



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Saana Saske

Sisäisen liikkuvuuden toimintamalli

Toimintatapa työkiertojen ja tehtäväjärjestelyjen
toteuttamiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

2.5.2019

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Saana Saske Sisäisen liikkuvuuden toimintamalli. Toimintatapa työkiertojen ja tehtäväjärjestelyjen toteuttamiseen 68 sivua + 6 liitettä 2.5.2019
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Ritva Salmela
<p>Opinnäytetyönä toteutetun kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda ja käyttöönottaa sisäisen liikkuvuuden toimintamalli Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksessa. Laitokseen haluttiin helppokäyttöinen prosessi ja lisää tietoisuutta sisäisestä liikkumisesta. Lisäksi tavoiteltiin ennakoivampaa viestintää osaamistarpeista ja -tarjonnasta sekä myönteisempää asennetta liikkumiseen ja oppimiseen.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Kehittämisprosessi käynnistyi tarpeen määrittelystä. Tunnistettuihin ongelmiin etsittiin ratkaisuja kirjallisuudesta, kotimaisista ja kansainvälisistä tutkimuksista, olemassa olevista malleista, työpajoista ja laadullisesta haastatteluaineistosta. Tulokset sovellettiin toimintamalliksi, joka otettiin laitoksessa käyttöön 2019. Toimintamalli pilotoitiin, ja mallia jatkokehitettiin havaintojen perusteella.</p> <p>Sisäistä liikkuvuutta tarkasteltiin teoreettisessa viitekehyksessä kolmella tasolla: käytännön toteuttamisen näkökulmasta, osana osaamispääoman johtamista ja osana strategista henkilöstöjohtamista. Tietoisuuden ja organisaatiokulttuurin edistämiseksi hyödynnettiin muutostiedon kirjallisuutta.</p> <p>Toimintatutkimuksen tuotoksena on toimintamalli, joka sisältää liikkumisprosessin, käyttötarkoituksen, pelisäännöt, roolit, Työkiertosuunnitelma-lomakkeen, Sisäisen liikkuvuus -intranet-sivuston ja ohjeistukset. Toimintamalli on integroitu osaksi osaamisen kehittämisen, kehityskeskustelujen ja tehtävien täyttämisen ohjeistuksia.</p> <p>Asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Hankkeen päättyessä suoritetussa mittauksessa 71 % vastaajista tunnisti sisäisen liikkuvuuden toimintamallin. Vastaajista 88 % koki prosessin helppokäyttöiseksi.</p>	
Avainsanat	Työkierto, sisäinen liikkuvuus, henkilöstösuunnittelu, osaamispääoman johtaminen, osaamisen kehittäminen

Author Title	Saana Saske Operations Model for Internal Mobility – How to Carry out Job Rotation and Work Arrangements
Number of Pages Date	68 pages + 6 appendices 2 May 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Instructor	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to create and implement an operations model for internal mobility in the National Institute for Health and Welfare in Finland. The goal was to develop an uncomplicated process and to increase the understanding of the concept of internal mobility. In addition, the objective was to increase proactive communication about skill supply and demand, and to promote positive attitude towards employee mobility and learning.</p> <p>The thesis was carried out as action research. The development process began by defining the needs. The solutions for the identified problems were sought from professional literature, international research, workshops and through qualitative interviews. The theoretical framework of the thesis includes theories of internal mobility, intellectual capital management, strategic human resource management and leadership that supports renewal. Some existing models were described and compared as well.</p> <p>The output of the project is an operations model that includes the process, purpose of use, ground rules, roles, electronic form for Job Rotation Plan, guidelines and the internal mobility intranet pages. The model has been integrated to the guidelines of competence development, development discussions and recruitment.</p> <p>The end result of the project was also measured. 71 % of the respondents recognized the model and 88 % considered that the process was easy to use.</p>	
Keywords	job rotation, internal mobility, human resource planning, intellectual capital management, competence development

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tausta	2
2.1	Kohdeorganisaationa Terveiden ja hyvinvoinnin laitos	2
2.2	Käsitteet	3
2.3	Lähtötilanne	4
2.3.1	Liikkumisen esteet	5
2.3.2	Liikkumisen mahdollistajat	6
3	Tutkimusasetelma	6
3.1	Tutkimusongelma	6
3.2	Tutkimuskysymykset ja hankkeen tavoitteet	7
3.3	Mittarit	7
3.4	Ennakoidut hyödyt	9
3.5	Riskit	10
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	10
4.1	Toimintatutkimus kehittämishankkeen toteutustapana	11
4.2	Tiedonkeruumenetelmät	12
4.3	Analysointimenetelmät	13
4.4	Kehittämismenetelmät	14
4.5	Jalkautusmenetelmät	14
4.6	Arviointimenetelmät	15
5	Teoreettinen viitekehys	15
5.1	Sisäinen liikkuvuus	16
5.1.1	Monia tapoja liikkua	17
5.1.2	Sisäisen liikkuvuuden hyödyt	18
5.1.3	Tavoitteellinen liikkuvuus	19
5.1.4	Liikkuvuuden arviointi	20
5.1.5	Työntekijän vastuu liikkumisesta ja oppimisesta	20
5.1.6	Työnantajan vastuu oppimisen tukemisessa	21
5.1.7	Liikkuvuuden vaatimukset	22
5.1.8	Pelisäännöt ja roolit	23
5.2	Sisäinen liikkuvuus osaamispääoman johtamisen välineenä	25
5.2.1	Osaamispääoman johtaminen	25
5.2.2	Yksilön oppiminen osana henkilöpääoman kehittämistä	26

5.2.3	Sisäinen liikkuvuus organisaation oppimisen välineenä	27
5.3	Osaamispääoman johtaminen osana strategista henkilöstöjohtamista	28
5.3.1	Rekrytointi osana strategista henkilöstöjohtamista	30
5.4	Uudistumista ja oppimista tukeva johtaminen	31
6	Kehittämishankkeen toteuttaminen	32
6.1	Ongelmien ratkaiseminen ideointipajassa	34
6.2	Työkiertoprosessin kehittäminen	36
6.2.1	Tarpeen tunnistaminen	37
6.2.2	Kohdeyksikön ja tehtävän etsiminen	38
6.2.3	Suunnitteluvaihe	38
6.2.4	Työkiertosopimus	39
6.2.5	Valmistautumisvaihe	40
6.2.6	Työskentely	40
6.2.7	Arviointi	41
6.2.8	Paluu ja osaamisen jalkauttaminen	41
6.3	Tehtäväjärjestelyprosessin kehittäminen prosessipajassa	42
6.4	Sähköisen lomakkeen kehittäminen	43
6.5	Mallin testaaminen kommentointitilaisuudessa	43
6.6	Toimintamallin jalkauttaminen	44
6.7	Viestintä jalkauttamiskeinona	45
6.8	Toimintamallin testaaminen pilotissa	47
6.9	Lopputuloksen mittaaminen	49
7	Kehittämishankkeen tulokset	50
7.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	50
7.2	Tavoitteiden saavuttaminen	50
7.3	Sisäisen liikkuvuuden toimintamalli	53
7.3.1	Käyttötarkoitus	53
7.3.2	Pelisäännöt	53
7.3.3	Roolit	54
7.3.4	Prosessit	55
7.3.5	Ohjeistus	57
7.3.6	Työkiertosuunnitelma-lomake	57
8	Johtopäätökset	58
9	Jatkokehittämis ehdotukset	59
10	Kehittämishankkeen arviointi	60

10.1 Tutkimuksen arviointi	60
10.2 Projektin arviointi	63
Lähteet	65
Liitteet	
Liite 1. Haastattelujen kysymykset	
Liite 2. Lopputilakyselyn kysymykset	
Liite 3. Viestintäsuunnitelma	
Liite 4. Sisäinen liikkuvuus ja työkierto –intranet-sivu	
Liite 5. Työkierron vaiheet, pelisäännöt ja roolit –intranet-sivu	
Liite 6. Työkiertosuunnitelma-lomake	

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on sisäinen liikkuvuus asiantuntijaorganisaatiossa. Tarkastelen liikkuvuutta käytännön toteuttamisen näkökulmasta, osana osaamispääoman johtamista ja strategisen henkilöstöjohtamisen välineenä. Johtamiskulttuurilla on huomattava merkitys sisäiseen liikkuvuuteen, joten tarkastelen lisäksi uudistumista ja oppimista tukevaa johtamista.

Opinnäytetyönä toteutetun kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda ja käyttöönottaa toimintamalli sisäiselle liikkuvuuden Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksessa (myöhemmin "laitos"). Sisäinen liikkuvuus on raportissa rajattu tehtäväjärjestelyihin ja työkiertoon. Lähtötilanteessa sisäinen liikkuminen oli satunnaista ja suorien henkilökontaktien varassa. Sisäiselle liikkumiselle ei ollut ohjeistusta tai mallia, eikä sisäisen liikkumisen määrää voitu raportoida. Kehittämishankkeessa vastataan laitoksen kannalta oleellisiin tutkimuskysymyksiin: "Miten osaamistarve ja -tarjonta saadaan kohtaamaan?" ja "Miten toteutetaan sisäistä liikkuvuutta?".

Tarve sisäisen liikkuvuuden toimintamallille nousi laitoksen toimintasuunnitelmasta ja työyhteisön ryhmähaastattelusta. Tutkin sisäisen liikkumisen nykytilaa haastattelemalla henkilöstöasiantuntijoita ja esimiehiä. Etsin ratkaisuja haastatteluissa tunnistettuihin ongelmiin strategista henkilöstöjohtamista, osaamispääoman johtamista, rekrytointia, uudistumista tukevaa ja älykästä organisaatiota sekä muutosviestintää käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutustuin myös kansainvälisiin tutkimuksiin liikkumisen toteuttamis- ja hyödyntämistavoista. Hyödynsin ideoinnissa työpajoja ja olemassa olevien mallien vertaisanalyysiä. Lopputuloksena on toimintamalli, joka sisältää liikkumisprosessin, käyttötarkoituksen, pelisäännöt, roolit, Työkiertosuunnitelma-lomakkeen, ohjeistukset ja Sisäinen liikkuvuus -intrasivuston.

Hankkeesta kiinnostuttiin myös valtiovarainministeriössä, jonka vastuulla on kehittää liikkuvuutta valtionhallinnon tasolla. Ratkaistut ongelmat ovat valtiovarainministeriössä pidetyn kokouksen perusteella samoja kuin liikkumisen ongelmat valtionhallinnon tasolla. Lisäksi kehitetty malli on yleistetty organisaatioriippumattomalle tasolle Innokylään, jotta sitä voidaan soveltaa myös muissa organisaatioissa toimialasta riippumatta.

Tietopohjan perusteella aihe on tärkeä, sillä sisäinen liikkuvuus toimii työkaluna työhyvinvoinnin edistämiseksi, motivoinnissa, palkitsemisessa, strategisessa henkilöstösuunnittelussa, osaamisen hyödyntämisessä ja kehittämisessä, työntekijöiden sitouttamisessa ja työnantajan houkuttelevuuden lisäämisessä. Lisäksi sisäinen liikkuvuus on luontainen osa nykyaikaista urakehitystä, jossa eteneminen on usein horisontaalista vertikaalisen nimikehierarkiassa etenemisen sijaan. Lisäksi henkilöstön käytettävyys paranee. Aihe ja kehitetyt ratkaisut ovat siis merkittäviä sekä kohdeorganisaatiolle, liikkuvuudelle valtionhallinnon tasolla että henkilöstöjohtamisen ammattialalle.

2 Tutkimuksen tausta

2.1 Kohdeorganisaationa Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos on sosiaali- ja terveystieteiden alainen tutkimus- ja kehittämislaitos. Laitoksen avaintehtäviä ovat tutkimus, kehittäminen, asiantuntijatyö ja tietopohjan tuottaminen väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Painopistealueita ovat hyvinvointiyhteiskunnan kestävyys, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen vähentäminen, muuttuvien sairauksien kirjo, terveysuikiin varautuminen ja palvelujärjestelmän muutos.

Laitos koostuu viidestä substanssiosastosta ja kolmesta tukipalveluosastosta ja se työllistää noin tuhat monialaista ja korkeasti koulutettua asiantuntijaa keski-ikänsä 47-vuotiaita. Heistä 73 % on naisia ja 26 % tutkijakoulutuksen saaneita. Laitoksessa työskentelee sekä työsuhteessa että virkasuhteessa olevia. Raportissa käytetään *työsuhte*-käsitettä sekä työ- että virkasuhteista, sillä suhteen tyyppillä ei ole sisäisen liikkuamisen kannalta merkitystä.

Laitoksen henkilöstömäärää on jouduttu edellisinä vuosina talousarviorahoituksen vähenemisen takia supistamaan rajusti. Samalla laitokselle on tullut ja on suunnitteilla uudenlaisia tehtäviä. Toimintasuunnitelmassa 2018 - 2019 panostetaan henkilöstösuunnitteluun, osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen, jotta henkilöstö ei kuormitu liikaa, ja jotta henkilöstön osaamis rakenne vastaa laitokselle asetettuja odotuksia. Toimenpiteinä ovat työkiertoa ja liikkuvuutta edistävien toimintatapojen kehittäminen ja käyttöönotto vuonna 2018, sekä henkilöstösuunnittelun kehittäminen enna-

koivammaksi ja strategialähtöisemmäksi. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2018, 23.) Vuoden 2017 VMBaro-työtyytyväisyyskyselyssä 55 % vastaajista oli halukkaita työkiertoon. Vuonna 2018 vastaava luku oli 53 %. Kyselyssä ei ole eritelty, onko vastaaja halukas sisäiseen vai ulkoiseen kiertoon.

