



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

TYÖNTEKIJÖIDEN MIELIPI- TEITÄ TYÖKIERROSTA

Case X

TEKIJÄT: Alma Lappalainen
Teea Simonen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Alma Lappalainen ja Teea Simonen	
Työn nimi Työntekijöiden mielipiteitä työkierrosta: Case X	
Päiväys	23.5.2019.
Sivumäärä/Liitteet	37/2
Ohjaaja(t) Merja Vehviläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
Tiivistelmä	
<p>Opinnäytetyön aiheena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä työkierrosta kaupanalan yrityksessä X. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yritys X. Tutkimuksessa tuotiin työnantajalle ajankohtaisia tietoja työntekijöiden mielipiteistä työkiertoa, moniosaamista ja motivaatiota kohtaan. Tutkimus tarjoaa lähdemateriaalin yritys X:lle tulevaisuuden kehitystyötä työkiertoa ja moniosaamista varten.</p> <p>Työkierto ja moniosaajuus ovat ajankohtaisia aiheita työelämässä. Kaupan alan ja ihmisten kuluttajakäyttäytymisen muutoksessa on tärkeää, että työntekijät toimivat moniosaajina, monen eri tuotteen ja palvelun asiantuntijana, jotta yritykset pysyvät mukana kilpailussa. Työkierto tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää omaa osaajuuttaan sekä toimia vaihtelevissa työtehtävissä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä toimi kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen kohdetyhmänä toimi yritys X:n yhden osaston kymmenen työntekijää. Kohderyhmää haastateltiin yksittäin noin puolen tunnin mittaisissa sessioissa, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Tämä aineisto on koottu näitä haastatteluja ja havainnointeja hyödyntämällä.</p> <p>Opinnäytetyössä on hyödynnetty työkiertoa, motivaatiota, osaamista ja työhyvinvointia käsitteleviä kirjallisia lähdeaineistoja sekä internetsivustoja. Tutkimustuloksista syntyi toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden mielipiteistä ja ajatuksista omaa osaamistaan kohtaan.</p>	
Avainsanat työkierto, moniosaaminen, työhyvinvointi, motivaatio, laadullinen tutkimus, tapaustutkimus	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management			
Author(s) Alma Lappalainen and Teea Simonen			
Title of Thesis Employees opinions on job rotation: Case X.			
Date	23.5.2019	Pages/Appendices	37/2
Supervisor(s) Merja Vehviläinen			
Client Organisation/Partner(s) Organisation X			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to research the employees' opinions on job rotation in a trading organization X. The thesis was commissioned by organization X. The research brought the employing organization current information on employees' opinions on job rotation, diverse knowhow and motivation. The thesis offers source material for organization X for future developing work on job rotation and diverse knowhow.</p> <p>Job rotation and diverse knowhow are current topics in working life. To stay in the competition, it is important in the changing of the retail business and consumer behaviours that employees are able to work with diverse knowhow as experts of many different products and services. Job rotation offers employees opportunities to improve their own knowhow and work at different positions.</p> <p>The research method used was qualitative case study. The target group for the research consisted of ten employees of one department of organization X. The employees were interviewed one by one in approximately thirty-minute-long sessions that were recorded and transcribed. The thesis was written based on these interviews and their transcriptions.</p> <p>The thesis benefits of literary and internet sources on job rotation, motivation, knowhow and wellbeing at work. The research material gives the organization X useful information on employees' opinions and reflections on their own knowhow.</p>			
<p>Keywords job rotation, diverse knowhow, well-being at work, motivation, qualitative research, case study</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN AIHE JA PERUSTELUT	6
2.1	Toimeksiantaja, tutkimuksen tarve ja tavoite	6
2.2	Merkitys omalle uralle	6
3	OSAAMINEN.....	8
3.1	Osaamisen eri tasot ja hiljainen tieto.....	8
3.2	Työkierto.....	10
3.3	Kehityskeskustelu	11
3.4	Perehdyttäminen.....	12
4	TYÖHYVINVOINTI JA MOTIVAATIO.....	14
4.1	Työhyvinvointi	14
4.2	Motivaatio	15
4.3	Työhyvinvoinnin ja motivaation korrelaatio	15
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT	17
5.1	Case study	17
5.2	Laadullinen tutkimus	17
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
6.1	Haastatteluiden suunnittelu	20
6.2	Haastattelut henkilökunnalle ja haastattelujen aikainen havainnointi	21
7	HAASTATTELUIDEN ANALYYSI	22
7.1	Työkierto.....	22
7.2	Moniosaaminen.....	24
7.3	Työhyvinvointi	26
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
9	POHDINTA.....	33
9.1	Luotettavuuden tarkastelu	33
9.2	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.....	35
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	37
	LIITE 1: ALKUPERÄINEN TEEMAAHAASTATTELURUNKO	39
	LIITE 2: MUOKATTU TEEMAAHAASTATTELURUNKO	40

1 JOHDANTO

”Työkierrolla tarkoitetaan henkilöstön kehittämisen menetelmää, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti toiseen tehtävään eri työpisteeseen määräajaksi. Työkierron tavoitteita ovat ammattitaidon laajentaminen, työkyvyn ja -motivaation parantaminen sekä verkostojen luominen.” (Hildén, 2002.)

”Henkilöstön määrä, hyvinvointi, motivaatio sekä osaaminen ovat osatekijöitä organisaation menestykseen” (Hongisto, 2005).

Opinnäytetyömme aiheeksi valikoitui kvalitatiivinen tapaustutkimus erään kaupanalan yrityksen työntekijöiden näkemyksistä työskentelystä eri osastojen välillä, sekä selvittää yhdessä tekemistä ja yli osastorajojen työskentelyä tukevat ja taannuttavat tekijät. Tätä aineistoa olisi tarkoitus hyödyntää lähdemateriaalina tulevaisuuden kehitystyössä. Opinnäytetyömme on suuntaa antava tutkimus, joka antaa organisaation esimiehille kuvaa siitä, miten työntekijät työn kokevat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on oikean elämän kuvaaminen ja tapaustutkimus rajaa sen tiettyyn rajattuun ilmiöön (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2008).

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytettiin lähteinä niin kirjallisia kuin internetistä löytyviä lähteitä. Teoriaosuus koostuu osaamisen, motivaation, työkierron ja perehdytyksen perusterorioista, joiden määritelmiä, merkityksiä ja sisältöjä peilaamme myös työelämään. Pohdimme myös työkierron ja moniosaamisen tulevaisuuden näkymiä, sekä tutkimuksen merkitystä omien uravalintojemme kannalta.

Opinnäytetyömme on tehty toimeksiantajalle. Sen voi yleistettävyytensä vuoksi ottaa malliksi moniin eri alojen yrityksiin ja sen tuloksia on mahdollista peilata useaan nykyiseen työpaikkaan. Pyrimme saamaan käsityksen työntekijöiden näkemyksistä työn eri aihealueista ja tuomaan toimeksiantajalle anonymisti esille tiedot, jotka ovat tärkeitä tulevaisuuden työlle.

2 TUTKIMUKSEN AIHE JA PERUSTELUT

Lähestyimme opinnäytetyömme toimeksiantajaa omalla alustavalla ideallamme. Toimeksiantaja ehdotti meille tutkittavalle organisaatiolle hyödyllisempää ja tärkeämpää aihetta, jonka valitsimme lopulliseksi opinnäytetyömme aiheeksi.

2.1 Toimeksiantaja, tutkimuksen tarve ja tavoite

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan toiveesta yrityksen nimi pidetään anonyymina. Yritys X on kaupanalan yritys.

Toimeksiantomme on selvittää tutkittavan organisaation työntekijöiden kokemukset työskentelystä eri osastojen välillä samalla selvittäen yhdessä tekemistä ja yli osastorajojen työskentelyä tukevat ja taannuttavat tekijät.

Toimeksiantajan mukaan tutkittava aihe hyödyttää sekä organisaation liiketoimintaa että esimiestyön kehittämistä. Yritys X:n sisällä on aiemmin ollut vahva jako eri osastojen välillä. Nyt tarpeena on päästä tilanteeseen, jossa jopa kaikki työntekijät ja esimiehet kykenisivät mahdollisuuksien mukaan työskentelemään ristiin eri osastojen välillä. Tämän uskotaan tukevan organisaation kykyä mukautua muutostilanteisiin entistäkin paremmin.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa yritykselle mahdollisimman käyttökelpoista materiaalia tutkittavasta aiheesta. Tällä pyritään saamaan tietoa moniosaamisen nykytilanteesta sekä avaamaan työntekijöiden mielipiteitä sen kehittämisestä. Yritys X toivoo myös opinnäytetyön antavan materiaalia yhteistyön kehittämistä osastojen välillä.

2.2 Merkitys omalle uralle

Valitsimme aiheen, koska se liittyy esimiestyöhön ja henkilöstöjohtoon. Lisäksi tämä tukee matkailu- ja ravitsemisalalan opintoja monipuolista omaa osaamiskenttäämme. Aihe kiinnostaa meitä kumpaakin ja pidämme sitä tärkeänä urallemme.

Mielestämme laadullisen tutkimuksen tekeminen ja tutustuminen siihen, miten työkierto vaikuttaa sekä henkilöstöön että yrityksen toimintaan, auttaa tulevaisuuden työpaikoissa ja esimiestyössä. Myös moniosaaminen on tärkeää, koska se kertoo työntekijän ammattitaidosta, sekä kyvystä omaksua tietoa ja taitoa. Restonomiin tutkinto antaa meille valmiudet toimia esimiesasemassa, jossa olemme muun muassa vastuussa henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Opinnäytetyömme antaa meille mahdollisuudet tutkia työkiertoa, motivaatiota ja osaamista, joiden ymmärtämisestä ja osaamisesta on hyötyä esimiestehtävissä.

Kumpikin meistä on pohtinut yrittäjyyttä mahdollisena uravaihtoehtona. Kuten muissakin esimiestehtävissä, myös yrittäjänä täytyy ymmärtää henkilöstön vahvuudet ja heikkouudet, sekä kuinka niitä hoidetaan.

3 OSAAMINEN

Nykypäivänä organisaatioiden tulee keskittyä työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen yhä enemmän pysyäkseen kiinni menestyksessä (Hyppänen 2013; Sumkin ja Tuomi 2012; Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004). Muuttumaton organisaatio jää kilpailutilanteessa muiden organisaatioiden kehityksen jalkoihin (Kupias, Pirinen ja Peltola 2014). Sumkin ja Tuomi (2012) tähdentävät osaamisen olevan tärkeä osa johtamista. Esimiehillä on suuri rooli varsinkin muutostilanteissa (Kupias ym. 2014; Viitala 2005). Osaamisen kehittäminen on työntekijästä itsestään kiinni, mutta esimiehen rooli on tukea ja antaa mahdollisuuksia palautteen kera (Viitala 2005; Kesti 2005; Lankinen ym. 2004). Hyvänä työkaluna toimivat kehityskeskustelut (Viitala 2005; Lankinen ym. 2004).

3.1 Osaamisen eri tasot ja hiljainen tieto

Osaamista voidaan kuvailla Hyppäsen (2013) käyttämän osaamiskäden avulla. Tämän mallin mukaan ihmiskäden viisi sormeaa ovat yksilön tahto, tiedot, taidot, kokemus ja kontaktit. Tahto koostuu yksilön kiinnostuksen kohteista, asenteista ja tavoitteista. Tieto saadaan koulun opinnoista ja asiantuntijuudesta. Taidot muodostuvat käytännössä, elämässä ja sosiaalisissa tilanteissa. Myös kokemus muodostuu elämän aikana sekä erilaisten tilanteiden kautta. Kontakteja muodostetaan verkostoitumalla. Näiden lisäksi osaamiskäden tukiranka koostuu yksilön motivaatiosta ja henkilökohtaisista taidoista. Yksinkertaisempi malli kuvaa osaamisen tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistelmänä (Sumkin ja Tuomi 2012).

Organisaatiossa on sekä näkyvää että hiljaista tietoa. Näkyvä tieto on tiedostettua ja helposti sanoiksi purettavaa. Hiljaista tietoa ei pysty aina kuvailemaan sanoin. Se on hyvin kokemukseen pohjautuvaa ja tilanteisiin liittyvää, eikä sitä aina tiedosteta. (Kupias ym. 2014; Hyppänen 2013; Sumkin ja Tuomi 2012; Kesti 2005.) Hyppäsen käyttämän Tiedon muuttumisen vaiheet -kuvion (Nonaka ja Takeuchi 1995 lainannut Hyppänen 2013) mukaan näkyvään tietoon lukeutuvat muun muassa dialogit ja dokumentit. Mallista oppiminen, kokemus ja työssä soveltaminen luokitellaan hiljaiseksi tiedoksi.

Hiljaista tietoa löytyy sekä aiemmilta että uusilta työntekijöiltä. Aiemmillä työntekijöillä on pidemmän ajan kokemus työstä, mutta uusilla työntekijöillä voi olla päivittyneempää tietoteknistä osaamista. Monesti työntekijä ei edes itse tiedosta hiljaista tietoa, vaan sen luullaan olevan itsestäänselvyys kaikille. Vuorovaikutteinen työilmapiiri helpottaa osaamisen jakamista. (Kupias ym. 2014.)

