

Petra Lågland

HOITAJAT TYÖKIERROSSA

Osaamisen kehittäminen työkierron avulla

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Toukokuu 2019

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2019	Tekijä/tekijät Petra Lågland
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn nimi HOITAJAT TYÖKIERROSSA. Osaamisen kehittäminen työkierron avulla		
Työn ohjaaja Yliopettaja TtT Annukka Kukkola		Sivumäärä 53 + 3
Työelämäohjaaja Palvelualuejohtaja TtM Minna Mäkitalo-Rauma		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden käsityksiä työkierrosta ja työkierron merkityksestä hoitajien ammatilliseen kasvuun. Lisäksi selvitettiin työyhteisön saamaa hyötyä työkierrosta. Saatujen tulosten pohjalta laadittiin toimintaohje työkierron toteuttamiselle. Toimintaohjeen tavoitteena oli saada selkeä malli työkierron toteuttamiselle siten, että se hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa koko organisaation tasolla.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä toimintatutkimuksena. Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin strukturoidulla kyselylomakkeella tammi-helmikuussa 2019. Kohderyhmänä oli Soiten Hoidon ja hoivan palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon lähihoitajat ja sairaanhoitajat (N=669). Kohderyhmä koostui lähihoitajista (n=536) ja sairaanhoitajista (n=133). Vastauksia palautui 330, eli vastausprosentiksi muodostui 49 %. Aineisto analysoitiin Webropol- ohjelmalla ja tulokset kuvattiin frekvensseinä ja prosentteina.</p> <p>Tulosten perusteella hoitajat suhtautuivat työkiertoon positiivisesti ja kokivat sekä työntekijän että työyhteisön hyötyvän työkierrosta. Kuitenkin vain 60 % työntekijöistä oli itse valmis osallistumaan työkiertoon. Työyhteisön tuki työkiertoon lähtemiseen koettiin pienemmäksi kuin työkierrosta saatava hyöty. Työkierrolla koettiin olevan positiivinen vaikutus työyksiköiden yhteistyöhön ja sen koettiin olevan hyvä tapa kehittää ammattitaitoa ja uuden oppimista. Esimiehen tuki koettiin tärkeäksi osaksi työkierron toteutusta.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työkierto on hyvä keino kehittää hoitajan ammattitaitoa ja saada uutta osaamista myös työyksikköön. Yksiköiden välinen yhteistyö paranee ja oman työn arvostus kasvaa työkierron myötä. Työkierron tulee kuitenkin olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Esimiehen rooli työkierron toteuttamisessa ja mahdollistamisessa on merkittävä.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella kävi ilmi, että tarvitaan selkeä suunnitelma työkierron toteuttamiselle. Työkierrosta laadittiin toimintaohje, jonka mukaan työkiertoa palvelu- ja laitosasumisessa sekä kotihoidossa jatkossa toteutetaan. Toimintaohjeessa on otettu huomioon sekä työntekijän että työnantajan näkökulma. Toimintaohjetta on mahdollista hyödyntää samantyyppisissä organisaatioissa myös valtakunnallisella tasolla.</p>		
Asiasanat henkilökierto, osaaminen, osaamisen kehittäminen, strateginen johtaminen, työkierto, tehtäväkierto		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2019	Author/s Petra Lågland
Degree programme Health Care and Social Services Development and Management Master's Degree Programme		
Name of thesis JOB ROTATION IN NURSING. Nurses' view on competence development by means of job rotation		
Supervisor Principal Lecturer Annukka Kukkola PhD (Health Sciences)	Pages 53 + 3	
Instructor Service Area Manager Minna Mäkitalo-Rauma MSc		
<p>The purpose of this thesis was to examine employers' perceptions of job rotation and the significance of job rotation on the professional growth of care workers. In addition, benefits of job rotation for the work community were examined. Based on the results a guideline for the implementation of job rotation was developed. The aim of the guideline was to provide a clear model for the implementation of job rotation in order to benefit both the employee and the employer throughout the work organization.</p> <p>This thesis was carried out as a working life oriented operational research. The data were collected in January 2019 using a structured questionnaire. The target group was SOITE employees working in institutional care, assisted living facilities and in-home care. The target group (N=669) consisted of Registered Nurses (n=133) and Licensed Practical Nurses (n=536). With 330 returned questionnaires a response rate of 49% was achieved. The data were analyzed using Webropol system and the results were described in frequencies and percentages.</p> <p>According to the results, nurses' attitude towards job rotation was positive and they considered job rotation beneficial to both the employee and the work community. However, only 60% of the respondents were ready to participate in job rotation. The work community support for starting the job rotation was felt to be lower than the benefit of the rotation. Job rotation was considered to have a positive effect on the co-operation between the working units. Supervisors' support was seen as an important part of the rotation.</p> <p>In conclusion, job rotation is a good way to develop nurses' professional skills. Co-operation between work units is improved and nurses' appreciation for their profession increases. However, job rotation must be structured and goal-orientated. The role of the supervisor in the implementing and facilitating job rotation is significant. Based on the results of this thesis a clear plan for implementation of job rotation was needed. A guideline by which job rotation will be implemented in institutional care, assisted living facilities and in-home care was developed. The guideline takes into consideration the points of view of both the employee and the employer. The guideline can be utilized in similar organizations at national level.</p>		
Key words employee rotation, competence, competence development, job rotation, strategic leadership		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT**

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖKIERTO OSAAMISEN EDISTÄJÄNÄ.....	3
2.1 Osaaminen ja sen kehittäminen	3
2.2 Hoitotyön osaaminen ja tulevaisuuden haasteet	4
2.3 Työkierto.....	6
2.1 Työkierto osaamisen johtamisen menetelmänä.....	13
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	17
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	18
4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	18
4.2 Opinnäytetyön lähestymistapa	20
4.3 Aineiston keruu ja analyysi.....	20
5 TYÖNTEKIJÖIDEN JA TYÖYHTEISÖN KÄSITYKSET TYÖKIERROSTA	24
5.1 Kohderyhmän kuvaus ja taustatiedot	24
5.2 Henkilöstön käsityksiä työkierrosta sekä siitä saaduista hyödyistä.....	25
5.3 Kooste avoimista vastauksista.....	33
5.4 Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista	34
5.5 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisprosessin eteneminen	36
6 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA	41
6.1 Opinnäytetyön tulosten pohdinta.....	41
6.2 Opinnäytetyön etiikka.....	43
6.3 Opinnäytetyön luotettavuus.....	44
6.4 Ammatillinen kasvu	48
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	50
LÄHTEET	51
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Henkilöstön halukkuus osallistua työkiertoon.....	26
KUVIO 2. Työkierto hyödyttää työntekijää, jos yksikkö on erilainen kuin oma yksikkö	27
KUVIO 3. Työntekijöiden henkilökohtainen näkemys työkierron vaikutuksista	28
KUVIO 4. Työkierto on vaihtoehto täydennyskoulutukselle.....	29
KUVIO 5. Työkierto mahdollistaa tavan löytää itseä kiinnostava yksikkö	29
KUVIO 6. Työntekijöiden näkemys työkierron vaikutuksista ammatilliseen osaamiseen	30
KUVIO 7. Työyhteisö tukee työkiertoon lähtemistä.....	31

KUVIO 8. Työntekijöiden näkemys työkierron vaikutuksista työyhteisöön	32
KUVIO 9. Työntekijöiden näkemys työkierrosta esimies ja asiakasnäkökulmasta	33

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vastanneiden taustatiedot	25
---	----

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on työkierto. Työkierto on määritelty yhdeksi Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystaloustyöntekijäyhtymä Soiten Hoidon ja hoivan vastuualueen toiminta- ja taloussuunnitelman 2018–2020 tavoitteista. Sain idean opinnäytetyön aiheeseen käydessämme keskustelua palvelualuejohtajan kanssa elokuussa 2017 tästä aiheesta. Työkierto on itseäni kiinnostava aihe, ja se tukee organisaation tavoitetta ja tarvetta. Vaikka työkierto on mainittu yhtenä osana Soiten Hoidon ja hoivan BsC–kortin tavoitteista, ei sille ole ollut organisaatiossa selkeää, yhtenäistä toimintamallia. Työkierrolle käytetään kirjallisuudessa myös rinnakkaisia käsitteitä, joita ovat tehtäväkierto ja henkilökierto. Tässä työssäni käytän kaikkia näitä kolmea käsitettä samaa tarkoittavina.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen käsitys työntekijöillä on työkierrosta sekä siitä, miten työyhteisö hyötyy työkierrosta. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, ja tavoitteena on hyödyntää tutkimustuloksia organisaation käyttöön siten, että henkilöstön on mahdollista kehittää ammattitaitoaan työkierroksen avulla. Tutkimustuloksia ja niiden pohjalta laadittua toimintaohjetta ja työkiertosopimusta on mahdollista hyödyntää valtakunnallisesti myös muissa terveyden- ja sosiaalihuollon organisaatioissa.

Työkiertoon suhtaudutaan useimmissa yrityksissä positiivisesti. Se on kuitenkin suuri käyttämätön voimavara. Pakottaminen tai käskyttäminen eivät ole hyviä lähtökotia työkierrolle. Työkierroksen tulisi olla arvostettu tapa hankkia osaamista ja verkostoitua organisaatiossa. Onnistumista edistää toimiva työkierroksen organisointi. (Kupias ym. 2014, 102.) Kehitettäessä organisaation osaamista on strategiaperusteisessa ajattelussa siirryttävä siihen, miten organisaation osaamista voidaan kehittää, ja miten uuden oppiminen voidaan kytkeä osaksi työtä ja työn kehittämistä. Osaamisen kehittäminen ei edellytä työstä irrallisten toimenpiteiden tekemistä vaan oman työn tekemistä ja uuden oppimista työn ohessa. (Tuomi & Sumpkin 2012, 30.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulisi olla tiivis yhteys organisaation strategiaan. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. Tulevaisuudessa tarvitaan muun muassa seuraavanlaista osaamista: kyky hakea ja hyödyntää tietoa, kykyä toimia erilaisissa, vaihtuvissa tiimeissä ja kykyä ymmärtää ja kuunnella asiakkaista ja yhteistyökumppaneita. Kehittämisen pääpainon tulee olla osaamisen vahvistamisessa sekä oppimisilmapiirin kehittämisessä. Mitä enemmän toimitaan yhteisöllisesti, sitä monipuolisemmin voidaan kehittää henkilöstön osaamista. Osaamisen kehittäminen on olennainen osa esimiestyötä. Työyhteisön muutos- ja uudistumiskyky on riippuvainen onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta. (Hätönen 2011, 6–8.) Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tarvetta on painotettu työelämässä jo kauan. Myös osaamisen laaja-alaistumisen tarve kasvaa. Työkierto on keskeinen tekijä osaamisen vahvistamisessa ja organisaation kehittämisessä. (Valtionhallinto 2012, 9.)

Opinnäytetyö tehtiin työelämän tarpeeseen, ja se herätti laajasti kiinnostusta sekä henkilökunnassa että ylemmässä johdossa. Kehittämistehtävän osalta tehtiin yhteistyötä eri työyksiköiden esimiesten kanssa ja tutkimustuloksia esiteltiin henkilökunnalle yksiköissä. Tarkoituksena on saada levitettyä opinnäytetyön tuloksia laajemmallekin organisaatiossa kuin palvelu- ja laitosasumiseen sekä kotihoitoon, ja tämä tapahtuu muun muassa organisaation intrasivuille laaditun työkiertopalkin avulla. (Soite 2019.) Lisäksi tutkimustuloksia ja niistä laadittua kehittämistehtävää viedään organisaation tietoon kehittämispäivien yhteydessä sekä omien esimiesten että tutkimuksen tehneen henkilön toimesta.

2 TYÖKIERTO OSAAMISEN EDISTÄJÄNÄ

Osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita. Osaaminen näkyy taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana ja sitä voi tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta osaamisessa on olennaista kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot sellaisella tavalla, että niistä on hyötyä. Hyödyllistä osaamista on muun muassa tietojen ja taitojen monipuolinen käyttö, työn priorisointi ja organisointi, joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen sekä oman osaamisen arviointi. Tiimin osaaminen näkyy tavassa tehdä yhteistyötä eli yhdistää kahden tai useamman henkilön osaaminen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50–54.)

2.1 Osaaminen ja sen kehittäminen

Yksilön osaaminen pitää sisällään hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa ja kokemuksensa. Työssä osaamisen kehittämiseen kuuluvia käsitteitä ovat täydennyskoulutus, ammatillinen kehittäminen, elinikäinen oppiminen ja itsensä kehittäminen. Johtamisen tasolla osaamiseen liittyy esimiehen kyky kehittää ja johtaa toimintaa sekä luoda uutta tietämystä tietojen hyödyntämisestä työyhteisössä. (Rajalahti, Kallioinen & Saranto 2014, 188.)

Oppimista edistävät kiinnostus uuden oppimiseen, tiedonhakutaidot, alan kirjallisuuteen paneutuminen, halu kehittyä sekä koulutuksessa oppiminen ja vanhan kertaaminen. Kehittäjämainen työskentely näkyy tarpeessa tarttua kehitystyöhön ja vaikuttaa siten työpaikkansa ja työnsä kehittymiseen. (Rajalahti ym. 2014, 190.)

Työyhteisön kehittäminen on kokonaisvaltaista. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää tiedostaa, mihin kehittämisellä tähdätään ja mitä intressejä sen taustalla on. Työn ja työyhteisön kehittäminen on kiinteä osa työyhteisön normaalia toimintaa. (Niiranen ym. 2010, 140–141.) Muutosten keskellä terveydenhuollon tärkeäksi voimavaraksi on noussut osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta. Työntekijöiden ja työyhteisöjen osaamisen kehittäminen ja

osaamisen ylläpitäminen ovat keskeinen osa terveydenhuollon kehittämistä. (Salunen, Holmberg-Marttila & Mattila 2013, 302.)

Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan. Osaamisen soveltaminen käytäntöön on kaiken ydin. Onnistuessaan ja kehittyessään työssään ihmiset tarvitsevat monenlaista osaamista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 38–51.) Kehittämisen yhtenä tarkoituksena on osaamista ja osaajia koskevan tiedon levittäminen mahdollisimman laajasti organisaatiossa. Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen takaa sen, että organisaatiossa on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa ja heillä on tietoja, taitoja ja valmiuksia tehdä työtä tarkoituksenmukaisesti. Osaaminen ei synny tyhjästä, vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöille annetaan mahdollisuus toimia joustavasti erilaisissa tehtävissä ja tehtäväalueilla ja kiinnittää huomionsa uusiin mahdollisuuksiin ja suorituksiin. (Hätönen 2011, 49.) Oppimista tapahtuu sekä koulutuksissa että jokapäiväisessä työssä. Henkilöstön koulutuksissa on yhä enemmän siirrytty työssä oppimisen suuntaan. Johdon tehtävänä on hyödyntää syntynyttä osaamista, tukea toiminnan muutoksia ja edistää yhteistyötä eri työyhteisöissä työskentelevien välillä. (Salunen ym. 2013, 303, 315.)

2.2 Hoitotyön osaaminen ja tulevaisuuden haasteet

Terveydenhuolto on ala, jossa henkilöstön määrä, hyvinvointi, motivaatio ja osaaminen ovat strategisia menestystekijöitä. Osaamisen kehittyminen vaatii henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtamista sekä työyhteisön tukea. Osaamisessa on kyse sekä yksilöiden että työyhteisön osaamisesta. Yksilön pitää voida kehittää ammattitaitoaan jatkuvasti voidakseen vastata työn uusiin haasteisiin. Hoitotyöntekijöiden osaamisvaatimukset lisääntyvät lääkärin ja hoitajien välisen työnjaon kehittämisen mukana. Tärkeitä organisaatioiden yhteisiä osaamisvaatimuksia ovat muun muassa moniosaaminen, korkeatasoinen tietotekninen osaaminen, elinikäinen oppiminen, kokonaisuuksien hallinta, joustavuus sekä teoreettisen ja käytännön kokemuksen yhdistäminen. (Hongisto 2005, 9–14; Hätönen 2011, 15.)

Henkilöstön koulutusta ja kehittämistä on alettu enenevässä määrin linkittää osaksi työyhteisön ja organisaation toimintaa. Henkilöstön oppimis- ja osaamistarpeiden määrittelyssä avainasemassa ovat esimiehet. Työntekijä on itse vastuussa omasta ammatillisesta kehittymisestään, esimies kehittymisen mahdollistamisesta. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 148–149.)

Kiljunen (2019) on tutkinut väitöskirjassaan hoitokodeissa työskentelevien hoitotyön ammattilaisten osaamista iäkkäiden hoidossa. Osaaminen hoitotyössä sisältää tiedot, taidot ja asenteet. Osaamisen arvioiminen on tärkeä osa ammatillista kehittymistä. Hoitokodeissa henkilökunnan tulee huolehtia sairauden ennaltaehkäisystä, perushoidosta, sairaanhoidosta ja elämän loppuvaiheen hoidosta. Työssä tarvitaan monipuolista kliinistä osaamista. Tutkimuksen mukaan hoitajien osaamisen kehittäminen läpi uran on tärkeää ja hoitajilla tulee olla mahdollisuus kehittää osaamistaan läpi työuran. (Kiljunen 2019, 10–13.)

Rasi (2014) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan työkiertoa yhteiskunnan, organisaation ja yksikön näkökulmasta. Tutkimus on painottunut osaamisen kehittämisen ja työvoiman liikkuvuuden merkitykseen kehittämisen edistäjänä. Tutkimuksen materiaalina on käytetty aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. (Rasi 2014, 9.) Tutkimusaineiston pohjalta työkiertoa voidaan pitää hyvänä osaamisen kehittämisen välineenä. Työkierto hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota. Työntekijä saa uutta osaamista ja vie omaa asiantuntemustaan muualle organisaatioon. Hiljainen tieto leviää organisaation eri tasoille ja organisaation sisällä tapahtuva liikkuvuus mahdollistaa organisaation sopeutumisen muuttuviin olosuhteisiin. Työntekijän näkökulmasta tietämys organisaation eri tasoista lisää sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja päämääriin. (Rasi 2014, 110.)

Rasin (2014) tutkimustuloksista selviää, että työkiertoa voidaan hyödyntää sekä yksilö, organisaatio että yhteiskunnallisella tasolla. Kaikilla kolmella tasolla työkierto lisää verkostoitumista, tiedonsiirtoa, toiminnallista joustavuutta, sopeutumiskykyä ja työtyytyväisyyttä. Kokonaisuuksien ymmärtäminen lisääntyy ja hyvät käytännöt leviävät laajalle organisaatiossa. Myös palveluiden taso paranee ja päivittämällä osaamista työkierron avulla,

työntekijät voivat paremmin vastata työn vaatimusten kasvuun. Työkierto myös lisää yksilön aloitekykyä, reagoitukykyä, työn laatua ja luottamusta yksilöiden välillä työyhteisöissä. (Rasi 2014, 117–118.)