Laitoksen toimintasuunnitelmassa mainittujen painopisteiden ja tavoitteiden toteuttaminen on henkilöstöyksikön vastuulla. Kehittämishankkeen alkuvaiheessa henkilöstöyksikössä käynnisteltiin kokeilua, jossa avattaisiin intrasivu esimiesten keskinäiseen keskusteluun työntekijätarpeesta ja -tarjonnasta. Tämän jälkeen avattaisiin koko henkilöstölle näkyvä sivusto, jossa sisäisellä liikkuvuudella täytettäviä tehtäviä voitaisiin ilmoittaa. Kehittämishankkeessa luotavalla sisäisen liikkuvuuden toimintamallilla voidaan täydentää ja vahvistaa henkilöstöyksikön kokeilua ja toteuttaa VMBarossa toivottua työkiertoa. Mallilla voidaan myös vastata työyhteisön tarpeeseen yhdistää osaamistarve ja -tarjonta nykyistä paremmin. Tutkijana ja kehittäjänä tarkastelen aihetta substanssiyksikön työntekijän näkökulmasta. Sisäisen liikkuvuuden kehittäminen ei ole osa tehtävänkuvaa, eikä aihe ollut lähtötilanteessa asiantuntemusalaani.

2.2 Käsitteet

Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan tässä hankkeessa tehtäväjärjestelyä, työkiertoa ja resurssien tasaamista. Liikkuminen voi olla pysyvää tai määräaikaista, ja kokoaikaista tai osa-aikaista. Sisäisellä liikkuvuudella voitaisiin lisäksi tarkoittaa uudelleensijoittamista tai sisäistä rekrytointiprosessia, mutta niille on laitoksessa erilliset prosessit.

Tehtäväjärjestely tarkoittaa työntekijän siirtymistä toiseen yksikköön tai tehtävään palvelussuhteen aikana (kuvio 1). Tehtäväjärjestely voi olla myös määräaikaisuuden jatkamista samassa tehtävässä tai uudessa alle vuoden kestävässä tehtävässä.

Resurssien tasaaminen on työpanoksen lainaamista yksiköiden välillä.

Työkierron synonyymeja ovat tehtäväkierto, henkilökierto, urakierto, henkilövaihto, virkamiesvaihto, tehtävävaihto ja työvaihto. Työkierrossa työntekijä siirtyy määräajaksi työskentelemään toiseen tehtävään tai yksikköön (kuvio 1). Työntekijä siirtyy omalla palkallaan eikä työsuhde omaan toimintayksikköön katkea.

Toimintamalli sisältää prosessin, käyttötarkoituksen, pelisäännöt, roolit, dokumentit, ohjeet ja intrasivuston.

- työkierto** • Työkierto toiseen organisaatioon
- Tutustumisjakso toisessa yksikössä/tehtävässä
 - Lyhytaikainen työskentely toisessa yksikössä oman osaamisen vahvistamiseksi (omalla palkalla)
 - Henkilön määräaikainen siirto toiseen yksikköön/tehtävään palvelussuhteen aikana
 - Vakinaisen/määräaikaisen henkilön työpanoksen lainaaminen (koko työpanos, osittainen työpanos)
 - Määräaikaisen jatko samassa tehtävässä
 - Määräaikaisen max. 1 v jatko uudessa tehtävässä

tehtäväjärjestely

Kuvio 1. Sisäisen liikkuvuuden käsite (Ikonen 2018)

2.3 Lähtötilanne

Tarve sisäisen liikkuvuuden kehittämiseksi nousi laitoksen toimintasuunnitelmasta ja työyhteisöni vapaamuotoisesta ryhmähaastattelusta. Ongelmana oli, ettei laitoksessa ole yhteistä tapaa etsiä asiantuntijoita projekteihin. Toisaalta henkilöstön toive työkierrosta ei toteudu. Laitoksen henkilöstöasiantuntijat vahvistivat, että sisäistä liikkuvuutta olisi kehitettävä. Henkilöstöasiantuntijoiden mukaan liikkuvuus on tällä hetkellä satunnaista ja toteutuminen on henkilökontaktien varassa, eli työtehtävää tai työntekijää on osattava kysyä suoraan oikealta henkilöltä. Kiireen takia ei ehditä arvioida, voidaanko avoimeksi tuleva tehtävä täyttää sisäisellä liikkuvuudella. Rekrytoija ei ehdi selvittää, onko tehtävä avattava haettavaksi julkisuusperusteen takia. Toisaalta ei ehditä selvittää, löytyykö laitoksen sisältä osaamista ja halukkuutta tehtävään. Tarvittaisiin ennakkoivaa viestintää myös niistä tehtävistä, joiden toteutuminen on epävarmaa. Lisäksi laitoksesta puuttuu prosessi ja riittävän tarkat ohjeet liikkumisen toteuttamiselle.

Tutkin liikkuvuuden nykytilaa, esteitä ja mahdollistajia esimieshaastatteluilla. Esimiesten mukaan satunnaista liikkumista ja resurssien jakamista tapahtuu jo. Liikkuminen käynnistyy verkostoissa tai työyhteisössä käydyistä keskusteluista. Osastojen johtoryhmien jäsenet keskustelevat tarpeista keskenään lähes jokaisella osastolla. Liikkuvuus toteutuu usein niin, että tunnetaan jo etukäteen työntekijä, joka halutaan palkata.

Aktiiviset työntekijät ovat myös itse käynnistäneet prosessin, joka on käytännössä toteutettu päälliköiden välisenä sopimuksena. Liikkuvuutta on toteutettu myös työntekijävaihtoina. Suurin osa yksiköistä on käsitellyt liikkuvuutta kehityskeskusteluissa. Palkkakustannusten jakaminen tehtiin usein työaikakohdennuksilla henkilöstö- ja talousjärjestelmä Kiekussa. Esimiehillä oli kokemuksia sekä tilanteista, joissa työntekijä ottaa osan tehtävistään mukaansa että tilanteista, joissa liikkujan tehtävään on otettu sijainen.

2.3.1 Liikkumisen esteet

Esimiesten mukaan viisi tyypillisintä estettä ovat haluttomuus tai ajanpuute perehdyttämiseen, työntekijän epävarmuudentunne, sisältöasiantuntemuksen vaatimus, sijaisen hankkiminen ja haluttomuus luopua avaintyöntekijästä. Työntekijän epävarmuus johtuu kolmesta eri syystä. Työntekijä voi olla epävarma oman työnsä säilymisestä liikkumisen aikana. Toisaalta uuteen tehtävään tai yksikköön siirtyminen voidaan kokea pelottavana. Kolmantena syynä on intrassa ennakoivasti ilmoitetun tehtävän toteutumisen epävarmuus.

Esimieshaastatteluissa perehdyttämisen nähtiin kuormittavan henkilöstöä. Kiireen tai projektiluonteisuuden takia ei ole mahdollista ottaa työntekijää opettelemaan tehtävää, vaan tarvitaan valmis asiantuntija. Laitos painottaa sisältöasiantuntijuutta. Useat vastaajat kuitenkin totesivat, että tehtäviä tarkastelemalla voidaan huomata, että sisältöriippumaton menetelmäosaaminen ja esimerkiksi koordinoititaidot riittävät tehtävässä aloittamiseen. Taustalla on kokemus siitä, että yt-menettelyssä on usein karsittu substanssiriippumattomia yleisiä tehtäviä.

Esimiesten mukaan sijaisen hankkiminen aiheuttaa haittaa sekä odotteluna että muiden työntekijöiden kuormittumisena. Ilmeni myös haluttomuutta luopua avainhenkilöistä, ja toisaalta avainhenkilön ”vieminen” toisesta yksiköstä koettiin negatiivisena. Haluan nostaa esiin myös yksittäisen esimiehen näkemyksen siitä, että mahdollisuus resurssien lainaamiseen ei pakota muuttamaan työskentelytapoja älykkäämmiksi, mikä taas olisi välttämätöntä nykyisessä taloustilanteessa.

Antti Knuutila (2016, 76) on sisäistä liikkuvuutta koskevassa pro gradussaan tunnistanut saman intressiristiriidan. Liikkuminen edellyttää ja tavoittelee osaamisen kehittämisen

tä. Samaan aikaan vastaanottava yksikkö haluaa löytää henkilön, jolla on jo tarvittava osaaminen.

2.3.2 Liikkumisen mahdollistajat

Esimiesten haastatteluissa viisi useimmin mainittua liikkumisen mahdollistajaa olivat yhteinen prosessi, hyvä ohjeistus, liikkumiseen kannustava johtamiskulttuuri, joustava ja helppo tapa ilmoittaa tehtävistä sekä tieto työntekijätarjonnasta. Nostan kuudenneksi henkilöstöasiantuntijahaastatteluissa ja henkilöstön ideointipajassa esille tulleen 100 % -ajattelusta luopumisen.

Esimiesten mukaan toimintamallin tulee sisältää selkeät ja hyvin ohjeistetut väylät, joita pitkin voi lähteä liikkumaan. Liikkumisen sekä tehtävistä ja tekijöistä ilmoittamisen on oltava helppoa ja joustavaa. Haastatteluissa todettiin myös, että tarjonta lisää kysyntää, eli tieto halukkaista liikkujista auttaa löytämään sopivia kohdeyksiköitä ja -tehtäviä. Johtamisella vahvistetaan kulttuuria, jossa liikkuminen ja oppiminen nähdään positiivisena, ja työntekijät laitoksen yhteisenä pääomana. Kulttuuri tukee ajatusta siitä, että työtehtävät voi kyllä oppia, eli liikkujan ei tarvitse olla saapuessaan valmis asiantuntija.

100 % -ajattelusta luopuminen tarkoittaa sitä, ettei vastaanottavan yksikön tarvitse tarjota liikkujalle kokoaikaista tehtävää, eli 100 % työaika. Tämä helpottaa resurssien lainaamista, sillä yksiköt voivat jakaa palkkakustannukset. Työntekijä voi myös hoitaa osan aiemmista tehtävistään, ja näin helpottaa lähettävän yksikön tehtävien järjestelyä. Ajattelusta luopuminen mahdollistaa myös sen, ettei oppimiseen tähtäävä liikkuminen vaadi avoinna olevaa tehtävää.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Tutkimusongelma

Ongelmana oli, ettei sisäinen liikkuminen toteudu eli osaamistarve ja -tarjonta eivät kohtaa. Syitä siihen olivat yhteisen prosessin puuttuminen, työntekijän kokemus epävarmuus, 100 % -ajattelu, sisältöasiantuntemuksen vaatimus ja se, että tieto työntekijä-tarpeesta tulee liian myöhään.

Ongelman seurauksena liikkuminen oli satunnaista, ja usein päädytään raskaaseen rekryointiprosessiin, johon kulutettiin sekä työpanosta että aikaa. Rekryointiprosessi vie laitoksessa keskimäärin 2-4 kuukautta. Ongelman seurauksena henkilöstön toive työkierrosta ei toteutunut. Toisaalta määräaikaisten ja irtisanottavien työntekijöiden jatkomahdollisuuksia ei tunnistettu ajoissa.

Rajasin perehdytysongelman pois kehittämishankkeesta, koska perehdytyskäytänteitä kehitettiin toisella hankkeella laitoksen sisällä. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu on luonteeltaan epävarmaa myös työnhakijoille, joten en etsinyt keinoja tehtävien toteutumisesta johtuvan epävarmuuden poistamiseen. Sisäinen liikkuvuus on tapa täyttää ja järjestellä tehtäviä, joten en aktiivisesti etsinyt muita tapoja, joilla liikkujan tehtävät hoidetaan liikkumisen aikana.

3.2 Tutkimuskysymykset ja hankkeen tavoitteet

Tutkimuskysymyksiä olivat: ”Miten osaamistarve ja -tarjonta saadaan kohtaamaan?” ja ”Miten toteutetaan sisäistä liikkuvuutta?”.

Sisäisen liikkuvuuden edistämisen kannalta tärkeintä oli luoda yksinkertainen ja selkeästi ohjeistettu prosessi, jossa kynnyksellä ilmoittaa tehtäviä ja lähteä liikkumaan on matala. Kehittämishankkeen tavoitteena oli, että toimintamalli otettaisiin käyttöön vuoden 2018 aikana, prosessi koetaan helpoksi ja organisaatiossa ymmärretään sisäisen liikkuvuuden käsite ja toimintamallin sisältö.

Pyrin vähentämään henkilöstön pelkoa oman työtehtävän säilymisestä viestimällä liikkumisen pelisäännöistä, joiden mukaan työntekijällä on oikeus palata samoihin tai vaativuudeltaan samantasoisiiin tehtäviin työkierron jälkeen. Ydinviestejä toistamalla vahvistin myönteistä asennetta liikkumiseen ja oppimiseen, kannustin aktiiviseen ja ennakoivaan viestimiseen työntekijätarpeista ja -kysynnästä, edistin luopumista 100%-ajattelusta ja kannustin tehtävien tarkempaan tarkasteluun, jotta häivytetään sisältöasiantuntijaleimaisuutta ja löydetään yhtäläisyyksiä tehtävistä laitoksen sisällä.

3.3 Mittarit

Asetin jokaiselle tavoitteelle mittarin (kuvio 2). Mittasin toimintamallin käyttöönottoa dummy-muuttujalla Kyllä/Ei. Dummy-muuttuja eli dikotominen muuttuja sisältää vain

kaksi arvoa, joten sillä voidaan hyvin kuvata ominaisuuden olemassaoloa tai puuttumista (KvantiMOTV). Mittasin käsitteiden ymmärtämistä ja helppouden kokemusta neliporaisella Likert-asteikolla. Likert-asteikossa mitataan vastaajan mielipidettä tai kokemusta esittämällä väittämä ja antamalla vastausvaihtoehdot ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä” (KvantiMOTV). Vastaaja sai myös kommentoida vastauksiaan avokenttään.