Hiljaista tietoa voidaan jalostaa konkreettisempaan muotoon. Tämä tapahtuu systemaattisen prosessin kautta. Ensimmäisenä johdon on määriteltävä vision mukaiset kehitettävät osa-alueet. Seuraavaksi kerätään ja käsitteellistetään yhteiset näkemykset kehittämistarpeista. Tämän jälkeen toimenpidesuunnitelma ideoidaan yhdessä. Ryhmässä ideointi mahdollistaa kokemusten jakamisen muiden työntekijöiden kanssa. Ideointivaihe on hyvä eristää normaalista työympäristöstä häiritsevien tekijöiden poistamiseksi. Toimenpiteiden toteutus ja niiden seuranta ovat johdon vastuulla. (Kesti 2005.)

Yksilötasolla osaaminen ja moniosaaminen vaikuttavat työntekijän markkina-arvoon, urakehitykseen ja mahdollisiin palkkioihin (Hyppänen 2013; Viitala 2005). Moniosaaminen kehittää yksilön ammattitaitoa työtehtävien vaihtelun ja haasteellisuuden kautta. Yksilön luottamus omaan osaamiseensa luo turvallisuuden tunnetta, mikä helpottaa muutostilanteisiin adaptoitumista. (Hyppänen 2013.) Turvallisuuden tunnetta luovat myös selkeät tavoitteet (Kesti 2005). Muutostilanteissa esimiehen on tärkeää tukea ja antaa palautetta oppimisen kehittyessä (Kupias ym. 2014). Sopivissa haasteissa onnistuminen lisää osaamisen tunnetta ja yksilön motivaatiota (Hyppänen 2013). Liian vaativat työtehtävät päinvastaisesti luovat stressiä, mikä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin (Hyppänen 2013; Kesti 2005). Osaamisen johtamisessa onkin tärkeää osata tunnistaa osaamistarpeet, arvioida nykytilanne ja antaa työntekijöille sopivia haasteita säilyttäen tavoitteellisuus. (Hyppänen 2013.) Tavoitteellisuus pysyy yhdistämällä osaaminen motivaation ja johtamisen kanssa (Sumkin ja Tuomi 2012). On tärkeää olla unohattamatta esimiesten ja johdon osaamista. Sitä voidaan kehittää jokapäiväisten haastavien tehtävien kautta. (Sumkin ja Tuomi 2012.)

Organisaatiotasolla osaamisen kehittämisen tavoite on hyötyä ja oppia yksilöiden osaamisesta (Kupias ym. 2014; Kesti 2005). Organisaation osaamiseen päästään kehittämällä yksilön osaaminen ryhmän osaamisen kautta organisaation osaamiseksi. Sumkin ja Tuomi (2012) kertovat yksilötasolla muodostuvan ydinosaamisen olevan tärkeässä asemassa koko organisaation osaamisen kannalta, koska vision toteutuminen tapahtuu yhteisen osaamisen ja työskentelyn kautta. Kuitenkin Kupias ym. (2014) mainitsevat ydinosaamisen olevan suurelta osin yksilöstä riippumatonta organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin pohjaavaa osaamista, jota löytyy yksilöiden toimintatavoista. Kesti (2005) kiteyttää ydinosaamisen tarkoittamaan organisaation toiminnan kannalta keskeisimpiä osaamisalueita (Kesti 2005). Näiden kuvailuiden pohjalta voidaan sanoa ydinosaamisen olevan tiettyyn pisteeseen asti yksilön osaamisesta riippuvaista.

Organisaation osaamisen kehittämisen haasteena on organisaatioiden muuttuminen pysyvästä joustavampaan malliin (Sumkin ja Tuomi 2012; Kesti 2005). On siis organisaation kehityksen kannalta tärkeää tarkastella osaamisen kaikkia tasoja. Tässä on hyvä käyttää myös metaosaamista, eli osaamista, joka pohjautuu organisaation strategian ymmärrykseen. Metaosaamista voi hyödyntää työn ohella valintoja tehdessä muun muassa työn laadun ja prioriteettien suhteen. (Sumkin ja Tuomi 2012.) Organisaation osaamisen kehittämiseen tarvitaan jatkuvaa toimintakulttuurin kehittämistä. Vuorovaikutteinen ja yksilöä arvostava toimintakulttuuri turvaa yksilön osaamisen hyödyntämisen. (Kesti 2005.)

Pelkkä aiemman osaamisen kehittäminen ei enää riitä. Muuttuvassa maailmassa elinikäinen oppiminen on yhä tärkeämmässä asemassa. Huomio kannattaa kiinnittää myös transformatiiviseen eli uudistavaan oppimiseen, missä pyritään kyseenalaistamaan aiemmin muodostuneita ajatusmalleja ja asenteita uuden kehityksen tieltä (Viitala 2005). Työkaluna voi käyttää poisoppimista, eli tietoisesti ja kriittisesti entisten toimimattomien toimintamallien korvaamista (Sumkin ja Tuomi 2012). Poisoppimisen haasteena on yksilön uskollisuus aiemmille perusteluilleen mahdollisen haavoittuvuuden ja epäpätevyyden pelon takia (Viitala 2005). Organisaatiotasolla on punnittava poisoppimisen hyödyt ja haitat (Sumkin ja Tuomi 2012). Oliko aiempi toimintamalli tai opittu rutiini kuitenkin parempi?

3.2 Työkierto

Työkierto, yhdessä kehityskeskustelujen ja perehdytyksen kanssa, on yksilön määrämuotoista osaamisen kehittämistä (Hyppänen 2013). Viitala (2005) kuvaa työkierron yhtenä kokemuksellisen formaalin oppimisen muotona. Työntekijä siirtyy työkierrossa määrättyksi ajaksi organisaation eri yksikköön tai eri tehtäviin laajentaakseen osaamistaan (Kupias ym. 2014; Hyppänen 2013; Viitala 2005). Työkierto mahdollistaa innovatiivisuuden kehittymisen, hiljaisen tiedon jakamisen, työmotivaation kohottamisen ja organisaation kokonaisvaltaisen ymmärryksen (Kupias ym. 2014). Sen avulla yksilöiden osaamista pystytään hyödyntämään koko organisaatiossa (Hyppänen 2013) ja pystytään sitouttamaan osaava henkilökunta yritykseen (Viitala 2005). Yritykseen sitoutumista heikentävät epäselvät tavoitteet, huono esimiestyö ja kehityskeskusteluissa heikosti sovitut tavoitteet (Lankinen ym. 2004). Organisaation kannalta tärkeä riski on työkiertoon lähtevän työntekijän tehokkuuden väliaikainen romahdaminen uuden oppimisen aikana (Viitala 2005). Riskinä on myös pakotuksen tunne työkiertoon lähtemiselle (Kupias ym. 2014).

Seies (2011) kertoo Fakta -lehdessä työkierron opettavan työntekijöille uutta ja virkistävää vaihtelulla. Lisäksi se lisää työntekijöiden ymmärrystä organisaation muiden työntekijöiden työnkuvasta. Työkiertoon on helpompi lähteä, kun tietää, että entiseen on mahdollista palata. Hän kertoo myös työkierron kautta oppimisen olevan halvempaa kuin ulkopuolinen kouluttautuminen. (Seies 2011.)

Työkiertoon voi lähteä sisäisen rekrytoinnin kautta. Organisaatiot sopivat hakukanavistaan, joita voivat olla muun muassa intranet, esimiesten välinen keskustelu mahdollisuuksista työkiertoon tai sisäinen headhunting. Jälkimmäisin tarkoittaa toisen yksikön esimiehen suoraa yhteydenottoa eri yksikön työntekijöihin, millä voi olla negatiivinen vaikutus esimiesten ilmapiiriin. (Hyppänen 2013.) Sisäinen rekrytointi on nopeampaa ja tarvitsee lyhyemmän perehdytyksen kuin ulkoinen rekrytointi (Salmela 2019; Hyppänen 2013). Lisäksi esimiehillä on jo tuntemus työkiertoon hakevan yksilön osaamisesta ja toimintatavoista. Sisäinen rekrytointi mahdollistaa henkilöstölle mahdollisuuden kehittyä ja edetä omalla uralla, mikä motivoi henkilöstöä (Salmela 2019; Hyppänen 2013). Tässä voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa muodostettuja kehityssuunnitelmia. Organisaation on kuitenkin pidettävä mielessä, että työkiertoon lähtevän jättämä työpaikka on täytettävä tai jaettava muiden lähtöyksikön työntekijöiden kesken. (Hyppänen 2013.)

Eriarvoisuuden välttämiseksi esimiesten on luotava läpinäkyvä, yhdenvertainen hakuprosessi ulkoiselle ja sisäiselle rekrytoinnille. Valintaperusteiden täytyy olla selkeät, ettei työntekijälle tule syrjitty oloa. Tämä luo perustelut myös sille, jos organisaation ulkopuolelta hakeva henkilö asetettaisiin organisaatiossa jo olevan työntekijän edelle hakuprosessissa. (Salmela 2019; Kesti 2005.) Oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus on tärkeää myös hakuprosessin jälkeen, varsinkin tilanteessa, jossa esimies on noussut saman osaston sisältä. Riskinä on entisten työtovereiden suosiminen. Luottamuksen puute rekrytointiprosessiin ja muihin johtamisprosesseihin tuhoaa työilmapiirin ja organisaation tuottavuuden. Luottamuksen menetys on helppoa verrattuna sen pitkään rakentamiseen työyhteisössä. Työntekijöiden luottamus toisiinsa ja esimiestahoon luo pohjan tuottavuudelle ja vaikuttaa positiivisesti

riskien ennaltaehkäisyyn. Luottamuksella asioiden yhdessä pohtiminen ja huolten ilmaiseminen nopeuttaa ratkaisuihin pääsyä. (Kesti 2005.)

3.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelua voi käyttää osaamiskartoituksena (Kupias ym. 2014). Työntekijä ja esimies arvioivat nykytilanteen ja kartoittavat yhdessä kehittymistarpeet (Kupias ym. 2014; Kesti 2005; Lankinen ym. 2004). Tärkeää on valmistautua kehityskeskusteluun jo ennen siihen osallistumista, ja varata sille riittävästi aikaa (Kesti 2005; Lankinen ym. 2004). Kehityskeskustelu voidaan tehdä myös ryhmässä, jos tavoitteena on korostaa yhteisiä tavoitteita, tuloksia ja tekemistä. Keskustelun aihe on hyvä pitää selkeänä ryhmissä keskustellessa. Useamman henkilön kesken voidaan myös jakaa tietoja ja taitoja. (Kupias ym. 2014.) Ryhmätilanteessa on pysyttävä tasapuolisena kaikkia kohtaan (Lankinen ym. 2004). Tiedottamisen keskittyessä intraan kaikki eivät välttämättä pääse käsiksi samoihin tietoihin joko oman puutteellisen aktiivisuuden tai puutteellisen tietoteknisen osaamisen takia. Näissä tapauksissa esimies voi käyttää henkilökohtaista tiedottamista tai kannustaa työntekijää kehittämään tiedonhakutaitojaan. (Kesti 2005.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä vuosi vuodesta samanlaisena pysyvistä sisällöstään huolimatta. Vaikka samoista aiheista olisi keskusteltu jo ohimennen töissä ollessa, on tärkeää tehdä ero kehityskeskustelujen ja muun kanssakäymisen välille (Lankinen ym. 2004), ja antaa työntekijälle mahdollisuus puhua luottamuksellisesti kahden kesken (Kupias ym. 2014). Esimiesten ja työntekijöiden tulisi ajatella kehityskeskustelua yksilöä ja organisaatiota kehittävänä tekijänä, eikä vain velvollisuutena (Kupias ym. 2014; Wink 2007; Lankinen ym. 2004). Kehityskeskustelut ovat käytännöllisiä kehittämään yhteistyötä ja luottamusta koko organisaation henkilöstössä. Näiden lisäksi organisaatio saa jatkuvasti päivittyvää tietoa henkilöstön tilanteesta ja kehittymistarpeista. (Lankinen ym. 2004.)

Kehityskeskustelun hyödyllisyys riippuu keskustelussa käytetystä vuorovaikutuksesta (Kupias ym. 2014; Wink 2007; Lankinen 2004). Wink (2007) toteaa väitöskirjassaan dialogin olevan kehityskeskusteluille sopiva vuorovaikutuksen muoto. Hän erittelee työssään neljä eri johtamiskeskustelun tyyliä kehityskeskusteluille. Väitöskirjan pääaihe, dialogi, on syvälinen ja yhtäläistä arvostusta henkivä, toimiva keskustelun muoto. Siinä molemmat osapuolet ovat aktiivisesti mukana keskustelussa. Toimimattomana Wink (2007) näkee monologisen keskustelun. Siinä keskustelu pysyy pintapuolisena ja hierarkkisenä. Esimies käskyttää ja alainen tottelee. Debatti jää monologin tapaisesti pintapuoliseksi keskusteluksi, jossa toinen osapuoli dominoi keskustelua. Esimies voi jopa suoranaisesti moittia työntekijää. Kuitenkin monologista poiketen kumpikin osapuoli myötäilee toisiaan. Tavanomaisessa keskustelussa osapuolet ovat dialogin kaltaisesti aktiivisesti ja yhtä paljon mukana, vaikkakin keskustelu jää pintapuoliseksi. Keskustelu ei luo uutta vaan myötäilee ennako-oletuksia. (Wink 2007.)

