, T. 2005. Työkierto osana ammatillista kasvua ja kehitystä. Mitä kuuluu. 8/2005. file:///C:/Users/Z400/Downloads/mitakuuluu_8.pdf. Luettu 1.10.2015.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press. New York.
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiin kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa.
- OK-opintokeskus. 2012. Kävelykokous. <http://kokous.ok-opintokeskus.fi/kavelykokous>. Luettu 12.12.2014.
- OK-opintokeskus. 2015. SWOT-analyysi. <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>. Luettu 28.6.2015.
- Ortega, J. 2001. Job rotation as a learning mechanism. http://orff.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7745/jobrotation_ortega_MS_2001.pdf?sequence=1. Luettu 14.7.2015.
- Osallisuuden työkalupakki. 2014. <http://www.jelli.fi/osallisuus/osallisuuden-tyokalupakki/osallistavat-arviointimenetelmät/>. Luettu 16.11.2014.
- Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Jyväskylän yliopisto.
- Peltola, U. 2008. Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajien kokemana. Pro gradu-tutkielma. Lääketieteellinen tiedekunta. Tampere.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK.
- PKSSK. 2015. Pohjois-Karjalan sote-hanke. <http://www.pkssk.fi/sote>. Luettu 18.9.2015.

- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/7079>. Luettu 18.9.2015.
- Rasi, M. 2014. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Pro Gradu-tutkielma. Hallintotiede. Tampereen yliopisto.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Sote-uudistus. <http://stm.fi/sote-uudistus>. Luettu 27.9.2015.
- SOSTE. 2015. Arviointityökaluja. http://www.soste.fi/media/arvioinnin-tietopankki/tyokalukayttoohjeet_kaytannon-kehitysprosessin-itsearviointi.pdf. Luettu 25.7.2015.
- SRHY- Riskienhallinta. 2015. Nelikenttäanalyysi - SWOT. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>. Luettu 28.6.2015.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa Uotila T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press. Tampere.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. - 3. painos. Tammi. Jyväskylä.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta> Luettu 25.1.2015.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus työ- ja elinkeinohallinnossa. HEUREKA -työryhmän loppuraportti 29.5.2009. Helsinki. http://vm.fi/documents/10623/307715/TEM_hallinnonala.pdf/0b7492fc-832f-4c64-9b8d-e6c6d52bb43c . Luettu 22.9.2015.
- Valtiovarainministeriö. 2012. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvens Print. http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Valtionhallinnon_henkilokierto-opas.pdf. Luettu 1.10.2015.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vaajakoski.
- Vähäjylkkä, A. 2015. Työkierto osaamisen johtamisen prosessissa. Case: Sokotel Oy. Pro gradu-tutkielma. Hallintotiede. Tampere.
- Walle, P. 2003. Mentoroitu työkierto avartaa osaamista. Sairaanhoitaja 76 (1), 8 – 10.
- Yläne, P. 2014. Työkierron toteutuminen hoitotyössä – edistävät ja estävät tekijät. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Terveysten edistämisen koulutusohjelma. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Opinnäytetyössä käytettyjen työkiertoon liittyvien tutkimusten taulukointi.
Tutkimus, tarkoitus, aineisto ja keskeiset tulokset.