Mittasin toimintamallin sisällön tuntemusta monivalintakysymyksellä. Monivalintakysymyksessä vastaaja valitsee ennalta määritellyistä vastausvaihtoehdoista yhden tai useamman vaihtoehdon (Vilkkä 2007, 62). Vastaaja valitsi esitetyistä toimintamallin osioista ne, jotka tunnisti osaksi toimintamallia. Valittavissa oli myös vaihtoehto ”En tiennyt toimintamallin sisältöä”. Strukturoitu ja suljettu monivalintakysymys sopi hyvin selvittämään osioiden tunnettuutta, sillä vastaajalta ei odotettu uusia ideoita tai osioiden laadullista arviointia.

Mittasin sekamuotoisella kysymyksellä toimenpiteiden vaikutusta. Sekamuotoinen kysymys sisältää ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot, kuten monivalintakysymys, ja lisäksi avoimen kysymyksen, kuten ”Muu, mikä?”. Sekamuotoinen kysymys soveltuu tilanteisiin, joissa kaikkia vastausvaihtoehtoja ei tunneta. (Vilkkä 2007, 62, 69.) Vastaaja valitsi luettelemistani toimenpiteistä ne, jotka lisäsivät hänen tietoisuuttaan toimintamallista. Avoimella kohdalla keräsin tietoa hankkeen ulkopuolisista tapahtumista, jotka vaikuttivat toimintamallin tunnettuuteen. Valittavissa oli myös vaihtoehto ”En tiennyt toimintamallista”, joka kuvasi sitä, ettei millään toimenpiteistäni ollut vaikutusta.

Tavoite	Mittari	Todennuksen lähde
Toimintamalli on otettu käyttöön	Kyllä/Ei	Työntekijä on liikkunut hyödyntäen mallia
Prosessi koetaan helpoksi	Likert-asteikko	Lopputilakysely
Organisaatiossa ymmärretään sisäisen liikkuvuuden käsite	Likert-asteikko	Lopputilakysely
Organisaatiossa ymmärretään toimintamallin sisältö	Monivalinta	Lopputilakysely
Valitut toimenpiteet vaikuttivat lopputulokseen	Sekamuotoinen (monivalinta+avoin)	Lopputilakysely
Kehittämisprosessi on onnistunut	Liikennevalo	Innokylän arviointimittari

Kuvio 2. Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet ja mittarit

Kehittämishanketta suunniteltaessa oli tarkoitus mitata liikkumisen kappalemäärän muutos vertaamalla vuoden 2017 ja vuoden 2019 liikkumiskertoja. Mittasin vuoden 2017 liikkumiskerrat kyselytutkimuksena Webropol-lomakkeella. Joudun kuitenkin opin-

tojen valmistumisen takia jättämään vuoden 2019 liikkumiskertojen mittaamisen tämän raportin ulkopuolelle. Lopputilanne mitataan joulukuussa 2019, ja liikkuvuuden määrätietoa voidaan käyttää laitoksen toimintakertomuksessa. Otalan (2008, 312) mukaan liikkuvuuden määrällä voidaan kuvata rahoittajille ja omistajille, kuinka osaamisresursseja on vaalittu ja kehitetty. Kappalemäärämittarin jättäminen raportin ulkopuolelle voidaan perustella myös sillä, ettei hankkeella tavoiteltu tiettyä työkiertomäärää tai tietyn prosenttiosuuden kasvua liikkumisessa.

3.4 Ennakoidut hyödyt

Muutoksen hyötynä on vapaamuotoisempi hakeutuminen tehtäviin. Näin vältetään raskealta rekrytointiprosessilta. Lisäksi tehtävän ilmoittaja saa ennen tehtävän realisoitumista tiedon siitä, löytyykö laitoksen sisältä osaaja, vai joudutaanko varautumaan rekrytointiprosessiin. Yhteinen toimintatapa edistää henkilöstön yhdenvertaista mahdollisuutta hakeutua tehtäviin. Mallintaminen tekee prosessista läpinäkyvän, eikä toteuttaminen ole avainhenkilöiden varassa.

Esimiesten haastattelussa löydettiin paljon hyötyjä sisäiselle liikkuvuudelle. Se laajentaa osaamista ja tarjoaa vaihtelua ja virkistymistä. Liikkuminen lisää yhteisöllisyyttä ja vähentää silloja. Tehtävien löytäminen mahdollistaa työsuhteiden jatkumisen ja tarjoaa urakehitysmahdollisuuksia. Toimintamallilla voidaan siis välttää irtisanomisprosessi. Samalla yhtenäistetään toimintatapoja laitoksen sisällä. Avoimuus parantaa mahdollisuuksia löytää ennestään tuntemattomia osaajia, mikä vähentää riippuvuutta tutuista osaajista. Liikkuvuus auttaa työntekijää löytämään paikkansa organisaatiossa. Resursseja jakamalla voidaan tasoittaa rahoitustilannetta ja sujuvoittaa töitä, joten molemmat yksiköt hyöttyvät liikkumisesta. Sisäinen liikkuvuus on nopea tapa saada uusi työntekijä, mikä vähentää muiden työntekijöiden kuormitusta.

Liikkuvuuden hyötynä ovat ne kustannukset, jotka säästetään, kun vältetään rekrytointiprosessi. Ruuskan (2014) mukaan rekrytointiin kuluu keskimäärin viisi työpäivää. Laitoksen yleisiin perehdytyksiin kuluu oman kokemukseni perusteella noin 1,7 työpäivä. Tilastokeskuksen (2017) mukaan valtionhallinnon keskiansio erikoisasiantuntijoille on 4 399 euroa kuukaudessa, ja työntajakulut mukaan lukien kustannukset ovat 5299,04 euroa kuukaudessa (Yrittäjät). Päivän työntekijäkustannukseksi saadaan 252,34 euroa, kun kuukausipalkka jaetaan 21 työpäivällä. Rekrytoinnin ja talotasaisen perehdytyksen

hinnaksi voidaan näin arvioida noin 1 690 euroa per uusi henkilö. Tämän lisäksi tarvitaan vielä perehdytys tehtävään.

3.5 Riskit

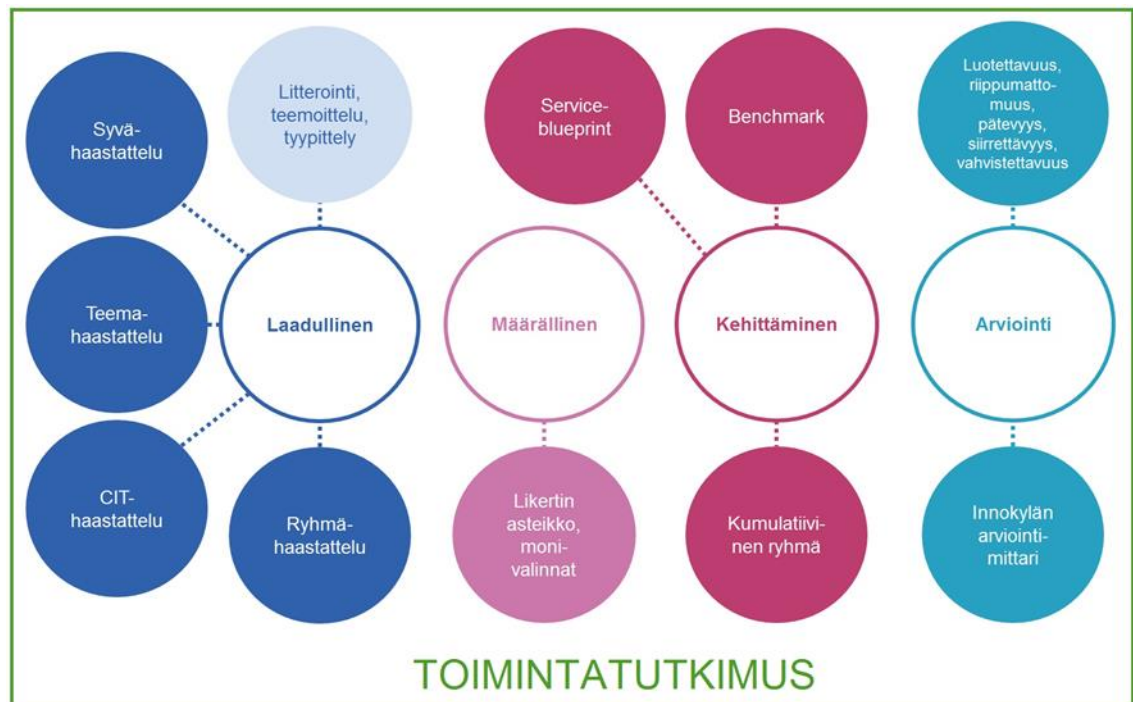
Hankkeen riskinä on, ettei tehtäviä tai työntekijöitä löydy sisäistä liikkumista varten. Viitalan mukaan sisäisen liikkuvuuden haittana on, että työntekijän työteho saattaa liikkumisjakson alussa laskea tilapäisesti perehtymisen ja uusien asioiden opettelu vuoksi. Liikkuminen rasittaa kohdeyksikköä, sillä henkilöstön on perehdytettävä uusi työntekijä. (Viitala 2015, 195.)

Ennakoiva tapa ilmoittaa tehtäviä voi lisätä epätietoisuutta ja epävarmuuden tunnetta, kun tehtävästä kiinnostuneet eivät tiedä, toteutuuko tehtävä varmasti. Lisäksi ennusteiden kirjaaminen ja viestiminen vie työaikaa, joka hukataan, mikäli tehtävä ei toteudu. Haittana on myös se, ettei laitokseen saada ulkopuolista osaamista.

Riskinä on, että esimiesten kiinnostus osaamisen kehittämistä kohtaan tukahdutetaan lukuisilla lomakepatteristoilla. Toisaalta on riski, että sisäinen liikkuminen muodostuu itsetarkoituksesi ja vie huomion osaamisen johtamisen tarkoitukselta, eli strategian mukaisen tuloksen saavuttamiselta. (Tuomi & Sumkin 2012, 37, 75.)

4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa käydään läpi hankkeessa käytetyt menetelmät (kuvio 3).



Kuvio 3. Menetelmät

4.1 Toimintatutkimus kehittämishankkeen toteutustapana

Toimintatutkimus tavoittelee aina ongelman ratkaisemista eli toiminnan kehittämistä ja pysyvää muutosta. Tutkimuksen kohteena on yhteisön tai organisaation ongelma ja haluttuna tuloksena ongelman ratkaiseminen mahdollisimman nopeasti. Toimintatutkimus sisältää aina tutkimusta, sillä muutos edellyttää ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Perusolettamuksena on, että työyhteisön jäsenet voivat ratkaista ongelmat itse. Tutkija on mukana kehittämisessä, joten toimintatutkimus sisältää aina yhteistoimintaa. Toimintatutkimuksella ei tavoitella yleistettäviä ratkaisuja, sillä toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen. (Kananen 2014, 11-12, 14, 27.)

Toimintatutkimus käynnistyy ongelman määrittelystä ja tutkimisesta. Tämän jälkeen analysoidaan ongelman syyt ja seuraukset. Seuraavaksi etsitään ja testataan ratkaisuja. Ratkaisuja muokataan testauksen perusteella. Viimeiseksi testataan uudet ratkaisut ja tehdään lopuksi johtopäätökset. Toimintatutkimuksessa toistuvat sykleinä suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Kananen 2014, 14, 35.)

Hanke noudattaa toimintatutkimuksen vaiheita. Luvussa 6 käydään läpi kehittämistarpeen ja ongelmien määrittely, ratkaisujen etsiminen, mallin luominen ja testaaminen,

mallin korjaaminen, pilotointi ja lopputilanteen mittaaminen. Johtopäätökset löytyvät luvusta 8.

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Löysin alkuperäisen ongelman haastattelemalla avoimella ryhmähaastattelussa viittä työyhteisöni jäsentä. Ryhmässä oli edustettuna johtaja-, esimies- ja asiantuntijatasoisia työntekijöitä. Ongelmaksi nousi se, ettei laitoksessa ole yhteistä tapaa etsiä asiantuntijoita projekteihin. Ryhmähaastattelu soveltuu metodina hyvin tutkimuksen suuntaamiseen, sillä osallistujat täydentävät toistensa näkökulmia muodostaen yhteisen näemyksen siitä, mihin ongelmaan tarvitaan ratkaisuja (Saaranen-Kauppinen & Puuniekka 2006^b).

Järjestin kahdelle henkilöstöasiantuntijalle syvähaastattelun ryhmähaastatteluna jäsentääkseni ongelmaa. Syvähaastattelu on avoin ja keskusteleva, eli sen etenemistä ei ole sidottu tiukkaan formaattiin tai kysymyslistaan. Syvähaastattelulla pyritään tunnistamaan ilmiöön liittyviä teemoja. (Kananen 2014, 88.) Teemoiksi nousivat liikkuvuuden nykytila, hyödyt, raportointi, liikkuvuuden toteuttamisen vaatimukset ja esteet.