Palautetta olisi hyvä antaa aktiivisesti, eikä vain kehityskeskusteluissa (Kupias ym. 2014). Kannustavalla palautteella on myönteinen vaikutus organisaation innovatiivisuuteen. Positiivisuus luo myönteisen pohjan jatkuvalla kehitykselle ja tuloksellisuudelle. Yhä toimivana keinona palautteen antamiseen

on hampurilaismalli. Siinä kehittämisehdotukset asetetaan positiivisten asioiden ympäröimäksi. Palautteen saajan tulisi ottaa kehittämistarpeet rakentavasti. Kehityskeskustelussa negatiivisten palautteiden käsittely esimiehen kanssa turvallisessa ja luotetussa ympäristössä voi estää ristiriitatilanteita. (Kesti 2005.)

3.4 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittämisen keinoista. Siinä uudelle työntekijälle tai uuteen tehtävään siirtyvälle jo aiemmin yritykseen tulleelle työntekijälle annetaan riittävät valmiudet työtehtävistä suoriutumiseen. (Kupias ym. 2014; Hyppänen 2013.) Myös johtotehtäviin kuuluu saada riittävä perehdytys (Kupias ym. 2014). Perehdyttämisprosessista tulisi tiedottaa jo ennen varsinaisen työn alkua. Esimiehen tulisi myös hoitaa käytännönjärjestelyt kuten työvaatteet ja työympäristön valmistaminen jo ennen töiden alkua. Perehdytykseen kuuluvat muun muassa vastaanotto, yritykseen perehdyttäminen, työsuhteperehdyttäminen ja työopetus. Laajan oppimismäärän takia on hyvä antaa perehdytysmateriaali kirjallisena. Tämän lisäksi perehdytettävälle voidaan antaa tervetuliaiskansio ja ohjeistaa, miten organisaation intranetin perehdytysmateriaalit löytyvät. (Kupias ym. 2014; Hyppänen 2013.) Riittävällä perehdyttämisellä eliminoidaan alisuoriutumisen riski, eli varmistetaan työntekijän koko osaamispotentiaalin käyttäminen (Kupias ym. 2014).

Useamman työntekijän perehdyttäminen uusiin tehtäviin voidaan suorittaa yhteisenä perehdytyksenä. Tätä ennen on hyvä antaa työntekijöille mahdollisuus tutustua muutoksiin ja kysyä lisää. Tämä on tärkeää varsinkin, jos tiimissä ilmenee muutosvastarintaa. Työntekijöille on suotuisaa kertoa muutoksen syistä ja niiden vaikutuksista työnkuvaan, koska pelko ja turvattomuuden tunne voivat olla este oppimiselle. Ryhmässä, kuten myös yksilöiden kesken, on tärkeä muistaa, että kaikki oppivat eri tavoilla. Esimiehen on hyvä tunnistaa erot oppimistavoissa ja sisällyttää perehdytykseen ja oppimistilanteisiin erilaisia ja vaihtelevia toimintatapoja. Tällä voidaan myös herättää työntekijöiden kiinnostus oppimista kohtaan. (Kupias ym. 2014.)

Esimiesten lisäksi perehdyttämisessä voivat auttaa myös tutorit ja kummit. Valitut kummit ovat nimettyjä, työtehtävänsä osaavia henkilöitä, joilta löytyy halua opastaa ja auttaa uusia työntekijöitä. Kummeilta ja pidempään organisaatiossa työskennelleiltä on hyvä kerätä hiljaista tietoa, jota perehdyttämisessä ei ole saatu kirjalliseen muotoon kokemuksellisen luonteensa takia. (Kupias ym. 2014; Hyppänen 2013.)

Perehdytys on järkevää pilkkoa pienempiin osiin, jotka muodostavat perehdyttämiskokonaisuuden. Pienemmissä osissa perehdyttäminen antaa työntekijälle aikaa omaksua ja harjoitella saamaansa materiaalia. Palautteen antaminen ja työntekijän tukeminen ovat tärkeässä roolissa varsinkin työsuhteen alussa. (Hyppänen 2013.) Perehdytysprosessin systemaattisuus korostuu osastoilla, joissa vaihtuvuus on suurempaa (Kupias ym. 2014).

Yksi perehdyttämisen keinoista on varjostus. Siinä perehdytettävä henkilö seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä tehden samalla muistiinpanoja havaintojensa pohjalta. Työssä oppimista voi

tehdä myös parityöskentelynä, tiimityönä, workshopeissa ja muun muassa suorittamalla kansainvälisen harjoittelujakson. (Hyppänen 2013.)

4 TYÖHYVINVOINTI JA MOTIVAATIO

Työhyvinvointi käsitteenä on yleistynyt käyttöön vasta 1900-luvun puolivälissä, eli se on suhteellisen uusi käsite. Käsitteenä työhyvinvointi on alati muuttuva, sillä se on yksilö- ja tilannekohtainen. Tämän opinnäytetyön kannalta on tärkeä avata työhyvinvointia, että ymmärretään sen vaikutus työntekijän motivaatioon.

Toimeksiantajan pyynnöstä työhyvinvointia ei otettu niin vahvasti esille haastatteluissa ja tutkimustyössä. Pyrimme kysymään kuitenkin kysymyksiä liittyen työntekijöiden yleiseen työhyvinvointiin, koska sillä on suora yhteys motivaatioon ja työn laatuun.

4.1 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö (2019) määrittelee työhyvinvoinnin ”kokonaisuutena, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.) Työhyvinvointi on ”kokonaisvaltainen ilmiö, joka sisältää fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin” (Virolainen, 2012). Työhyvinvoinnin osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, minkä takia henkilön työhyvinvointia tarkastellessa ne täytyy kaikki ottaa huomioon. Esimerkiksi työntekijän henkinen pahoinvointi saattaa näkyä fyysisenä sairautena. (Virolainen 2012.) Tämän opinnäytetyön aiheen ja laadullisen tutkimuksen kannalta psyykinen, henkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi ovat suuremmin esillä. Myös ergonomia eli fyysinen työhyvinvointi on tärkeää ja nousee esille osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2019) mukaan ”työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille.” Työnantajan kuuluu huolehtia turvallisuudesta työympäristössä, yhdenvertaisuudesta työntekijöiden kesken sekä hyvästä johtamisesta. Työntekijä kuitenkin kantaa vastuun omasta työkyvystään ja ammatillisesta osaamisestaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.)

Työhyvinvointi on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. He ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia yhdessä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Muita tärkeitä tahoja ovat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työpaikan tärkeä kumppani on työterveyshuolto. (Työterveyslaitos, 2019.)

Työhyvinvointia haittaavia tekijöitä työpaikalla ovat epätasa-arvoisuus, epävarmuus työn jatkuvuudesta, ristiriidat työssä sekä työpaikkakiusaaminen. Myös henkilökohtaiset vaikeudet, stressi ja uupumus saattavat haitata työtä. (Virolainen, 2012.) Työhyvinvointia voidaan mitata eri tavoilla, esimerkiksi kehityskeskusteluilla, työhyvinvointikyselyillä, työturvallisuuskartoituksilla sekä sairauspoissaoloilla (Suonsivu, 2014).

4.2 Motivaatio

Motiivit ovat jokaisen ihmisen taustalla olevia syitä hänen toiminnalleen. Motiiveja on tiedostettuja ja tiedostamattomia ja ne vaikuttavat kaikkeen mitä ihminen tekee (Eräsalo, 2011).

Sana motiivi on alun perin latinankielen *motivus*, joka tarkoittaa liikkumista ja liikettä. Psykologiassa motivaatiolla tarkoitetaan toimintaa ohjaavia sisäisiä ja ulkoisia voimia. Motivaatio pitää yksilön liikkeellä ja antaa päämäärään kaikille toiminnolle. Motivaatio myös määrittää mihin suuntaudumme ja kuinka sinnikkäästi tavoittelemme päämääräämme. (Airo, Rantanen ja Salmela, 2008.) Yksilölle motivaatio muodostuu samaan aikaan vaikuttavista tarpeista, syistä ja odotuksista, joista voimakkain motiivi on yleensä se määräävin (Eräsalo, 2011).

Motivaatio on jaettu ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio tulee yksilön ulkopuolelta, eli se voi olla esimerkiksi palkkio, ryhmäpaine tai pelko. Ihminen ei voi vaikuttaa ulkoiisiin tavoitteisiin, mutta voi sisäistää ne omikseen. Sisäinen motivaatio tulee ihmisen omista tarpeista, haluista ja tavoitteista. Esimerkiksi kun työntekijä on myös sisäisesti motivoitunut, hän on innostunut ja kiinnostunut työstään, joka näkyy myös positiivisesti työn jäljessä. Tätä ilmiötä kutsutaan ”työn imuksi”, joka määritellään työhön uppoutumisena. Ihannetilanteessa sisäiset motivaatiot ja ulkoiset tavoitteet kohtaavat ja täydentävät toisiaan. (Mayor ja Risku, 2015.)

4.3 Työhyvinvoinnin ja motivaation korrelaatio

Työhyvinvointi ja motivaatio korreloivat toisiaan. Työmotivaatiota voidaan nähdä syntyvän tehdyn työn tuloksena. Työntekijä kehittää työn lomassa minkä näkee henkilökohtaisesti tärkeäksi työssä työyhteisön arvostuksen, oman kehittymisen ja yhteisen toiminnan tuloksesta. Motivaatioon vaikuttaa onnistumiset ja epäonnistumiset henkilökohtaisesti tärkeäksi koetuilla osa-alueilla. Työhyvinvointi on vakaata, kun työn henkilökohtainen merkitys ja työpaikan tavoitteet ovat rakentuneet yhtenäisistä tekijöistä. (Schaupp ym. 2013.)

Motivaatiosta puhuttaessa kiinnostus yleensä koskee ihmisen sisäisiä ja ulkoisia motiiveja ja sitä kuinka nämä vaikuttavat toisiinsa, erityisesti kuinka oikealla tavalla niitä saisi suunnattua ja pidettyä yllä tavoitteita kohti (Nurmi ja Salmela-Aro, 2017).

Motivaatio nousee keskeiseksi käsitteeksi työelämässä, kun pyritään ymmärtämään millä tavoin ja miksi ihmiset aloittavat ja ohjailevat omaa toimintaansa. Työntekijällä täytyy olla motiivi omaan työnteoonsa Työelämässä toimivat usein ulkoiset tavoitteet kuten palkka, mahdolliset lisäpalkkiot, oma työhuone, tittelit tai asema ja työsuhte-edut, kuten terveydenhuolto tai ilmainen lounas. Myös sosiaaliset, psyykkiset ja henkiset motiivit kuten työkaverien seura ja kannustus vaikuttavat suuresti motivaatioon. (Hyppänen, 2013.)

Työhyvinvoinnin vaikutuksia työpaikoissa on tutkittu laajalti ja sillä on huomattu olevan yhteyksiä muun muassa asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tuottavuuteen. Useat tutkimukset ovat tarkastelleet työhyvinvointia työntekijöiden henkilökohtaisista näkökulmista, jolla on ollut vaikutusta organisaation toimintaan. (Boxall ja Macky, 2014; de Menezesin, 2012; Greenhouse ym., 1987). Tulos ja asiakastyytyväisyys esimerkiksi ovat hyviä, työmotivaatiota tukevia ja lisääviä tekijöitä.

Työntekijälle itselleen motivaatio on suuressa roolissa työelämässä. Jos työ ei ole mielekästä ja työntekijä ei viihdy työpaikallaan, joko työtehtäviensä tai ilmapiirin takia, motivaatio ei ole korkealla eikä myöskään työsuoritus ole vaaditulla tasolla. Vastaavasti työntekijä, joka on motivoitunut ja viihtyy työpaikallaan, menestyy työssään ja kokee saavansa tarpeeksi korvausta tehdystä työstä sekä suorittaa työnsä toivotulla tasolla.

Vaikka motivaatiot vaihtelevat ihmisestä ja työntekijästä toiseen, selkeä vaikutus työhyvinvointiin on kaikille sama. Jokaisella työntekijällä on omat henkilökohtaiset motiivinsa. Työn merkitys on yksilökohtaista; toisille uralla eteneminen on suurin motivaatiotekijä, joille palkka on toissijainen asia, toisille taas palkka on tärkein, jolloin ura tulee toisena.