Tutkimuksen tekijät ja nimi, tutkimusvuosi ja -paikka.	Tarkoitus	Aineisto	Keskeiset tulokset
Rasi Merja. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Pro gradu. 2014. Tampere.	Selvittää työkierron ja työvoiman liikkuvuuden ulottuvuuksia yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmista.	Tutkimusaineisto kerätty Internetistä, Tampereen yliopiston kirjaston tietokannoista ja jounaaleista, EU:n komission Internet-sivuilta keväällä 2014. Kvalitatiivinen teoriapohjainen sisällönanalyysi.	Yhteiskunnassa, organisaatiossa ja yksilötasolla työkierto toimii osamisen kehittämisen välineenä sekä työvoiman liikkuvuuden edistäjänä sekä ikäntyvillä että nuorilla.
Yläne Pia. Työkierron toteutuminen hoitotyössä – edistävät ja estävät tekijät. Opinnäytetyö, ylempi AMK. 2014. Helsinki.	Saada tietoa mitä työkierto on ja miten se toteutuu hoitotyössä. Tiedon tuottaminen työkierron suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin pohjaksi.	Tutkimuksen aineisto haettu EBSCO Ci-nahl, Medline ja Medic sähköisistä tietokannoista. Sisällön analyysi, tuloksien esittäminen SWOT-analyysin avulla.	Työkierron hyödyt ammatillisen kehittämisen välineenä ovat tiedossa, mutta työkierron käyttö on vähäistä. Erityisesti asenteisiin, suunnitteluun ja arviointiin tulee kiinnittää huomiota, jotta työkiertoa voidaan tehokkaasti hyödyntää.
Ho Wen-Hsien, Chang Ching Sheng, Shih Ying-Ling & Liang Rong-Da. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. 2009. Taiwan.	Tutkia stressin sekä työkierron vaikutuksia sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja organisaation sitoutumiseen.	Kyselylomakkeilla toteutettu määrällinen tutkimus (n=532).	Työkierrolla on vaikutusta sairaanhoitajien työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Työkierron hyötyjä tulisi tuoda esille enemmän.

<p>Partanen Anu. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen lähesimpien näkemyksiä työkierron työhyvinvoinnin välineenä. Pro gradu. 2009. Jyväskylä.</p>	<p>Kuvata lähiesimiesten kokemuksia tavoitteellisen työkierron soveltumisesta välineeksi hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Selvittää lähiesimiesten näkemyksiä työkierron merkityksestä työyhteisölle sekä työkierron tehokkaammasta hyödyntämisestä.</p>	<p>Ryhmähaastatteluinä toteutettu teema-haastattelu (n=7). Sisällön analyysi.</p>	<p>Työkierron hyötyjä ei täysin ymmärrettä, eikä sen toteutusmahdollisuuksia tiedosteta. Lähiesimiesten rooli työkierron toteutumisessa on merkittävä.</p>
<p>Hongisto Laina. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Pro gradu. 2005. Kuopio.</p>	<p>Selvittää henkilöstön näkökulmasta työkierron vaikutuksia hoitohenkilökunnan perusosaamiseen, potentiaaliin tulevaisuuden osaamiseen ja aitoon tulevaisuuden osaamiseen sekä työhyvinvointiin.</p>	<p>Kyselylomakkeella toteutettu määrällinen tutkimus (n=64).</p>	<p>Työkierrolla on merkitystä hoitohenkilökunnan osaamiseen ja työhyvinvointiin sekä uskoon omiin taitoihin. Esimiesten tuki työkierron järjestämisessä on tärkeää. Työkierron suunnittelun ja seurannan tulisi olla järjestelmällistä toimintaa.</p>
<p>Könönen Maarit. Työkierto ammatillisen kehittämisen keinona Kuopion yliopistolaisen sairaalan naistentautien ja synnytysten klinikassa. Pro gradu. 2005. Kuopio.</p>	<p>Selvittää mitä keinoja hoitajat käyttävät ammatilliseen kehittämiseen työssä ja työpaikan ulkopuolella sekä miten hoitajat kokevat työkierron vaikuttavan ammatilliseen osaamiseen</p>	<p>Kyselylomakkeella toteutettu määrällinen tutkimus (n=61).</p>	<p>Työkierto koettiin hyvänä ammatillisen kehittämisen keinona. Työkierto lisäsi työn mielihyvää sekä henkilöstön joustavaa käyttöä. Työkierron tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja sen pitäisi olla suunnitelmallinen osa organisaation käytäntöjä.</p>