Rajalahti ym. (2014) tutkivat terveydenhuollon tiedonhallinnan osaamisen kehittämiseen suuntautuneessa hankkeessa osaamisen haasteita terveydenhuollon organisaatiossa ja koulutuksessa tiedonhallinnan muuttuessa. Tulosten mukaan osaamista edistivät tietyt yksilön ja työyhteisön ominaispiirteet. Kehittäjämaisien yksilön ominaisuuksia olivat hyvä hoitotyön substanssin osaaminen, kiinnostuneisuus uuden osaamiseen, kiinnostuneisuus muiden osaamiseen, kehittäjämainen ote työhön sekä tavoitetietoisuus oppijana. Kehittäjämaista työyhteisöä kuvasi avoin tiedonkulku, toimivat tietojärjestelmät ja työyhteisön tuki. Myös työyhteisön erilaiset verkostot ja kumppanit tukivat kehittämiskulttuuria. Osaamisen kehittymistä ehkäisevinä tekijöinä nähtiin muun muassa johtamisosaamisen puute, resurssien hallinnan puute sekä yhteistoiminnan ja sitoutumisen heikkous. (Rajalahti ym. 2014, 186–196.)

lääkäiden hoidossa tarvittavan osaamisen kehittämisen tulisi olla henkilökunnan, organisaation, johtajien, kouluttajien ja hoitoalan opetussuunnitelmista vastaavien yhteinen tavoite. Osaaminen tulisi huomioida myös laadittaessa suosituksia ja lakeja, joissa määritellään hoitokodeissa työskentelevien osaamisen koulutusvaatimuksia. (Kiljunen 2019, 14.)

2.3 Työkierto

Esimiehellä on käytössään erilaisia kehittämismahdollisuuksia, joista koulutukset ovat vain yksi vaihtoehto. Valtaosa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä erilaisten työstä saatujen kokemusten kautta. Työssäoppimista voidaan tietoisesti hyödyntää kehittämisessä. Tehokas työssäoppimisen tapa on mahdollisuus tehdä muita työtehtäviä organisaation sisällä. Tätä kehittämismuotoa kutsutaan mm. työkierroksi, tehtäväkierroksi tai töiden vaihtamiseksi. Tehtäväkierron on todettu edistävän muun muassa innovaatiokyvykkyyttä, hiljaisen tiedon siirtämistä, kokonaisuuksien hahmottamista ja työmotivaatiota. (Kupias ym. 2014, 79–101.)

Työkierrossa työntekijä siirtyy suunnitellusti tietyksi ajaksi toisiin tehtäviin organisaatiossa. Työntekijä voi siirtyä työhön samalla toimialueella tai eri osastolle. Työkierrolla voidaan ylläpitää työntekijöiden motivaatiota tai varmistaa optimaalinen henkilöstörakenne. (Salunen ym. 2013, 302–303.)

Valtionhallinnossa työkierto on tunnustettu tehokkaaksi osaamisen kehittämisen välineeksi. Vuonna 2015 toteutetun työtyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta vastanneista 40 % oli halukkaita lähtemään henkilökiertoon. Valtiokonttori koordinoi myös vuonna 2016 henkilökiertopilotin, jonka tarkoituksena oli tuoda henkilökiertomahdollisuuksia näkyvämmäksi ja luoda toimintamalli henkilökiertojen toteuttamiseksi. (Valtionhallinto 2016, 38.)

Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna työkierto antaa työntekijälle ja organisaatiolle mahdollisuuden joustavuuteen, jonka avulla löytyvät työntekijän vahvuudet, motivaatio ja innovatiivisuus. Näitä ominaisuuksia voidaan käyttää organisaation hyväksi. Myös työtyytyväisyys lisääntyy ja sen kautta organisaation tuottavuus ja kilpailukyky. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna työvoiman liikkuvuudella voidaan paremmin vastata työvoiman tarjonnan ja kysynnän haasteisiin sekä työmarkkinoiden kehittämiseen. (Rasi 2014, 95, 110–111.)

Organisaatioiden osaamisen kehittäminen kohdistuu henkilöstöön, johtoon tai koko työyhteisöön. Perinteiseksi osaamisen kehittämiseksi mielletään ensisijaisesti täydennyskoulutus. Todellisuudessa valtaosa kehittymisestä tapahtuu työpaikoilla, ja yhtenä tärkeimpänä keinona voidaan pitää tehtäväkiertoa. (Salojärvi 2013, 153–162.) Työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön ja organisaation kehittämisen väline. Työyhteisöissä on hyvä miettiä, mitkä työkohteet ovat hyödyllisiä työkiertopaikkoja. Työkierrolla voidaan lisätä henkilöstön pätevyyttä ja toimintavalmiutta sekä edistää yksilön oppimista ja ammatillista kasvua. Työkierron avulla voidaan lisätä myös työntekijöiden hyvinvointia. (Hätönen 2011, 98–99.) Esimiesten tulisi kannustaa henkilöstöä lähtemään työkiertoon. Työkiertoon lähtevät työntekijät kaipaavat esimieheltä ymmärtävää ja inhimillistä suhtautumista. Työkierron merkityksen parempi tiedostaminen ja työkierron myönteinen markkinointi voivat edesauttaa työkierron kehittämisessä. (Miinalainen 2017, 39.)

Henkilökierron tulee aina perustua henkilökiertoon hakeutuvan työntekijän oman organisaation strategiaan osaamisen kehittämisen tavoitteisiin. Henkilökierron tulee tukea henkilön omia osaamisen kehittämisen tavoitteita, mutta myös vastaanottavan organisaation tavoitteita. Onnistuessaan henkilökierto edistää työntekijän työssä jaksamista, työhyvinvointia sekä henkilön hyvinvointia laajemminkin. (Valtionhallinto 2012, 10.)

Systemaattinen organisaation sisäinen kierto on säännöllisesti toteutettavaa henkilökiertoa. Tämä voi olla esimerkiksi tiettyjen tehtävien parissa työskentelevien tai eri ammattilaisten kierrättämistä keskenään. Tarkoituksena on ylläpitää jatkuvaa ja systemaattista kiertoa, joka on organisaatiolle mahdollisimman kevyttä. Tavoitteena systemaattiselle sisäiselle kierrolle voi olla organisaation sisäisten toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja hyvien toimintatapojen leviäminen sekä työntekijöiden laaja-alaisuuden ja asiantuntemuksen vahvistaminen. (Valtionhallinto 2012, 29.)

Valtiovarainministeriössä on laadittu henkilökierto-opas vuonna 2012 ja aiheeseen liittyviä päivityksiä on saatavilla myös heidän jatkuvasti päivittyvillä nettisivuillaan. Valtioneuvostossa on eri yhteyksissä korostettu henkilökierron merkitystä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi sekä oman organisaation sisällä että yli organisaatorajojen. Henkilökierto avaa näköaloja ja on avartava kokemus, joka antaa etäisyyttä ja luo uutta näkökulmaa omaan työhön. Henkilökierron toteuttamisessa on tärkeää laadittujen pelisääntöjen noudattaminen. Valtiotyönantaja haluaa henkilökiertoon kannustamalla kehittää henkilöstön osaamista ja urasuunnittelua. Henkilökierron myötä verkostot vahvistuvat, kierto tukee ammatillista kehittymistä sekä lisää motivaatiota ja mahdollisuuksia sijoittua työelämässä. Myös organisaation näkökulmasta henkilökierron kautta saadut verkostot ovat tärkeitä. (Valtiovarainministeriö 2012, 5–7.)

Valtionhallinnon henkilökierto-opaassa henkilökierto jaetaan kolmeen ryhmään tehtävän mukaan. Ensimmäinen on asiantuntijuutta vahvistava henkilökierto. Tämä voi olla hyvin tiukasti rajattu tiettyyn tehtävään tai osaamisalueeseen liittyvä kierto. Tavoitteena on hyvin kapea-alainen, mutta erityisasiantuntijuutta vahvistava henkilökierto. Toinen on moniosaajuutta vahvistava henkilökierto. Tämä auttaa työntekijöitä laajentamaan omaa tehtäväkuvaansa ja

osaamisalueitaan. Moniosaajuutta vahvistava henkilökierto on hyvä tapa tutustua uudenlaisiin käytäntöihin ja erilaisiin organisaatioihin. Kolmanneksi johdon ja esimiestyön henkilökierto luo mahdollisuuden vahvistaa laaja-alaista johtamisosaamista. Tavoitteena johdon ja esimiestyön henkilökierrossa voivat olla esimerkiksi oman johtamisroolin kehittäminen, erilaisiin johtamismenetelmiin ja -keinoihin tutustuminen, johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuuden tarkastelu ja vertailu ja osaamisen laajentaminen oman sektorin hallinnasta laajemmalle. (Valtionhallinto 2012, 16–17.)

Hongiston tutkimuksessa työkierron vaikutuksesta osaamiseen ja työhyvinvointiin tuotiin esille, että suurimpia esteitä työkierron toteuttamiselle ovat johdon, lähijohtajien ja henkilöstön asenteet. Työkiertoon ei ole totuttu ja on turvallisempaa jatkaa samoissa tehtävissä. Työkierron hyödyt, ammattitaidon laajeneminen sekä motivaation, joustavuuden ja muutosvalmiuden paraneminen ovat vaikeasti huomattavia ja mitattavia. (Hongisto 2005, 35.)

Työkierto kehittää työntekijöiden monitaitoisuutta. Yksi mahdollisuus edesauttaa työntekijöiden monitaitoisuuden kehittymistä on järjestää mahdollisuuksia oppia työtä tehden uusia tehtäviä. Työkierto voi toimia työntekijän työkyvyn ylläpitäjänä, jos hän kokee työn olevan pelkkää rutiinia, jossa ei ole kehittymisen mahdollisuuksia tai kun oma työ aiheuttaa stressiä ja uupumisen riskiä. Työkierto voi olla sisäistä tai ulkoista, yksipuolista tai vastavuoroista. Yksipuolisessa työkierrossa kierto lähtevän tilalle ei tule ketään, vaan työt hoidetaan muilla järjestelyillä. Työkiertoa voidaan toteuttaa muun muassa sijaisuuksien kautta. Ensisijaisesti työkierto on väline henkilöstön kehittämiseksi ja kehittämisen tulisi olla osa organisaation perustehtävää. (Hongisto 2005, 29–30, 40; Hätönen 2011, 98; Järvensivu 2007, 84.)

Organisaation kehittämisen näkökulmasta työkierto voi olla muun muassa tiimien sisällä tapahtuvaa. Tällöin työntekijät vaihtavat keskenään työtehtäviä ja työkierto lisää monitaitoisuutta ja työtehtävien monipuolisuutta. Tiimien työkierto auttaa myös ryhmätoiminnan tehokkuuden ja toiminnan joustavuuden kehittämisessä. (Hätönen 2011, 98.) Työkierto voi lisätä tietoisuutta itselle sopivasta työyksiköstä tai tavasta työskennellä. Se voi voimaannuttaa ja ylläpitää sekä lisätä mielenkiintoa ja motivaatiota itsensä kehittämiseen ja siten ennaltaehkäistä urautumista. Kielteisiin kokemuksiin työkierrosta vaikuttivat työntekijän

haluttomuus lähteä työkiertoon sekä epävarmuuden ja vierauden kokeminen työkiertopaikassa. Myös oma kielteinen ennakoasenne vaikutti tähän. (Miinalainen 2017, 38.)

Miinalaisen pro gradu -tutkimuksessa (2017) saatiin saman suuntaisia tutkimustuloksia kuin aikaisempien tutkimusten perusteella. Haastateltavat nimesivät enemmän myönteisiä kuin kielteisiä kokemuksia työkierrosta. Tutkimuksen mukaan työkierrossa voidaan oppia uutta, ja se voi lisätä asioiden ja ihmisten kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä. Osaaminen voi laajentua, syventyä ja täydentyä. Lisäksi työkierto lisäsi yhteistyömahdollisuuksia. (Miinalainen 2017, 37–38.) Henkilökierron hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä edellyttää, että se on suunnitelmallista. Suunnittelun tulee lähteä työnantajan tai organisaation tarpeesta, ei pelkästään henkilön omasta halusta. Jotta sisäistä liikkuvuutta voidaan aidosti hyödyntää organisaation tarpeista lähtien, tulisi joissain tapauksissa olla mahdollista määrätä henkilökiertoon ilman omaa suostumusta. (Valtionkonttori 2016, 38.)

Työkierron tavoitteina voidaan pitää muun muassa seuraavia asioita: ammatillisen osaamisen kehittäminen, henkilöstön pätevyyden ja toimintavalmiuden lisääminen, kontaktiverkostojen laajentaminen, yksilön itsetuntemuksen syventäminen ja uuden oppimisen ja muutosvalmiuden mahdollistaminen. Työkierrosta on hyötyä yksilön lisäksi myös työyhteisölle. Uudet työntekijät tuovat työyhteisöön uusia ajatuksia ja uutta ammatillista näkemystä ja työkiertoon osallistuminen virkistää ja motivoi niin kiertoon lähtijää kuin hänet vastaanottavaa työyhteisöä. Lisäksi työkierrossa olleet henkilöt alkavat arvostaa omaa työtään enemmän, osaavat katsoa sitä uudella tavalla ja saavat keinoja sen kehittämiseen. (Hätönen 2011, 98.)

Valtiovarainministeriö antoi Valtionkonttorille vuonna 2016 tehtäväksi laatia virastotasolle ulottuva selvitys henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarjojen osaamisen vahvistamisesta. Tehtävänä oli ehdottaa, millaisilla toimintatapojen uudistuksilla sekä tehtävien ja toimivaltuuksien muutoksilla voidaan yhtenäistää osaamisen kehittämistä. (Valtiokonttori 2016, 1.) Yhtenä toimenpide-ehdotuksena korostettiin johtajien ja esimiesten liikkuvuuden lisäämistä, mikä koettiin tärkeänä tavoitellun johtamismuutoksen aikaansaamiseksi. Liikkuvuutta on tarkoitus lisätä sekä organisaatioiden sisällä että organisaatioiden välillä. (Valtionkonttori 2016, 37.)

Yläne (2014) on tutkinut ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään työkiertoa kirjallisuuskatsausten kautta. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa, mitä työkierto on ja miten se toteutuu hoitotyössä. Tutkimuksessa kuvattiin myös tekijöitä, jotka edistävät tai estävät työkierron toteutumista. Edistävinä tekijöinä kuvattiin vapaaehtoisuutta, muutosvalmiutta, vastaanottavan yksikön positiivista suhtautumista sekä yhteistyön lisääntymistä yksiköiden välillä. Vastaanottavalta yksiköltä edellytettiin valmiutta muutoksiin ja ennakkoluulottomuutta. Jos vastaanottavassa yksikössä suhtauduttiin työkiertoon tulijaan positiivisesti, osattiin siellä myös hyödyntää työkiertoon tulijan osaamista. Tutkimustulosten perusteella ymmärrys toisia ja toisten työtä kohtaan lisääntyi. (Yläne 2014, 30–31.)

Kehitettävänä tekijöinä työkierrolle Yläneen tutkimuksessa nähtiin muun muassa viestintä, esimiehen tuki, sopeutuminen työkiertoon, perehdytys, uuden tiedon omaksunta, vastentahtoinen työkierto ja työyhteisön negatiivinen suhtautuminen. Viestinnän osalta tiedottaminen työkierrosta nähtiin puutteellisena. Esimiehet kokivat, että heillä oli itsellään tiedon puutetta muun muassa siitä, miten työkierrosta saadaan tavoitteellinen ja suunnitelmallinen. Lisäksi esimiehet kokivat työkierron järjestelyn työllistävänä ja kuormittavana. Työntekijät puolestaan olisivat toivoneet esimieheltä tukea käytännön asioihin työkierron järjestämisessä. Sopeutuminen työkiertoon osoittautui yhdeksi selkeäksi kehittämiskohteeksi. Oman paikan löytäminen uudessa työyhteisössä vei aikaa ja aiheutti hämmennystä ja pelkoa. Työntekijän oli hyväksyttävä riittämättömyyden tunne, kun tuli paljon uutta opittavaa. Myös tyytymättömyyttä ja katumusta tuli esille työkiertoon lähtijöiltä. Vastaanottavan työyksikön negatiivinen suhtautuminen työkiertoon tulijaa kohtaan oli estävä tekijä ja näkyi myös siten, että työkiertoon tulevan työntekijän osaamista ei hyödynnetty. (Yläne 2014, 35–38.)

Kaiken kaikkiaan työkierto herätteli ja ravisteli työyhteisöä. Sen koettiin aiheuttavan kuormittumista ja epävarmuutta. Työkierron jälkeen kokemusta kuitenkin kuvattiin hyväksi ja opettavaksi. Esimiehen tuen tarve nousi tutkimustuloksissa merkittäväksi. Työkierron jälkeen esimiehen tulisi myös huolehtia uuden osaamisen ja kokemusten esilletuonnista. Työntekijät myös toivoivat esimiehiltä kannustusta työkiertoon osallistumiseen ja toivoivat saavansa olla mukana työkierron suunnittelussa ja toteutuksessa. (Yläne 2014, 43–45.)

Anu Partanen tutki pro gradu -tutkielmassa (2009) työkiertoa henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa haettiin tietoa siitä, miten tavoitteellista työkiertoa voitaisiin entistä tehokkaammin hyödyntää työyhteisössä. Tutkimus kohdistettiin lähiesimiehille ja toteutettiin ryhmähaastattelulla. Tutkimustuloksista ilmeni, että tavoitteellinen työkierto nähtiin esimiesten keskuudessa tärkeänä. Työkierron onnistumiselle ratkaisevia tekijöitä olivat säännöllinen työkierto, hyvä perehdytyksen suunnittelu, kirjallisen sopimuksen teko sekä hyvä tiedon kulku. Myös kokemusten purku omassa työyhteisössä nousi esille tuloksista. Partasen saamien tulosten perusteella lähiesimies oli avainasemassa työkierron mahdollistajana ja esimiehen oma asenne oli ratkaiseva tekijä työkiertoa edistävänä tai estävänä tekijänä. Esimiesten yhteistyötä tavoitteellisessa työkierrossa todettiin olevan vähän, mutta tavoitteellinen työkierto oli jonkin verran yhtenäistä eri yksiköiden toimintoja. Työkierrosta tiedottamisessa todettiin olevan parantamisen varaa. (Partanen 2009, 47–67.)

Linda Ahlbergin (2012) ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä tutkittiin työkiertoa terveyttä edistävänä välineenä ja tutkimuksen avulla luotiin malli työkierron toteuttamiselle. Tutkimus toteutettiin Loviisan vanhuspalveluiden hoitajille. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että hoitajat pitivät työkiertoa hyvänä tapana kehittää ammatillista osaamistaan. Työkierto auttoi näkemään oman työn hyvät puolet ja antoi uusia ideoita kehittää omaa työtään. Työkierto auttoi myös huomaamaan oman työn muutostarpeet. Hoitajat näkivät tärkeänä mennä työkiertoon avoimin ja vastaanottavaisin mielin. Tärkeäksi koettiin työkavereiden, mutta myös esimiehen tuki. Yhteiset tavoitteet ja luottamus toisiin tuotiin tärkeänä esille tutkimustuloksissa. Vapaaehtoisuus osallistua työkiertoon lisäsi motivaatiota ja vaikutti siihen, kokiko kierrossa oleva työkierron terveyttä edistävänä vai estävänä tekijänä. Jos työkierto ei ollut vapaaehtoisuuteen perustuvaa, kokivat hoitajat arvostuksen puutetta ja negatiivisia tunteita keskuudessaan. (Ahlberg 2012, 39–49.)