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa aineistoon on tapaustutkimus, koska tavoitteena on ymmärtää syvemmin vain yhtä tapausta. Tässä tapauksessa on kyse tutkittavan organisaation yhden osaston mielipiteistä. Tutkimusaineistona on käytetty laadullisen tutkimuksen teemahaastatteluja käyttäen tukena havainnointia. (Kananen 2008.) Tämä oli selkeä päätös sekä meille itsellemme että toimeksiantajataholle.

5.1 Case study

Case study eli tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jossa tutkitaan yksilöä, yksittäistä tapahtumaa tai ilmiötä tai rajattua kokonaisuutta monipuolisilla eri menetelmillä hankitun tiedon avulla. Tapaustutkimuksen avulla pyritään avaamaan ja selittämään tapauksia lähinnä miten-, miksi- ja mitä-kysymysten avulla. (Yin, 1994.) Mitä- kysymys on kuvaileva, miten-kysymys selittää ja miksi-kysymyksellä haetaan ymmärrystä (Valli ja Aarnos, 2018). Tapaustutkimuksen tiedonhankinnassa ja analysoinnissa käytetään monipuolisia menetelmiä ja monilla tavoilla hankittua tietoa rajatusta tapahtumasta tai toiminnasta (Yin, 1994.) Tapaustutkimusta kritisoidaan aineiston keruun ja analysoinnin aikaisesta puutteellisesta kurinalaisuudesta. Riskinä on myös edustavuuden puute. (Valli ja Aarnos, 2018.)

Tapaustutkimus pyrkii antamaan mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan kaikista tapauksessa vaikuttavista eri tekijöistä. Tyypillinen tapaustutkimus on kuvaus tilanteen, tapauksen tai joukon prosesseista ja vaikutuksista yksilöön, ryhmään tai yhteisöön. Tietoa kerätään tilanteissa useita metodeja käyttäen. Tyypillisenä tavoitteena onkin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2008.) Tavoitteena on myös luoda ymmärrystä tutkimuskohteesta ja maailmasta sekä luoda ja korjata teoriaa (Valli ja Aarnos, 2018).

Tapaustutkimusten tuloksia voidaan yleistää yksittäistapausta laajemmalle kokonaisuudelle. Yleistettävyyden määrittelee se, onko tutkimuksen kohde selkeä, onko se kohdetta ilmentävä tapaus ja onko se toteutettu mahdollisimman metodologisesti (Hamel, Dufor ja Fortin, 1993). Tapaustutkimusten tavoitteena on luoda mahdollisimman kokonaisvaltaisia kuvauksia yksittäistapauksista, jotta myöhemmät tutkimukset voivat tutkia, pätevätkö johtopäätökset myös eri konteksteissa (Laine, 2008).

5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja todenmukaisesti. Tarkoituksena on siis paljastaa ja käsitellä tosiasioita, ei niinkään tarkastella jo tiedossa olevia faktoja. (Hirsjärvi ym. 2008).

Laadulliselle tutkimukselle ominaispiirteitä ovat tutkimuksen tiedonhankinnan kokonaisvaltaisuus, tiedon kerääminen todellisissa tilanteissa sekä ihmisten suosiminen tietolähteinä ja aineiston analysoiminen induktiivisesti eli monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2001.) Laadullisten meto-

dien käyttäminen tiedonhankinnassa on suositeltua. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Jokainen tutkimus ja tapaus on ainutlaatuinen, siksi myös aineistot ovat sen mukaisia. (Hirsjärvi ym. 2008.)

Laadullisen tutkimuksen lähteestä riippuen haastattelut ja havainnointi nähdään joko tiedonkeruun menetelmänä tai tutkimusmetodinä. Havainnointi voidaan käsittää metodina, aineistonkeruun menetelmänä ja analyysimenetelmänä. Haastattelu ymmärretään yhtenäisesti tiedonkeruun menetelmänä yhdessä litteroinnin ja tekstianalyysin kanssa. Analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analysointitavat ja määrällisen tutkimuksen tekniikat. Tämä termistön kirjavuus ja erilainen käyttö eri lähteissä ja tiedeyhteisössä aiheuttaa kritiikkiä laadulliselle tutkimukselle. (Kananen 2008.)

Teemahaastattelu tuli terminä tutuksi Suomessa Hirsjärven ja Hurmeen vuoden 1979 haastatteluoppaan kautta (Valli ja Aarnos 2018). Teemahaastattelun rakenne on puolistrukturoitu. Teemat valitaan etukäteen, tosin niiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella. Kysymysten ei tarvitse olla tarkkoja, vaan teemoja tukevia. Strukturoitu haastattelu tarkoittaisi samojen kysymysten kysymistä kaikilta ilman varaa muutoksille. Päinvastoin, avoimessa haastattelussa ei kysytä samoja kysymyksiä, vaan annetaan keskustelun kulkea normaalisti. (Valli ja Aarnos 2018; Kallinen, Pirskanen ja Rautio 2015.) Teemahaastatteluiden riskinä on aiheesta poikkeaminen, jota estetään teemahaastattelurungossa ja pääasiassa pysymisellä. Haastateltavan yksityisyyttä voidaan suojata tekemällä haastattelut erikseen yksilöille ryhmän sijaan. (Kallinen ym. 2015.)

Haastattelu voidaan aloittaa orientoivilla ja johdattelevilla kysymyksillä, millä luodaan luottamus haastattelijan ja haastateltavien välille. Aluksi voidaan myös kertoa anonymiteetista ja haastattelumateriaalien nauhoittamisesta ja poistamisesta. Lopetuksessa voidaan käyttää nykyhetkeen ja tulevaisuuteen pohjaavia kysymyksiä. Kysymykset voivat olla tosiasioihin pohjaavia tai mielipidekysymyksiä. Tosiasiakysymyksiin lukeutuvat julkiset ja yksityiset kysymykset. Mielipidekysymyksiin kuuluvat tunteet, asenteet ja arvot. (Kallinen ym. 2015.) Haastattelun voi suorittaa kotona, koululla, työpaikalla sekä muissa paikoissa huomioiden sen, että haastattelun ympäristö sisustuksineen vaikuttaa haastatteluun (Valli ja Aarnos 2018).

On kolme tapaa valita haastattelun teemat. Ne voidaan valita intuitiivisesti, joka on kritisoitua tuulesta temmattavuutensa takia. Teeman voi valita myös kirjallisuuteen ja oman opinnäytetyön teoriaan pohjaten. Kaikkia näitä voi myös käyttää yhtä aikaa, kuitenkin pitämällä kiinni omasta tutkimusongelmasta. Teemojen lisäksi haastattelulle kannattaa tehdä aikataulu, jota seurataan haastattelun läpi. Aikataulu helpottaa hahmottamaan, missä vaiheessa haastattelu on menossa ja tunnistamaan hetket, joihin kannattaa siirtyä seuraavaan teemaan. (Valli ja Aarnos 2018.)

Havainnointi on aikaa vievä materiaalinkeruun menetelmä. Havainnoimalla saadaan esille normit ja niihin liittyvän käyttäytymisen. (Tuomi ja Sarajärvi 2013.) Havainto voi olla sana, lause, ajatus, teko, ominaisuus tai toiminta ja sen voi tehdä eri aisteilla. Kuitenkin havainnon täytyy olla ennalta rajattu, tietoinen ja johdonmukainen huomio. Havainnoissa ja havainnoista raportoidessa on huomioitava

ihmisen yksityisyys ja anonymiteetti. Havainnointia suunniteltaessa on myös huomioitava havainnoijan itsensä vaikutus havaintoon. Ihmiset havaitsevat, tulkitsevat ja määrittelevät asioita eri tavoin. Havaintoon vaikuttavat myös omat tiedot ja mielenkiinnon kohteet. Näistä syistä havainto tulee suhteuttaa teoriaan ja käsitteisiin. (Valli ja Aarnos 2018.)

Teoria voi olla aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen. Aineistolähtöisyys tarkoittaa teoriaa, joka pohjaa saatuun aineistoon. Teorialähtöinen aineisto tarkoittaa aineiston alkavan ja loppuvan teoriaan. Välimaastoon jää teoriasidonnainen aineisto, eli aineisto sidotaan teoriaan, vaikka se on aineistoon pohjautuvaa. Teoriaa haetaan siis aineistoon pohjaten. Teemahaastatteluista saatu aineisto teemoitellaan ennen varsinaista analyysia. Teemoittelussa järjestellään aineisto teemoittain karsimatta sitä. (Valli ja Aaltola 2018.)

Analyysissa aineisto tiivistetään ja järjestellään. Apuna käytetään yleisimmin tematisointia ja tyypittelyä. Tematisoinnissa aineisto kerätään teemojen mukaisiin ryhmiin, joista nostetaan tutkimusongelman kannalta mielenkiintoisimmat sitaatit. Tyypittelystä luodaan tyyppisiä, joilla voidaan kuvata vastauksia laajasti ja yleistetysti. Tehtävänä on siis poimia aineiston tärkeimmät kohdat. Näitä kohtia voidaan kerätä joko teemojen tai haastattelujen järjestyksessä. Valikoiduista kohdista tehdään omat tulkinnat, joihin yhdistetään tutkimukseen kerätty teoria ja mahdollisten aiempien tutkimusten tulokset. (Valli ja Aaltola 2018; Tuomi ja Sarajärvi 2013.) Analyysivaiheessa on tärkeää pitää kiinni ennalta rajatusta aiheesta, jota ei voi laajentaa, vaikka haastatteluista ilmenisikin useampia mielenkiintoisia seikkoja (Tuomi ja Sarajärvi 2013).

Opinnäytetyötämme varten valitsimme tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen sillä perusteella, että tutkintaotantamme on yritys X:n sisäinen osasto, jonka työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä työkierrosta ja moniosaamisesta tutkimme. Suhteemme teoriaan on teoriasidonnainen. Aloitimme tutkimuksen hakemalla alustavaa teoriaa helpottaaksemme teemahaastattelun teemojen valintaa. Pääpaino oli haastatteluista saatavassa aineistossa, johon pohjasimme suuren osan teoriasta. Tiedonkeruun teimme haastattelemalla kymmentä yritys X:n työntekijää, niin osastovastaavia kuin työntekijöitä. Haastattelut olivat aina meidän ja haastateltavan välisiä sessioita, joiden aikana käytimme tiedonkeruumetodeina havainnointia ja haastatteluja. Nauhoitimme haastattelut luotettavuuden lisäämiseksi. Kyseessä on rajattu otanta ja pyrkimyksemme on todellisen elämän kuvaaminen.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutus sijoittui marraskuun 2018 ja toukokuun 2019 väliselle ajalle. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa kävimme aktiivista keskustelua toimeksiantajan kanssa tutkimuksen toteutukseen liittyvistä asioista, kuten anonymiteetin säilyttämisestä, haastateltavien valinnasta sekä aikataulusta. Kummallakin osapuolella oli ymmärrys tarvittavista toimenpiteistä ja aikataulun joustamattomuudesta. Myöhemmässä vaiheessa toimeksiantajatahon vastuuhenkilö vaihtui, mikä ei tuottanut tutkimuksen toteutukseen toimenpiteitä. Selvensimme työvaiheen ja tavoitteet uudelle ohjaajalle omaaloitteisesti. Päivitimme myös aikataulumme ja sovimme keskinäisestä vuorovaikutuksesta loppuvaiheiden ajalle.

6.1 Haastatteluiden suunnittelu

Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastateltavia piti valita 12 eri työtehtävistä kattaen sekä työntekijät että esimiehet. Tarkoitus oli saada 2 työntekijää ja 2 vuorovastaavaa jokaista tutkittava osastoa kohden. Haastattelut oli tarkoitus nauhoittaa ja videoida ottaen huomioon työntekijöiden suostumus. Videoiden avulla olisimme hyödyntäneet havainnointia yhtä vertaisena tutkimusmenetelmänä haastattelujen kanssa. Meistä riippumattomista syistä aikataulu muuttui ja jouduimme laskemaan haastateltavien määrän kymmeneen työntekijään ja vuorovastaavaan. Teknisistä syistä videointi ei myöskään ollut mahdollista.

Laadimme nopeasti uuden suunnitelman ja aikataulun haastatteluille. Teimme toimeksiantajan kanssa aktiivista työtä haastattelujen organisoinnin suhteen. Haastattelut pidettiin tutkittavan organisaation neuvotteluihin tarkoitetuissa suljetuissa tiloissa puoli tuntia kestävinä yksilöhaastatteluina. Puolet haastatteluista teimme kaksin, mutta osan jouduimme aikataulujen täsmäämättömyyden takia tekemään yksin.

Valitsimme haastateltavat työtehtävien näkökulmasta sattumanvaraisesti. Vuorovastaavat ja työntekijät valittiin erikseen. Toimenpide toistettiin jokaisen työnkuvan kohdalla. Tarkoituksena oli upottaa haastattelut suoraan työntekijöiden työvuoroihin, mutta aikataulumuutoksen takia haastattelut sovittiin haastateltavien kanssa erikseen liittäen ajankohdat työvuorojen alkuun tai loppuun. Valitettavasti kaikki haastatteluihin valitut henkilöt eivät pystyneet tai halunneet osallistua mukaan haastatteluihin, minkä takia toimeksiantaja ehdotti meille ajallisesti sopivia henkilöitä.