Sisäiseen liikkuvuuteen liittyvien ongelmien juurisyiden tunnistamiseksi haastattelin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna kymmentä esimiestä liittyen sisäisen liikkuvuuden nykytilaan, mahdollistajiin ja esteisiin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006^c). Henkilöstöasiantuntijat tunnistivat minulle haastateltavaksi esimiehiä heidän edustamansa yksikön rekrytointimäärän, määräaikaikaisuuksien määrän ja henkilöstön vaihtuvuuden perusteella. Haastateltavat valittiin kuitenkin niin, että jokainen laitoksen kahdeksasta osastosta on edustettuna. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Järjestin CIT-menetelmällä yksilöhaastattelut mallia pilotoineelle työntekijälle ja lähettävälle esimiehelle. Toiminnan kehittämisessä ja kokemusten kuvaamisessa toimii CIT-menetelmä (Critical Incident Technique), jossa pyritään tunnistamaan prosessin toimijoiden mielestä kriittisiä, eli tärkeitä tai olennaisia tapahtumia ja elementtejä prosessin onnistumisen kannalta (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 98).

Käytin lopputilanteen mittaamisessa tiedonkeruumenetelmänä strukturoitua kyselylomaketta. Strukturoitu kysely tarkoittaa sitä, että kysymysten muoto on vakioitu, ja ne esitetään samassa järjestyksessä ja samalla tavalla tutkittaville. Kysely soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. (Vilkkä 2007, 28.)

Toteutin lopputilamittauksen Webropol-kyselylomakkeella. Lähetin lomakkeen linkin 180 laitoksen työntekijälle sähköpostitse. Valitsin kyselyn vastaanottajat systemaattisella otannalla. Systemaattinen otanta tarkoittaa sitä, että otosalkiot poimitaan tasaisin välein läpi koko otantakehikon (Tilastokeskus 2007, 57). Otantakehikkona oli kaikki työntekijät sisältävä puhelinluettelo, joka oli lajiteltu yksikkötiedon perusteella. Valitsin otoksen poimimalla jokaisesta yksiköstä viisi aakkosten ensimmäistä tai viimeistä työntekijää sukunimen mukaan listattuna. Valinta alkupään ja loppupään välillä vuorotteli niin, että joka toisen yksikön työntekijät valittiin alkupäästä ja joka toisen loppupäästä. Otos sisälsi sekä johtajia, lähiesimiehiä että työntekijöitä. En ottanut mukaan työntekijöitä, jotka eivät ole työsuhteessa laitokseen (esimerkiksi vierailevat tutkijat ja konsultit).

4.3 Analysointimenetelmät

Nauhoitin sanelulaitteella esimieshaastattelut, CIT-haastattelut ja prosessipajan. Litteroin nauhoitteet tekstinkäsittelyohjelmalla. Jätin litteroinnin ulkopuolelle hankkeesta kertovan johdantonin sekä selkeästi tutkimusaiheen ulkopuolella olevan keskustelun. Nauhoitettuja keskusteluja ei kirjoitettu sellaisenaan, vaan puhutut lauseet ja virkkeet täydennettiin tai lyhennettiin aineiston käsittelyä varten ymmärrettävämpään ja helppolukuisempaan muotoon.

Käytin sekä henkilöstöasiantuntijoiden että esimiesten haastattelujen analysointimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelussa aineisto jaetaan osiin aihepiirin mukaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006^a). Esimieshaastatteluista teemoitin asiat, jotka ilmenivät lähes kaikissa haastatteluissa. Suurin osa esimieshaastattelujen teemoista oli haastattelun kysymysrungossa. Esimiesten haastattelujen analysoinnissa käytin lisäksi tyypittelyä. Tyypittelyllä kootaan aineistossa ilmenneet tyypilliset asiat, ja tiivistetään ne yleistyksiksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006^b).

4.4 Kehittämismenetelmät

Käytin tunnistettujen ongelmien ratkaisuun kumuloituvaa ryhmää. Kumuloituvaa ryhmää on nimensä mukaisesti kasvava ja kasaantuva pienryhmäyöskentelyn menetelmä, joka tukee keskustelua, ideointia, arviointia ja yhteistyötä. Fasilitaattori antaa osallistujille ongelman, johon osallistujat miettivät aluksi yksin ratkaisuja. Tämän jälkeen osallistujat muodostavat pareja ja jalostavat yhdessä toistensa tuotoksia ja luovat niistä yhteisiä ratkaisuja. Parit yhdistetään jälleen isommiksi ryhmiksi, joissa keskustellaan ongelmasta ja ratkaisusta, ja jalostetaan ryhmän yhteinen ratkaisu. Lopulta ryhmien tuottamat ideat esitellään. Tuloksena on yhdessä tuotettuja ratkaisuja ja yhteinen ymmärrys asiasta. (Heikkinen 2012.) Jaoin lisäksi osallistujille kolme tarraa jaettavaksi parhaina pitämilleen ratkaisuille.

Sovelsin prosessin kehittämiseen palveluketjuanalyysiä eli serviceblueprintiä. Palveluketjuanalyysi on prosessikuva, jossa esitetään prosessin osien liittymäpinnat. Palveluketjuanalyysiin kuvataan ”uimaradoille” prosessin osiot eri toimijoiden näkökulmasta. Palveluketjuanalyysi auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa ja viestinnässä. Se tukee myös toteutuksen ohjaamista. (Heikkinen 2015.) Tässä prosessissa uimaradat ovat: 1) Työntekijän toiminta, 2) Esimiehen toiminta, joka näkyy työntekijälle, 3) Esimiehen toiminta, joka ei näy työntekijälle, ja 4) Tukitoiminnot ja päätöksenteko.

Käytin prosessin kehittämiseen vertailuanalyysiä (benchmarking) eli vertaiskehittämistä. Vertaiskehittäminen tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintatapoihin. Tavoitteena on oppia muilta hyviä käytäntöjä ja parantaa omaa toimintaa. Vertailua voidaan tehdä vierailun ja julkaisujen perusteella. (Itä-Suomen yliopisto.) Tutkin julkaisujen ja verkkosivujen avulla, miten sisäinen liikkuvuus on toteutettu muualla julkishallinnossa. Tekemäni vertailuanalyysi on kuvattu luvussa 6.2.

4.5 Jalkautusmenetelmät

Käytin johtamiskulttuurin ja toimintamallin jalkautusmenetelmänä keskustelutilaisuutta, esimiesten koulutustilaisuutta ja hankeviestintää (luvut 6.6 – 6.7). Lisäksi malli jalkautettiin toteutuneena työkiertona, jonka aikana malli pilotoitiin (luku 6.8). Malli jalkautettiin integroimalla se osaksi laitoksen ohjeita ja aihesivuja.

Yleistin ratkaisut Innokylään luodulla toimintamallilla. Innokylään kuvattu toimintamalli on yleinen malli kehitetyistä ratkaisuista. Se ei sisällä organisaatorippuvaista tietoa, kuten yksiköiden, järjestelmien tai henkilöiden nimiä. Yleisellä tasolla kuvattavan mallin tarkoitus on tehdä ratkaisusta monistettava. Näin kehitettyjä ratkaisuja voidaan soveltaa muissakin organisaatioissa. Innokylään kuvattu toimintamalli on myös kanava tulosten levittämiseen. (Innokylä^c.) Innokylään luotu toimintamalli löytyy osoitteesta: <https://www.innokyla.fi/web/malli8523550>.

4.6 Arviointimenetelmät

Arvioin ideointipajaa Innopajan suunnittelumatriisilla. Arviointikriteerejä ovat tavoitteiden määrittely ja saavutettu tulos, kohderyhmän tavoittaminen, työskentelyn ja ohjaamisen onnistuminen ja palautteen kerääminen (Innokylä^b). Arvioinnin tulokset löytyvät luvusta 6.1.

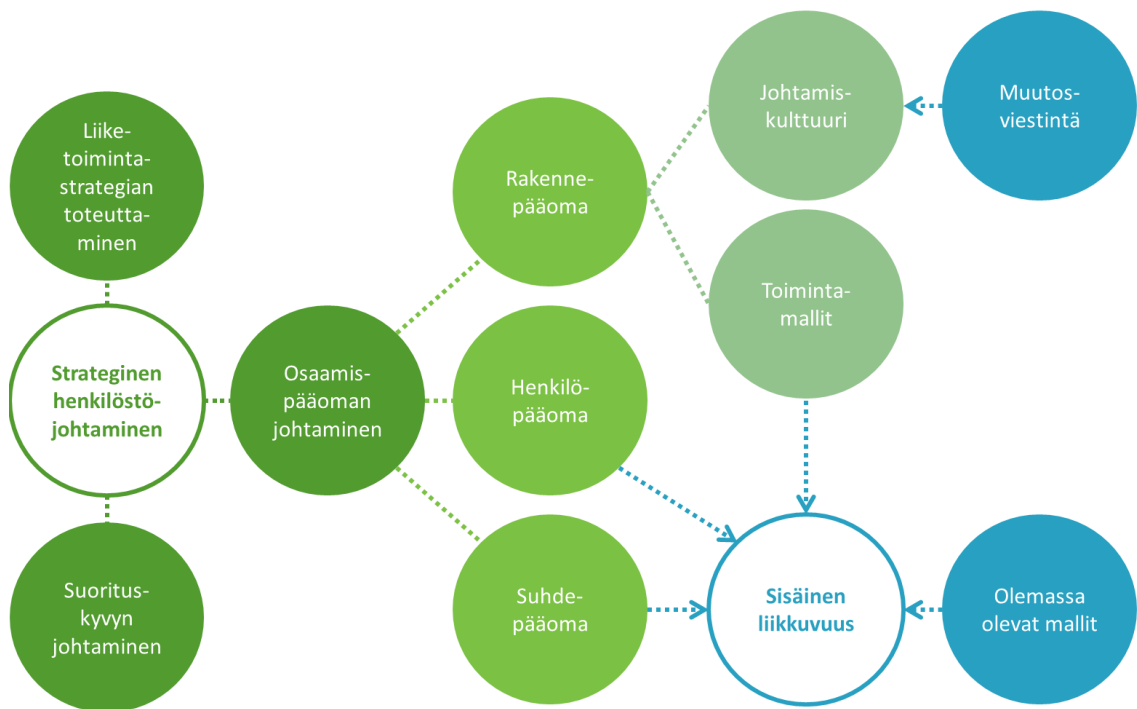
Arvioin tutkimusosiota ja hankkeen dokumentointia luotettavuuden, riippumattomuuden, pätevyuden, siirrettävyyden ja vahvistettavuuden näkökulmista tutkimustyön teorioiden perusteella. Arviointi löytyy luvusta 10.1. Arvioin kehittämisprosessia ja tavoitteiden saavuttamista Innokylän arviointimittarilla. Työkalu toimii liikennevalomallilla. Mittarilla arvioidaan kehittämistarpeiden tuntemusta, tavoitteiden asettamista, osallisuutta, ratkaisun kuvausta, ratkaisun vastaamista tarpeisiin, ratkaisun kokeilemistä, tavoitteiden saavuttamista, resurssien riittävyttä ja ratkaisun vakiinnuttamista arkipäivän toimintaan (Innokylä^a). Tulokset löytyvät luvusta 10.2.

5 Teoreettinen viitekehys

Tarkastelen sisäistä liikkuvuutta kolmella tasolla: käytännön toteuttamisen näkökulmasta, osana osaamispääoman johtamista sekä strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluna (kuvio 4). Lisäksi tarkastelen, millaista johtamisen tulee olla, jotta sisäinen liikkuvuus voi toteutua. Sisäinen liikkuvuus -luvussa kuvataan, mitä sisäinen liikkuvuus on, mitä sillä voidaan tehdä ja miten sitä voidaan toteuttaa. Lisäksi käydään läpi liikkumisen tavoitteiden asettaminen, työnantajan ja työntekijän vastuut, pelisäännöt ja työyhteisölle asetetut vaatimukset.

Osaamispääoman johtamisen luvussa kuvataan osaamispääoman elementit, eli rakenpääoma, henkilöpääoma ja suhdepääoma. Lisäksi tarkastellaan yksilön ja organi-

saation oppimista. Strategisen henkilöstöjohtamisen luvussa kuvataan liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhdetta. Lisäksi tarkastellaan henkilöstösuunnittelua, ja osaamisen hallintaa, kehittämistä ja hankintaa. Johtamiskulttuuria käsittelevässä luvussa kuvataan älykkään ja uudistumista tukevan organisaation ominaisuuksia. Muutosviestintää käsitellään luvussa 6.7.



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys

5.1 Sisäinen liikkuvuus

Sisäinen liikkuminen tarkoittaa liikkumista tehtävästä tai toimintayksiköstä toiseen ilman rekrytointiprosessia. Siirtyminen voi olla kokoaikaista tai osa-aikaista ja määräaikaista tai pysyvää. Valtiovarainministeriön (2016, 10) antaman ohjeen mukaan sisäisellä liikkuvuudella voidaan hoitaa alle vuoden määräaikaisten työsuhteiden hakumenettely. Näissä tapauksissa ei vaadita virkamieslain mukaista julkista hakumenettelyä, vaan tehtävät täytetään ilmoittautumismenettelyllä. Sisäinen liikkuminen on perusteltua, jos se parantaa edellytyksiä hoitaa työtehtäviä, edistää työsuhteen jatkumista tai edesauttaa työntekijän työllistymistä.

Yksi liikkumisen muodoista on työkierto. Työkierto on vapaaehtoista, ja edellyttää työntekijän, lähettävän esimiehen ja vastaanottavan esimiehen suostumusta. Siksi työkierto edellyttää yhteistyötä ja keskinäistä sopimista. (Valtiovarainministeriö 2016, 10.) Toimivuus edellyttää yhtenäisiä toimintaohjeita ja pelisääntöjä. Työkierron järjestämisessä auttaa yhteinen foorumi, esimerkiksi intranet-sivu, jossa työntekijöiden tarve ja kysyntä kohtaavat. (Ojala 2008, 225.)