Ahlbergin tutkimuksessa poikkeavana aiempiin aiheeseen liittyviin tutkimukseen tuli ilmi, että osa vastaajista koki työkierron hoidon laatua vähentävänä tekijänä. Vastaajien mukaan työkierto voi vaikuttaa negatiivisesti hoidettavien turvallisuuden tunteeseen. Työkierrolla oli kuitenkin myös positiivisia vaikutuksia iäkkäiden keskuudessa. Hoidettavien kokemuksiin vaikutti hoidettavan henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämä aihealue herätti tutkijan mukaan

voimakkaita tunteita vastaajissa ja tästä syystä tutkija koki tärkeäksi huomioida asia työkierron suunnittelussa ja toteutuksessa. Hän toi esiin myös ajatuksen siitä, vaikuttiko työntekijän oma asenne työkiertoa kohtaan myös siihen, miten työntekijä toi vastauksissa esiin hoidon laatua koskevan näkökulman. (Ahlberg 2012, 50–51, 59.)

Jänönen (2017) tutki omassa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimuksessa työkiertoa ja lainavuorojärjestelmää. Kysely kohdistettiin aikuispsykiatrian esimiehille ja hoitohenkilökunnalle. Jänösen työssä tarkasteltiin aihetta hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen resursoinnin ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Opinnäytetyön tulosten pohjalta kehitettiin uusi toimintamalli tavoitteellisesta työkierrosta ja lainavuroista hoitohenkilöstölle. Aihe oli ajankohtainen, koska työkiertoa ja lainavuroihin menemistä oli toteutettu Siun sotella vähän aikaa ja toimintayksiköt tarvitsivat tietoa toimintamallin tavoitteelliseen ja joustavaan toteuttamiseen tulevaisuudessa. (Jänönen 2017, 18–19.)

Jänösen (2017) tutkimusten tulosten mukaan esimiesten antamaa tukea työkierrosta ja lainavuroista tiedottamista kaivattiin lisää, vaikkakin tiedottaminen olikin ollut yleisesti ottaen hyvää. Perehdytyksen merkitys työkiertoon ja lainavuroihin lähdeettäessä koettiin tärkeäksi ja hyvällä perehdytyksellä koettiin olevan merkitystä myös potilasturvallisuudelle. Hoitohenkilöstön tasapuolisella kohtelulla ja kaikille annetuilla samoilla mahdollisuuksilla ajateltiin olevan merkitystä hoitohenkilöstön työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Tulosten mukaan hoitohenkilöstöllä on halu lähteä työkiertoon ja lainavuroihin yli klinikkarajojen. (Jänönen 2017, 34–39.)

2.4 Työkierto osaamisen johtamisen menetelmänä

Osaava ja motivoitunut henkilöstö on organisaation selkäranka. Esimiehillä on merkittävä asema työkierron suunnittelussa ja toteutuksessa sekä työntekijöiden tukemisessa ja kannustamisessa. Esimiesten tulisi perehtyä työkierron mahdollisuuksiin ja osallistua aktiivisesti työkiertojärjestelmän kehittämiseen. Työkierto on edullinen ja tehokas tapa lisätä henkilökunnan osaamista. Työkiertoa tulisi markkinoida positiivisella tavalla ja tiedottaa

työntekijöitä työkiertoon liittyvistä hyödyistä ja mahdollisuuksista. Työkiertoon liittyy myös kielteisiä kokemuksia, ja siksi järjestelmää tulisi kehittää siten, että kielteiset kokemukset ja sitä kautta mahdolliset osaamisen kehittymisen esteet vähenisivät. (Miinalainen 2017, 45.) Henkilökierto ja muut henkilöstön liikkuvuutta tukevat menetelmät tulisi sisällyttää henkilöstön kanssa säännöllisesti käytäviin kehityskeskusteluihin (Valtionhallinto 2012, 19).

Miinalaisen (2017) pro gradu -tutkimuksessa tuotiin esille, että on tärkeää kuunnella työntekijöiden toiveita ja säilyttää kohtuullisuus työkierron toteuttamisessa esimerkiksi rajaamalla se koskemaan tiettyjä ennalta määriteltäviä yksiköitä. Hoitotyö on inhimillistä toimintaa, ja siksi myös sitä toteuttavien tulisi saada tulla kohdelluksi inhimillisesti myös työkiertoa toteutettaessa. (Miinalainen 2017, 40–41.) Esimiehen tehtävänä on rohkaista henkilökierrosta kiinnostunutta työntekijää. Henkilökierron aiheuttamat hyödyt ovat pitkäaikaisia. Kiertoon lähtemisen kieltäminen siihen halukkaalta työntekijältä voi johtaa työpaikan vaihdokseen tai ainakin alentaa henkilön työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta. (Valtionhallinto 2012, 19.)

Jänösen (2017) tutkimuksen perusteella aina kun työkiertoa tai lainavuoroja lähdetään toteuttamaan ovat esimiehet sekä lähettävässä että vastaanottavassa yksikössä avainasemassa. Heidän tulee olla työntekijän tukena koko prosessin ajan. Esimiesten huolena oli motivaation puute työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisestä ja itseohjautuvuuden puuttuminen. Saadut tulokset osoittivat, että hoitohenkilöstöllä on kova halu oppia uutta ja kehittää omaa osaamistaan. Tulosten mukaan sekä esimiehet että työntekijät kokivat, että työkiertoon ja lainavuoroihin lähtemisellä saadaan uutta osaamista yksiköihin (Jänönen 2017, 34–39.)

Esimiehillä on henkilökierron toteutuksessa keskeinen rooli. Organisaation täytyy huolehtia, että esimiehillä on riittävästi tietoa henkilöstön liikkuvuuden merkityksestä ja keinoista toteuttaa sitä. Esimiehet tarvitsevat myös organisaation puolelta täyden tuen toteuttaa henkilökiertoa. Henkilökierto vahvistaa työntekijän omaa osaamista sekä tukee oppimiskyvyn ylläpitämistä ja kehittymistä. Myös mahdollisuudet sijoittua työelämässä paranevat. (Valtionhallinto 2012, 9.)

Organisaation oppiminen tapahtuu siten, että organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. Osaamisen johtaminen ei ole yksittäisen osaamisen lisäämistä, vaan strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista. Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation ydin. Strategian toimivuus mitataan arkityössä, siinä miten strategia ohjaa työn tekemistä sekä päivittäisiä valintoja ja päätöksiä. (Tuomi & Sumpkin 2012, 13–14.) Organisaation toiminnan kannalta on tärkeä huolehtia työvoiman oikeasta määrästä ja laadusta sekä ennakoida osaamistarpeita. Henkilöstösuunnittelun yhteydessä keskustellaan rekrytointitarpeesta, sijaissuunnittelusta, työkierrosta ja sisäisistä siirroista sekä kehittämis- ja urasuunnitelmista. Strategisessa osaamisen johtamisessa tarvitaan tietoa henkilöstöresursseista. (Niiranen ym. 2010, 96–97.)

Strategisen johtamisen prosessi tulee olla dynaamista ja jatkuvaa. Organisaation tulee asettaa sekä pitkän- että lyhyen tähtäimen tavoitteita. Pitkän tähtäimen tavoitteet tulee olla mitattavia, selkeitä, realistisia, mutta myös haastavia. Myös suunnitelma tavoitteiden saavuttamisesta tulee olla laadittuna. Vuosittaiset tavoitteet ovat lyhyen tähtäimen tavoitteita, joiden avulla pitkän tähtäimen tavoitteet saavutetaan. Myös näiden tulee olla mitattavia, realistisia ja haastavia, mutta myös priorisointia tulee tehdä. Strateginen suunnittelu ei tarjoa valmista ratkaisua vaan antaa raamit, joiden mukaan edetään kohti tavoitetta. Kommunikaatiota tavoitteiden saavuttamisesta tulee olla jatkuvasti ja työntekijöiden näkökulma tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida. (David 2013, 41–47.)

Henkilöstöstrategia on johtamisen ja henkilöstön työväline, jonka avulla henkilöstöjohtamista ja työyhteisön toimintaa suunnataan yhteisten periaatteiden mukaiseksi. Osaamisen vahvistaminen on tyypillisesti työkieroon lähettävän yksikön keskeinen työkalu työntekijän osaamisen vahvistamiseksi ja organisaation kehittämiseksi. Kuitenkin myös vastaanottava yksikkö oppii henkilökierron myötä. (Niiranen ym. 2010, 97; Valtionhallinto 2012, 9–10.)

Tärkeä näkökulma strategisen johtamisen toteuttamiseen on avarakatseisuus. Halu saada uutta tietoa, uusia näkökulmia ja uusia mahdollisuuksia. Kaikkien työntekijöiden tulee tuntea ja ymmärtää organisaation strategia ja sitoutua toimimaan sen mukaisesti. Strategian toteutumisen esteitä ovat liian jäykkä ja joustamaton toteuttaminen, suunnittelemattomuus ja

työntekijöiden jättäminen pois strategian suunnittelusta. Kun työntekijät ovat mukana strategian suunnittelussa, he sitoutuvat toimimaan sen mukaisesti. (David 2013, 47–48.)

Johtamisen tulee olla tuloksiin tähtäävää ja kannustavaa. Yksilön osaaminen ei riitä, vaan osaaminen on otettava yhteiseen käyttöön ja sen on muututtava arjen toiminnaksi. Vaihtuva henkilöstö luo mahdollisuuksia, mutta asettaa myös haasteita johtamiseen. Hyvä osaaminen ja työn johtaminen on parasta strategian maastoutusta. Osaamisen ja työn johtaminen ovat tärkeä osa esimiehen työtä ja jokaisen osaamista tulee kehittää strategian mukaisesti. (Tuomi & Sumpkin 2012, 97–98.)

Osaamisen johtaminen on kaikkien esimiesten keskeinen keino varmistaa strategian toteutuminen. Organisaation kehittämisen ydin on olemassa olevan tilanteen tunnistaminen ja lähtökohtien tarkastelu. Organisaation menestyksen kannalta yhteinen osaaminen on ratkaisevaa. Organisaation visio toteutuu yhteisen osaamisen ja työn tekemisen kautta. Vision toteutuminen edellyttää uusien osaamisten omaksumista ja työn kehittämistä yhteistyössä muiden kanssa. (Tuomi & Sumpkin 2012, 23–29.)

Johtajuuden näkökulmasta työkierto ja työvoiman liikkuvuus edistää työssä oppimista, auttaa uralla etenemisessä ja tuo lisää asiantuntijuutta tehtävien ja menetelmien kehittämiseen. Myös kokonaisuuksien ymmärtäminen helpottuu. Työvoiman liikkuvuus asettaa myös haasteita sekä organisaatiolle että työntekijälle. Tästä syystä hyvä etukäteissuunnittelu, tiedotus, organisointi sekä palautejärjestelmä tulee huomioida. Negatiivisilta kokemuksilta voidaan välttyä, kun työkierto perustuu vapaaehtoisuuteen. (Rasi 2014, 111–115.)

Esimiehen vastuulla on huolehtia, että henkilökierron tavoitteet perustuvat lähtökohtaisesti organisaation strategisiin tavoitteisiin. Organisaation kannustavaa asennetta henkilöstön liikkuvuuteen voitaisiin korostaa muun muassa suosituksilla siitä, kuinka usein henkilöstön suositellaan osallistuvan omaa osaamistaan vahvistavaan henkilöstön liikkuvuuden toimenpiteeseen. (Valtionhallinto 2012, 19.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Työkierto on asetettu Soiten Hoidon ja hoivan BsC–kortin vuoden 2018–2020 tavoitteeksi, mutta työkierrolle ei ole organisaatiossa selkeää ja yhtenäistä toimintamallia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen käsitys työntekijöillä on työkierrosta sekä selvittää, miten työyhteisö hyötyy työkierrosta. Tavoitteena oli hyödyntää tutkimustuloksia organisaation käyttöön siten, että henkilöstön on mahdollista kehittää ammattitaitoaan työkierron avulla. Toteuttamalla työkiertoa organisaation sisällä, saadaan henkilöstön osaamista laajennettua ja siirrettyä tietoa sekä osaamista yksiköiden välillä. Tutkimustuloksia voidaan jatkossa hyödyntää valtakunnallisesti myös muissa terveyden- ja sosiaalihuollon organisaatioissa.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmia olivat:

1. Millainen käsitys työntekijöillä on työkierrosta?
2. Miten työyhteisö hyötyy työkierrosta?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Sain idean opinnäytetyön aiheeseen palvelualuejohtajan kanssa elokuussa 2017 käydessämme keskustelua aiheesta. Aloitin opinnäytetyön teoria-aineiston keruun joulukuussa 2017 saatuni hyväksynnän aiheelle opinnäytetyön ohjaajalta. Laadin tutkimussuunnitelman kesän 2018 aikana. Ohjausryhmään kuuluvat henkilöt varmistuivat syyskuussa 2018, kun kohderyhmä oli saatu rajattua. Ohjausryhmääni kuuluvat laitos- ja palveluasumisen palvelualuejohtaja, kotihoidon palvelualuejohtaja sekä yksi kohderyhmän sairaanhoitaja työelämän edustajana.

Kyselylomake valmistui syksyllä 2018, jonka jälkeen lähetin valmiin tutkimussuunnitelman liitteineen hyväksyttäväksi Soiten johtajaylihoitajalle marraskuussa 2018. Tutkimusluvan sain joulukuussa 2018. Kyselylomake lähetettiin vastaajille tammikuussa 2019. Vastaukset saatuni aloitin aineiston analyysin. Analysoituani tulokset esitin ne ohjausryhmälle, jonka jälkeen pidin kaksi aivoriihitapaamista maaliskuussa 2019 kohderyhmän esimiehille ja työntekijöiden edustajille. Näissä tapaamisissa päädyimme kehittämistehtävään, jonka laadin huhtikuun 2019 aikana. Esittelin opinnäytetyöni seminaarissa 17.5.2019. Opinnäytetyöni valmistui alkukesästä 2019.

4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyö suunnattiin Soiten Hoidon ja hoivan toimialueen palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon henkilökunnalle. Soite on 1.1.2017 perustettu Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveysterveystyöryhmä. Vuoden 2017 alussa Kokkolassa yhdistettiin sosiaali- ja terveysterveystyöryhmä yhdeksi isoksi organisaatioksi, Soiteksi. Soite jaetaan viiteen eri toimialueeseen, joita ovat Terveyden ja sairaanhoidon palvelut, Hoito ja hoiva, Perheiden palvelut, Kehitysvammahuolto ja vammaispalvelut sekä Tukipalvelut. (Soite 2019a.)

Kohderyhmänä tutkimuksessa oli Soiten hoidon ja hoivan palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon lähi- ja sairaanhoitajat (N=669). Sairaanhoitajia oli (n=133) ja lähihoitajia (n=536). Henkilöstömäärältään laitos- ja palveluasuminen sekä kotihoito ovat lähes saman suuruiset. Tutkimuksen aikaan palveluasumisen- ja laitoshoidon lähi- ja sairaanhoitajien vakanssimäärä oli 366 ja kotihoidon lähi- ja sairaanhoitajien vakanssimäärä 303.

Hoidon ja hoivan toimialueeseen kuuluvat seuraavat palvelualueet: ennakoivat avopalvelut, kotihoito, palvelu- ja laitosasuminen, erityisalojen avopalvelu, yleislääketieteen osastopalvelut sekä asumispalveluiden ostopalvelut ja valvonta. Tutkimuksen rajaus palvelu- ja laitosasumiseen sekä kotihoitoon tehtiin sillä perustella, että palvelu- ja laitosasuminen sekä kotihoito ovat molemmat isoja palvelualueita, joten vastauksista ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Yleislääketieteen osastopalvelut jätettiin pois sillä perusteella, että niihin kohdistui iso toiminnan muutos tutkimuksen kanssa yhtäaikaaisesti.

Vanhusten palveluiden avulla turvataan vanhuksen hyvinvointia vanhuksen omassa kodissa, palveluasumisessa tai laitosasumisessa. Lähtökohtana kaikissa palveluissa on tukea vanhuksen terveyttä, toimintakykyä ja selviytymistä. Kotihoidon tavoitteena on antaa turvallista hoitoa ja huolenpitoa sekä edistää asiakkaiden toimintakykyä ja omatoimisuutta. Kotihoito perustuu aina asiakkaan toimintakyvyn ja terveydentilan arviointiin, jonka perusteella yksilöllinen hoidon ja avun tarve arvioidaan. Yksilöllisesti suunnitellulla hoivalla ohjataan, tuetaan ja autetaan asiakasta selviytymään omatoimisesti tai tuettuna päivittäistoiminnoistaan ja hoidostaan. (Soite 2019b.)

Palvelu- ja laitosasuminen turvaa yksilöllisen, kodinomaisen asumisen 65 vuotta täyttäneille henkilöille, jotka tarvitsevat hoitoa ja huolenpitoa ympäri vuorokauden eivätkä pärjää enää kotiin annettavien palveluiden turvin omassa kodissaan. Aasukkaiden omatoimisuutta tuetaan tarjoamalla toimintakykyä ylläpitävää hoitoa lähtökohtana vanhuksen omat voimavarat. Asuminen palvelutalossa on vaihtoehto kotona asumiselle siinä vaiheessa, kun vanhuksen toimintakyky heikkenee ja hän on ympärivuorokautisen hoidon tarpeessa. (Soite 2018.)

4.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistavaksi valitsin toimintatutkimuksen. Toimintatutkimus sopi lähestymistavaksi tutkimukseeni, koska tavoitteena on osallistaa henkilökuntaa ja saada aikaan muutos nykyiseen toimintamalliin. Toimintatutkimus pyrkii muutokseen, jonka kohteena on ihmisen toiminta ja tutkija on itse mukana muutosprosessissa. Kehittämistyö on jatkuvaa kehittämistä, jossa toisiaan seuraavien syklien avulla kehitetään toimintaa. Kehittämistyö jaetaan neljään sykliin, jonka vaiheita ovat tavoite, suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Kananen 2015, 43.) Toimintatutkimuksen tarkoituksena ei ole laadullisen tutkimuksen tavoin ymmärtää ilmiötä vaan muuttaa sitä. Toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluu, että arvioinnin suorittavat ne, jotka ovat mukana prosessissa. (Kananen 2014, 13–140.)

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma ja saada aikaan muutosta. Toimintatutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, ja se on vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla. Tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijana muutoksessa sekä tutkittavan ja tutkijan välinen yhteistyö. Oleellista on ottaa käytännössä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimusta on mahdollista käyttää myös, kun halutaan lisätä työskentelyyn uutta näkökulmaa, parantaa kommunikaatiota työntekijöiden ja tutkijan välillä ja antaa mahdollisuus ratkaista ongelmia uudella tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–60.)

4.3 Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen perusjoukko koostui Soiten Hoidon ja hoivan vastuualueen lähi- ja sairaanhoitajista (N=669). Sairaanhoitajia oli (n=133) ja lähihoitajia (n=536). Henkilöstömäärältään nämä kaksi palvelualueetta ovat lähes saman suuruisia. Tutkimuksen aikaan palvelu- ja laitosasumisen lähi- ja sairaanhoitajien

vakanssimäärä oli 366 ja kotihoidon lähi- ja sairaanhoitajien vakanssimäärä 303. Kohderyhmästä kyselyyn vastasi 49 %.