Sovimme aikataulut yhdessä työnantajan kanssa. Työnantaja auttoi aikataulutuksessa haastateltavien kanssa. Toimeksiantaja oli heihin yhteydessä ja varmisti meille työntekijöille käyvät haastattelujen ajankohdat. Muutaman viimeisen haastateltavan kohdalla olimme itse haastateltaviin yhteydessä.

Suunnittelimme teoreettiseen viitekehykseen pohjaavan teemahaastattelurungon, jossa kartoitettiin nykytilanne, keskusteltiin kolmesta eri teemasta sekä tiedusteltiin tulevaisuuden näkymiä. Muokkasimme haastattelurunkoa ensimmäisten haastatteluiden jälkeen lisätäksemme haastatteluissa ilmenneen tärkeän tutkimuskysymyksen ja korjataksemme haastattelun sujuvuutta. Liitteinä löytyvät sekä alkuperäinen että muokattu versio. Vaikka haastateltavat olivat tietoisia opinnäytetyömme aiheesta, annoimme heille haastattelutilanteessa kirjallisen tiivistelmän tutkimuksen tarkoituksesta ja tallennustavasta.

6.2 Haastattelut henkilökunnalle ja haastattelujen aikainen havainnointi

Haastattelut suoritettiin helmikuun 2019 aikana. Nauhoitimme haastattelut varmistaaksemme luotettavuutta. Melkein kaikki haastattelut suoritettiin suunnitellun puolen tunnin sisään. Yksi haastatteluista venyi muutamalla minuutilla päälle puolen tunnin. Voimme siis todeta aikataulutuksemme toimineen hyvin. Lisävarmuutta antoivat toisillemme tekemät harjoitushaastattelut, jotka nauhoitimme ja kellotimme aikataulun laatimiseksi. Haastatteluiden aikana totesimme aineiston saturoituvan, emmekä tarvinneet lisähaastatteluja tutkimuksen tekemistä varten.

Aloitimme haastattelut selvittämällä nykytilanteen. Tähän osioon kuuluivat haastateltavan nykyisten ja aiempien roolien kartoittaminen ja työkierron, osastojen välisen yhteistyön ja yhteishengen nykytilanteen käsittely. Tällä osiolla haastateltavat totutettiin haastattelutilanteeseen ja valmisteltiin heidät tulevia pääteemoja varten.

Haastatteluiden pääteemoina toimivat työkierto, moniosaaminen ja työhyvinvointi. Haastattelun aikana selvitettiin haastateltavien mielipiteitä kyseisistä teemoista, teemojen näkyvyyttä yrityksessä ja tiedusteltiin mahdollisia kehittämistarpeita ja -ideoita. Lisäksi selvitettiin yhdessä tekemistä tukevia ja taannuttavia tekijöitä.

Viimeisessä osiossa käsiteltiin haastateltavien ajatuksia lähitulevaisuuden työtehtävien samana pysyvyydestä tai halukkuudesta muutoksiin. Lisäksi keskusteltiin pitkän tähtäimen urapolusta. Tätä osiota käytettiin kevyenä haastattelun lopetuksena.

Haastatteluiden toteutuksen jälkeen aloitimme litteroinnin. Haasteelliseksi litteroinnista teki haastateltavien ja organisaation tunnistettavuuden häivyttäminen. Osa vastauksista oli niin organisaatioon liitoksissa olevia, ettei niitä voitu käyttää tutkimuksen raportoinnissa. Kyseiset tulokset kirjattiin ylös erillisesti johtohenkilöstölle esiteltäviksi. Litteroinnin ja aineiston teemoittelun jälkeen tuhosimme haastatteluiden nauhoitteet.

Käytimme havainnointia haastattelun aikana, vaikka videoita emme pystyneetkään ottamaan. Tämä vaati erityistä tarkkuutta ja huomiointikykyä, jotta havainnot saataisiin kirjattua haastattelun edetessä häiritsemättä haastateltavien keskittymistä kysymyksiin. Alkuperäiset ja muokatut haastattelukysymykset löytyvät liitteistä.

7 HAASTATTELUIDEN ANALYYSI

Suurin osa haastateltavista olivat avoimia ja positiivisella asenteella mukana tutkimuksessa. Vähäisessä määrin oli huomioitavissa puolusteleavuutta ja kireyttä. Kuitenkin kaikki vastasivat kysymyksiin ja antoivat luvan haastatteluiden nauhoittamiseen. Osa haastateltavista halusi mukaan haastatteluihin tuodakseen esiin asioita, joihin he toivoivat pääsevänsä vaikuttamaan ja joihin he toivoivat, että esimiehet kiinnittäisivät huomiota. Valli ja Aarnos (2018) tunnistavat edellä mainitut sekä kokemuksista kertomisen, asiantuntija-asemaan pääsemisen ja muiden auttamisen haastattelun motivaatiota lisäviksi tekijöiksi.

7.1 Työkierto

Puolet haastateltavista kertoi työkiertoa olevan tutkittavassa yrityksessä riittävästi. Sama määrä haastateltavia toivoi työkiertoa myös lisää. Muutama haastateltava ei kuitenkaan ollut vielä osallistunut työkiertoon, eivätkä he kokeneet sitä kiinnostavaksi tällä hetkellä. Tästä huolimatta työkiertoon kannustaminen ja mahdollisuuksien antaminen koettiin tärkeäksi. Mainitaan kehityskeskustelujen olevan hyvä aika puhua mahdollisuuksista ja kiinnostuksesta työkiertoon.

”Koetaan, että työkiertoa on tällä hetkellä sopiva määrä, mutta ollaan avoimia oppimaan lisää.”

”Haastateltavalla ei tällä hetkellä ole halukkuutta työkiertoon. Kuitenkin siihen on kannustettu ja annettu mahdollisuuksia. Kannustus koetaan tärkeäksi motivaation lähteeksi.”

Haastatteluista tuli vahvasti esille, että yritys antaa mahdollisuuksia työkiertoon. Näiden mahdollisuuksien tulee olla yhdenvertaiset ja läpinäkyvät, etteivät työntekijät koe eriarvoisuutta (Salmela 2019; Kesti 2005). Haastatteluista ilmeni, että työkiertoon valitseminen ei kaikkien osalta ole ollut yhdenvertaista. Tällainen eriarvoisuuden tunne saattaa rikkoa luottamuksen esimiestahoon. Luottamuspula esimieheen tai kollegoihin voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja yrityksen tuottavuuteen (Kesti 2005). Haastateltavien kokemukset tukevat teoriaa.

”Tutkittava organisaatio antaa hyvin mahdollisuuksia työkiertoon, mutta koetaan, että esimiestasolla työntekijät valitaan työkiertoon epätasa-arvoisin menetelmin.”

”Motivaatiota taannuttavaksi (tekijäksi) koetaan työntekijän työkiertoon lähtemisen kiinnostuksen tyrmääminen.”

”(Yhteystyötä) Taannuttavina tekijöinä voivat olla esimiestahon välinpitämättömyys ja omavaltaisuus ja yhteisiä sääntöjä rikkovat ihmiset.”

Muita työkierron motivaatiota laskevia tekijöitä voivat olla tunne pakonomaisuudesta ja huono mieli-kuva osaston kokemuksista. Lähes puolet haastateltavista tähdensivät vapaaehtoisuuden olevan tärkeää työkiertoon lähtiessä.

*”Mainitaan, että motivaatiota voi heikentää työkiertoon pakottaminen, osastosta kuul-
lut huonot kokemukset ja heikko esimiestyö.”*

”Koetaan tärkeäksi, että työkierto tapahtuu vapaaehtoisesti.”

Tutkimuksen teoriaosuudessa tulee esille työkierron hyödyllisyys organisaation kokonaisuuden ymmärryksen ja muiden osastojen työtehtävien ymmärryksen edistäjänä. Tämä eri osastojen työtehtävien tunteminen nousi tärkeäksi myös haastatteluissa. Työkierrosta mainittiin useita hyötyjä organisaatiolle sekä työntekijöille itselleen.

”Koetaan tärkeäksi, että kaikki kokeilisivat työkiertoa tietääkseen osastojen eri tehtävistä ja osatakseen kertoa samat asiat asiakkaille. Tämä varmistaisi sen, että asiakas saa tarvitsemansa tiedon keneltä vain.”

”Työkierron ja moniosaamisen koetaan luovan uusia ideoita, tukevan yhteishenkeä ja luovan kokonaisvaltaisemman kuvan organisaation toiminnasta.”

”Koetaan työkierron tekevän työstä mielekkäämpää sekä sen koetaan motivoivan jakamaan ja kannustamaan uuden oppimiseen.”

Haastatteluissa nousi myös esille esimiesten työkierron tärkeys. Työntekijöiden työkiertoa voi rajoittaa esimiehen oma kokemattomuus työkierrosta. Ilmeni myös, että tietyt lait ovat aiemmin rajoittaneet työkiertoa.

”Koetaan tärkeäksi, että esimiehet ovat jo lähtökohtaisesti kehitysmyönteisiä ja valmiita laskemaan työntekijät työkiertoon. Lisäksi koetaan tärkeäksi samanlainen työkierto myös esimiehille.”

”Tiettyjen rajoittavien lakien vapautuessa työkierto mahdollisuudet ovat lisääntyneet, mikä on lisännyt motivaatiota ja työtehtävien vaihtuvuutta.”

Perehdytys koettiin motivoivana tekijänä työkiertoon. Kunnon perehdyttämisellä saadaan työntekijöiden koko osaamispotentialiaali käyttöön (Kupias ym. 2014). Teoriaosuudessa todettiin, että perehdyttäminen on hyvä tehdä pienemmissä osissa, jotta työntekijä pystyy sisäistämään uudet asiat ja opettelemaan niitä käytännössä (Hyppänen 2013). Teoria tukee haastattelussa nousseita vastauksia. Haastatteluista nousi myös teoriaosuudessa mainittu ”varjostus” perehdyttämisen keinona. Siinä työntekijä seuraa kokeneempaa henkilöä ja opettelee näkemänsä ja tekemiensä muistiinpanojen kautta (Hyppänen 2013).

"Hyvän perehdytyksen koetaan motivoivan hakemaan ja tekemään uusia työtehtäviä.

"Työkiertoa varten perehdytys koetaan tärkeäksi, myös päivän eri vuoroihin. Koetaan, että parhaiten oppisi kiireisempänä päivänä, jolloin kulkisi "neulansilmän läpi"."

"Yleisperehdytyksen lisäksi voisi olla räätälöityä perehdytystä, eli perehdytettäisiin työntekijöitä heidän tarpeidensa mukaisesti."

"Perehdytys koetaan hyväksi, mutta sitä toivottaisiin tietyille osastoille lisää. Ehdotetaan porrastettua perehdytystä, joka kerryttäisi osaamista vähitellen lisää."

Vastauksista myös ilmeni, että perehdytyksen tulisi olla nykyistä laajempaa tietyillä osastoilla, joilla tietomäärä on suurempi. Tämän lisäksi perehdyttäminen on tärkeämpää osastoilla, joilla henkilöstö vaihtuu useammin (Kupias ym. 2014).

Yhteishenki on hyvä. Kuitenkin esimiesten ja työntekijöiden vaihtuvuus koetaan ilmapölyä huonontavana tekijänä.

Koetaan, että työntekijä saattaa tulla epävarmaksi työtehtävissään, jos perehdytys ei ole ollut tarpeeksi kattava. Koetaan myös tärkeäksi, että perehdyttäjä on itse motivoitunut ja helposti lähestyttävä.

Perehdytys koetaan nopeaksi ja työmäärään verrattuna turhan vähäiseksi. Toivotaan pidempää perehdytystä työntekijöille sekä kesätyöntekijöille.

7.2 Moniosaaminen

Suurin osa haastateltavista mainitsi moniosaamisen olevan tärkeää. Samalla tavoin suurin osa kokisi säännölliset vuorot hyväksi moniosaamisen ylläpitoa varten. Ehdotuksena nousivat seurantakansio ja moniosaajapankki, joihin pystyisi keräämään tietoa eri henkilöiden osaamisalueista. Näin pystyttäisiin hyödyntämään yksilöiden osaamista yhä paremmin koko yrityksessä. Haastateltavista kaksi ehdottivat moniosaamisen ylläpitoluokkia suunniteltavaksi suoraan työvuoroihin. Mainittiin kirjattujen ohjeiden tukevan moniosaamista. Ilmeni myös toive eri osastoista oleviin esittelyvideoihin, joiden pohjalta voisi kartoittaa eri osastoilla tarvittavia jo itse osaamia taitoja sekä taitoja, joita voisi oppia työskennellessään osastolla.