5.1.1 Monia tapoja liikkua

Knuutila (2016, 50) jakaa Tampereen kaupunkikonsernissa tekemänsä tutkimuksen perusteella sisäisen liikkumisen motiivit osaamisen kehittämiseen, työnantajalähtöiseen resurssien liikuttelutarpeeseen ja pysyvien sisäisten siirtojen tekemiseen työntekijän tahtoon, työtilanteen muutokseen tai työkykyyn liittyvien tekijöiden takia. Liikkumisen motiivina voivat olla uuden oppiminen, urakehityksen edistäminen, sijaisuusjärjestelmän luominen ja tuotantokapeikkojen poistaminen (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 227).

Siirtyminen voidaan jakaa toiminnon sisäiseen (within-function rotation) tai toimintojen väliseen liikkumiseen (cross-functional rotation). Toimintojen sisäinen liikkuminen tarkoittaa siirtymistä tehtävään, joka vastaa omaa alkuperäistä tehtävää sekä vastuutasoltaan että toiminnalliselta ja asiantuntemukselliselta alueeltaan. Tällaisen siirtymisen tavoitteena on ylläpitää työmotivaatiota tai varmistaa optimaalinen henkilöstömäärä. Toimintojen välinen liikkuminen tarkoittaa siirtymistä eri alueelle organisaatiossa, ja mahdollisesti alkuperäistä vastuullisempaan tehtävään. Toimintojen välisen liikkumisen tavoitteena on laajentaa liikkujan osaamista ja tukea urakehitystä. (Cunningham, Dawes, Bennett 2016, 118.)

Liikkuminen ja työssä oppiminen voivat toteutua esimerkiksi työparityöskentelynä tai varjostamisena eli kokeneemman henkilön työn havainnointina. Liikkuja voi oppia osallistumalla kehittämishankkeisiin tai hoitamalla erityisvastuullisia tehtäviä. Liikkuminen voidaan toteuttaa myös benchmarkauksena eli sisäisenä parhaiden käytäntöjen etsimisenä ja jakamisena. (Helsilä & Salojärvi 2009, 162.) Liikkumisen voi toteuttaa myös ”paitojen vaihtona”, jolloin työtehtäviä vaihdetaan päiväksi, ja näin rikastetaan omia kokemuksia. Lyhyessäkin vaihdossa työntekijä voi saada tuntuman erilaisista työnkuvista. (Ojala 2008, 226.)

5.1.2 Sisäisen liikkuvuuden hyödyt

Liikkuvuus lisää henkilöstön ymmärrystä organisaation toiminnasta, ja vie kehitysimpulsseja yksiköistä toiseen. Tehtävien ja roolien vaihtaminen on keino lisätä työn mielekkyyttä ja sitä kautta tukea työhyvinvointia. Liikkuminen tuo työntekijälle uusia näkökulmia ja auttaa näkemään yhteistyön mahdollisuuksia. (Viitala 2015, 195.)

Sisäisen liikkuvuuden etuna on nopeus ja henkilön taitoihin, työotteeseen ja motivaatioon liittyvän tuntemuksen luoma luotettavuus. Liikkumismahdollisuuksien ansiosta työntekijät näkevät uralla kehittymisen mahdollisuuksia myös omassa organisaatiossaan. (Viitala 2008, 242.) Liikkumis- ja kehittymismahdollisuudet heijastuvat myös työnantajaimagoon ja työvoiman houkuttelevuuteen (Ojala 2008, 28).

Liikkuessaan työntekijä oppii erilaisissa tehtävissä vaadittavia kompetensseja, ja omaksuu eri roolien vaatimuksia. Sisäinen liikkuminen luo turvallisen ympäristön kokeilla rooleja. Itseluottamus kasvaa, kun työntekijä huomaa pärjäävänsä hyvinkin erilaisissa tehtävissä. Yhteistyöosaaminen kehittyy parhaiten työskentelemällä mahdollisimman monenlaisissa ympäristöissä. Samalla arvostus muiden työtä kohtaan kasvaa, kun liikkuja näkee, kuinka töitä toisessa yksikössä tehdään, ja kuinka haastavaa se voi olla. (Furu 2013, 85.)

Kehittymismahdollisuus on tärkeä työntekijän hyvinvointia ja työntoa ylläpitävä tekijä. Into kehittyä työssään vaihtelee elämänvaiheen ja työhön suhtautumisen mukaan. Eniten kehittymismahdollisuuksia arvostavat milleniaalit, eli vuosina 1980-2000 syntyneet. (Hakonen ym. 2014, 263-264.) Työntekijät eivät Otalan (2008, 27) mukaan enää sitoudu organisaatioon vaan omaan uraansa. Sydänmaalakan (2012, 169) mukaan työntekijä sitoutuu työnantajaan ja on lojaali, jos työnantaja vastineeksi panostaa työntekijän osaamisen kehittämiseen pitkällä tähtäimellä ja huolehtii näin työntekijänsä työmarkkina-arvosta. Liikkumismahdollisuus on siis keino sitouttaa työntekijä organisaatioon.

Osaaminen ja ammattitaito voidaan luokitella persoonallisiin valmiuksiin, ongelmaratkaisukykyyn, sosiaalisiin taitoihin, organisaatio-osaamiseen ja oman ammattialan osaamiseen. Sisäinen liikkuvuus vahvistaa erityisesti organisaatio-osaamista, eli tuntemusta organisaation toimintaideasta, strategioista, historiasta, rakenteesta ja systeemeistä. Organisaatio-osaaminen sisältää myös organisaation ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemuksen. Organisaatio-osaaminen on suorassa yhteydessä siihen,

kuinka tehokkaasti työntekijä osaa kanavoida osaamisensa organisaation hyödyksi. Kanavointi edellyttää kykyä reflektoida omaa oppimista, eli käsitellä saamia havaintoja ja ideoita, ja pohtia niiden soveltamista omaan työhön. Yksilön osaaminen kytkeytyy organisaation muuhun osaamiseen parhaiten silloin, kun työntekijä tietää, miten ja keiden kanssa asioita saa hoidettua ja kehitettyä tehokkaimmin. Ulkoisissa rekrytoinneissa, joissa valitun työntekijän organisaatio-osaaminen on heikkoa, riski erilaisille laiminlyönneille ja virheille on suurempi. Osasyynä on se, ettei kaikkea organisaatiossa vaikuttavaa hiljaista tietoa ole voitu kirjoittaa ohjeiksi. (Viitala 2008, 117, 281.)

5.1.3 Tavoitteellinen liikkuvuus

Liikkumisen tulisi vastata aina tunnistettuun tarpeeseen. Osaamistarve voi liittyä organisaation, osaston, yksikön, tiimin tai yksilön tehtäviin ja työrooliin. Tavoitteena voi olla esimerkiksi asiantuntemuksen laajentaminen tai syventäminen tai henkilön valmennus uusiin tehtäviin. Verkostojen kehittämisen tarpeet liittyvät vuorovaikutussuhteiden parantamiseen tai kontaktien luomiseen tavoitteiden kannalta kriittisten sidosryhmien tai kumppanien kanssa. (Ojala 2008, 107, 121.) Erityisesti valtionhallinnossa työkierto nähdään strategisena työkaluna toimintatapojen yhdenmukaistamiseen ja konserniajattelun vahvistamiseen (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 102).

Kehittymisen tulisi näkyä toiminnan tehostumisena ja laadun paranemisena, ja lopulta myös yksikön menestymisedellytysten ja kannattavuuden paranemisena. Vastaanotettava yksikkö ja tehtävä valitaan strategisten osaamistarpeiden perusteella. (Viitala 2008, 281.) Tarpeen perusteella muotoillaan tavoitteet. Liikkumisen kestoksi riittää muutama viikko, jos tavoitteena on syventää tehtävässä tarvittavaa osaamista tai luoda verkostoja. Liikkumisen tulisi kestää vähintään muutama kuukausi, jos tavoitellaan osaamisen laajentumista. (Kupias ym. 2014, 102.)

Hakenes & Katolnik ovat tutkineet ideaalin liikkumisjakson kestoa. Konkreettista aikaa he eivät pystyneet antamaan, mutta he osoittivat tekijät, jotka vaikuttavat keston valintaan. Tutkimuksessa liikkumisen tavoitteena oli kyvykkyyden ja hyödynnettävyyden parantaminen, jota mitattiin työntekijän maineella työnantajan silmissä. Tutkimuksessa vertailtiin kierron kestoa ja työntekijän ponnistelujen määrää erilaisten muuttujien avulla. Vaihtaessaan tehtävää, työntekijä voi kokea epävarmuutta kyvykkyydestään, ja näin syntyy tuore impulssi ponnistella kovemmin. Ponnistelun määrä kuitenkin tasaantuu aiemmalle tasolle työntekijän opittua uuden tehtävän sisällön. Kun mittarina on työnte-

kijän maine työnantajan silmissä, voidaan todeta, että työntekijän ansioiden tunteminen etukäteen lyhentää ideaalin kierron kestoa. Toisin sanoen, jos työntekijän ansioita ei etukäteen tiedetä, vaaditaan pidempikestoinen kierto, jotta kyvykkyys ja hyödynnettävyys saadaan parhaimmalle tasolle. Lisäksi, jos työntekijä siirtyy tiimiin, jossa työn tuloksia ei voida henkilöidä työntekijään, vaaditaan pidempikestoinen jakso, jotta tunnistettu kyvykkyys saadaan parhaimmalle tasolle. (Hakenes & Katolnik 2017, 424, 430, 432, 434.)

Liikkumiselle asetetun tavoitteen on oltava linjassa myös tehtävien kanssa. Laaja-alainen osaaminen on hyödyttöä, jos sitä ei voi hyödyntää ja ylläpitää työssä. Erityisosaamisen kasvattaminen voi lisätä paikallisesti tehokkuutta, mutta kokonaisuus voi silti jäädä tehottomaksi. (Hakonen ym. 2014, 267.)

5.1.4 Liikkuvuuden arviointi

Arviointi kulkee läpi kaikkien liikkumisen vaiheiden. Suunnitteluvaiheen arviointikriteerit ovat esimerkiksi oikeiden ihmisten saaminen mukaan suunnitteluun, tuotetun suunnitelman ohjaavuus ja se, mitä asioita suunnitelma otti huomioon. Toteutusvaiheen arviointikriteerit voivat olla ennakkosuunnitelman toteutuminen, aikataulussa pysyminen ja toimijoiden osallistuminen. Tulosten arvioinnissa kriteerit voivat olla tavoitteiden saavuttaminen, tietouden muutos ja panosten ja hyödyn vertailu. (Viitala 2008, 281-283.)

Liikkumisen mittarit, esimerkiksi tehtäväjärjestelyjen ja työkiertojen lukumäärä, ovat osa osaamispääoman johtamisen raportointia. Raportilla voidaan kuvata omistajalle ja rahoittajille, kuinka osaamisresurssia on vaalittu ja kehitetty. Samalla voidaan kertoa, miten osaamisen hyödyntäminen on vaikuttanut tehokkuuteen tai asiakasarvoon. (Ojala 2008, 312.)

5.1.5 Työntekijän vastuu liikkumisesta ja oppimisesta

Organisaation kyky hyödyntää liikkuvuutta strategisesti riippuu siitä, tunnistetaanko työntekijöiden kehittymistarpeet ja potentiaali. Lisäksi on tunnistettava tarpeisiin vastaavat tehtävät, roolit ja yksiköt. Osaamisen hyödyntäminen vaatii myös sitä, että työntekijät ymmärtävät, milloin ja miten heidän osaamistaan voitaisiin hyödyntää. (Furu 2013, 85.)

Työntekijän on ymmärrettävä vastuunsa omasta urastaan. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa peräänkuulutetaan työnantajan laatimaa urasuunnitelmaa, eli lupausta siitä, että organisaatiossa voi edetä tietyn käsikirjoituksen mukaisesti. Nämä useat vaihtoehtoiset hahmotelmat antavat kuitenkin vain suuntaviivan yksilön omalle kehityssuunnitelmalle, josta hänen on itse kannettava aktiivisesti vastuu. Suuntaviivat voivat olla esimerkiksi kehitymisaskelia, kursseja tai työkokemusvaatimuksia. (Valvisto 2005, 77.)

Sisäisen liikkuvuuden kannalta merkityksellisiä ovat sekä motivaatio että ymmärrys siitä, että kehittyminen on muutakin kuin kursseja ja tutkintoja. Kehittymistä voidaan tavoitella joko pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Lyhyen aikavälin tarkastelu kohdistuu yleensä osaamiseen, jota tarvitaan tulevan vuoden tavoitteiden saavuttamiseen. Pitkän aikavälin tarkastelussa pohditaan, mihin suuntaan työntekijä haluaa itseään tulevaisuudessa kehittää. Molempia kehityssuunnitelmia on hyvä käsitellä esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jotta esimiehen on helpompi kohdentaa osaaminen optimaalisesti tehtäviin, ja edistää työntekijän mahdollisuuksia päästä tälle sopivaan tehtävään organisaatiossa. (Valvisto 2005, 73, 76.)