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi. Siinä voidaan kuitenkin hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Menetelmiä pohdittaessa on huomioitava, että on kyse osallistavasta tutkimuksesta. Tutkimusaineistoa voi kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihiyöskentelyllä, haastattelulla ja havainnoimalla. Menetelmien valintaan vaikuttaa aina kohdeorganisaation koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkimushenkilöstö ja sen rooli sekä kohdehenkilöstö. (Ojasalo ym. 2014, 61–62.)

Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruuta käytetään, kun pitää saada suurelta joukolta ihmisiä vastauksia rajattuun tutkimusongelmaan. Kysely on aina määrämuotoinen lomake, jolla kerätään vastauksia ennalta asetettuihin kysymyksiin. Kyselylomakkeen tiedonkeruussa voidaan käyttää henkilökohtaista kyselyä, postikyselyä, puhelinkyselyä tai verkkokyselyä. (Kananen 2015, 95–97.) Tämä tutkimus kohdistui Soiten alueen Hoidon ja hoivan palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon toimialueiden lähi- ja sairaanhoitajiin, joten valitsin tutkimusmenetelmäksi strukturoidun kyselylomakkeen. Kyselylomakkeen etuna on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto (Ojasalo ym. 2014, 121).

Kyselylomakkeen laadin syksyllä 2018, ja ohjausryhmä sai kommentoida kyselylomaketta, jonka jälkeen lomake esitettiin neljällä kohderyhmän henkilöllä. Esitestauksen perusteella kolmea kysymystä muokattiin saadun palautteen perusteella, ja se sai lopullisen muotonsa lokakuussa 2018. Toteutin aineistonkeruun strukturoidulla kyselylomakkeella Webropol-ohjelmaa käyttäen tammikuussa 2019.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus kohdistetaan niihin, jotka kuuluvat ilmiön piiriin. Tutkimuksen kohderyhmä tarkoittaa ihmisryhmää, johon tutkittava ilmiö liittyy. Jos kohderyhmän kaikki havaintoyksiköt tutkitaan, on kyseessä kokonaistutkimus. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävää osaa kutsutaan kadoksi. Tähän voi olla syynä muun muassa se, että kaikkia valittuja ei tavoiteta tai osa kieltäytyy tutkimuksesta. (Kananen 2015, 266–267.)

Kyselylomake (LIITE 2) perustui aikeisempaan teoriaan aiheesta (mm. Ahlberg 2012, Hongisto 2005, Miinalainen 2017, Partanen 2009) sekä asetettuihin tutkimusongelmiin. En löytänyt aiheeseen liittyviä kvantitatiivisia tutkimuksia, joiden valmiita kyselylomakkeita olisin voinut käyttää omassa työssäni. Koska aiemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset oli toteutettu kvalitatiivisella menetelmällä, en voinut suoraan hyödyntää aiemmissa tutkimuksissa käytettyjä kysymyksiä oman kyselylomakkeeni laadintaan. Aiempien tutkimusten näkökulma aiheeseen on ollut erilainen kuin oman tutkimukseni. Miinalaisen (2017) pro gradun kysymyksiä olen osittain pystynyt hyödyntämään omaan kyselylomakkeeseeni. Tutustuin aiheeseen liittyvien tutkimusten kysymyksiin ja sain niistä ajatuksia oman kyselylomakkeeni laadintaan.

Valitsin kyselylomakkeen asteikoksi Likertin asteikon. Kun kyse on asenteiden tai mielipiteiden mittaamisesta, yksi sopivimmista vaihtoehdoista on Likertin asteikko. Likertin asteikossa on portaikko, jossa portaikon asteet on nimetty. Nimeämisessä täytyy olla huolellinen, jotta jokaiselle vastaajalle löytyy sopiva vaihtoehto. Neutraaliluokka on yleensä sijoitettuna asteikon keskimmäiseksi. Tämä vaihtoehto sulkee pois pakkovastaamisen. Neutraaliasteikko ei kuitenkaan ole läheskään aina pakollinen. Jos vastaajalla ei ole mielipidettä, hän voi jättää vastaamatta. (Valli 2018, 106; Valli 2015, 57.)

Kyselylomakkeen kysymykset 1–5 ovat taustakysymyksiä, kysymykset 6–17 vastaavat tutkimusongelmaan yksi ja kysymykset 18–25 vastaavat tutkimusongelmaan kaksi. Ohjausryhmä kommentoi kyselylomaketta marraskuussa 2018, jonka jälkeen se esitestattiin. Esitestaukseen osallistui neljä kohderyhmän henkilöä. Esitestauksesta saadun palautteen sekä ohjausryhmän kommenttien perusteella kolmea kysymystä tarkennettiin ja loppuun lisättiin yksi avoin kysymys vapaille kommentteille. Kyselylomake sai lopullisen muotonsa lokakuussa 2018.

Saatekirje (LIITE 2) sekä linkki Webropol-kyselyyn lähetettiin vastaajille (N=669) 4.1.2019 esimiesten välityksellä. Kyselyyn annettiin vastausaikaa 25.1.2019 asti. Kävi ilmi, että osa kohderyhmästä ei ollut saanut linkkiä muiden kanssa samanaikaisesti, joten kyselyä jatkettiin vielä 6.2.2019 asti ja samassa yhteydessä muita vastaajia muistutettiin vastaamisesta. Viikkoa ennen vastausajan loppumista laitettiin vielä koko kohderyhmälle toinen muistutusviesti

kyselystä. Vastaajien määrä oli 330. Kyselyn vastausprosentti oli 49 %. Aineisto analysoitiin Webropol-ohjelmalla ja tutkimuksen tulokset kuvattiin frekvensseinä ja prosentteina.

Avoimia vastauksia tuli 60 kappaletta. Avoimet vastaukset aukikirjoitettiin ja ryhmiteltiin aihepiireittäin. Avoimet vastaukset tukivat muita tutkimustuloksia ja olivat saman suuntaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa esiin tulleet asiat. En analysoinut avoimia vastauksia, vaikka sisällön analyysi olisi ollut mahdollista, koska vastausten määrä oli niin suuri. Päätin kuitenkin painottaa tutkimuksen määrällistä osuutta tutkimustulosten analysoinnissa. Tein kuitenkin koosteen avoimista vastuksista ja niistä saatua tietoa voitiin hyödyntää kehittämistehtävän suunnittelussa ja laadinnassa.

5 TYÖNTEKIJÖIDEN JA TYÖYHTEISÖN KÄSITYKSET TYÖKIERROSTA

Tässä luvussa kuvataan aineistosta esiin nousseita tuloksia. Kokonaisuudessaan verratessa palvelu- ja laitosasumisen työntekijöiden sekä kotihoidon työntekijöiden käsityksiä työkierrosta, ei tullut ilmi merkittäviä eroja eri palvelualueilla työskentelevien työntekijöiden suhtautumisessa aiheeseen. Vertailtaessa työkierrossa olleiden vastauksia niiden henkilöiden vastauksiin, jotka eivät ole osallistuneet työkiertoon, ero oli vielä pienempi. Tästä syystä tuloksissa ei vertailla työkierrossa olleiden ja ei-kierrossa olleiden vastauksia, vaan keskitytään tuomaan esille palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon vastausten jakaumia. Avoimia vastauksia kyselyssä tuli yhteensä 60 kappaletta.

5.1 Kohderyhmän kuvaus ja taustatiedot

Kyselytutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Perusjoukko (N=669) koostui palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon henkilökunnasta. Perusjoukkoon sisältyi sairaanhoitajia (n=133) sekä lähihoitajia (n=536). Perusjoukosta kyselyyn vastasi 330 henkilöä, ja vastausprosentti oli 49 %. Perusjoukosta sairaanhoitajia oli 20 % ja lähihoitajia 80 %. Ammattiryhmien välisessä vastausaktiivisuudessa ei ollut merkittävää eroa, mutta lähihoitajat olivat vastanneet hieman sairaanhoitajia aktiivisemmin. Vastaajista 9 ei ollut ilmoittanut tutkintoon johtanutta koulutusta. Vastaajista 252 (77 %) ei ollut lainkaan kokemusta työkierrosta, ja 74 vastaajista (23 %) ilmoitti aiemmin osallistuneensa työkiertoon. Neljä vastanneista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

Vastaajista hieman yli puolet (55 %) kuului ikäluokkiin 45–55-vuotias tai yli 55-vuotias. 25–34-vuotiaiden sekä 35–44-vuotiaiden osuus vastanneista oli 41 % ja alle 25-vuotiaita vastaajia oli 25 (8 %). Vastanneista 179 henkilöä (55 %) työskenteli palvelu- ja laitosasumisessa ja 148 vastaajista (45 %) kotihoidossa. Vastaajista 3 ei ilmoittanut tämänhetkistä työpaikkaansa.

Yli puolet kyselyyn vastanneista (57 %) kuului alle 5 vuotta tai 5–10 vuotta työskennelleisiin. 11–15 vuotta nykyisessä työssä työskennelleitä vastaajia oli 17 %. 16–20 vuotta tai yli 20 vuotta nykyisessä työssä työskennelleitä oli 26 %. Kyselyyn vastanneista 252 henkilöllä (77 %) ei ollut lainkaan kokemusta työkierrosta tämän hetkiselällä työnantajalla. Vastaajista 74 (23 %) oli osallistunut työkiertoon 1.1.2017 jälkeisenä aikana. Taustamuuttujat kuvataan alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 1).

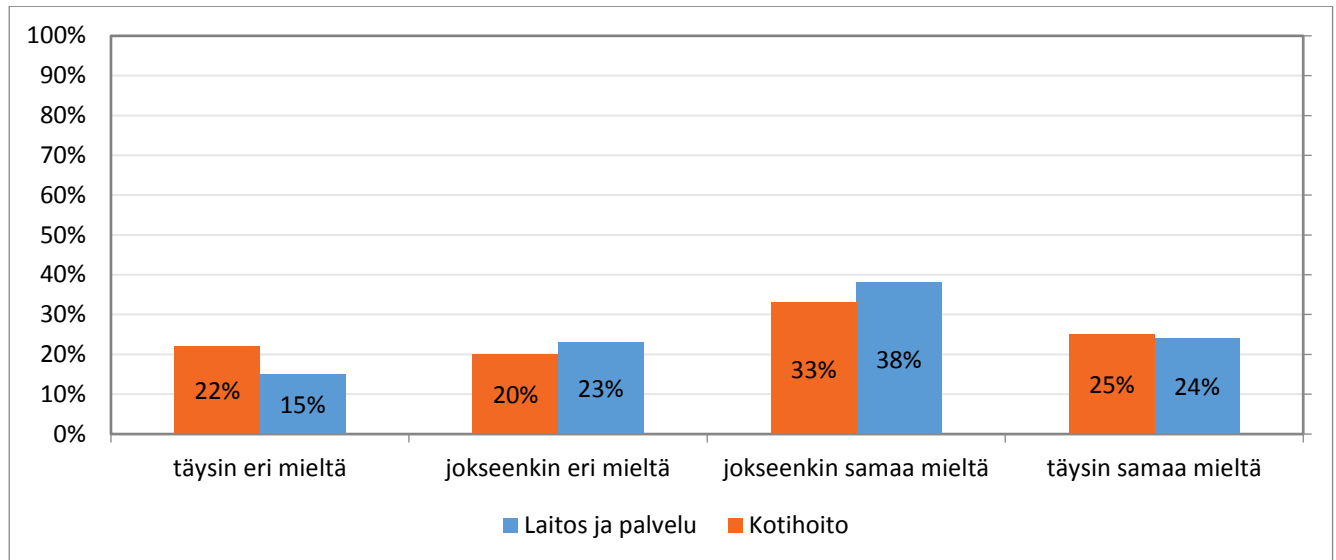
TAULUKKO 1. Vastanneiden taustatiedot

Vastaajien ikäjakauma	n	%
alle 25	25	8 %
25-34	80	24 %
35-44	55	17 %
45-54	94	28 %
yli 55	76	23 %
Tutkintoon johtanut koulutus		
lähihoitaja	263	82 %
sairaanhoidtaja	58	18 %
Työyksikkö		
kotihoito	148	45 %
palvelu- ja laitosasuminen	179	55 %
Työkokemus nykyisestä työstä vuosina		
alle 5 vuotta	96	29 %
5-10 vuotta	94	28 %
11-15 vuotta	56	17 %
16-20 vuotta	25	8 %
Yli 20 vuotta	59	18 %
Työkieroon osallistuminen 1.1.2017 jälkeen		
kyllä	74	23 %
ei	252	77 %

5.2 Henkilöstön käsityksiä työkierrosta sekä siitä saaduista hyödyistä

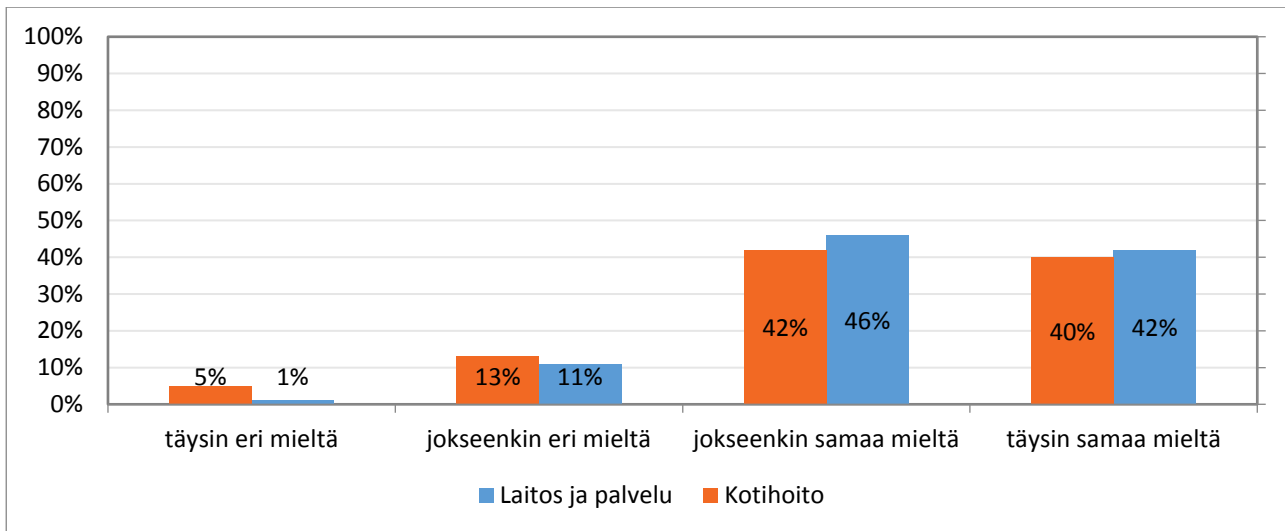
Kysyttäessä henkilöstön halukkuutta osallistua työkiertoon, kaikista vastaajista 61 % oli halukas osallistumaan työkiertoon. Verratessa keskenään palvelu- ja laitosasumisen sekä

kotihoidon henkilöstön vastauksia, palvelu- ja laitosasumisen henkilöstöstä 62 % ja kotihoidon henkilöstöstä 58 % suhtautui positiivisesti työkiertoon osallistumiseen. Loput vastaajista olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä työkiertoon osallistumisesta. Työkiertoon aiemmin osallistuneiden ja ei työkiertossa olleiden vastauksissa ei ollut eroavaisuuksia. (KUVIO 1.)



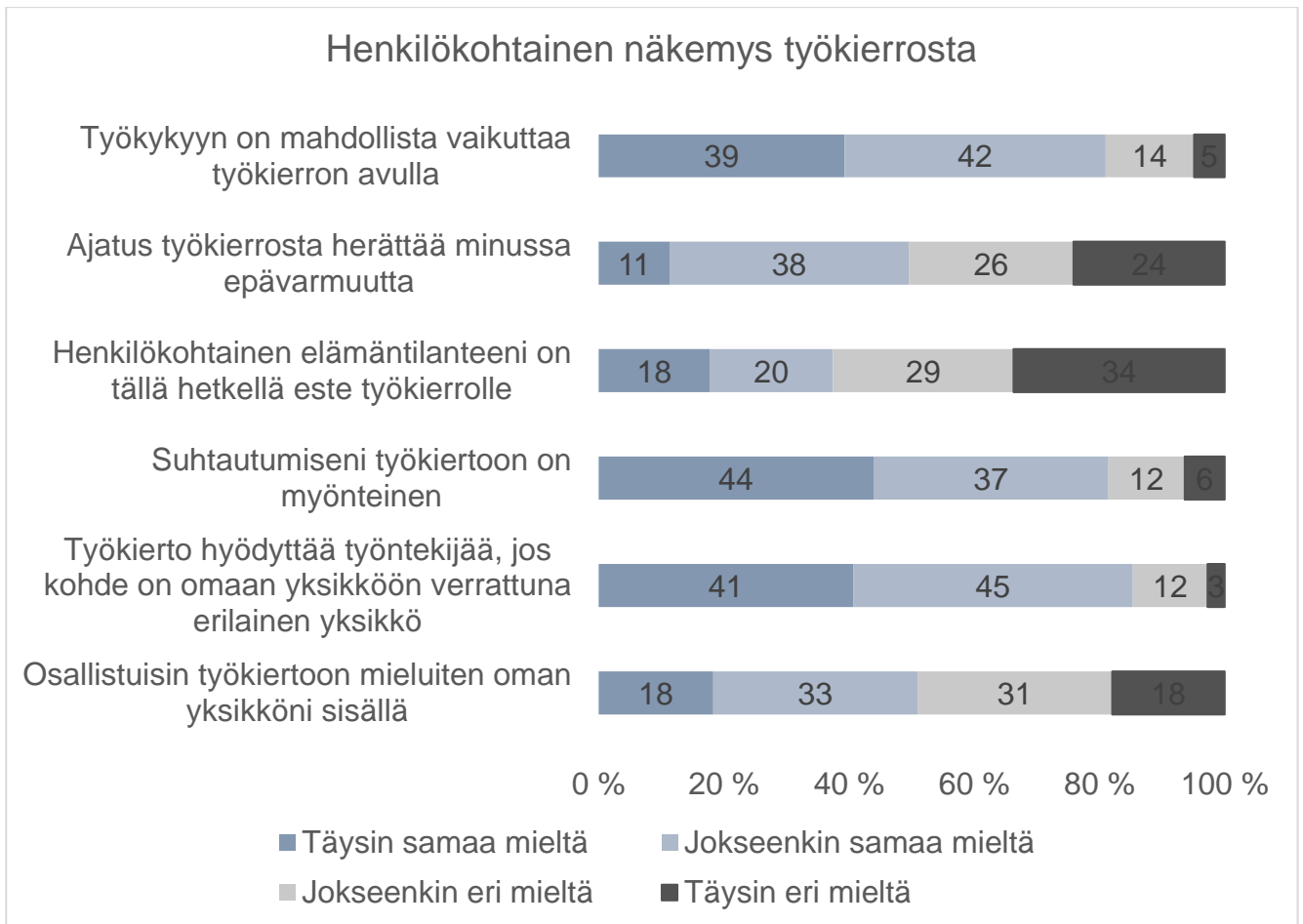
KUVIO 1. Henkilöstön halukkuus osallistua työkiertoon

Kaikista vastaajista puolet (51 %) oli sitä mieltä, että haluaisivat osallistua työkiertoon mieluiten oman yksikkönsä sisällä. Vastaukset jakautuivat siten, että palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnasta 53 % ja kotihoidon henkilökunnasta 49 % olivat sitä mieltä, että haluaisivat mieluiten osallistua työkiertoon oman yksikkönsä sisällä. Suurin osa henkilöstöstä (85 %) oli sitä mieltä, että työkierto hyödyttää työntekijää, jos työyksikkö on erilainen kuin oma nykyinen työyksikkö. Palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnasta 88 % ja kotihoidon henkilökunnasta 82 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työkierto hyödyttää työntekijää, jos työkierto järjestetään erilaisessa yksikössä. (KUVIO 2.)