"Moniosaaminen koetaan tärkeäksi. Uskotaan säännöllisten vuorojen pitävän osaamisen halutulla tasolla ja päivitetynä. Ehdotetaan tästä pidettävän seurantakansiota, jossa voidaan seurata työntekijän tietoja ja kehitystä."

"Kuitenkin moniosaamisen ylläpidossa on kehitettävää. Ylläpituorot voitaisiin suunnitella suoraan työvuoroihin ja perehdytystä voitaisiin tarjota porrastetusti ympäri vuoden."

Moniosaamisen ylläpitoa varten mainitaan ristikkäisten vuorojen tarjoaminen. Ehdotetaan myös "moniosaajapankkia", josta voisi hakea työntekijöitä tarpeen tullen. Ehdotetaan myös hyödyntämään esittelyvideoita eri osastojen toiminnasta. Videota katsoessa pystyisi hahmottamaan, mitä taitoja jo omaa ja mitä voisi oppia osastolla työskennellessä.

Yli puolet haastateltavista kertoi moniosaamisen näkyvän jo hyvin yrityksessä. Vähemmistö oli sitä mieltä, ettei se näy vielä tarpeeksi. Ilmeni myös, että joustamattomat säännöt ovat aiemmin olleet haittana moniosaamiselle. Kyseessä on samat säännöt, mitkä mainittiin lakeina työkierrosta kysyessä. Säännöt ovat siis nykyään jo joustavimmat. Moniosaajuuden näkyvyys auttaa tiedon jakamisessa osastojen välillä sekä tuo esille mahdollisuuksia.

"Aiemmin moniosaamisen järjestäminen on ollut hankalaa joustamattomien sääntöjen takia. Moniosaajien määrän kasvu on lisännyt tietoisuutta mahdollisuuksista ja edesauttanut osastojen välistä tiedon jakamista. Nykyään moniosaaminen näkyy hyvin."

"Koetaan, ettei moniosaaminen näy vielä kunnolla eikä tarpeeksi, vaikka se koetaan tärkeäksi."

Työkierron tavoin moniosaajuus koettiin hyödylliseksi sekä yksilölle itselleen ja organisaatiolle. Moniosaajuudesta on apua itse yritykselle sairaslomien pakkauksen sekä tiedon ja osaamisen luomisen ja kuljettamisen kautta. Yksilöt saavat vaihtuvista työtehtävistä jaksamista töihin ja mahdollisuuden kehittää itseään. Moniosaajuus lisää joustavuutta ja tietoisuutta. Sen koetaan myös helpottavan asiakkaan kohtaamista.

"Kerrotaan moniosaamisesta olevan suurta apua muun muassa sairaslomien pakkauksessa. Moniosaajien kerrotaan luovan ja kuljettavan tietoa sekä osaamista osastojen välillä."

"Koetaan, että työntekijät saavat osastojen välisestä työstä jaksamista jatkaa omalla sekä muilla osastoilla."

"Sen kerrotaan kehittävän työntekijää itseään ja lisäävän tietoisuutta ja joustavuutta sekä antavan työntekijöille monipuolisempia työtehtäviä."

Lähteet kertovat osaamisen kehittämisen olevan yksilöstä itsestään kiinni. Esimiehen rooli on kannustaa työntekijöitä ja antaa heille palautetta osaamisesta. (Kupias ym. 2014; Viitala 2005; Kesti 2005; Lankinen ym. 2004.) Suuri osa haastateltavista kokivat osaamisen kehittämisen teoriaa myötäillen

olevan kiinni yksilöstä itsestään. Eräessä haastattelussa ilmeni kuitenkin odotus siitä, että moniosaamisen kehittäminen on kiinni esimiehistä ja heidän kannustuksestaan sekä esimiesten yhteistyöstä eri osastojen kanssa. Kaiken kaikkiaan esimiehiltä toivotaan yhä enemmän kannustusta osaamisen kehittämiseen.

”Kerrotaan moniosaamisen ja oman osaamisen ylläpidon olevan omasta aktiivisuudesta kiinni. Työntekijät voisivat itse kysyä lisävuoroja oman tietotaitonsa säilyttämiseksi.”

”Tähdennetään, että moniosaamisen kehittäminen lähtee esimiehistä ja heidän kannustuksestaan ja yhteistyöstä muiden osastojen kanssa. Tällä hetkellä koetaan vastuun olevan vain työntekijällä itsellään. Esimiehiltä toivotaan enemmän tukea työkiertoon lähtemiseen.”

”Sanotaan monen olevan oma-aloitteisia moniosaamisen suhteen ja haluavan kehittää itseään. Esimiehiltä kuitenkin toivotaan enemmän tukea ja rohkaisua työkiertoa kohtaan.”

Esimiesten roolia voi jakaa yrityksen sisäisten tiedonlähteiden avulla. Näitä tiedonlähteitä voi käyttää osaamisensa kehittämiseen ja tuotetietouden kartuttamiseen omaan tahtiinsa.

”Kerrotaan sovellusten ja organisaation sisäisten tiedonlähteiden auttavan tiedonlevittämisessä ja muiden osastojen tuotteiden tuntemuksessa.”

7.3 Työhyvinvointi

Kaikki haastateltavat vastasivat työhyvinvointinsa tai yhteishengen olevan hyvä. Silti moni haastateltavista myös koki, että työhyvinvointiin täytyy panostaa ja sitä täytyy parantaa. Lähes kaikki haastateltavat nimesivät työhyvinvoinnissa ongelmiksi kuppikunnat, liian usein vaihtuvan henkilöstön ja yhteenkuuluvuuden tunteen puutteen. Vähemmistö myös mainitsi negatiivisen ilmapiirin yhtenä tekijöistä, joka estää motivaation kokeilla työkiertoa. Kehitysehdotuksina tuli yhteiset virkistysillat, työajan ulkopuolella tapahtuvat tapaamiset sekä selkeän työyhteisön muodostuminen.

”Työhyvinvointi on hyvä.”

”Työhyvinvointi on hyvällä mallilla.”

”Yhteishenki on todella hyvä.”

”Yhteishenki hyvä.”

"Yhteishenki on hyvällä laidalla."

"Työhyvinvointi hyvällä laidalla."

"Yhteishenki on kokonaisuudessaan hyvä."

"Työhyvinvointi on hyvällä laidalla."

"Yhteishenki yllättävän hyvä."

"Yhteishenki ok."

Jokainen haastateltava kuitenkin mainitsi jonkin tietyn epäkohdan, jonka koki haittaavan työhyvinvointia. Muutama nimesi klikkiytymisen eli nurkkakuntautumisen eli "omia etujaan ajavan eristäytyvän joukon" (suomisanakirja, 2019.) pääongelmaksi. Samanlaisten persoonien ja työkokemusten myötä jotkut työntekijät voivat muodostaa klikkejä ja jättää saman osaston työntekijöitä ulkopuolelle. Ongelman se aiheuttaa, kun työntekijät eivät koe yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuntevat kohtelunsa työpaikalla eriarvoiseksi, koska eivät ole osa klikkiä.

"Klikkiytyminen ja hyvin tiivis ilmapiiri voisi aiheuttaa sen, että työntekijät vieroksuvat työkiertoa. Avoin ilmapiiri lisäisi motivaatiota työkiertoon."

"Klikkiytynyttä mutta pääosin kaikki tulevat toistensa kanssa toimeen."

"Klikit saattavat olla ongelma työkierrossa ja motivaatiossa sekä työhyvinvoinnissa."

"Toiselta osastolta tuleva voi kokea hankalaksi päästä mukaan ryhmään."

"Liian pitkään "samoissa piireissä" olemiseen voisi auttaa osaston vaihtaminen."

"Uusien työntekijöiden olisi hyvä tutustua pidemmässä työsuhteessa olleisiin, ettei synny rajoja, jännitystä eikä kynnystä eri aikaan aloittaneiden välille."

Työntekijöiden määrä osastoja kohden koetaan osittain kuormittavana tekijänä. Työhyvinvoinnin osalta on oleellista, että työntekijä ei kuormitu liikaa ja pystyy purkamaan työhön liittyvää stressiä. (Virolainen, 2012.) Klikkiytyminen voi heijastua myös tässä: jos työntekijä kokee olevansa klikin ulkopuolella, hänellä voi olla yksin jätetty ja stressaantunut olo. Myös työvoimasta ja henkilöstöpulasta johtuen osa työntekijöistä voi joutua työskentelemään yksin, vaikka se ei ole tarkoituksellista.

"Työhyvinvointia voisi parantaa miehitys, että ei kuormita työntekijöitä liikaa ja kaikki pääsevät tauoille."

”Yksin työskentely voi olla kuormittavaa.”

”Yhteistä tekemistä saattaa estää stressi ja työntekijöiden ristiriidat toistensa ja esimiesten kanssa. Kukaan ei halua mennä osastolle, jos kokee ettei osastolla ole hyvä ilmapiiri. Voi olla, että työtoverit vaikuttavat tympeiltä, jos heidän keskittymisensä on projekteissa ja tehtävissä.”

Muutama haastateltava toi esille kommunikaatio-ongelmat työntekijän ja esimiesten välillä. Työntekijöiden tulisi pystyä ilmaisemaan kaikki työhön liittyvät asiat esimiehelle ja käyttämään kommunikointiin tarkoitettuja kanavia vaivatta. Sama menee myös toisin päin.

”Kommunikaatiossa pieniä ongelmia, johtuen kommunikaatiovälineiden puutteesta ja niiden rajoituksista.”

”Sähköpostiin keskitetty kommunikointi vie aikaa, jos jotain voisi ilmaista kasvotustenkin sekä kaikki eivät lue sähköpostia yhtä aktiivisesti.”

Yksi haastateltavista mainitsi ergonomiassa olevan ongelmia. Fyysinen työhyvinvointi on yhtä tärkeää kuin psyykinen, sosiaalinen ja henkinen. Fyysisellä työhyvinvoinnilla on suora yhteys psyykkiseen hyvinvointiin ja ne vaikuttavat toisiinsa. (Virolainen, 2012.)

”Ergonomiassa on toivomisen varaa, siihen ei ole kunnollista koulutusta kaikilla osastoilla.”

Kommunikaatio esimiesten ja työntekijöiden välillä oli joidenkin haastateltavien mukaan huono ja se laskee työhyvinvointia. Työstressi lisääntyy ja se lisää uupumusta. Työntekijät eivät koe motivoivaksi hakea osastolle, jonka ilmapiiri on heikko.

”Vaikka stressi aiheuttaa välillä uupumusta. Moniosaamiseen ja työkiertoon auttaa ja motivoi se, että tuntee ja tietää oman osastonsa työntekijät. Se luo uskallusta pyytää apua tarvittaessa. Välillä tuntuu, että työntekijät valitaan eri perustein työtehtäviinsä. Yhteistä tekemistä saattaa estää stressi ja työntekijöiden ristiriidat toistensa ja esimiesten kanssa.”

Positiivisina asioina nostettiin esille terveydenhuollon laatu ja esimiestyö. Osaava ja kannustava esimiestyö tukee työntekijän motivaatiota.

”Työntekijöistä pidetään hyvää huolta niin terveyden, työhuollon kuin virkistykseen osalta.”

”Esimiestyö on todella hyvällä tasolla.”

"Työhyvinvointi motivoi työkiertoon, kun pystyy luottamaan esimiestason vakaaseen laatuun ja työympäristö pysyy hyvänä."

Haastateltavien työntekijöiden suurimpana toiveena ja kehitysideana työhyvinvoinnin parantamiseksi tuli viralliset ja epäviralliset virkistysillat osastojen työntekijöiden kesken. Virkistysillat yleisesti lisäävät yhteishenkeä ja tuovat ihmisiä lähemmin yhteen. Työntekijöiden ideat ovat toteutuskelpoisia ja moni kokee ne ratkaisevana tekijänä työhyvinvoinnin parantamiseen.

"Virkistyspäivien aikana voisi tutusta muihin työntekijöihin ja tavata esimerkiksi muiden osastojen henkilökuntaa."

"Toiveissa olisi saada lisää yhdessä tekemistä."

"Virkistyspäiviä voisi lisätä ja niihin voi kutsua eri osastoja, jolloin koko henkilökunta voi tavata. Olisi hyvä ottaa eri kokoonpanoja virkistysiltoihin eri osastoilta, että työntekijät tutustuisivat toisiinsa."

"Yhteistä tekemistä töiden ulkopuolella voisi olla lisää ja kaikkien omasta vapaasta tahdosta."

"Työhyvinvointia voisi lisätä epäviralliset virkistysillat niillekin, jotka haluavat tavata työpaikan ulkopuolella."

"Kuitenkin on tärkeää panostaa osaston sisäiseen virkistystoimintaan, jos tietyn osaston työilmapiirissä havaitaan ongelmia."

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi analysoida monilla eri tavoilla, mutta yleisesti ne on jaettu kahteen eri metodiin, selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittävää aineistoa käytetään yleisesti tilastollisessa analyysissä. Ymmärtävän aineiston kanssa käytetään vastaavasti päätelmiä ja laadullista analyysiä. (Hirsjärvi ym. 2008.)