Viitala suosittelee käyttämään resurssipankkia, johon liikkumista toivovat työntekijät voisivat itse päivittää kompetenssejaan ja osaamis- ja kehittymistoiveitaan. Pankkiajattelu edellyttää laajaa periaatteellista kulttuuria, jossa sisäinen liikkuvuus nähdään yhteisenä hyötynä, ja yksilöiden kehittymiseen ja uraan liittyvät tavoitteet arvokkaina. Pankki toimii parhaiten, kun sille on määritetty selkeä omistaja organisaatiossa. Pankin toimintaperiaatteiden, kuten päivitysohjeiden ja tehtävien täyttämismenettelyjen on oltava kaikille selkeitä. (Viitala 2008, 242.)

5.1.6 Työnantajan vastuu oppimisen tukemisessa

Esimies on luonteva taho vastaamaan työntekijän kehittymisen tuesta ja oppimista tukevien toimintatapojen kehittämisestä yksikössään. Esimies on riittävän lähellä tunteakseen työyhteisön jäsenten tehtävät, tilanteet ja tarpeet. Esimiehellä on näkymä myös tuleviin muutoksiin. Siksi häneltä edellytetään kykyä havaita uusia mahdollisuuksia ja kehittämistarpeita. Esimiehellä on oltava rohkeutta ja aktiivisuutta tarttua näihin tilanteisiin. Lisäksi on osattava luoda yhteistyötä kehityksen aikaansaamiseksi. (Viitala 2008, 299-300.)

Esimiehen tavoitteena on luoda oppimista tukeva kulttuuri. Näin työyhteisön kehittyminen ei ole hänen aktiivisuutensa varassa. Tähän päästään, kun yksiköllä on käytössään toimintamalleja ja käytäntöjä kehittymiseen. Ihmiset on oltava tietoisia kannustavasta asenteesta jatkuvaan oppimiseen. (Viitala 2008, 303.) Oppimista ja uudistumista tukevaa johtamista on kuvattu tarkemmin luvussa 5.4.

Esimiehen on hyvä pohtia alaisilleen erilaisia kehityspolkuja, jotta hyvät työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Poluista on puhuttava ääneen, sillä työntekijä ryhtyy yleensä ensimmäisenä tarkastelemaan organisaation ulkopuolisia mahdollisuuksia, kun huomaa motivaationsa heikkenevän tai kaivatessaan uudenlaisia työtehtäviä. Onnistuneessa johtamisjärjestelmässä huomioidaan merkit motivaation laskemisesta, ja tuodaan esiin työntekijän omat ajatukset urastaan. (Valvisto 2005, 69.)

5.1.7 Liikkuvuuden vaatimukset

Sisäiselle liikkumisen suunnittelulle on Valviston (2005, 70) mukaan varattava muutama kuukausi aikaa, sillä yksittäinen liikkuminen saattaa aiheuttaa useamman siirtymisen ketjun. Knuutila (2016, 80) havaitsi tutkimuksessaan, että osa-aikainen siirtyminen, esimerkiksi päiväksi viikossa, mahdollistaa oppimisen ja resurssien tasaamisen ilman sijaisen hankkimista liikkujalle. Osa-aikaisen liikkumisen aikana omaan yksikköön jäävät työt voidaan hoitaa itse tai jakaa. Tämä keventää myös työsuhteeseen liittyviä hallinnollisia järjestelyjä.

Onnistunut liikkuminen edellyttää riittävää perehdytystä ja aikaa osaamisen jakamiselle sekä kohdeyksikössä että mahdollisessa paluuyksikössä (Kupias ym. 2014, 102). Perehdytyksen (orientation) lisäksi voidaan puhua onboardingista, eli uuden työntekijän saamisesta kiinni tuottavaan tekemiseen. Tavoitteena ei ole ainoastaan välittää tietoa, vaan myös virittää halu ja oikeanlainen tunnelma, ja antaa laajempi kuva siitä, mikä on yksikön tarkoitus ja mikä sille on tärkeää. Johdon mukanaolo on usein välttämätöntä. Esimerkiksi LinkedInin slogan on ”Tiedämme, että ette ole täällä loppuelämänne, mutta tehdään tästä ajasta mahdollisimman miellyttävä”. (Kajjala 2016, 69.)

Liikkumisen on myös oltava linjassa kuuden psykologisen perustarpeen kanssa. Perustarpeet ovat turvallisuus, hyväksyntä, vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja oman toiminnan myönteinen vaikutus. Nämä perustarpeet ovat avainasemassa itseoh-

jautuvuuden, sisäisen motivaation, hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemuksessa. (Martela & Jarenko 2015, 56.)

Turvallisuudella tarkoitetaan palkkatuloa, eli selviytymiseen tarvittavaa resurssia. Hyväksynnällä tarkoitetaan sitä, että sinua kuunnellaan, ja että sinulla on status, eli paikka yhteisössäsi. Vapaaehtoisuus tarkoittaa kokemusta itsemääräämisestä. Työn maailmassa vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että yksikön arvojen ja päämäärien mukainen tekeminen tuntuu luontevalta. (Martela & Jarenko 2015, 57.)

Kyvykkyys muodostuu osaamisesta ja aikaansaamisesta, eli kokemuksesta, että hallitsee asian ja saa aikaan valmiita lopputuloksia. Kyvykkyyteen sisältyy myös kehittyminen, eli tunne oman kyvykkyyden kasvamisesta. Siksi liian helpot tehtävät ovat turhauttavia ja liian vaikeat aiheuttavat ahdistusta. Kyvykkyyden kokemus edellyttää liikkumiselta selkeää päämäärää ja mahdollisuutta jatkuvaan palautteen saamiseen omasta etenemisestä. (Martela & Jarenko 2015, 59.)

Yhteenkuuluvuus syntyy, kun yksilö kokee, että yhteisössä on hänestä välittäviä ihmisiä ja ihmisiä, joista hän välittää. Tämä tarkoittaa kokemusta siitä, että sinut nähdään ja hyväksytään sellaisena kuin olet. Hyvän tekeminen on voimakas merkityksellisyyden lähde. Kun oman toiminnan koetaan tuottavan jotain arvokasta, vahvistuu myös merkityksellisyyden tunne ja sitä kautta yksilön hyvinvointi. (Martela & Jarenko 2015, 61-62.)

5.1.8 Pelisäännöt ja roolit

Pelisäännöt ja sisäisen liikkumisen kulttuuri pohjustavat maaperää sille, että esimies pystyy luopumaan työntekijästä. Kulttuurin syntyminen vaatii johdon tahtoa, esimerkin näyttämistä ja oikein rakennettua prosessia. Liikkumisen pelisäännöt laaditaan yhdessä, ja niiden pohjalla on oltava keskinäinen kunnioitus. Ilman pelisääntöjä esimies voi hermostua, jos toinen esimies ”kosiskelee” yksikön työntekijää. Toisaalta työntekijä voi kokea, että toivomus liikkumisesta vaarantaa hänen asemansa yksikössä. Tällainen asenne ruokkii kulttuuria, jossa osajista käydään taistelua osaoptimoinnin takia, ja siirtymisistä sovitaan kulissien takana pelaten. Liikkumiseen kannustavan kulttuurin syntymistä ja pelisääntöjen yhteistä ymmärtämistä voidaan tukea oikein rakennetulla sisäisellä viestinnällä ja esimieskoulutuksella. (Valvisto 2005, 70-71.)

Perusidea on, että työntekijä, lähettävä esimies ja kohdeyksikön esimies selvittävät yhdessä, löytyisikö liikkujalle sopivaa tehtävää. Samalla ratkaistaan, milloin työntekijä voisi siirtyä ja miten vapautuva tehtävä täytetään. Keskusteluun otetaan tarvittaessa mukaan myös henkilöstöyksikön edustaja. Siirtymäajat edellyttävät joustavuutta jokaiselta, mutta parhaimmillaan organisaatio selviää pienillä kustannuksilla ja useampi työntekijä saa virkistävän ja osaamista kartuttavan haasteen. (Valvisto 2005, 71.)

Pelissäntöihin sisältyy myös selkeä roolijako. Valvisto määrittelee henkilöstöyksikön rooliksi johtamisprosessien omistajuuden ja johdon kumppanina olemisen. Omistajan vastuulla on prosessien kehittäminen. Kumppanuus edellyttää liiketoiminnan ja asiakkaiden tuntemusta, ja siksi Valvisto näkee henkilöstöyksikön kokoavana voimana ja osaamisen ja tiedon siirtäjänä. Johdon tehtävä on esimerkillään ja viestinnällään ilmaista sisäisen liikkuvuuden merkitys, vahvistaa toivottua kulttuuria, ja ulottaa liikkumismahdollisuudet koko henkilöstölle. Esimiehen rooli on sitouttaa työntekijät, olla avarakseinen ja tarkastella organisaation etua yksikötason sijaan. (Valvisto 2005, 87.)

Johdon rooli on laatia strategia ja tunnistaa strategiset osaamistarpeet. Johto kertoo tarpeista esimiehille. Lisäksi johdon tehtävä on varmistaa, etteivät rakenteet estä liikkumista. Esimies määrittää strategian mukaiset tavoitteet, ja selvittää osaamistarpeet yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämän pohjalta esimies tekee suunnitelman osaamisen kehittämiseksi. Työntekijä osallistuu osaamistarpeiden määrittelyyn ja selvittää oman tehtävänsä tai roolinsa edellyttämät osaamistarpeet. Työntekijä luo henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman esimiehen kanssa, ja he arvioivat kauden päätteeksi suunnitelman toteutumisen. (Ojala 2008, 337.)

Geneerisen prosessin ja lomakepatteristojen sijaan tarvitaan aktiivisia ja räätälöitävissä olevia työvälineitä kehittämään osaamista ja uudistamaan toimintatapoja. Tärkeintä on kuitenkin kiinnostus ihmisiä ja uuden oppimista kohtaan. Pahimmassa tapauksessa osaamisen johtaminen huomioi vain yksilön kehittymisen, mutta ei työn sisältöjen kehittämistä, työssä kehittymistä tai organisaation kehittymistä. Lisäksi on riskinä jäädä mittaamaan vain mennyttä ja nykytilaa, ja unohtaa huomioida tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen varmistaminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 37, 75.)

5.2 Sisäinen liikkuvuus osaamispääoman johtamisen välineenä

Asiantuntijaorganisaatiot omistavat usein vain aineettomia pääomia, kuten brändin, kulttuurin, sidosryhmäsuhteet ja henkilöstön työpanoksen. Aineellisten rakenteiden sijaan investoinnit kohdistuvat osaamispääoman kehittämiseen ja ylläpitoon. Asiantuntijaorganisaation kilpailutekijä ovat ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla ylläpidetään osaamista, tuetaan oppimista, ja kannustetaan oivalluksiin ja uusien ratkaisujen löytämiseen. (Ojala 2008, 21, 24.)

Osaamispääomasta huolehtimalla luodaan ihmisille mahdollisuuksia luoda ja kehittää kilpailukykyisiä palveluja ja tuotteita. Osaamispääoman kehittäminen ei saa jäädä vain tilanteisiin, joissa siihen on aikaa ja rahaa. Sen sijaan työtehtävät ja yhteisö pitäisi nähdä mahdollisuutena uuden oppimiselle ja sitä kautta suoritusten parantamiselle. (Sydänmaalakka 2012, 76.)

5.2.1 Osaamispääoman johtaminen

Organisaation osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma sisältää ihmiset, heidän osaamisensa ja halunsa käyttää osaamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä halu sisältää sitoutumisen, motivaation ja innostuksen. Yksilön kompetenssi koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista, yhteistyökyvykkyydestä, asenteista ja halusta oppia uutta. (Ojala 2008, 47, 57.)

Suhdepääomaa ovat sellaiset suhteet, jotka täydentävät omaa osaamista. Sidoryhmi- en ja verkostojen kanssa voidaan kehittää haluttua osaamista tehokkaammin kuin yksin. Suhteiden määrä ei ratkaise. Suhteiden on oltava laadultaan sellaisia, että niissä voidaan oppia yhdessä ja kehittää osaamista. Tämä edellyttää luottamusta, kykyä toimia yhdessä, ja kykyä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen. Verkostot voivat koostua asiakkaista, kumppaneista, alihankkijoista, toimittajista ja ammatillisista yhteisöistä. (Ojala 2008, 47, 63, 64.)

Rakennepääomaa ovat rakenteet, jotka mahdollistava organisaation tarpeiden mukaisen osaamisen ylläpidon, kehittämisen ja hankinnan. Rakenteiden tavoitteena on muuttaa yksilön osaaminen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi. Näitä rakenteita ovat organisaation fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia ja toimintatavat. Henkisiä ra-

kenteita ovat johtamis- ja organisaatorakenteet, kulttuuri, ilmapiiri ja arvot, jotka kannustavat kokeilemaan, oppimaan, jakamaan osaamista ja auttamaan muita oppimaan. (Ojala 2008, 47, 61.) Sisäisen liikkuvuuden toimintamalli on siis rakenne, jota käytetään osaamisen hankintaan, kehittämiseen, liikuttamiseen, hyödyntämiseen ja jakamiseen. Toimintamallilla kehitetään sekä henkilöpääomaa että suhdepääomaa.

5.2.2 Yksilön oppiminen osana henkilöpääoman kehittämistä

Oppiminen voidaan jakaa kolmeen tyyppiin. Tiedonhankintaoppiminen perustuu tiedonkäsittelyyn ja omaksumiseen. Esimerkkinä on perehdytysmateriaaliin tai aineistoon perehtyminen itsenäisesti. Osallistumiseen perustuva oppiminen on yhteisöllisistä tilanteissa oppimista. Esimerkkejä ovat työyhteisöön osallistuminen ja sosiaalistuminen, perehdytysmallit ja mestari-kisälli-mallit. Tiedonluomiseen ja ongelmanratkaisuun perustuvassa oppimisessa rakennetaan tietoisesti uutta tietoa. Hyvänä esimerkkinä ovat tutkimus- ja kehittämiss ryhmät. (Hakonen ym. 2014, 266.) Sisäinen liikkuminen mahdollistaa siis osallistumiseen ja ongelmanratkaisuun perustuvan oppimisen.