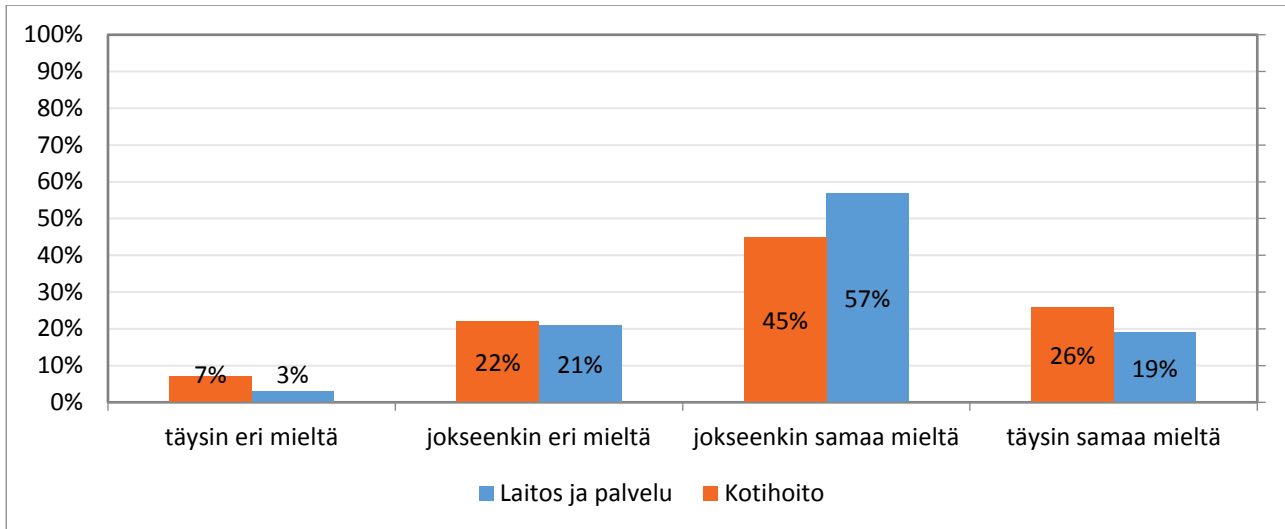
KUVIO 2. Työkierto hyödyttää työntekijää, jos yksikkö on erilainen kuin oma nykyinen yksikkö

Vastaajista 50 % koki epävarmuutta työkieroon osallistumisesta. Palvelu- ja laitosasumisen henkilöstöstä 52 % ja kotihoiton henkilöstöstä 47 % koki ajatuksen työkierrosta herättävän epävarmuutta. Kyselyssä selvitettiin, miten henkilökunta kokee elämäntilanteensa vaikuttavan mahdollisuuksiin osallistua työkiertoon. Henkilökunnasta 63 % oli sitä mieltä, että elämäntilanteella ei ole merkitystä heidän mahdollisuuksiinsa osallistua työkiertoon. Loput vastaajista (37 %) puolestaan koki, että henkilökohtainen elämäntilanne oli ainakin jossain määrin este työkiertoon osallistumiselle. Suurin osa vastaajista (81 %) oli sitä mieltä, että työkykyyn on mahdollista vaikuttaa työkierron avulla. (KUVIO 3.)



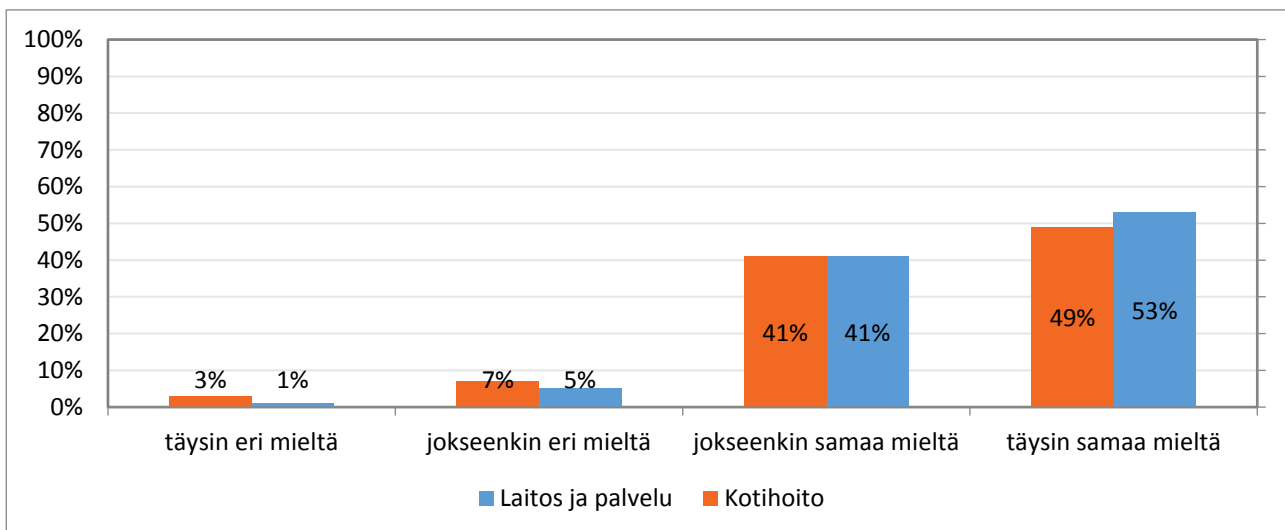
KUVIO 3. Työntekijöiden henkilökohtainen näkemys työkierron vaikutuksista

Vastaajista 74 % oli sitä mieltä, että työkiertoa voidaan pitää vaihtoehtona perinteiselle täydennyskoulutukselle. Palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnasta tätä mieltä oli 76 % ja kotihoidon henkilökunnasta 71 %. (KUVIO 4.)



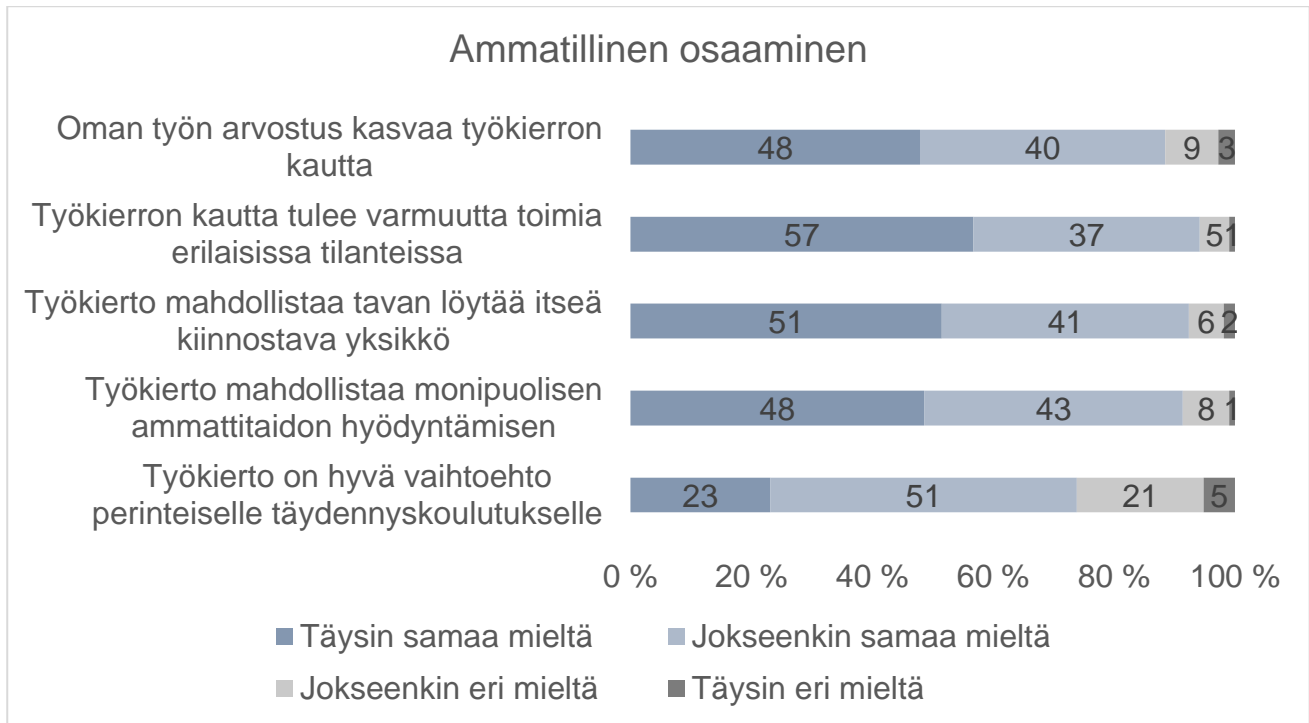
KUVIO 4. Työkierto on vaihtoehto täydennyskoulutukselle

Suurin osa vastaajista (91 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työkierto mahdollistaa monipuolisen ammattitaidon hyödyntämisen. Eroa palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon vastausprosentteissa ei tässä kysymyksessä ollut. Suurin osa vastaajista (92 %) oli sitä mieltä, että työkierron avulla on mahdollista löytää itseä kiinnostava yksikkö. Palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnasta 94 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. Kotihoidon henkilökunnasta 90 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. (KUVIO 5.)



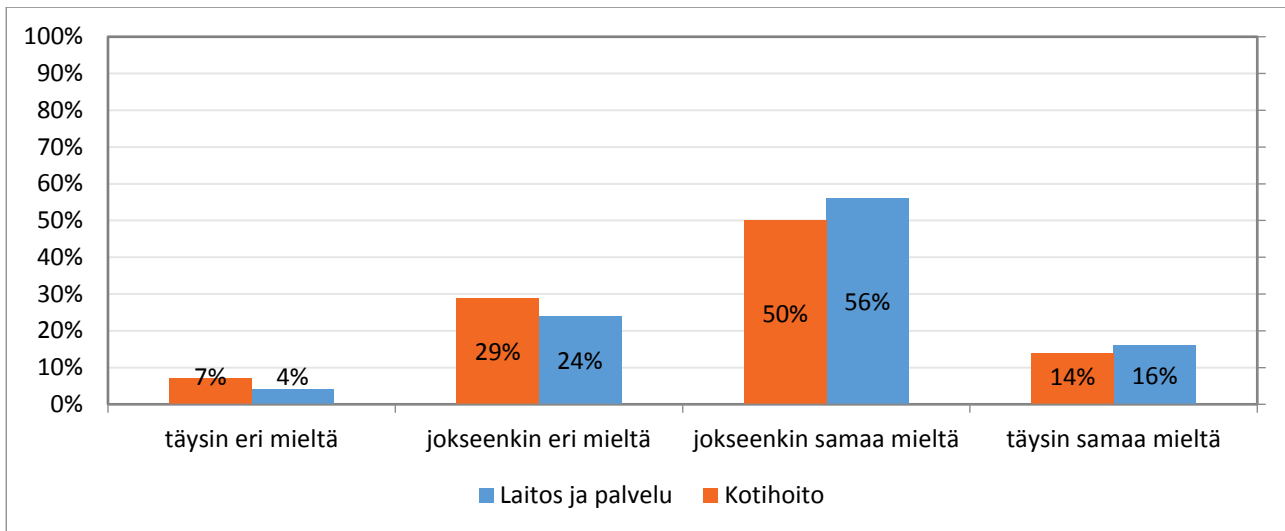
Kuvio 5. Työkierto mahdollistaa tavan löytää itseä kiinnostava yksikkö

Vastaajista lähes kaikki (94 %) olivat sitä mieltä, että työkierron kautta tulee varmuutta toimia erilaisissa tilanteissa ja suurin osa vastaajista (88 %) oli sitä mieltä, että oman työn arvostus kasvaa työkierron kautta. Kuviossa 6 näkyy vastausjakauma työkierron vaikutuksista ammatilliseen osaamiseen (KUVIO 6).



KUVIO 6. Työntekijöiden näkemys työkierron vaikutuksista ammatilliseen osaamiseen

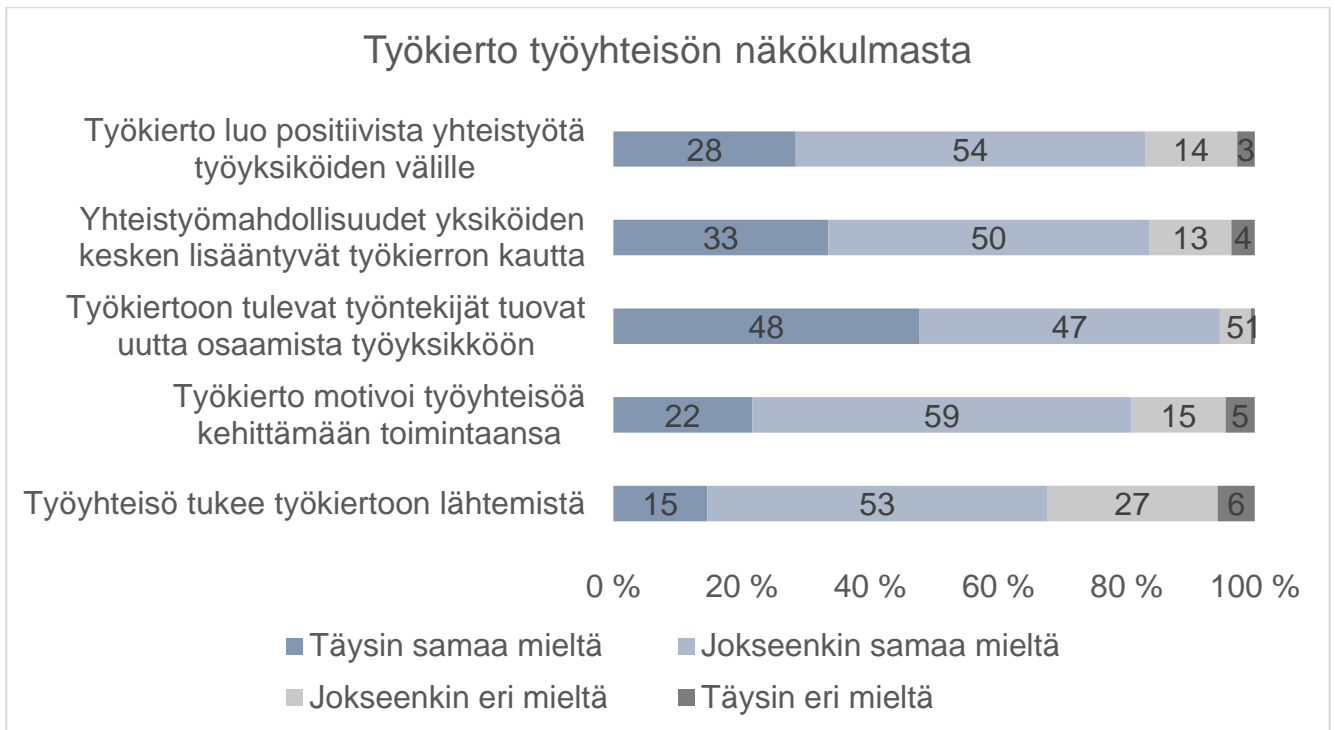
Vastaajista 68 % oli sitä mieltä, että työyhteisö tulee työkiertoon lähtemistä. Tämän vastauksen osalta oli jonkin verran eroa palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnan (72 %) ja kotihoidon henkilökunnan (64 %) välillä. Hieman vajaa kolmannes (28 %) palvelu- ja laitosasumisen sekä yli kolmannes (36 %) kotihoidon henkilökunnasta oli täysin tai jokseenkin eri mieltä työyhteisön antamasta tuesta työkiertoon lähtemisestä. (KUVIO 7.)



KUVIO 7. Työyhteisö tukee työkiertoon lähtemistä

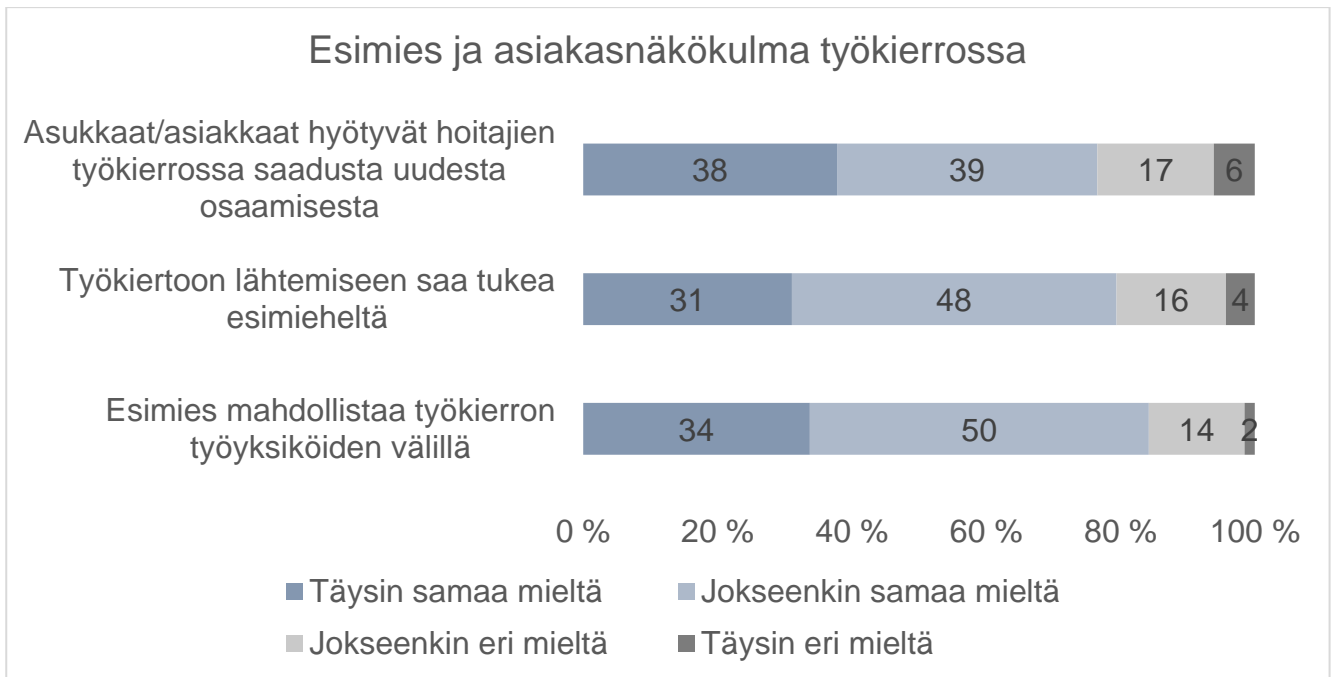
Vastaajista suurin osa (81 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työkierto motivoi työyhteisöä kehittämään toimintaansa. Lähes kaikki vastaajat (95 %) olivat joko täysin samaa tai lähes samaa mieltä siitä, että työkiertoon tulevat työntekijät tuovat uutta osaamista työyksikköön. Palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnan vastausten pohjalta 96 % oli samaa mieltä ja kotihoidon työntekijöillä vastaava osuus oli 93 %.