Opinnäytetyömme tarkoitus oli selvittää yritys X:n työntekijöiden kokemukset työskentelystä eri osastojen välillä samalla selvittäen yhdessä tekemistä ja yli osastorajojen työskentelyä tukevat ja taannuttavat tekijät. Samalla tarkoituksemme oli tuottaa yritys X:lle materiaalia, jonka pohjalta he voivat alkaa kehittää puutekohtia ja tehdä tulevaisuuden kehitystyötä.

Opinnäytetyömme tutkimukseen vastaa oikeastaan niin selittävä kuin ymmärtävä analysointitapaa. Tarkoituksena on tuottaa ymmärtävää materiaalia, mitä työntekijät ajattelevat ja miksi he niin ajattelevat. Myös selittävää, analysoivaa materiaalia, joka kertoo miksi työntekijät ajattelevat niin kuin ajattelevat.

Puolet haastateltavista toivoivat lisää työkiertoa ja puolet kertoivat sitä olevan tarpeeksi. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi kehityskeskustelut sopiviksi tilaisuuksiksi ottaa työkierto esiin. Esimiehille kuuluu vastuu antaa työntekijöille mahdollisuudet kehittyä työssään ja siksi yritys X:n työntekijöille on annettu useita mahdollisuuksia työkiertoon. Usein kyse on työntekijän omasta halusta ja motivaatiosta, haluaako hän lähteä töihin myös muille osastoille.

Negatiivisena huomiona osa työntekijöistä tuntee, että heitä ei ole huomioitu työkierrossa. Esimies ei ole tarjonnut heille mahdollisuutta tai ei ole ottanut asiaa ollenkaan puheeksi. Tämä vaikuttaa negatiivisesti työntekijän motivaatioon ja on taannuttava tekijä osastorajojen yli menevässä työssä. Muita työkierron motivaatiota laskevia tekijöitä voivat olla tunne pakonomaisuudesta ja huono mielikuva osaston kokemuksista. Lähes puolet haastateltavista tähdentävät vapaaehtoisuuden olevan tärkeää työkiertoon lähtiessä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tulee esille työkierron hyödyllisyys organisaation kokonaisuuden ymmärryksen ja muiden osastojen työtehtävien ymmärryksen edistäjänä. Tämä on voimavara yrityksen tulevassa osaamisessa ja myynnissä. Kun kaikilla työntekijöillä on sama ymmärrys asioista, heidän on helpompi olla töissä kaikkialla ja toimia eri tehtävissä. Lisäksi asiakas saa mahdollisimman vähän väärää informaatiota eri paikoista. Haastattelut toivat esille myös esimiesten työkierron tärkeyden.

Suurin osa haastateltavista mainitsevat moniosaamisen olevan tärkeää. Samalla tavoin suurin osa kokisi säännölliset vuorot hyväksi moniosaamisen ylläpitoa varten. Ehdotuksena nousivat seuranta-kansio ja moniosaajapankki, joihin pystyisi keräämään tietoa eri henkilöiden osaamisalueista. Suurin osa haastateltavista koki moniosaajuuden näkyvän yritys X:ssä paremmin kuin muualla. Peilaten tätä osaamisen teoriaan tulee selväksi, että työntekijät kaipaavat osaamisen ylläpitoa ja selkeää katsausta

omista taidoistaan. Myös selkeämpi ja pidempi perehdytys on toivottua. Useammat teoreettiset lähteet kertovat osaamisen kehittämisen olevan yksilöstä itsestään kiinni. Esimiehen rooli on kannustaa työntekijöitä ja antaa heille palautetta osaamisesta. (Viitala 2005; Kesti 2005; Lankinen ym. 2004; Kupias ym. 2014.) Työntekijät kaipaavat esimiehiltä tukea ja kannustamista moniosaajuteen.

Teoriaa ja vastauksia vertaillen voidaan olettaa, että perehdyttämisen jakaminen pienempiin osiin auttaisi tiedonmäärän oppimista käytännössä. Kognitiiviseen oppimiseen kuuluu tauot, että informaatio eli opittu asia ehtii siirtyä lähimuistista pitkäaikaismuistiin, ja muuttuu silloin syvällisemmin opittuihin asioihin. Oppiminen vaatii kertausta ja toistoja, joita esimerkiksi nopean aikataulun ja kiireellisen ajan aiheuttama stressi haittaa. Siksi perehdytykseen olisi hyvä käyttää enemmän ja perusteellisemmin aikaa.

Mielenkiintoinen huomio haastateltavien vastauksista työhyvinvoinnista on, että kaikki sanoivat työhyvinvoinnin tai yhteishengen olevan hyvä, mutta jatkavat usein ”mutta” sivulauseeseen, jossa he kertovat mikä ei ole hyvin työpaikalla. Tässä näkyy osittain haastateltavien ja haastattelijoiden keskinäinen luottamus; haastateltavat eivät suoraan sano, että työhyvinvoinnissa on parannettavaa, vaan ”pehmentävät” vastausta ennen negatiivisten asioiden kertomista. Osa haastateltavista näki nämä haastattelut tilaisuutena kertoa epäkohdista työpaikalla, joita he eivät saaneet muuten tuotua esille.

Työhyvinvoinnissa on teoriaa ja haastatteluja peilattaessa paljon asioita, joita voi vielä parantaa. Työhyvinvointi näkyy niin yksilö- kuin yhteisötasollakin (Virolainen, 2012.), jolloin yksilön kokemukset näkyvät yhteisössä ja yhteisön yksilössä. Paremman työilmapiirin ja sitä kautta paremman työmotivaation saamiseksi yritys X:n tulisi panostaa virkistysiltoihin osastojen kesken, sekä tukea työntekijöitä heidän työelämässään.

Työntekijöiden motivaatio on suoraan sidonnainen heidän muun elämänsä kanssa, joten motivaation puute saattaa näkyä selkeästi työntekijän työn jäljessä. Samalla tavalla motivoitunut työntekijä tuo työhönsä innostuneen ja kiinnostuneen otteen. Noin seitsemän kymmenestä haastatellusta työntekijästä ei koe työhyvinvointiaan parhaaksi mahdolliseksi. He kaikki ymmärtävät ja tiedostavat, kuinka sitä voidaan lisätä, mutta tarvitsevat työnantajan tukea.

Tutkimustulokset osoittavat, että tutkittavan organisaation X työntekijöiden kokemukset työskentelystä eri osastojen välillä ovat vielä hieman suppeat, mutta yleisesti positiiviset. Noin puolet työntekijöistä ovat pitäneet työkierrosta ja haluavat lisää työkierron mahdollisuuksia. Yhdessä tekemistä ja yli osastorajojen työskentelyä tukevat tekijät ovat hyvä yleinen yhteishenki, mahdollisuus työkiertoon eli vaihtuviin työtehtäviin sekä ymmärrys moniosaamisen tärkeydestä. Tätä taannuttavia tekijöitä ovat osastokohtainen huono yhteishenki, esimiesten ja työntekijöiden huono tai puuttuva kommunikaatio, työntekijöiden kokema eriarvoisuus työkierron valinnassa ja osaamisen ylläpidon puute.

9 POHDINTA

Tutkimuksemme työntekijöiden mielipiteisiin työkierrosta on ollut antoisa, ammatillisesti kasvattava prosessi, joka on vaatinut meiltä pitkäjänteisyyttä. Tutkimustyö on opettanut meille aiemman opitun teorian ja käytännön yhdistämistä. Oman tuotetun tuloksen kriittinen analysointi on ollut haastavaa, mutta myös hyvin antoisa kokemus. Opinnäytetyöprosessi on opettanut meille itsenäisen ja itseohjautuvan työn merkityksen, sekä tutkimusprosessin hallinnan. Matkailu- ja ravintola-alaan yksinomaan suuntautuvaa osaamista emme saaneet. Esimiestyöhön liittyen olemme oppineet hyvin yleispäteviä taitoja työhyvinvoinnista, motivaatiosta, työkierrosta ja osaamisesta, joita tulemme kohtaamaan työelämässä.

Kvalitatiivisen tutkimusprosessimme aikana olemme sisäistäneet uuden tutkimusmuodon ja kriittisen silmän omaa työskentelyä kohtaan. Olemme perehtyneet meille aiemmin lähes tuntemattomaan aihepiiriin ja tuottaneet toimeksiantajalle hyödyllistä materiaalia tulevaisuuden kehitystyötä ajatellen. Oman työmme kriittisen reflektoinnin lisäksi olemme saaneet tukea toimeksiantajalta, vastuupettajaltamme sekä toisiltamme.

Aikataulullisesti opinnäytetyömme ei edennyt alkuperäisen suunnitelman mukaan. Yhtenä hidastavana tekijänä oli toimeksiantajan yhteyshenkilön vaihtuminen, joka ei kuitenkaan aiheuttanut meiltä suurempia toimenpiteitä. Myös joulukuukausi sekä muut talven ja kevään pyhät ovat aiheuttaneet pieniä katkoksia kirjoitusprosessiin. Olemme kuitenkin onnistuneet sovittamaan keskinäiset aikataulumme, vaikka olemme kumpikin työelämässä.

Opinnäytetyömme tarkoitus oli tuottaa yritys X:llä käyttökelpoista materiaalia osastorajojen ylittävistä työnteosta ja sen kehittamisestä tulevaisuudessa. Tulevaisuuden moniosaamisen ammattitaidon takia olisi tärkeää, että kaupanalan ammattilaiset pystyisivät toimimaan monissa eri työtehtävissä vakaalla ammattitaidolla. Moniosaaminen nähdään niin työelämässä kuin tämän opinnäytetyön haastateltavien kesken melko positiivisena asiana, koska laaja osaaminen koetaan vahvuutena. Tutkimuksen myötä yritys X saa konkreettisempaa käsitystä siitä, mitä kannattaa lähteä kehittämään. Myös työhyvinvoinnin kehittämistarpeet nousevat esille.

Tavoitteenamme oli myös haastatteluiden myötä saada työntekijät ajattelemaan moniosaajuuttaan sekä työkiertoa ja miten he haluavat kehittää sitä tulevaisuudessa.

9.1 Luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen käyttökelpoisuuden kannalta oli ehdottoman tärkeää onnistua tuottamaan luottamuksellisia tuloksia. Tämä luotettavuus syntyy tutkimusetiikkaa noudattamalla.

Tutkimusetiikka tarkoittaa tutkimuksen sääntöjä, jotka sitovat kaikki siihen osallistuneet osapuolet yhteen. Samat säännöt koskevat kaikkia tahoja ja sidosryhmiä, jotka olivat tutkimuksessa mukana ja sitovat ne yhteen, esimerkiksi toimeksiantajan ja tutkimuskohteen. Kaikkien osapuolten roolit, vastuut ja velvollisuudet tulee olla selvillä kaikille ennen tutkimuksen varsinaista aloittamista. (Vilka, 2007). Tutkimus täytyy olla tarkasti suunniteltu ennen toteutusta ja osapuolten täytyy huolehtia, että tutkimus ja sen raportointi tapahtuvat asianmukaisesti (Vilka, 2007).

Luottamuksellisuuden kannalta on tärkeää, että kaikki osapuolet ovat tietoisia samoista sopimuksista ja käytännöistä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuksen alusta asti olemme kiinnittäneet erityishuomiota siihen, että kaikki sopimukset on dokumentoitu ja löytyvät kaikilta osapuolilta. Olemme varmistaneet tietojen säilymisen varmuuskopioimalla kaikki tiedostot ja poistamalla tiedostot, joita ei ole tarkoitus ottaa opinnäytetyössä varsinaisesti esiin.

Luotettava tieteellinen tutkimus ottaa aina huomioon tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, mitkä varmistavat tulosten todenmukaisuuden. (Kananen, 2011). Tutkimuksemme kaikki vaiheet on kuvattu raportissa todenmukaisesti. Validiteetin takia aiheen rajaaminen ja oleellisten asioiden raportointi on ollut erityisen tärkeää. Työkierrosta, osaamisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnista löytyy paljon mielenkiintoisia tutkimuksia, minkä takia lähdekriittisyys ja aiheen rajaaminen olivat erityisessä asemassa ja vaati meiltä tarkkaa näkemystä.

Reliabiliteetti tarkoittaa kuinka hyvin tutkimus voidaan toistaa ja kuinka pysyviä tulokset ovat (Kananen, 2011). Tutkimuksemme toistettavuuden kannalta on ollut tärkeää, että dokumentoimme kaikki tutkimuksen vaiheet todenmukaisesti, minkä olemme tuoneet esille opinnäytetyössämme. Aiheemme on kuitenkin alati muuttuva johtuen otannan mielipiteiden, henkilöiden ja asenteiden vaihtelusta. Yleisellä tasolla tutkimus on toistettavissa, mutta vaatii jokseenkin tapauskohtaisia muutoksia.