<p>Hamilton J, & Wilkie C. 2001. An appraisal of the use secondment within a large teaching hospital.</p>	<p>Ymmärryksen lisääminen työkierron (siirron) mahdollisuuksista yksilön ja organisaation näkökulmasta</p>	<p>Survey – tutkimus työkierrossa olleille (siirretyille) sairaanhoitajille (n=20)</p>	<p>Työkierto (siirto) nähtiin ammatillisen kehittymisen mahdollisuutena, uusien tietojen ja taitojen oppimisena sekä organisaation laajempaan näkemisenä. Työkierron esteet, kuten epävarmuus asemasta, on tunnistettava, että niihin voidaan vaikuttaa.</p>
<p>Ortega Jaime. Job Rotation as a Learning Mechanism. 2001. Madrid, Espanja.</p>	<p>Vertailla työkierron ja erikoistumisen hyötyjä ja haittoja.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Työkierto toimii innovatiivisuuden ja motivaation lisääjänä ja organisaation oppimisen tukijana paremmin kuin erikoistuminen.</p>
<p>Campion Michael A., Cheraskin Lisa & Stevens Michael J. 1994. Career-related antecedents and outcomes of job rotation.</p>	<p>Selvittää työkierron ja työuraan liittyvien muuttujien välistä yhteyttä</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus ja pilottitutkimus (n=255).</p>	<p>Työkierron käyttäminen ja houkuttavuus liittyvät työvuosien määrään ja suorituskykyyn sekä palkitsemiskäytäntöihin kuten palkkaan ja ylennyksiin. Työkierto voi olla tehokas keino parantaa urakehitystä.</p>

TYÖKIERTOSOPIMUS

(Täytetään ennen työkiertoon lähtöä.)

1. Työkiertoon lähtijä

2. Työkierron kohteet (miltä osastolta, mille osastolle)

3. Työkierron ajankohta

4. Omat oppimistavoitteet ja toiveet

5. Oman työyhteisön oppimistavoitteet

6. Uuden työyhteisön alkukeskustelun päivämäärä

7. Perehdyttäjäni uudessa työyhteisössä

8. Uuden työyhteisön oppimistavoitteet

Päiväys _____

Työkiertoon lähtijä

Oma esimies

Perehdyttäjä

Vast.ottavan työyhteisön esimies

(Täytetään työkierron loppuvaiheessa.)

9. Uuden työyhteisön loppukeskustelun päivämäärä

10. Omien/uuden työyhteisön tavoitteiden toteutuminen

11. Miten tavoitteiden toteutuminen hyödynsi uutta työyhteisöä?

Päiväys _____

Työkiertoon lähtijä

Oma esimies

Perehdyttäjä

Vast.ottavan työyhteisön esimies

(Täytetään työkierron jälkeen.)

12. Oppimiskokemuksen jakaminen omassa työyhteisössä (päivämäärä)

13. Omien tavoitteiden toteutuminen / uudet kehittämisideat

14. Miten tavoitteiden toteutuminen hyödynsi omaa työyhteisöä?

Päiväys _____

Työkiertoon lähtijä

Oma esimies

Esimerkki työkierron onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden teemoittelusta.

Pelkistetty ilmaus	Alateema	Pääteema	Yhdistävä teema
<ul style="list-style-type: none"> • etu eikä pakko • oma asenne 	Asennoituminen	Työkiertoon lähtemiseen vaikuttavat sekä kannustavat tekijät	Työkierron onnistumiseen vaikuttavat tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • tasa-arvoinen kohtelu • ihmisen arvostaminen 	Arvostaminen		
<ul style="list-style-type: none"> • käytäntö elvytystilanteessa • ergonomia ja apuvälineet 	Perehdytyksen sisältö ammatillisesti	Suunnitelmallinen perehdytys	
<ul style="list-style-type: none"> • riittävä perehdytys • yhteiset pelisäännöt 	Perehdytyksen sisältö ammatillisesti		
<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaille vaihtelua • ei tule hyvä/huono hoitaja -asetelmaa 	Työkierron merkitys asiakkaalle ja työyhteisölle	Työkierron hyödyt	
<ul style="list-style-type: none"> • erikoisosaamisen jakaminen • rutiineista poikkeaminen 	Työkierron merkitys työntekijälle		
<ul style="list-style-type: none"> • ei taloudellinen näkökulma • työnkuvien selkiyttäminen 	Työkiertoon lähteminen	Esimiehen tehtävät	
<ul style="list-style-type: none"> • yksikön esimies voi kysyä kuulumiset • mediatri/ sähköposti ym. tunnukset huolehditaan valmiiksi 	Työkierron sujuvuus		
<ul style="list-style-type: none"> • haastateltavan halukkuus • työhaastattelussa tuoda ilmi työkierron toimintamalli 	Työkierrosta kertominen rekrytointivaiheessa		