Suurin osa vastaajista (84 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yhteistyömahdollisuudet yksiköiden kesken lisääntyvät työkierron myötä. Tässä kysymyksessä palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon henkilöstön vastaukset olivat täysin yhteneväiset. 83 % vastaajista oli sitä mieltä, että työkierto luo positiivista yhteistyötä työyksiköiden välille. Palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnan vastausten perusteella tätä mieltä oli 84 % vastaajista. Kotihoidon henkilökunnasta täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 81 % vastaajista. (KUVIO 8.)



KUVIO 8. Työntekijöiden näkemys työkierron vaikutuksista työyhteisöön

Suurin osa vastaajista (84 %) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies mahdollistaa työkierron työyksiköiden välillä. Palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnasta 88 % ja kotihoidon henkilökunnasta 81 % oli tätä mieltä. 79 % vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimieheltä saa tukea työkiertoon lähtemisessä. Palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnan mielestä tätä mieltä on 82 % ja kotihoidon henkilökunnasta 77 % vastaajista. Kaikista vastaajista 77 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että asukkaat hyötyvät hoitajien työkierrosta saadusta uudesta osaamisesta. Palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnasta 80 % ja kotihoidon henkilökunnasta 72 % oli tätä mieltä. (KUVIO 9.)



KUVIO 9. Työntekijöiden näkemys työkierrosta esimies ja asiakasnäkökulmasta

5.3 Kooste avoimista vastauksista

Avoimia vastauksia kyselyssä tuli yhteensä 60. Avoimien vastauksien kommentit tukivat muita tutkimustuloksia. Lisäksi ne olivat hyvin saman suuntaisia kuin aiemmissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa saadut tulokset. Tässä osiossa avaan avoimien vastauksien pohjalta esiin nousseita asioita.

Vastaajat, jotka eivät olleet halukkaita osallistumaan työkiertoon, olivat avoimessa vastuksessa tuoneet esille olevansa työuransa loppupuolella ja halusivat rauhoittua viimeisiksi vuosiksi tuttuun yksikköön. Osa nuorista vastaajista koki, että he olivat opiskeluaikana kiertäneet niin paljon erilaisia työpaikkoja, että heillä ei vielä tässä vaiheessa ole tarvetta työkiertoon.

Vastauksista kävi ilmi, että työntekijä oli vaihtanut työpaikkaa, koska työkierto ei ollut järjestynyt edellisessä työpaikassa. Osa vastaajista kertoi löytäneensä tämänhetkisen työpaikkansa työkierron ansiosta ja olivat erittäin tyytyväisiä ratkaisustaan lähteä työkiertoon.

Elämäntilanteen vaikutuksesta työkiertoon osallistumiseen tuotiin esille työmatkan pituuteen liittyvät haasteet sekä korkea ikä. Yli kolmanneksella vastaajista tällä oli merkitystä työkiertoon osallistumiseen. Avoimissa kysymyksissä vastaajat toivat esille työkykyyn liittyviä tekijöitä. Vastaajat olivat tuoneet esille henkisiä tekijöitä, kuten kyllästyminen nykyiseen työhön, jolloin työkierto hyödyttää sekä työntekijää että työyhteisöä. Lisäksi vastaajat kokivat, että työkierto edistää hyvinvointia ja työssä jaksaminen paranee, etenkin jos työkiertoon lähteminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Osaamisen kehittäminen koettiin työkierron suurimpana hyötynä. Vastaajat ajattelivat, että työkiertoa toteuttamalla yksiköiden välinen yhteistyö tiivistyy ja monipuolinen osaaminen yksiköiden sisällä lisääntyy työkiertoa toteuttamalla. Oman työyksikön työilmapiirin paraneminen sekä ymmärrys toisten työtä kohtaan paranivat vastaajien mielestä työkierron avulla. Ilmapiirin paraneminen myös eri yksiköiden välisissä suhteissa työkierron kautta koettiin positiiviseksi asiaksi.

Hoidettavien työkierrosta saamasta hyödyistä tuli runsaasti vastauksia sekä puolesta että vastaan. Vastaajat kokivat muun muassa, että hoidettaville on tärkeää, että on tuttu hoitaja paikalla ja hoidettavat kysyvät tuttujen hoitajien perään. Vastauksissa tuotiin kuitenkin esille myös näkökulmaa siitä, että työkierto ei haittaa hoitosuhdetta, jos työkierto on useamman viikon tai kuukauden kestävä jakso.

Kokonaisuudessaan työkiertoon suhtautumien oli avoimien vastausten pohjalta positiivista. Avoimissa kommentteissa tuotiin esille kehittämisideoita sekä työkierron hyviä puolia, mutta myös siihen liittyviä haasteita. Avoimissa kommentteissa tuli ilmi aiheen kahtiajako, vastaajat olivat hyvin selkeästi joko työkierron puolesta tai sitä vastaan.

5.4 Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista

Kaiken kaikkiaan vertailtaessa eroavaisuuksia palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon henkilöstön kesken, palvelu- ja laitosasumisen henkilöstö suhtautuu kokonaisuudessaan

hieman positiivisemmin työkiertoon. Ero ei kuitenkaan ole merkittävä. Vertailtaessa vastauksia niiden kesken, jotka ovat osallistuneet työkiertoon tai eivät ole osallistuneet työkiertoon, ei eroavaisuuksia vastauksissa löydy. Työntekijöiden suhtautuminen työkiertoon osoittautui vastausten perusteella pääasiassa positiiviseksi ja myös työyhteisön koettiin hyötyvän työkierrosta.

Tulosten perusteella 62 % palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnasta ja 58 % kotihoidon henkilökunnasta on halukkaita osallistumaan työkiertoon, vaikka vastausten perusteella yli 80 % suhtautui työkiertoon vastaustensa perusteella myönteisesti. Noin puolet vastaajista koki, että työkierto oman yksikön sisällä olisi hyödyllistä, kun taas selkeästi isompi hyöty (yli 80 %) ajateltiin tulevan työkierrosta, jos yksikkö on erilainen kuin oma tämän hetkinen työyksikkö.

Työkierrolla koettiin olevan positiivinen vaikutus työkykyyn, ja työkierron koettiin myös olevan hyvä vaihtoehto perinteiselle täydennyskoulutukselle. Tässä yhteydessä vastaajat toivat esille myös perehdytyksen merkityksen työkiertoon osallistuvalla, koska esimerkiksi lääkehoito sekä erilaisten sähköisten järjestelmien osaaminen oli merkittävä osa työtehtäviä. Yli 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että työkierto mahdollistaa monipuolisen ammattitaidon hyödyntämisen ja lähes saman verran vastaajista koki oman työn arvostuksen kasvavan työkierron kautta. Tuloksissa näkyi myös, että reilusti yli 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että työkierron kautta saadaan uutta osaamista työyhteisöön ja noin 80 % mielestä yhteistyömahdollisuudet paranevat työyhteisöjen välillä.

Vastauksista nousi esille, että oma suhtautuminen työkiertoon on positiivisempi kuin työyhteisön antama tuki asialle. Palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnasta 76 % ja kotihoidon henkilökunnasta 64 % koki saavansa tukea työyhteisöltä työkiertoon lähtemisessä. Kuitenkin 96 % palvelu- ja laitosasumisen henkilökunnasta ja 93 % kotihoidon henkilökunnasta koki, että työkiertoon tulevat työntekijät tuovat uutta osaamista työyksikköön. Avoimien vastausten perusteella kritisoitiin jatkuvaa työyksikön tai alueen muutosta. Vastaajat toivoivat, että työkierto on pidempiaikainen, vähintään muutaman viikon mittainen. Vastaajat kokivat, että tuolloin työkierrosta saa tarvittavan hyödyn sekä itselle, että työyksikölle.

Esimieheen kohdistuvissa kysymyksissä koettiin esimiehen tukevan ja mahdollistavan työkierron yksiköiden välillä. Tätä mieltä oli noin 80 % vastaajista. Tärkeinä tekijöinä tässä tuotiin esille tasapuolisuus ja vapaaehtoisuus. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että työkierto tulisi olla säännöllistä ja kaikilla työntekijöillä tulisi olla velvollisuus lähteä työkiertoon. Opinnäytetyön tulosten kautta toivottiin myös saatavan työkierto oikeasti toimimaan organisaatiossa.

5.5 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisprosessin eteneminen

Kehittäjän rooli on toimintatutkimuksessa erilainen kuin muissa lähestymistavoissa. Toimintatutkimuksessa kehittäjä toimii aina ryhmän aktiivisena jäsenenä. Toimintatutkimus voi viedä aikaa, koska siinä on kyse toimintatapojen todellisesta muutoksesta. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Toimintatutkimuksessa tiedonkeruu, aineiston analyysi ja työn muuttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Uuden toimintatavan toimivuutta on havainnoitava, jotta saadaan käsitys vastaako muutos tarpeita ja tavoitteita. Havaintojen, analysoidun tiedon ja toiminnassa mukana olleiden kokemusten sekä yhteisen reflektion avulla toimintaa muokataan ja parannetaan. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos, 2017, 40.)

Analysoituani tutkimuksen tulokset lähetin alustavan analyysin tuloksista ohjaavalle opettajalle sekä ohjausryhmän jäsenille kommentoitavaksi maaliskuun 2019 alussa. Saatuani heiltä kommentit, sovin kaksi erillistä aivoriihi tapaamista esimiesten kanssa. Tapaamiset sovittiin johtoryhmien yhteyteen, koska tuolloin kaikki esimiehet olivat koolla yhtä aikaa ja tulokset saavuttivat mahdollisimman laajasti kaikki kohderyhmän esimiehet.

Aivoriihi on menetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Ryhmän koko on 6–12 henkeä, joka vetäjän johdolla pyrkii ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Kokouksen alussa rajataan ja asetetaan aivoriihen tavoitteet. Lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, joita ei tarvitse perustella. Vetäjä kirjaa ylös ideoita ja ideoita pyritään yhdistelemään ja kehittämään. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja pyritään arvioimaan syntyneitä ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 160–161.)

Ennen tapaamisia kävin 13.3.2019 suullisesti läpi palvelu- ja laitosasumisen esimiesten kanssa keskeisiä tuloksia ja sieltä nousseita asioita. Kaikki saivat myös koosteen tuloksista kirjallisena. Lisäksi lähetin saatekirjeen sekä koosteen keskeisimmistä tuloksista palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon esimiehille, joita en tavannut kasvotusten etukäteen, jotta he voivat perehtyä aiheeseen ja siitä nousseisiin tutkimustuloksiin ennen tapaamistamme. Kaikki tulokset lähetettiin esimiehille omana tuotoksenani aukikirjoitettuna. Vastauksista ei ollut tunnistettavissa yksittäisiä vastaajia. Avoimet vastaukset limitettiin yhteen aihepiireittäin, että vastaajat eivät olisi tunnistettavissa suorista lainauksista.

Aivoriihityöskentelyssä ryhmän koolla on merkitystä. Suuressa ryhmässä on helpompaa jättäytyä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Suuren ryhmän käyttämistä puoltaa se, että mahdollisesti kaikki ratkaisuun liittyvät henkilöt voidaan ottaa mukaan tekemiseen. Ihmiset myös sitoutuvat paremmin, jos ovat olleet mukana tekemässä sitä. (Ojasalo ym. 2014, 163.) Aivoriihi päätettiin pitää kahdessa eri ryhmässä, jolloin ryhmän koko ei kasva liian suureksi. Olisi saattanut olla tuloksellisempaa, jos palvelu- ja laitosasumisen ryhmät olisi sekoitettu keskenään. Käytännön kannalta oli helpommin toteutettavissa erilliset aivoriihet molemmille ryhmille, joten päädyttiin pitämään aivoriihi erikseen kotihoidon sekä palvelu- ja laitosasumisen edustajille.

Palvelu- ja laitosasumisen esimiesten aivoriihi pidettiin 19.3.2019 johtoryhmän yhteydessä. Tapaamisen alussa esittelin tulokset paikalla olijoille. Tapaamiseen osallistui palvelualuejohtaja, 11 palveluesimiestä sekä yksi työntekijöiden edustaja. Käytyäni läpi keskeiset tutkimustulokset, keskustelimme tuloksista ja niiden herättämistä ajatuksista. Lisäksi keräsin ylös asioita, jotka koettiin tapaamisen ja keskustelun pohjalta tärkeäksi tuoda esille kehittämistehtävässä. Tässä vaiheessa kehittämistehtäväksi ehdotettiin selkeää toimintaohjetta työkierron toteuttamiselle.

Toinen aivoriihi pidettiin 9.4.2019 kotihoidon esimiehille. Paikalla oli kotihoidon palvelualuejohtaja, 7 palveluesimiestä sekä yksi työntekijöiden edustaja. Palvelualuejohtaja sekä esimiehet olivat saaneet keskeiset tutkimustulokset etukäteen, jotta voivat tutustua aiheeseen ja miettiä etukäteen mieleen tulevia asioita. Tapaaminen alkoi tutkimustulosten esittelyllä ja sen jälkeen mietimme kotihoidon esimiesten esille nostamia ajatuksia ja

kehittämiskohteita. En tuonut esille mitään ajatuksia edeltävästä aivoriirikokouksesta, jotta kaikilla oli yhtäläinen mahdollisuus ehdottaa ja tuoda esille ajatuksia kehittämistehtävän suhteen. Tässä ryhmässä osallistujat olivat aktiivisia kehittämisideoiden osalta. Ideat kehittämistehtävään olivat saman suuntaisia kuin aiemmassa aivoriihessä esiin nousseet ideat ja kahden ryhmän ideoita yhdistelemällä päädyttiin lopulliseen kehittämistehtävään. Kaiken kaikkiaan aivoriihi tapaamisiin osallistui palvelu- ja laitosasumisen osalta 13 edustajaa ja kotihoidon osalta 9 edustajaa.

Ryhmän vetäjällä on keskeinen rooli aivoriihen tuloksellisuuteen. Ryhmän vetäjän tulee olla herkkä vaistomaan ideoinnin ongelmat ja ohjaamaan ryhmän työskentelyä. Ideoiden arviointi järjestetään erikseen, jolloin voidaan valita parhaat ja toteuttamiskelpoiset ideat. (Ojasalo ym. 2014, 162.) Palvelu- ja laitosasumisen osalta ennakkotapaaminen toimi ensimmäisenä ideointikeskusteluna, jota jatkettiin varsinaisessa aivoriihi kokouksessa. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi ja ideointi eteni varsinaisessa tapaamisessa joutuisasti. Kotihoidon esimiesten osalta ennakkotapaaminen ei järjestynyt. Heidän osaltaan oli kuitenkin etuna se, että olin pitänyt aiemman vastaavan kokouksen kertaalleen, joten toisessa aivoriihessä pystyin huomioimaan asiat, jotka eivät ensimmäisessä olleet sujuneet täysin suunnitelman mukaisesti.

Kahdessa erillisessä aivorihi tapaamisessa kokosimme asioita, jotka ovat tärkeitä huomioida työkiertoa toteuttaessa. Tarkoituksena oli miettiä selkeä kehittämissuunnitelma työkierron toteuttamiselle. Aivorihi tapaamisissa esimiesten suhtautuminen aiheeseen oli positiivinen ja he olivat kiinnostuneita tutkimustuloksista. Palvelualuejohtajat olivat paikalla tapaamisissa. Yhteisenä päätöksenä huomioitiin, että tuloksista ilmeni tarve selkeälle työkierron organisoinnille ja ohjeistukselle. Lähdin työstämään ajatusten pohjalta palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon palvelualueille toimintaohjetta työkierron organisoinnille.

Työkierron toimintaohjeeseen päätettiin ottaa mukaan sekä esimies- että työntekijälähtöiset osatekijät. Kokosimme kahdessa erillisessä esimiesten aivorihi tapaamisessa asioita, joihin tulee kiinnittää työkierrossa huomiota ja näiden tapaamisten jälkeen lähdin kokoamaan toimintaohjetta. Palvelualuejohtajien toiveena oli selkeä, tiivis, yhdelle sivulle mahtuva

toimintaohje työkierron toteuttamisesta. Tutkimustulosten ja aiempien tutkimusten perusteella tuli ilmi myös se, että työkierrolla tulee olla selkeät tavoitteet ja niitä tulee arvioida. Tästä syystä ehdotin toimintaohjeen yhteyteen liitettävää lyhyttä tavoite- ja arviointikaavaketta. Tälle lomakkeelle työkierron tavoitteet on tarkoitus kirjata ennen työkieroon lähtemistä. Työkierron päätyttyä lomakkeesta käydään läpi arviointiosuus työntekijän ja työnantajan kesken. Myös tämä kehittämistehtävä päätettiin toteuttaa.

Laadin toimintaohjeen ja suunnittelun eri vaiheissa pyysin palautetta kaikilta aivoriiheen osallistuneilta henkilöiltä ja toimintaohje muodistui lopulliseen muotoonsa huhtikuun 2019 aikana. Tämä toimintaohje ja työkiertosopimus on hyväksytty palvelualuejohtajien toimesta ja se on liitetty organisaation intrasivuille. (LIITE 3.) Toimintaohje ja opinnäytetyö itsessään on herättänyt paljon kiinnostusta ja yhteydenottoja asian suhteen on tullut runsaasti. Esimiehet ovat olleet aktiivisia ja tyytyväisiä laadittuun ohjeeseen ja ylemmältä johdolta on myös tullut positiivista palautetta useaan kertaan.

Toimintatutkimuksen ajatuksena on osallistava näkökulma. Jatkossa tulokset ja niiden pohjalta laadittu toimintaohje käydään läpi esimiesten lisäksi myös työntekijöiden kanssa. Haasteen tälle asettaa välimatkojen lisäksi hoitajien työnkuva. Esimiehille tuottaa haastetta irrottaa samanaikaisesti henkilökuntaa kuuntelemaan tutkimuksesta annettavaa palautetta perustyön ohella. Tästä syystä palautteen antaminen ja toimintaohjeen läpikäyminen jää osittain lähiesimiesten tehtäväksi työyksiköiden työyhteisöpalavereissa. Tähän olen tehnyt esimiehille avuksi valmiin koosteen tutkimustuloksista sekä liittänyt mukaan laaditun toimintaohjeen.

Työyhteisöpalaverit järjestetään säännöllisesti kaikissa yksiköissä noin kerran kuukaudessa. Työyhteisöpalavereiden yhteydessä esimiehet tiedottavat työntekijöitä asiasta. Olen sopinut palvelualuejohtajan kanssa, että olen valmis pitämään Soiten sisällä kehittämispäivillä tiedotustilaisuuksia opinnäytetyöni tuloksista. Esimiehillä on asia tiedossa ja he voivat pyytää minua kehittämispäiviin esittelemään tutkimustuloksia ja kehittämistehtävän sisältöä. Kaksi esimiestä on jo tässä vaiheessa ollut aktiivinen asian suhteen ja varannut ajan omalle kehittämispäivälleen. Myös itse olen järjestänyt palautetilaisuuden oman työyksikköni työntekijöille.