Mahdollisimman selkeän ja puolueettoman tutkimuksen aikaansaamiseksi olemme vertailleet tutkimustamme aiempiin vastaaviin. Verrattavissa olleet tutkimukset ovat antaneet jokseenkin samoja tuloksia hieman tapauskohtaisesti. Olemme peilanneet omia johtopäätöksiämme muihin vastaaviin ja omia ideoita ja ajatuksiamme toisillemme.

Kasvokkain haastateltavien kanssa tehdyt haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen yksi yleisin muoto, mitä hyödynsimme tutkimuksessamme. Kolmen tai kahden hengen keskustelut niinkin henkilökohtaisista aiheista kuin oma työ, osaaminen ja hyvinvointi luovat hyvin intiimin tunnelman. Eettisen riskin tutkimukseemme tuo omat mielipiteemme, ajatuksemme, mielialamme ja tunteemme, jotka ovat mukana ihmisläheisissä kyselyissä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, mikä antoi mahdollisuuden rennommalle keskustelulle. Kumpikin meistä osallistui haastateltavien kanssa keskusteluihin yhdessä ja erikseen, mikä voi heikentää tulosten luotettavuutta.

Huomasimme käyttävämme ohjailevia kysymyksiä osassa haastatteluja, minkä huomasimme nopeasti ja yritimme lopettaa. Ohjailevat kysymykset ohjaavat haastateltavan vastauksia haastattelijan haluamaan lopputulokseen, eivätkä välttämättä valaise haastateltavan oikeita ajatuksia. Muutama ohjaileva kysymys, että keskustelu saadaan takaisin raiteilleen, on hyväksyttyä.

Omat ajatuksemme saattavat vaikuttaa tapaan, jolla raportoimme tutkimustuloksemme, jopa ehkä vääristää niitä. Tämän takia on tärkeää, että teimme havainnollistavat muistiinpanot haastatteluiden aikana sekä nauhoitimme ne. Litteroidessa ja kirjoittaessa itsekriittisyys nousevat tärkeään rooliin, että voimme subjektiivisesti tutkia omaa tuotostamme. Tässäkin olemme peilanneet ajatuksiamme toisillemme ja kysyneet paljon kysymyksiä omaan tulkintaamme.

Myös haastateltavien omat ajatukset, tunteet ja mielialat täytyy ottaa huomioon aineistoa läpikäydessä, sillä ne vaikuttavat heidän vastauksiinsa. Esimerkiksi, jos haastateltava koki haastattelun aikana negatiivisia tunteita, voi olla, että ne vaikuttivat negatiivisesti hänen vastauksiinsa, jotka eivät olleet täysin todenmukaisia. Kuitenkaan varmaksi ei voi sanoa milloin haastateltava on sanonut jotain kärjistettyä, joten vastauksia täytyy pystyä purkamaan. Riskitekijänä tutkimuksessamme oli myös mahdollisuus, että kysymyksemme ymmärrettäisiin väärin. Tämän ennaltaehkäisemiseksi pyrimme luomaan mahdollisimman yksinkertaisia kysymyksiä, joita ei ole helppo ymmärtää väärin. Jälkeenpäin ajatellen, osa kysymyksistä olisi voinut olla vieläkin selkeämpiä.

Myös havainnoinnissa kriittisyyttä lisää omat tulkintamme haastateltavien kehonkielestä. Ihmisen omat kokemukset ja sisäinen puhe vaikuttavat siihen, miten hän tulkitsee toisen ihmisen ilmeitä ja eleitä. Jotkin eleet kuten käsien laittaminen puuskaan tai hymyileminen ovat melko universaaleja ja helppoja tulkita, osassa havainnoinneista tuli ristiriitoja. Tulkitsimme asioita hieman eri tavalla, mutta keskustelimme asiasta ja tarkistimme teoriaa, ja pääsimme kompromisseihin havainnoineistamme.

Saamamme vastaukset tulivat myös pienestä, kymmenen työntekijän otannasta yhdeltä osastolta. Näiden seikkojen takia tutkimuksen yleistettävyyys voi olla joissain tapauksissa eettisesti hankalaa.

9.2 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Yritys X voi kehittää osastorajojen ylittävää yhteistyötä tulevaisuudessa. Moni työntekijä toi ilmi omat negatiiviset kokemuksensa oman osastonsa sisällä, mikä vaikuttaa siihen, haluavatko työntekijät yhteistyötä. Kehitysmahdollisuutena työntekijöiden hyvinvointiin tulee keskittyä ja antaa heille mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan ilman pelkoa työmahdollisuuksista tai syrjinnästä.

Tämä opinnäytetyö tuo paljon jatkotutkimusmahdollisuuksia. Saman tutkimuksen voi toteuttaa laajemmassa kaavassa koko yritys X:n sisällä, jolloin toimeksiantaja saa laajemman kuvan työntekijöiden ajatuksista. Tutkimuskysymyksiä kannattaa tulevaisuudessa tähdentää, että minimoidaan ”kyllä” ”ei”

vastausten määrä. Teoriassa mainittu osaamisen käsi voidaan myös yhdistää tulevaisuuden haastatteluihin. Olisi mielenkiintoista kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia osaamiskäden eri osa-alueista.

Tutkimuksen voi toteuttaa uudestaan myös haastattelemamme osaston sisällä. Työntekijöiden vastaukset ovat saattaneet muuttua ja niiden luotettavuutta ei voi kymmenen haastattelun jälkeen pitää yleistettävänä koko henkilöstöön.

Tästä tutkimuksesta saadut vastaukset antavat karkean yleistyksen tämänhetkisestä tilanteesta. Hyödyntämällä näitä vastauksia voidaan tehdä useita tarkentavia jatkotutkimuksia, joiden pohjalta voidaan luoda uudenlaisia asiakaspalvelukokemuksia.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AIRO, J-P., RANTANEN, J. ja SALMELA T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum Media Oy.
- BOXALL, P., MACKY, K. 2014. High-involvement work process, work intensification and employees well-being. *Work, employment and society*, 28 (6), 963-984.
- DE MENEZES, L. M. 2012. Job satisfaction and quality management: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management* 32 (3) 308-328.
- ERÄSALO, Ulla. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark Oy.
- GREENHAUS J. H., BEDEIAN A. G., ja MOSSHOLDER K. W. 1987. Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 31 (2) 200-215.
- HAMEL, J., DUFOR, S. ja FORTIN, D. 1993. Case study methods. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications
- HILDÉN, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Tampere: Tammer-paino oy.
- HIRSJÄRVI S. ja HURME H. 2008. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSJÄRVI, S., REMES, P. ja SAJAVAARA, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- HONGISTO, L. 2005. Työkierron vaikutus osaamiseen ja työhyvinvointiin hoitohenkilökunnan kokeamana. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- HYPPÄNEN, Riitta. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- KALLINEN, Kati, PIRSKANEN, Henna ja RAUTIO, Susanna 2015. Sensitiivinen tutkimuksessa: menetelmät, kohderyhmät, haasteet ja mahdollisuudet. EU: United Press Global ja kirjoittajat.
- KANANEN, Jorma. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KANANEN, Jorma. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KUPIAS, P., PIRINEN, J. ja PELTOLA, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. [Viitattu 2019-04-10.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)
- LANKINEN, P., MIETTINEN, A. ja SIPOLA, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- LAINEN, M., 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, Helsinki University Press.
- MAYOR, P. ja RISKU, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Alma Talent.
- NURMI, J-E. ja SALMELA-ARO, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa –modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- RUOHOTIE, E. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- SCHAUPP M., KOLI A., KURKI, AL. ja ALA-LAURINAHO, A. 2013. Yhteinen muutos – työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: työterveyslaitos.
- SEIES, Eeva-Riitta. 2011. Eläköön työkierto. Fakta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ. 2019. Työhyvinvointi. [Viitattu 2019-04-23.] Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

- SUMKIN, T. ja TUOMI, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Talentum Media. [Viitattu 2019-04-11.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)))
- SUONSIVU Kaija. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: UNIpress.
- TUOMI, J. ja SARAJÄRVI, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Tammi.
- TYÖTERVEYSLAITOS. 2019. Työhyvinvointi. [Viitattu 2019-04-23.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- ULRICH, Dave. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- VALLI, R. ja AARNOS, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- VALLI, R. ja AALTOLA, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- VIDGRÉN, Mervi. 2012-03-01. Vararehtori. [Haastattelu.] Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- VIITALA, Riitta. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- VILKKA, Hanna. 2007. Tutkija mittaa. Helsinki: Tammi.
- VIROLAINEN, Harri. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- WINK, Heini. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöin: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa [väitöskirja]. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere. [Viitattu 2019-04-16.] Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yin, R. K. 1994. Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications.

LIITE 1: ALKUPERÄINEN TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastateltavalle tiedoksi:

Tämä haastattelu on osa meidän (Teea ja Alma) opinnäytetyötämme, joka pyrkii kartoittamaan työntekijöiden näkemyksiä osastojen välisestä yhteistyöstä. Osallistuessanne haastatteluun olette olleet tietoisia, että haastattelut nauhoitetaan ja videoidaan. Teillä on kuitenkin koko haastattelun ajan oikeus lopettaa haastattelu. Kaikki vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, vain meillä (Teea ja Alma) on oikeus käsitellä vastauksianne. Nauhoitteet ja videot tuhoetaan litteroinnin, eli yleiskieliseksi kirjoittamisen, jälkeen. Lopputuloksesta ei voi tunnistaa, minkä osan kukakin on sanonut. Haastattelun loppuksi voitte esittää kysymyksiä.

Teemat ja pääkohdat:

1. Nykytilanne
 - Kerro itsestäsi, työt yrityksessä yms.
 - Millainen tilanne on nyt?
 - Millainen yhteistyö osastojen välillä on?
 - Yhteishenki (mikro/makro)?
2. Työkierto
 - Miten koet työkierron?
 - Enemmän kiertoa?
 - Mikä motivoisi työkiertoon?
 - Parannusehdotuksia?
 - Mielenpide perehdytyksestä ja sen tarpeesta osastojen välisen työn suhteen?
3. Moniosaaminen
 - Koetko tärkeäksi?
 - Näkykö moniosaaminen?
 - Pitäisikö kehittää tulevaisuudessa? Jos kyllä, niin miten? Jos ei, niin miksi ei?
 - Kesävaihto mielenpide?
4. Työhyvinvointi
 - Millä laidalla on työhyvinvointi?
 - Lisäisitkö osastojen välistä yhteistä toimintaa? Jos kyllä, niin miten? Jos ei, niin miksi ei?
 - Mielenpide virkistysiltapäivistä osastojen välillä? (koko CR)
5. Tulevaisuus
 - Mikä tukee mielestäsi yhdessä tekemistä?
 - Mikä taas ei?
 - Näetkö itsesi samassa työtehtävässä lähitulevaisuudessa?
 - Pitkän tähtäimen haaveet/urapolku?

LIITE 2: MUOKATTU TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastateltavalle tiedoksi:

Tämä haastattelu on osa meidän (Teea ja Alma) opinnäytetyötämme, joka pyrkii kartoittamaan työntekijöiden näkemyksiä osastojen välisestä yhteistyöstä. Osallistuessanne haastatteluun olette olleet tietoisia, että haastattelu nauhoitetaan ja videoidaan. Teillä on kuitenkin koko haastattelun ajan oikeus lopettaa haastattelu. Kaikki vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti, vain meillä (Teea ja Alma) on oikeus käsitellä vastauksianne. Nauhoitteet tuhotaan litteroinnin, eli yleiskieliseksi kirjoittamisen, jälkeen. Lopputuloksesta ei voi tunnistaa, minkä osan kukakin on sanonut. Haastattelun lopuksi voitte esittää kysymyksiä.

Teemat ja pääkohdat:

2. Nykytilanne
 - Kerro itsestäsi, työt yrityksessä yms.
 - Millainen tilanne on nyt työkierron suhteen?
 - Millainen yhteistyö osastojen välillä on?
 - Yhteishenki (mikro/makro)?
3. Työkierto
 - Miten koet työkierron?
 - Enemmän kiertoa?
 - Mikä motivoisi työkiertoon?
 - Parannusehdotuksia?
 - Mieli pide perehdytyksestä ja sen tarpeesta osastojen välisen työn suhteen?
4. Moniosaaminen
 - Koetko tärkeäksi? Miksi?
 - Näkökö moniosaaminen? Miten?
 - Pitäisikö kehittää tulevaisuudessa? Jos kyllä, niin miten? Jos ei, niin miksi ei?
 - Moniosaamisen ylläpito?
 - Kesävaihto mieli pide?
 - Mikä tukee mielestäsi yhdessä tekemistä?
 - Mikä taas ei?
5. Työhyvinvointi
 - Millä laidalla on työhyvinvointi?
 - Mitä osastojen välistä yhteistä toimintaa on ja lisäisitkö sitä? Jos kyllä, niin miten? Jos ei, niin miksi ei?
 - Mieli pide virkistysiltapäivistä osastojen välillä? (koko CR)
6. Tulevaisuus
 - Näetkö itsesi samassa työtehtävässä lähitulevaisuudessa?
 - Pitkän tähtäimen haaveet/urapolku?