Motivaatio ja tarve oppia syntyvät vain, jos yksilö tietää, mitä pitää oppia, ja ymmärtää, miksi tätä oppia tarvitaan. Oppiminen vaatii alkuorientaation, selkeän oppimistavoitteen ja kunnollista palautetta. Alkuorientaatio kohdistaa motivaation oikean tiedon hankkimiseen. Tavoitteen tarkastelu ja palautteen saaminen oppimisprosessin aikana auttavat pysymään kohdentuneena oppimistavoitteen mukaiseen tiedonhankintaan. Vastuu omasta oppimisesta sitouttaa yksilön. Oppiminen on nopeinta silloin, kun uusi tieto liittyy olemassa olevaan tietoon, eli uutta tietoa rakennetaan entisen päälle. Uutta opitaan käyttämällä aiemmin opittua, eli oppiminen tapahtuu tekemisen ja soveltamisen kautta. (Ojala 2008, 65, 67, 69.)

Lähikehityksen vyöhyke on tiedollisen toiminnan taso, jossa oppija kykenee ohjaajan läsnä ollessa suoritukseen, mutta ei ilman ohjaajaa. Esimerkkinä tästä on urheilija, joka oppii uuden liikkeen valmentajan ollessa vieressä, mutta ilman valmentajan osallistumista suoritukseen. Lähikehityksen vyöhyke nopeuttaa työssä oppimista, ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi tukihenkilöllä tai mentorilla. Tukihenkilö saa aikaan luottamuksellisen vuorovaikutusalueen, jossa oppija uskaltaa ylittää osaamisalueensa ja siirtyä epä mukavuusalueelle. (Ojala 2008, 70.)

Innovatiivisuus on riippuvaista halusta oppia ja oivaltaa. Innovatiivisuuteen johdatellaan ympäristöllä, jossa kannustetaan uuden tiedon hankkimiseen, osaamisen jakamiseen eli yhteiseen ”porinaan” ja ”pallotteluun”, sekä kyseenalaistamiseen. Ongelmana on, että työyhteisöjen resurssit on kiristetty niin, että jokaisen kapasiteetti on ylikäytössä, eikä aikaa osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen ole. Itseohjautuvissa asiantuntijatehtävissä vastuu työn suunnittelusta ja ajan järjestämisestä oppimiselle ja uuden tiedon hankkimiselle onkin usein työntekijällä itsellään. (Ojala 2008, 24, 39.)

5.2.3 Sisäinen liikkuvuus organisaation oppimisen välineenä

Organisaation oppimisprosessi käynnistyy osaamistarpeesta ja tavoitteista. Lähtökohdiana on se, mitä organisaatiossa pitää saada aikaan tai parantaa. Tämä tarkoittaa nykytoiminnan analysointia ja uusien tavoitteiden asettamista. Samalla mietitään, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Toinen vaihe on tiedon hankkiminen. Organisaatio itsessään ei opi, vaan uusi tieto saadaan aina ihmisten oppimisen kautta. Keinoja tiedon hankkimiseen ovat esimerkiksi koulutus, itseopiskelu ja tutkimukset. (Ojala 2008, 76, 214.)

Kolmas vaihe on tiedon ymmärtäminen ja sisäistäminen. Näin tieto voi muuttua taidoksi, toiminnaksi ja osaamiseksi. Sisäistäminen edellyttää soveltamista käytäntöön tai tiedon merkityksen pohtimista yhdessä jonkun kanssa. Sisäistäminen, eli tiedon muuttaminen ymmärrykseksi, tarvitsee tilaa ja aikaa. Keinoja ovat esimerkiksi henkilökohtainen valmennus, työssä oppiminen ja simulaatiot. (Ojala 2008, 77, 214.)

Neljäs vaihe on tiedon jakaminen ja yhteisen näkemyksen muodostaminen muiden samasta asiasta tietävien kanssa. Keinoina ovat esimerkiksi kokoukset, esitelmät ja osaaajayhteisöt. Viides vaihe on tiedon soveltaminen ja yhdessä tekeminen. Näin tieto muuttuu kokemustiedoksi. Keinoina ovat esimerkiksi tiedon mallintaminen, työkierto, projektit ja laatutyö. (Ojala 2008, 77, 85, 214.) Sisäinen liikkuvuus on siis keino uuden tiedon sisäistämiseen, soveltamiseen ja kokemustiedon muodostamiseen (kuvio 5).

Kuudes vaihe on kokemusten jakaminen. Oppimista tapahtuu sitä enemmän, mitä useamman henkilön kokemuksia voidaan saada jaettavaksi. Kokemuksia tiedon soveltamisesta voidaan jakaa esimerkiksi kokouksissa, blogissa, benchmarkaamalla ja mallintamalla. Tärkeintä on arvioida omaa toimintaa ja sen muutosta oppimisen myötä. Viimeinen vaihe on johtopäätösten tekeminen oppimisen vaikutuksista toimintaan. Sa-

malla arvioidaan, missä asioissa tarvitaan vielä lisätietoa, ja miten oppimisprosessia on muokattava. (Ojala 2008, 77.)

ORGANISAATION OPPIMISEN VAIHEET

1. Nykytila-analyysi ja uudet tarpeet
2. Tiedon hankkiminen
3. Ymmärtäminen ja sisäistäminen
4. Yhteisen ymmärryksen luominen
5. Soveltaminen ja yhdessä tekeminen
6. Kokemusten jakaminen
7. Johtopäätösten tekeminen



Kuvio 5. Sisäinen liikkuvuus työkaluna organisaation oppimisessa

5.3 Osaamispääoman johtaminen osana strategista henkilöstöjohtamista

Strateginen henkilöstöjohtaminen on silta liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välillä. Viitala jakaa strategisen henkilöstöjohtamisen kahteen lähestymistapaan: yhteensopivuusmalliin ja voimavaralähtöiseen malliin. Yhteensopivuusmalli luo käsityksen siitä, minkälaiset ihmiset ovat tarpeellisia organisaatiossa, mitä heiltä vaaditaan ja miten ihmisiä on kehitettävä, motivoitava ja palkittava, jotta organisaation strategia saadaan toteutettua. Voimavaralähtöisessä mallissa keskitytään strategisten kyvykkyyksien ja niihin liittyvän osaamisen luomiseen ja tunnistamiseen niin, että niiden varassa mahdollistetaan strateginen eteneminen. (Viitala 2015, 48, 55.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen jalkautetaan henkilöstösuunnitelmilla. Henkilöstösuunnittelu sisältää kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtimisen, joilla varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen ja oikein resursoitu henkilöstö. Tavoitteena on löytää oikeanlainen osaaminen oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelua ohjaa halu hyödyntää olemassa olevaa henkilöstöä mahdollisimman joustavasti. Suunnittelu sisältää henkilöstön lisäämisen, vähentämisen ja liikuttamisen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelussa pohditaan myös työsuhteiden muotoja ja kestoja, eli vastataanko strategiaan tarpeisiin kokoaikaisella vai osa-aikaisella ja pysyvällä vai määräaikaisella henkilöstöresurssilla. Henkilöstösuunnittelu huomioi myös muutok-

set työvoiman saatavuudessa. Lisäksi tarkastellaan, miten ympäristön ja kilpailutilanteen muutokset tulevat vaikuttamaan henkilöstötarpeisiin. (Österberg 2015, 26.)

Osaamisen johtamisen näkökulmasta henkilöstösuunnitelmassa vastataan kysymyksiin osaamistarpeista eri aikajännteillä. Se sisältää selvityksen osaamisvajeista ja suunnitelman osaamisen tunnistamisesta, kehittämisestä ja ostamisesta. Käytännössä siis tunnistetaan osaajien määrä ja laatu, ja pohditaan, miten heidän osaamisensa voidaan muuttaa vastaamaan tulevia tarpeita. Suunnittelun päävastuussa on aina esimies. Henkilöstösuunnittelu on yksi laiminlyödyimmistä johtamisen alueista. Organisaatioissa suunnitellaan huolellisesti tulevaisuuden aikomukset liittyen tuotteisiin, palveluihin ja sidosryhmiin. Tarkastelun kohteena on se, mitä ja miten aiotaan tehdä. Usein unohdetaan kuitenkin suunnitella ja viestiä siitä, millaista osaamista toteuttamiseen tarvitaan. (Viitala 2008, 223, 234, 247.)

Eurofound on tutkinut sisäistä liikkuvuutta myös ikäjohtamisen työkaluna ja työurien pidentämisen keinona. Erityisesti tarkasteltiin urallaan keskivaiheessa olevien johtamista. Sisäinen liikkuminen voi olla tarpeen, jos nykyinen osaaminen ei enää riitä tai jos tehtävä lakkautetaan kokonaan. Uramuutoksia on suunniteltava ennakoivasti, jotta työntekijä ja tuleva tehtävä saadaan yhteensopiviksi. Voidaan puhua tehtävien siltaamisesta, eli polun rakentamisesta tehtävien välille. (Eurofound 2016, 3, 16.) Sisäinen liikkuminen on siis tapa löytää uusi, työntekijälle sopiva tehtävä organisaatiossa tai toisaalta opetella tulevassa tehtäväkuvassa vaadittavia taitoja.

Urallaan keskivaiheessa olevien johtamisessa on huomioitava myös se, että työelämän arvot ovat muuttuneet heidän uransa aikana. Arvot ovat hiljalleen siirtyneet pois hierarkian, senioriteetin ja elämän mittaisen erikoistumisen ihailusta. Tällä hetkellä arvoja ovat metataidot, kuten oppimaan oppiminen, resilienssi ja itsereflektio kehittymisen työkaluna. Sisäinen liikkuminen on turvallinen tapa kehittää näitä metataitoja. Toisaalta työurat eivät enää ole nimikehierarkiassa nousemista, vaan puhutaan proteaanisista työurista (protean career), jossa tavoitteena on ylenemisen sijaan psykologinen onnistuminen. Työntekijä voi siis edetä sisäisen liikkumisen avulla tehtävästä ja roolista toiseen, saavuttaa psykologisia onnistumisia, ja laajentaa osaamistaan. (Eurofound 2016, 16.)

Kolmantena ikäjohtamisen työkaluna sisäinen liikkuminen soveltuu hyvin tiedonhallintaan. Sisäisellä liikkuvuudella voidaan jakaa osaamista kokeneemmalta asiantuntijalta

nuoremmalle, ja näin varmistaa, että osaaminen jää organisaatioon, vaikka kokeneempi asiantuntija lähtisikin organisaatiosta. (Eurofound 2016, 16, 54.)

5.3.1 Rekrytointi osana strategista henkilöstöjohtamista

Jokaista avoimeksi tulevaa tehtävää määriteltäessä pitäisi miettiä, onko tavoitteena ensisijaisesti löytää henkilö organisaation sisäpuolelta vai ulkopuolelta. Välillä on mielekkäämpää etsiä uusia näkökulmia ja esimerkiksi nopeuttaa haluttua muutosta ulkoisella rekrytoinnilla. Esimiehen olisi hyvä tiedostaa, että harvoin kukaan hakijoista on täysin valmis tehtävään. Siksi esimiehen tulisi ymmärtää sisäisten ehdokkaiden kyvyt ja mahdollisuudet, ja toisaalta uskallettava ottaa riski ja ottaa työntekijä oppimaan. (Valvisto 2005, 71.)

Valinta sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin väliltä perustuu usein yrityskulttuuriin. Jatkuva sisäinen rekrytointi jumittaa organisaation status quo -tilaan, ja toistuva valinta organisaation ulkopuolelta heikentää henkilöstön sitoutumista, koska uramahdollisuudet organisaation sisällä nähdään rajallisina. Siksi jokainen tarve tulisi ratkaista tapauskohtaisesti. (Helsilä & Salojärvi 2009, 129.)

Molemmissa tapauksissa tehtäväkuvauksessa tulisi kuvata ainakin tehtävänimike, sijointipaikka, esimies, työn tavoitteet, sijainti organisaatorakenteessa, vastuut ja työn tekemisen puitteet. Sisäistä liikkuvuutta toivovasta työntekijästä luodaan osaamisprofiili. Profiilissa kuvataan osaaminen, koulutus, kokemus, ja henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten motivaatio, ongelmaratkaisukyky ja kyky omaksua uutta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 129.)

Ketterä oppiminen on avainasemassa työntekijää valittaessa. Kriittistä ei ole, mitä osaat jo, vaan kuinka nopeasti opit uutta. Saavutuksiin perustuva rekrytointi lähtee hakijan aikaansaannoksista, tavoitteen saavuttamiseen käytetystä osaamisesta ja onnistumisympäristöstä. Vasta sitten siirrytään keskustelemaan tehtävien suorittamistavasta ja palkitsemisesta. Viimeisenä painoarvoltaan ovat aiemmat tehtävänimikkeet ja tutkinnot. (Kajjala 2016, 58.)