Kehittämistyönä tehty toimintaohje työkierron toteuttamisesta linkitettiin Hoidon ja hoivan palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon intrasivuille, jossa se on kaikkien työntekijöiden saatavilla. Lisäksi aivoriihi- tapaamisissa tuli ajatus, että Soitella aktiivisessa käytössä olevat intrasivut ovat hyvä tapa markkinoida aihetta työntekijöille ja tiedottaa, missä yksiköissä työkierto on mahdollista toteuttaa. Päätimme, että ehdotan Soiten intrasivujen ylläpitäjälle työkierto- palkin lisäämistä Soiten intrasivujen yhteyteen. Tämän osalta suunnittelupalaveri pidettiin 6.5.2019. Soiten sivuille on laadittu tämän palaverin jälkeen osio, jossa tuodaan esille, jos yksikössä on työkiertoon haluavia työntekijöitä. Sivuilta löytyy myös tieto siitä, mihin yksiköihin työntekijä on valmis lähtemään työkiertoon. Lisäksi kyseisen yksikön esimiehen yhteystiedot näkyvät yhteyshenkilönä asian suhteen. Tämän kehittämisosuuden suhteen on Soite-sanomiin tulossa tiedote, jotta asiaa saadaan organisaation sisällä tunnetuksi. Kehittämistehtävä on kokonaisuudessaan hyödynnettävissä koko muun organisaation käyttöön.

6 OPINNÄYTETYÖN POHDINTA

Tässä osiossa pohdin opinnäytetyön tuloksia, etiikkaa ja luotettavuutta. Lisäksi pohdin omaa ammatillista kasvuani YAMK-opintojeni, opinnäytetyön ja kehittämistehtävän aikana.

6.1 Opinnäytetyön tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen käsitys työntekijöillä on työkierrosta ja miten työyhteisö hyötyy työkierrosta. Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen ja pohjautui organisaation BsC-korttiin. Huomasin esimiestyötä tehdessäni, että toimintatavat työkierron toteuttamiselle olivat sekä esimies- että työntekijän näkökulmasta sekavat ja vailla suunnitelmallisuutta. Tämä aiheutti haasteita tilanteissa, joissa työntekijä ilmaisi toiveensa päästä työkiertoon. Myös keskustellessani aiheesta muiden osapuolien kanssa, olivat näkemykset saman suuntaiset. Tämä oli osasyynä siihen, että kiinnostuin tutkimaan aihetta opinnäytetyössäni.

Tutkimuksen tulokset olivat hyviä ja työntekijöiden suhtautuminen työkiertoon positiivinen. Tulosten pohjalta työkierto jakaa mielipiteitä puolesta ja vastaan, mutta tulosten perusteella kokonaisuudessaan aiheeseen suhtaudutaan myönteisesti. Työkierrolla ajatellaan olevan positiivinen vaikutus sekä osaamisen kehittämiseen että yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Kuitenkin vain 60 % vastaajista oli itse kiinnostunut osallistumaan työkiertoon ja suurella osalla vastaajista työkierto ajatuksena herätti epävarmuutta. Esimiesten tuki koettiin hyväksi, mutta työkierron järjestymisessä koettiin siitä huolimatta olevan haasteita. Työkiertopaikan järjestyminen koettiin haasteellisena oman esimiehen myönteisestä suhtautumisesta huolimatta.

Tutkimuksellisuus tarkoittaa sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Kehittämistyössä tulee näkyä kyky siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Parhaimmillaan kehittämistyössä pyritään luomaan uutta käytännön teoriaa eli

dokumentoimaan ja mallintamaan työelämän käytäntöjä. Toimintatutkimuksella pyritään kohteen käytännönläheiseen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 21–25.)

Tutkimuksen tulokset vastaavat aiempien aiheeseen liittyvien tutkimusten tuloksia (Hongisto 2005, Miinalainen 2017, Partanen 2009). Aiemmissä tutkimuksissa lähestymistapa on ollut hieman erilainen, mutta samat haasteet ja kehittämiskohteet nousevat esille myös omassa tutkimuksessani. Kuten omassa tutkimuksessani, aiemmissä tutkimuksissa painottuu esimiehen merkitys työkierron toteuttamisessa. Lisäksi kaikissa tutkimuksissa tuodaan esille, että työkierron tulee olla suunnitelmallista ja perustua selkeisiin tavoitteisiin. Työyhteisön positiivisella asenteella on tutkimusten mukaan merkitystä sille, minkä verran työntekijä saa hyötyä työkierrosta. (Hongisto 2005, Miinalainen 2017, Partanen 2009.) Haasteena tulevaisuudessa työkierron toteuttamisessa tulee esimiehen näkökulmasta olemaan työntekijöiden epävarmuuden kokeminen työkiertoon lähtemisessä. Toisena selkeänä haasteena on työyhteisön asenne työkiertoon lähtijää kohtaan. Tuloksista kävi ilmi, että työyhteisön suhtautumien työkiertoon osallistuvaan ei ole yhtä positiivinen kuin yksittäisen työntekijän halu osallistua työkiertoon.

Tähän haasteeseen pyritään kehittämisosioilla vaikuttamaan. Opinnäytetyön tulosten pohjalta laadittiin toimintaohje Soiten palvelu- ja laitosasumisen sekä kotihoidon henkilöstölle. Toimintaohjeen avulla työkierto on sekä työntekijälle että työnantajalle helposti suunniteltavissa ja luo raamit työkierron tavoitteelliselle toteuttamiselle. Tämä toimintaohje on kaikkien saatavilla Soiten intrasivuilla. Toimintaohje on hyödynnettävissä myös muilla Soiten palvelu- ja vastuualueilla, ja sitä on mahdollista hyödyntää myös valtakunnallisesti vastaavanlaisissa terveyden- ja sosiaalihuollon organisaatioissa. Lisäksi Soiten intrasivuille on laadittu linkki, jossa esimies voi ilmoittaa työntekijän halukkuudesta osallistua työkiertoon. Tätä kautta kaikkien on mahdollista seurata, missä työyksiköissä työkiertoa on mahdollista toteuttaa.

Olen ilahtunut siitä kiinnostuksesta, jota opinnäytetyöni aihe ja tulokset ovat esimiehissä ja henkilökunnassa herättäneet. Aiheesta ja tutkimustuloksista on keskusteltu paljon, ja monella ovat toiveet korkealla asian suunnitelmallisen toteutumisen suhteen. Olen tyytyväinen, että

tartuin aiheeseen, vaikka se jakaa runsaasti mielipiteitä sekä puolesta että vastaan. Kehittämistehtävässä on vastuutettu esimiehiä, ja heidän toiminnallaan on jatkossa suuri merkitys asian esilletuomisessa ja markkinoinnissa. Kuitenkin myös työntekijät on huomioitu, ja kaikilla on yhtäläinen oikeus ja mahdollisuus päästä katsomaan ja hyödyntämään opinnäytetyön pohjalta laadittuja toimintaohjeita.

6.2 Opinnäytetyön etiikka

Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja perustua riittävään tietoon. Tutkittava voi antaa suostumuksensa suullisesti tai kirjallisesti. Kyselyyn pohjautuvassa tutkimuksessa tutkittavalle kuvataan tutkimuksen aihe ja se, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen aikataulusta. Tiedottamisessa on hyvä löytyä ainakin seuraavat tiedot: tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen aihe, aineistonkeruun toteutustapa ja arvioitu ajankulu. Lisäksi tiedotteessa tulee käydä ilmi kerättävän aineiston käyttötarkoitus, säilytys ja jatkokäyttö sekä tuoda esiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. (Kuula 2011, 231–234.)

Yksityisyyden suojaa koskevat tutkimuseettiset periaatteet ovat tutkimusaineiston suojaaminen ja luottamuksellisuus sekä tutkimusaineiston säilyttäminen ja hävittämien. Lähtökohtana on sovittaa yhteen luottamuksellisuus ja tieteen avoimuuden periaate. Tutkimustieteellisen aineiston suojaamien tulee olla huolella suunniteltu. Tutkittavien yksityisyyden suoja ei saa vaarantua aineiston huolimattomalla säilytyksellä tai suojaamattomilla sähköisillä siirroilla. Tunnisteita sisältävät tutkimusaineistot tulee säilyttää ja hävittää tai arkistoida tietoturvasäädösten mukaisesti. (Kuula 2011, 240–241.)

Tutkimus suoritettiin sähköisenä Webropol-kyselynä ja opinnäytetyölle saatiin tutkimuslupa Soiten johtajaylihoitajalta (LIITE 1). Kyselyssä ei kysytty henkilötietoja eikä muita tietoja, josta vastaajan voi tunnistaa. Raportti on kirjoitettu siten, että yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa. Näin tutkittavien anonymiteetti säilyi. Kyselylomakkeessa (LIITE 2) oli mukana saatekirje, jossa painotin tutkimuksen vapaaehtoisuutta ja anonymiteettiä.

Webropol- kyselyn vastaukset säilytettiin salasanan takana, joten kenelläkään muulla ei ollut pääsyä yksittäisiin vastauksiin. Työskentelen itse Hoidon ja hoivan palveluasumisen yksikössä palveluesimiehenä ja vastuualuejohtajana. Lähetin tutkimuslinkin Hoidon ja hoivan vastuualueiden esimiehille, jotka välittivät tutkimuslinkin omille työntekijöilleen. Myös näin säilyi tutkittavien anonymiteetti. Avoimien vastauksien kommentit kirjoitettiin auki siten, että ketään ei voinut vastauksista tunnistaa ja auki kirjattu aineisto säilytettiin lukitussa tilassa ja hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua.

Avoimuus on edellytys tieteellisen tiedon pätevyyden testaamiselle ja kriittiselle arvioinnille (Kuula 2011, 244). Tutkijana pyrin tuomaan tulokset esille avoimesti, rehellisesti ja kattavasti, jotta tuloksia voidaan hyödyntää organisaation käyttöön mahdollisimman laajasti. Työskentelen itse esimiehenä hoidon ja hoivan palveluasumisen vastuualueella. Kyselylomakkeet laadittiin siten, että vastaajien työyksikköä ei kysyty, jolloin tutkijana ja esimiehenä en pystynyt jäljittämään yksittäisiä vastaajia. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kohderyhmä on tutkijalle tuttu oman työn kautta. Toin tutkimuksen tulokset esille rehellisesti enkä antanut mahdollisten omien ennakkokäsitysteni vaikuttaa tulosten analysointiin.

Lähdeaineistoa käyttäessäni olen noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä ja käyttänyt lähdeviitteitä hyödyntäessäni aiempaa aiheeseen liittyvää tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Olen tuonut lähdeaineiston esille totuudenmukaisesti muuttamatta sen alkuperäistä tarkoitusta. (Helsingin yliopisto 2019.)

6.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuutta käsitellään kahden käsitteen avulla: reliabiliteetti ja valideetti. Tutkimustulosten tulee olla luotettavia siten, että tulokset ovat pysyviä eivätkä johdu sattumasta (reliabiliteetti). Tällä tarkoitetaan, että jos tutkimus uusitaan, saadaan sama tutkimustulos. Kehittämistutkimuksessa pyritään mahdollisimman hyvään lopputulokseen eli muutokseen.

Luotettavan tuloksen saamiseksi tehdään ennakkosuunnitelma tutkimusmenetelmistä, joilla pyritään varmistamaan tutkimuksen luotettavuus. (Kananen 2015, 22–23, 112; Viikka 2015, 194.)

Luotettavan tiedonsaannin varmistaminen alkaa siitä, että tutkimusasetelma laaditaan oikein eli tutkitaan niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy. Luotettavuuden kannalta myös tutkimusmenetelmän ja mittareiden oikeanlainen käyttö on tärkeää. (Kananen 2014, 125.) Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä ei käsitellä toisistaan erillisinä, vaan saman asian eri puolina. Se on lähestymistapa, jossa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Yksi toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Ihminen tarkastelee omia uskomuksiaan, ajatustapojaan ja kokemuksiaan. Hän katsoo omaa toimintaansa uudesta näkökulmasta, pyrkien ymmärtämään miksi ajattelee ja toimii, kuten toimii. Reflektion avulla pyritään pääsemään uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämään toimintaa. (Heikkinen 2018, 215–222.)

Toimintatutkimuksen tulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentointi. Toimintatutkimuksen tulosten yleistettävyyttä perustuu myös dokumentaatioon, sillä tutkimustulosten siirrettävyyttä voidaan tarkastella tutkimuksen lähtökohtatilanteen pohjalta. Toimintatutkimus ei pyri samanlaiseen yleistämiseen kuin määrällinen tutkimus. Tulokset voidaan siirtää tapauksiin, jotka vastaavat tutkimustulosten tapausta. (Kananen 2014, 134–135.)

Määrällinen tutkimus pyritään yleistämään, jolloin otannalla saadut tulokset pätevät koko ryhmään, josta otos on otettu. Yleistettävyyttä eli ulkoista validiteettia pienentävä tekijä voi olla se, että valitut henkilöt eivät edusta kohderyhmää, otanta on tehty väärin tai otoksen henkilöitä ei tavoiteta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos tutkijalla on tiedossa kohderyhmän rakenne. Yleistettävyyttä ei riitä oikeiden ja luotettavien tutkimustulosten tuottamiseen. Mittareiden ja mittausprosessin tulee olla oikein suunniteltu ja toteutettu. Väärällä mittarilla saadaan väärä tulos (validiteetti). (Kananen 2015, 116–119.) Tutkimuksen pätevyys (validius) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Merkitystä on

esimerkiksi sillä, että tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen ja kysymykset. Tulokset vääristyvät, jos vastaajat eivät ajattele, kuten tutkija oletti. (Vilkkä 2015, 193.)

Sisäinen validiteetti tarkoittaa oikeaa syy-seuraussuhdetta. Tutkijan pitää pystyä näyttämään esittämänsä väitteet oikeiksi ja perustelemaan ne. Kriteerivaliditeetti perustuu muiden tutkimusten käyttöön omien tutkimustulosten tukena. Jos muut tutkijat ovat saaneet samanlaisia tuloksia, haetaan muiden tuloksista vahvistuksia omille tutkimustuloksille. (Kananen 2015, 119.) Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksesta saadut tulokset pitävät paikkansa käytännössä ja kohderyhmässä. Oletuksena on, että jos tutkimukseen on valittu henkilöt kohderyhmästä, jota halutaan tutkia, ovat tutkimustulokset yleistettävissä. (Kananen 2015, 347.)

Omassa tutkimuksessani pyrin parantamaan luotettavuutta rakentamalla kyselylomakkeen siten, että se mittaa tutkittavaa aihetta. Ohjausryhmä sai kommentoida kyselylomaketta, jonka jälkeen lomake esitettiin ja muokattiin esitetauksessa saadun palautteen perusteella. Esitetauksen perusteella tein myös arvion, saanko vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Lisäksi vertasin opinnäytetyöstä saatuja tutkimustuloksia aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimustuloksiin. Käytin lähdemateriaalina tuoreita ja luotettavia lähteitä. Aiempia tutkimuksia aiheeseen liittyen ei löytynyt paljon, mutta kaikissa aiemmissä tutkimustulokset olivat saman suuntaisia kuin omassa tutkimuksessani saamani tulokset.

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Kehittämistyössä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään niitä käytännössä eteenpäin. Tieteellisen tutkimustyön ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero onkin toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa uutta teoriaa vai saada aikaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Käytin tutkimuksessani kokonaisotosta, jolloin perusjoukko vastasi ryhmää, johon tutkimus kohdistui. Opinnäytetyöni pohjautuu aiheeseen liittyvään teoriaan, joten myös se lisää tulosten luotettavuutta. Kyselyn vastausprosentti oli 49 %. Vastausprosentin pohjalta tutkimustuloksia ei voi täysin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, mutta tuloksia voitiin hyödyntää

kehittämisosiossa. Vastaajien kokonaismäärä oli 330, joten tulos on vähintäänkin suuntaa antava.

Pyrin välttämään katoa tekemällä selkeän, lyhyen kyselylomakkeen. Lisäksi mietin kyselyn sopivaa ajoitusta välttämällä mm. tyypillisiä loma-ajankohtia. Kyselylomakkeelle määriteltiin riittävä vastausaika (3 viikkoa), ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin ennen vastausajan päättymistä. Henkilökunta sai vastata kyselyyn työajalla, jolla myös pyrittiin välttämään katoa. Yleislääketieteen osastopalvelut jätettiin pois tutkimuksesta, koska heihin kohdistui samanaikaisesti iso toiminnan muutos. Toiminnan muutoksella oletetaan olevan merkitystä tutkimukseen osallistuvien vastaajien kadon määrään.

Oman kyselyni ajankohtaan sattui Soiten alueella useita muita henkilöstöön kohdistuvia kyselyitä, kuten työhyvinvointikysely, autonomisen listansuunnitteluun liittyvä kysely sekä työterveyshuollon kysely. Tästä syystä siirsin oman kyselyni ajankohtaa hieman myöhemmälle ajankohdalle alkuperäisestä suunnitelmasta. En kuitenkaan voinut siirtää kyselyä kovin paljon, koska sillä olisi ollut merkitystä oman aikatauluni toteutumisen suhteen. Useilla samojen kuukausien aikana toteutetuilla henkilöstökyselyillä oli todennäköisesti oma osuutensa vastausprosentin pienenemiseen.

Vastaajista lähihoitajia oli 263 (82 %) ja sairaanhoitajia 58 (18 %). Perusjoukosta sairaanhoitajien osuus on 20 % ja lähihoitajien osuus 80 %. Ammattiryhmien välisessä vastausaktiivisuudessa ei siis ollut merkittävää eroa. Vastanneista 45 % työskenteli kotihoidossa ja 55 % palvelu- ja laitosasumisessa. Tämä ero selittyy sillä, että kotihoidon henkilöstön määrä on hieman pienempi kuin palvelu- ja laitosasumisen henkilöstömäärä.

Tutkimus toteutettiin suomenkielisenä. Osa Hoidon ja hoivan yksiköistä on pääsääntöisesti ruotsinkielisiä palveluita tarvitseville. Tästä syystä myös näiden yksiköiden henkilökunnasta pääosa on äidinkieleltään ruotsinkielisiä. Annoin myös näiden yksiköiden henkilöstölle mahdollisuuden osallistua tutkimukseen, vaikka tällä saattoi olla merkitystä vastausprosenttiin. Avoimissa vastauksissa oli muutamia vastauksia ruotsin kielellä, joten myös äidinkieleltään ruotsinkielisiä on vastannut kyselyyn.

Pyrin käyttämään tutkimuksessani tuoreita ja luotettavia lähteitä ja kirjoittamaan raportin huolellisesti. Käytin tutkimuksessa tieteellisiä artikkeleita ja joitakin kansainvälisiä lähteitä. Aihetta ei ole aiemmin tutkittu kovin paljon, joten lähteiden hakeminen aiheesta oli jonkin verran haastavaa, mutta osoitti myös sen, että aihetta on tarvetta tutkia. Jälkeenpäin ajateltuna tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös laadullisena, jolloin saatu aineisto olisi ollut monipuolisempaa ja antanut erilaisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Tämän osoitti myös runsas avoimien vastausten määrä (60).

. 6.4 Ammatillinen kasvu

Pohdin jatko-opintoihin lähtemistä useamman vuoden ajan, ja motivaatio opiskeluiden alkaessa oli korkea. Päätin heti alusta alkaen pysyä koko ajan aikataulussa ja suorittaa kaikki tehtävät määrätyssä ajassa. Tämä onnistuikin läpi opintojen, vaikka työn, perhe-elämän ja harrastusten yhteensovittaminen olikin ajoittain haastavaa. Olin myös opintojen alkuvaiheessa aloittanut esimiestehtävät, joka omalta osaltaan vaati uuden oppimista ja oman aikataulun tarkkaa suunnittelua. Lisäksi opintojen lomassa tuli työpaikalla vuoden 2017 alusta iso organisaatiomuutos, kun siirryimme Kokkolan kaupungilta Soiten palvelukseen. Tämä vaati sekä itseltä että koko työyhteisöltä isoa panosta toiminnan ja organisaation muutoksen keskellä ja esimiesasemassa myös työntekijöiden tukeminen muutoksessa nousi keskeiseen asemaan. Edelleen nämä muutokset jatkuvat ja tuovat lisähaastetta päivittäiseen työhön, ja näihin haasteisiin sain myös opintojeni kautta varmuutta.

Edeltävistä opinnoistani oli ehtinyt kulua jo 18 vuotta, joten kirjallisten tehtävien tekeminen tarkkojen ohjeistusten mukaan vaikutti alkuun haastavalta. Alkuun päästyäni sekä tiedonhaku että tehtävien tekeminen alkoivat sujumaan ja innostivat etsimään aiheesta kuin aiheesta aina lisää tietoa. Tiedon haku ja omaksuminen ovat lisääntyneet opintojen myötä huomattavasti vaikka aiemminkin työtehtäviin on kuulunut monenlaisten tietokoneohjelmien käyttö. Aiemmasta erilaisten ohjelmien käytöstä oli myös hyötyä uudentyyppistä tietoa haettaessa ja tuottaessa.

Olen saanut opintojeni ja opinnäytetyön prosessin ajan tuen ja luottamuksen esimiestaholta ja kokenut, että opintojeni suorittamista ja etenemistä on tuettu esimiehen puolelta. Myös opinnäytetyön aiheeseen liittyen teimme yhteistyötä ja löytyi aihe, joka tuki organisaation tavoitteita ja oli itselle mieluinen. Opinnäytetyö oli opintojeni haastavin osuus. Vaikka aihe oli itseäni kiinnostava, samalla tiesin, että se on voimakkaasti mielipiteitä jakava aihe. Tästä syystä valinta jopa hieman arvelutti itseäni, mutta päätin tarttua haasteeseen. Mietin myös, miten aiheen ympärillä käytävä negatiivissävytteinen keskustelu vaikuttaa vastaajien määrään ja jännitin erityisesti sitä, saanko riittävästi vastauksia, jotta pystyn analysoimaan ja hyödyntämään saamiani tuloksia kehittämistehtävään ja siitä eteenpäin käytäntöön. Näihin ajatuksiin nähden olin tyytyväinen saamaani vastausprosenttiin ja myös aiheesta nousseisiin tuloksiin.

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja omassa työssäni on tapahtunut viime vuosina iso organisaation muutos, jolla on ollut vaikutusta myös oman yksikköni toimintaan. YAMK-opinnot ovat antaneet valmiuksia näiden muutosten toteuttamiselle ja arvioinnille. Opinnäytetyö on omalta osaltaan kehittänyt valmiuksiani sekä viestintä- että vuorovaikutustaitojen osalta. Yhteistyö organisaation eri tahojen kanssa on lisääntynyt ja lisännyt myös omia valmiuksiani, ja sitä kautta olen voinut hyödyntää muun muassa erilaisia tiedotuskanavia opinnäytetyöni aiheen ja kehittämistyöni esille tuonnin kannalta. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöni kehittämisosioon. Se on työelämää palveleva ja muokattavissa ja päivitettävissä jatkossakin organisaation toiminnan muuttuessa.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Opinnäytetyön johtopäätöksinä nousivat esille:

1. Työntekijöiden suhtautuminen työkiertoon on positiivinen.
2. Työkierto kiinnostaa, mutta aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä.
3. Työkierron toteuttaminen vaatii selkeän suunnitelman ja toimintaohjeen.
4. Esimiehet ovat keskeisessä asemassa työkierron toteuttamisessa ja kehittämisessä.

Jatkotutkimusaiheina tutkimustuloksista nousi esille, että työntekijät kokevat epävarmuutta keskuudessaan miettiessään työkiertoa. Tätä asiaa voisi jatkotutkimuksissa tarkastella enemmän: mitkä tekijät aiheuttavat epävarmuutta ja miten niihin on mahdollista vaikuttaa? Epävarmuustekijöitä tutkiessa laadullinen menetelmä antaisi monipuolista tietoa aiheesta.

Esimiesten roolin merkitys työkierron toteuttamisessa nousi esille aiemmassa aiheeseen liittyvässä teoriassa ja myös oman sekä aiempien tutkimusten tuloksissa. Esimiesten välisen yhteistyön kehittäminen työkierron toteutuksessa nähtiin selkeänä kehittämiskohteena. Myös nämä olisivat hyviä jatkotutkimuksen aiheita.

Työkierron suunnitelmallisuus nousi esille kaikissa aiemmissä tutkimuksissa, myös omassani. Työkierron hyödyn koettiin olevan suurempi, jos sille on selkeä suunnitelma. Omassa kehittämistehtävässäni olen laatinut toimintaohjeen työkierron suunnitelmalliselle toteuttamiselle. Jatkotutkimusaiheen omalle kehittämistehtävälleni voisi toteuttaa laadullisena tutkimuksena ja tutkia, saadaanko työkierrosta suurempi hyöty, kun sille on asetettu selkeät tavoitteet ja suunnitelma.

Oma tutkimukseni toteutettiin määrällisenä, mutta lopussa oli yksi avoin kysymys. Tähän tuli runsaasti vastauksia. Näiden vastusten perusteella tutkimus tuottaisi erilaista ja syvällisempää tietoa tutkimusaiheesta, jos se toteutettaisiin laadullisella menetelmällä.

LÄHTEET

Ahlberg, L. 2012. Arbetsrotation – ett hälsofrämde redskap bland vårdare inom äldreomsorgen, en kvalitativ studie. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39369/Ahlberg_Linda.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 22.7.2018.

David, F. R. 2013. Strategic Management. Concepts and Cases. A Competitive Advantage Approach. 14. Edition. South Carolina. Francis Marion university.

Heikkinen, L.T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa: R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino, 215–230.

Helsingin yliopisto 2019. Saatavissa: <https://guide.student.helsinki.fi/fi/artikkeli/mita-ovat-vilppi-ja-palajointi> Viitattu 23.5.2019.

Hongisto, L. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokemana. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Terveystieteiden tutkimuskeskus.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jänönen, A. 2017. Tavoitteellinen työkierto ja lainavuorot Siun soten aikuispsykiatrian toimintayksikössä. Karelia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133726/Tavoitteellinen%20tyokierto%20ja%20lainavuorot%20Siun%20soten%20aikuispsykiatrian%20toimintayksikoissa%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 12.4.2019.

Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kierrätä ja lainaa. 2018. Sairaanhoitaja 7.2018, 28–33.

Kiljunen, O. 2019. Hoitokodeissa työskentelevien hoitotyön ammattilaisten osaaminen iäkkäiden hoidossa. Gerontologia 33 (1), 42–46. Saatavissa: <https://journal.fi/gerontologia/article/view/77925>. Viitattu 24.5.2019.

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Toinen uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Miinalainen, R. 2017. Hoitohenkilöstön työkierto ja ammatillinen osaaminen sairaalassa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Saatavissa: http://edublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_euf-20170189/urn_nbn_fi_uef-20170189.pdf. Viitattu 19.1.2018.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden laitoksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierron työhöyryvoimien välisenä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Saatavissa: https://jyu.fi/bitstream/handle/12345678/22639/URN_NBN_fi_jyu-200912154525.pdf?sequence=1 Viitattu 10.07.2018.
- Rajalahti, e., Kallioinen, O. & Saranto, K. 2014. Hoitotyön tiedonhallinnan osaamisen kehittäminen terveydenhuollon organisaatioissa ja ammattikorkeakouluissa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 6 (4), 186–199. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/48212>. Viitattu 21.5.2019.
- Rasi, M. 2014. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Saatavissa: <http://tampu.uta.fi/bitstream/handle/10024/95917/GRADU-1404913404.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 18.03.2019.
- Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Hansaprint Oy, 143–172.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy.
- Salunen, R., Holmberg-Marttila, D. & Mattila, K. 2013. Toisen työstä oppiminen. Ketjulahettotoiminnan arviointi terveydenhuollossa. Sosiaalilääketieteen aikakauslehti 49(4), 302–316. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/7693>. Viitattu 21.5.2019.
- Soite 2018. Saatavissa: http://intra.soite.fi/sivu/palvelu_ja_laitosasuminen. Viitattu 20.3.2019.
- Soite 2018. Saatavissa: http://intra.soite.fi/sivu/senioreiden_palvelut. Viitattu 12.1.2018.

Soite 2019a. Saatavissa: https://soite.fi/hallinto_ja_organisaatio. Viitattu 3.4.2019.

Soite 2019b. Saatavissa: <https://www.soite.fi/kotihoito>. Viitattu 20.3.2019.

Toiminta- ja laadunhallintasuunnitelma 2018–2020. Hoito ja hoiva. Saatavissa: http://soitenet/yhteiset/talous/SitePages/Kotisivu.aspx?RootFolder=%2Fyhteiset%2FViimeksi_JulkaistutAsiakirjat%2FTaloustarvio%202018%2FBSC%2Dkortit%202018&FloderLTID=0x0120004A5B465D932053459B93663FDB49395E&View={E338C806-1B5F-472F-BF42-76896D389ABB} Viitattu 15.1.2018.

Toiminta- ja taloussuunnitelma 2018–2020. Soite. Saatavissa: http://intra.soite.fi/sivu/media/valtuusto_netiversio_Toiminta_ja_taloussuunnitelma_2018_2020_Soite.pdf/format-pdf. Viitattu 12.4.2018.

Toimintaohje työkierron toteuttamiselle 2019. Soite. Saatavissa: <http://soitenet/yhteidet/tyokierto/sitepages/kotisivu.aspx> Viitattu: 17.5.2019.

Tuomi, L. & Sumpkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Valtiovarainministeriö. 2012. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Saatavissa: <https://vm.documents/10623/307719/valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-ecd7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>. Viitattu 4.1.2019.

Valtionkonttori, 2016. Yhteinen sävel. Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valtionkonttorin selvitys. Loppuraportti 30.9.2016. Saatavissa: <http://www.valtionkonttori.fi/download/noname/%7B7D24A332-4887-4B7C-B680-8775CF36841A%7D/93968>. Viitattu 4.1.2019.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.s. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Yläne, P. 2014. Työkierron toteutuminen hoitotyössä – edistävät ja estävät tekijät. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Terveystiedon edistämisen koulutusohjelma. Ylempi AMK. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72983/Ylane_Pia.pdf?sequence=1&Allowed=y. Viitattu 13.4.2019.

**KESKI-POHJANMAAN SOSIAALI- JA
TERVEYSPALVELUKUNTAYHTYMÄ**

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Tutkimuslupapäätös
Johtajaylihoitaja

4.12.2018

40 §

ASIA

Tutkimuslupa Lågland Petra. Työkierto osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

PÄÄTÖS

Hyväksyn anotun tutkimusluvan.

PÄÄTÖKSEN TEKIJÄ


Pirjo-Liisa Hautala-Jylhä
Johtajaylihoitaja

Henkilöstökysely työkierron merkityksestä osaamisen kehittämisessä

Suoritan Centria–ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini kuuluu opinnäytetyö, jonka suuntaan Soiten hoidon ja hoivan laitos- ja palveluasumisen sekä kotihoidon henkilöstölle. Opinnäytetyön aiheena on Työkierto osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen näkemys työntekijöillä on työkierrosta sekä selvittää, miten työyhteisö hyötyy työkierrosta. Tavoitteena on hyödyntää tutkimustuloksia organisaation käyttöön siten, että henkilöstöllä on mahdollista kehittää ammattitaitoaan työkierron avulla. Tulosten valmistuttua pidän kehittämistilaisuuksia, joihin kutsutaan tutkimukseen osallistuneiden yksiköiden henkilöstö.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Henkilöllisyytenne ei tule ilmi missään vaiheessa. Vastaukset käsitellään anonymieinä eikä henkilötietoja kysytä. Käsitellen aineiston luottamuksellisesti ja vastaukset tulevat vain omaan käyttööni. Aineisto säilytetään tietokoneella salasanan takana. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia.

Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat laitos- ja palveluasumisen palvelualuejohtaja Minna Mäkitalo-Rauma, kotihoidon palvelualuejohtaja Sari Kallinen sekä henkilöstön edustaja, sairaanhoitaja Kaisa Harmaala-Huusko. Ohjaavana opettajana toimii Centria-ammattikorkeakoulun yliopettaja TtT Annukka Kukkola. Valmiin opinnäytetyön voi lukea sähköisesti osoitteessa www.theseus.fi syksyllä 2019.

KYSELYLOMAKE

Taustatiedot

1. Ikä

- alle 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- yli 55

2. Tutkintoon johtanut koulutus:

- lähihoitaja
- sairaanhoitaja

3. Tämän hetkinen työpaikkasi

- Laitos- tai palveluasuminen
- kotihoito

4. Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta nykyisestä työstäsi?

- alle 5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- 20 vuotta

5. Onko sinulla kokemusta työkierrosta Soite- organisaation ajalta (1.1.2017 alkaen)

- Kyllä
- ei

Seuraavassa esitetään joitakin väittämiä. Valitse lähinnä omaa käsitystäsi oleva vaihtoehto. Tarkista, että vastaat jokaiseen kysymykseen.

6. Olen halukas osallistumaan työkiertoon

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

7. Osallistuisin työkiertoon mieluiten oman yksikköni sisällä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

8. Työkierto hyödyttää työntekijää, jos kohde on omaan yksikköön verrattuna erilainen yksikkö

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

9. Suhtautumiseni työkiertoon on myönteinen

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

10. Ajatus työkierrosta herättää minussa epävarmuutta

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

11. Henkilökohtainen elämäntilanteeni on tällä hetkellä este työkiertoon osallistumiselle

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

12. Työkykyyn on mahdollista vaikuttaa työkierron avulla

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

13. Työkierto on hyvä vaihtoehto perinteiselle täydennyskoulutukselle

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

14. Työkierto mahdollistaa monipuolisen ammattitaidon hyödyntämisen

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

15. Työkierto mahdollistaa tavan löytää itseä kiinnostava yksikkö

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

16. Työkierron kautta tulee varmuutta toimia erilaisissa tilanteissa

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

17. Oman työn arvostus kasvaa työkierron kautta

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

18. Työyhteisö tukee työkiertoon lähtemistä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

19. Työkierto motivoi työyhteisöä kehittämään toimintaansa

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

20. Työkieroon tulevat työntekijät tuovat uutta osaamista työyksikköön

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

21. Yhteistyömahdollisuudet yksiköiden kesken lisääntyvät työkierron kautta

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

22. Työkierto luo positiivista yhteistyötä työyksiköiden välille

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

23. Esimies mahdollistaa työkierron työyksiköiden välillä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

24. Työkiertoon lähtemiseen ei saa tukea esimiehen taholta

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

25. Asiakkaat hyötyvät hoitajien työkierrossa saadusta uudesta osaamisesta

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

26. Vapaita kommentteja aiheeseen liittyen

Kiitos vastauksestasi!

Päiväys	04.06.2019
Versio	1
Laatija	Petra Lågländ
Hyväksyjä	Minna Mäkitalo-Rauma, Sari Kallinen

TOIMINTAOHJE TYÖKIERRON TOTEUTTAMISELLE KOTIHOIDON SEKÄ PALVELU- JA LAITOSASUMISEN HENKILÖKUNNALLE

TYÖNTEKIJÄLLE, KUN HALUAT TYÖKIERTOON:

Ota yhteys omaan esimieheesi. Mieti etukäteen, mitkä ovat mahdolliset työkierron tavoitteet, miksi haluat työkiertoon ja mitä uutta haluat oppia. Lisäksi mieti, mitä annettavaa sinulla tulee olemaan vastaanottavalle yksikölle.

Oma esimies kartoittaa tilanteen ja selvittää mahdollisuudet työkierron toteutumiselle. Työntekijä ei ilman esimiehen lupaa voi itse sopia työkierron järjestämisestä toiseen yksikköön.

TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMA

Työkierto voi lähteä myös työnantajan ehdotuksesta ja tarpeesta. Tähän vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa kehityskeskustelussa ja/tai osaamiskartoituksessa esiin tullut selkeä osaamisen vaje, väsyminen omaan tämänhetkiseen työhön tai työyhteisössä ilmenevät ristiriidat, joita ei ole saatu ratkaistua muita keinoja kokeilemalla.

KUN TYÖKIERTO ON VARMISTUNUT:

Työkierron kesto tulee olla selkeästi määritelty. Työntekijä anoo omalta esimieheltään HR-työpöydällä palkatonta vapaata. Tämä tehdään HR-työpöydällä kohdasta:

Muut virka- ja työvapaat->Toisen viran tai toimen hoito oman organisaation sisällä. Työntekijälle tehdään palkattoman työvapaan ajaksi työsopimus työkierron toteuttavassa yksikössä selkeästi määritellyn ajanjakson mittaisena. Työntekijä ja työnantaja sitoutuvat sovittuun aikaan eikä työkierron pituutta voi kummankaan osapuolen toimesta äkillisesti lyhentää tai pidentää.

SEURAAVALLA SIVULLA ON TYÖKIERTOSOPIMUS, JOKA LAADITAAN TYÖKIERRON VARMISTUTTUA KOLMENA KAPPALEENA, YKSI MOLEMMILLE ESIMIEHILLE SEKÄ YKSI TYÖNTEKIJÄLLE ITSELLEEN.

Päiväys 04.06.2019
Versio 1
Laatija Petra Långland
Hyväksyjä Minna Mäkitalo-Rauma, Sari Kallinen

SOPIMUS TYÖKIERRON TOTEUTTAMISESTA

OMA NYKYINEN TYÖPAIKKA: _____

TYÖKIERRON AJAN TYÖYKSIKKÖNÄ TOIMII: _____

TYÖKIERRON KESTO: __/___20__ - __/___20__

TYÖKIERRON TAVOITTEET TYÖNTEKIJÄN JA TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA

TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA: Mitä haluan oppia ja mitä osaamista vien vastaanottavaan yksikköön

TYÖNANTAJAN/ESIMIEHEN NÄKÖKULMA: Mitä osaamista työntekijän oletetaan saavan työkiertopaikassa ja mitä osaamista hänen palattuaan takaisin odotetaan tuovan omaan yksikkönsä

Kokkola __/___20__

Työntekijä

Esimies