5.4 Uudistumista ja oppimista tukeva johtaminen

Sisäisen liikkuvuuden hyödyntäminen vahvistaa oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Voidaan puhua uudistavasta johtajuudesta, jonka tavoitteena on inspiroida ja tuottaa uudistumista organisaatiossa. (Viitala 2008, 242, 303.) Uudistumiskyky tarkoittaa valmiutta hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä. Uudistumisen on tapahduttava ympäristön muutosta nopeammin, jotta organisaatio voi johtaa muutosta. Sisäisen liikkuvuuden tuoma ammatillisen identiteetin kasvu, henkisten ja fyysisten rajojen madaltuminen ja henkilöstön aktivoituminen uudenlaiseen toimintaan luovat kykyä uudistumiseen. (Sydänmaalakka 2012, 18, 21.)

Uudistavan johtamisen tavoitteena on ihmisen kyvykkyyden ja energian vapauttaminen organisaation hyödyksi. Uudistavalla johtamisella lisätään osaamisen liikkumista organisaation sisällä. Motivoinnin sijaan yllytetään hakemaan tyydytystä kehittymisen kokemuksesta, itsensä toteuttamisesta ja itsensä ylittämisestä. Uudistavalla johtajalla on positiivinen ihmiskäsitys ja usko siihen, että kaikissa on potentiaalia, joka voidaan saada kukoistamaan mahdollisuuksia antamalla. Esimiehen tehtävä on työntekijän rohkaiseminen. Uudistava johtajuus kannustaa kyseenalaistamaan ja etsimään uusia näkökulmia. (Viitala 2008, 303.)

Sisäistä liikkuvuutta tukeva kulttuuri edellyttää riskinottoa, joka puolestaan edellyttää virheitä sallivaa asennetta. Myönteinen kulttuuri edellyttää myös yhteistyötä yli organisaatorajojen. Osaoptimoinnin sijaan pitäisi tähdätä yrityksen hyvinvointiin, elinvoimaisuuteen ja osaamisen joustavaan hyödyntämiseen. Ihanteellinen sisäisen liikkuvuuden kulttuuri edellyttää esimiehiltä avarakatseisuutta ja kykyä ymmärtää työntekijän tilanne ja mahdollisuudet kasvaa suurempiin haasteisiin. Tämä innovatiivisuus on yksi menestyvän ja elinvoimaisen yrityksen tunnusmerkeistä. (Valvisto 2005, 72-73.)

Kehittymisen tuki tunnustetaan jo nyt suomalaisen hyvän johtamisen ominaisuudeksi. Suomalainen johtaminen on kuitenkin asiakeskeistä, ja painottuu numeroihin ja prosesseihin, joka syö tilaa kokeilukulttuurilta. Uusien mahdollisuuksien kokeilemisen sijaan panostetaan olemassa olevan toiminnan jalostamiseen. Suomalaiset johtajat ovat kuitenkin avoimia uusille ideoille ja toimintatavoille, ja johtavat usein esimerkillään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 10, 12, 14.)

Tulevaisuudessa yhä suurempi osa tuotetusta lisäarvosta perustuu ihmisten kohtaamiseen ja yhdessä ajattelemiseen. Siksi siirrytään mekanistisesta organisaatiokäsityksestä kohti elävänä organismina toimivaa organisaatiota, jossa kaikki voivat osallistua ideointiin ja kehittämistyöhön. Osaaminen pääsee leviämään, kun organisaatorakenteet mahdollistavat enemmän liikkumatilaa työntekijöille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 20-21.)

Jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa organisaatiota voidaan kutsua myös älykkääksi organisaatioksi. Muita älykkään organisaation tunnusmerkkejä ovat nopea oppiminen ja uudistuminen, toimintaa ohjaava selkeä visio ja arvot, virheitä salliva ja niistä oppimiseen kannustava kulttuuri ja henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. (Sydänmaalakka 2012, 56.)

6 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Hanke käynnistyi kehittämistarpeen määrittelemisestä ja ongelman ja juurisyiden tarkentamisesta. Haastattelumenetelmät on kuvattu luvussa 4.2, ja haastattelujen tulokset muodostavat Lähtötilanne-luvun. Etsin tunnistettuihin tarpeisiin ja ongelmiin ratkaisuja tutkimuksista, ammattikirjallisuudesta, vertaisanalyysistä ja työpajoista (luvut 6.1 - 6.4). Sovelsin ratkaisut muutosviestinnäksi ja toimintamalliksi, jota testasin keskusteluforumissa (luku 6.5). Palautteen perusteella korjattu toimintamalli jalkautettiin Johtamisforumissa ja hankeviestinnällä (luvut 6.6 ja 6.7). Malli pilotoitiin tehtäväkiertona (luku 6.8). Lopuksi mittasin tavoitteiden saavuttamisen (luku 6.9). Hankkeen aikajana on kuviossa 6.

esimiehet, työntekijät, henkilöstöasiantuntijat ja taloussuunnittelijat toiminnan kehittämiseen, sillä he ovat parhaita asiantuntijoita liikkumisen toteuttamisessa. Kaikilla aiheesta kiinnostuneilla on mahdollisuus osallistua hankkeessa tehtäviin etenemispäätöksiin, ja kaikki hankkeen päätökset perustellaan aineistolla. Toisaalta tehtäväni on viestiä sisäisen liikkuvuuden vaikutuksista, mahdollistajista ja vaatimuksista kuulijoille sopivalla tasolla. Toiset haluavat tarkastella pitkän aikavälin vaikutuksia, ja toiset haluavat keskustella konkreettisista muutoksista arkipäivän toimintaan. Tehtäväni on edistää liikkuvuutta, mutta ei myydä sitä väkisin. Siksi on tärkeää kuunnella ja ymmärtää hankkeen ja sisäisen liikkumisen aiheuttamia huolia.

6.1 Ongelmien ratkaiseminen ideointipajassa

Valitsin lähtötilanteessa tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseen menetelmäksi osallistavan ideointipajan. Suunnittelin ideointipajan Innopajan suunnittelu- ja arviointimatriisin (Innokylä^b) mukaisesti. Ideointipajan tarpeena oli käyttäjäystävällisen prosessin luominen työkierrolle ja tehtäväjärjestelyille. Halusin kehittää ratkaisuja ongelmiin: ”Miten työnantaja ja työntekijä saadaan kohtamaan?”, ”Miten työkiertoon lähtemisestä tehdään helppoa?” ja ”Miten työntekijä oppii tehtävän / toimialan kuormittamatta kohtuuttomasti yksikköä?”. Halusin muutosagenttiroolini mukaisesti kuunnella ja sitouttaa käyttäjiä.

Pajan tavoitteina oli: ”Osallistuja ideoi käyttökelpoisia ratkaisuja ongelmiin”, ”Osallistuja ideoi sisältöä prosessin ensimmäiseen versioon”, ”Osallistuja ymmärtää, että liikkumisen käynnistäminen ja liikkumispaikan löytäminen ovat liikkujan ja esimiesten vastuulla” ja ”Paja lisää pilotointihalukkuutta”.

Kohderyhmänä olivat esimiehet, sisäisestä liikkumisesta kiinnostuneet työntekijät ja kokeneet liikkujat. Pysin tavoittamaan kohderyhmät intrautisella, sähköpostikutsulla ja kalenterikutsulla. Pajaan osallistui 14 henkilöä. Paja sisälsi neljä osiota: henkilöstöasiantuntijoiden esitys sisäisen liikkuvuuden käsitteestä ja esimerkeistä, esitykseni olemassa olevista malleista, vetämäni ideointiosuus ja prosessin kuvaamisosuus. Ideointimenetelmänä käytettiin kumulatiivista ryhmää, joka on kuvattu luvussa 4.4.

Työnantajan ja työntekijän kohtaamiseen kehitettiin kolme ratkaisua. Suosituin ratkaisu oli, että esimiehet ilmoittavat tiedossaan olevista avoimista tehtävistä työntekijöille (5 ääntä). Toiseksi suosituin ratkaisu oli, että osastojen johtoryhmät keskustelisivat avoi-

mista tehtävistä ja liikkumiskiinnostuksista säännöllisesti. Keskustelua tulisi käydä yksiköissä aina kehityskeskustelujen jälkeen (4 ääntä). Työntekijä-työnantajapooli sai yhden äänen.

Liikkumaan lähtemistä helpotettiin viidellä ratkaisulla. Suosituin ratkaisu oli se, että tieto avoimista tehtävistä, myös pienistä osa-aikaisuuksista, olisi nähtävissä intrassa (4 ääntä). Toiseksi suosituin oli ”THL:n TET-päivä”, jolloin työkaverin tehtävien kokeilu olisi helppoa ja lisäisi ymmärrystä toistemme töistä (3 ääntä). Positiivinen markkinointi, eli intrautiset kokemuksista sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta, sai kaksi ääntä. Talotasoiset pelisäännöt ja selkeä prosessi sekä hyvin suunniteltu paluu omiin tehtäviin saivat molemmat yhden äänen.

Kuormituksen ja oppimisen tasapainottamiseen luotiin kolme ratkaisua, joista suosituin oli kiertotehtävän selkeä kuvaus sekä vastuiden että sisällön osalta (3 ääntä). Vastavuoroisuuden painottaminen eli se, että liikkuja antaa vastavuoroisesti omaa osaamistaan, toimii lisäresurssina osaamisensa kautta ja on itse aktiivinen kysymään ja tarjoamaan osaamistaan, sai kaksi ääntä. Kirjallinen ja aikataulutettu perehdytysohjelma, jonka toteuttaminen aloitetaan ennen siirtymistä, sai yhden äänen.

Arvioin pajaa refleктоimalla omaa toimintaani ja haastattelemalla kahta osallistujaa. Tavoitteiden määrittelyssä onnistuttiin hyvin, joskin olisin voinut enemmän painottaa prosessikuvausta tehtäessä työntekijäkokemuksen ja työntekijöiden toiveiden merkitystä. Asetetut tavoitteet saavutettiin ideoiden ja prosessikuvauksen osalta. Kerroin tavoitteiden saavuttamisesta osallistujille kehujen ja kiitosten yhteydessä. Työskentelyn tuotoksena syntyi sekä uusia ideoita että vahvistusta teorian ja empiirisen aineiston perusteella muodostetuille ajatuksille.

Paja tavoitti työkierrosta kiinnostuneita työntekijöitä, henkilöstöasiantuntijoita, liikkumisen kokemusasiantuntijoita. Lisäksi pajaan saatiin ideoinnin ja kehittämisen ammattilaisia. Pajaan ei osallistunut esimiehiä. Työskentely pajassa oli toivotunlaista, eli keskustelevaa ja uusia ideoita synnyttävää. Valitut menetelmät soveltuivat hyvin tavoitteiden saavuttamiseen. Olisin kuitenkin voinut linkittää ideointiosuudet paremmin toisiinsa, eli prosessia olisi voinut lähteä luonnostelemaan suoraan suosituimpien ratkaisujen päälle.

Pajan toteuttaminen ja ohjaaminen sujuivat hyvin. Osioille oli varattu tarpeeksi aikaa, ja paja pysyi melko hyvin annetussa aikataulussa. Teoriaosuus olisi ollut selkeämpi ja yhdenmukaisempi, jos sen olisi esitellyt yksi ihminen.

6.2 Työkiertoprosessin kehittäminen

Hyödynsin prosessin kehittämisessä teoria-aineistoa, vertaisanalyysiä ja aiemmin kuvattua ideointipajaa. Lisäksi järjestin aiemmin haastatelluille henkilöstöasiantuntijoille prosessipajan. Ideointipajassa askelia tarkasteltiin työntekijän ja esimiehen näkökulmasta, ja prosessipajassa henkilöstötoiminnon näkökulmasta. Molemmissa pajoissa menetelmänä käytettiin palveluketjuanalyysiä, joka on kuvattu luvussa 4.4. Lisäksi haastattelin vapaamuotoisesti taloussuunnittelijaa siitä, miten sisäinen liikkuminen näkyy heidän työssään. Taloussuunnittelija haki palkkakustannusten jakamiseen laitostasoisesta linjauksen talouspäälliköltä.

Vertaisanalyysissä vertailin eOSMO-hankkeessa vuonna 2011 luotua työkierron mallia, työ- ja elinkeinoministeriön ohjetta ja valtiovarainministeriön vuonna 2012 luomaa Valtionhallinnon henkilökierto-opasta. Saadakseni käytännön kokemuksia, otin mukaan Antti Knuutilan vuonna 2016 pro graduun luoman sisäisen liikkuvuuden mallin Tampereen kaupunkikonsernille.

eOSMO:n eli Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveystalveluiden tueksi -hankkeen tavoitteena oli kehittää uusia innovatiivisia ratkaisuja osaamisen hallintaan ja johtamiseen. Hankkeen toimikausi oli 1.8.2009 – 31.11.2011 ja se toteutettiin yhteistyössä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun, Itä-Suomen yliopiston, Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducaten ja Pohjois-Karjalan Aikuisopiston kanssa. Työkierron malli on yksi osio hankkeen lopputuotoksena tehdyssä Osaamisen hallinnan työkirjassa. (eOSMO 2011.)

Valtiovarainministeriön opas valmisteltiin Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran rahoittamassa hankkeessa vuonna 2012. Hanketyötä ohjanneessa ryhmässä olivat edustettuna valtiovarainministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, sisäasiainministeriö, Tullihallitus, opetus- ja kulttuuriministeriö, valtioneuvoston kanslia ja Sitra. Hankkeen taustalla oli hallituksen iltakoulukannanotossaan tammikuussa 2012 toteama tarve sille, että virkamiesjohto toimisi entistä vahvemmin valtionhallinnon yhteisenä resurssina.

Tämä edellyttää monipuolista kokemusta ja liikkumista erilaisten johtamistehtävien ja asiantuntijatehtävien välillä. (Valtiovarainministeriö 2012, 6.)

Antti Knuutila tarkasteli pro gradussaan työkiertoa aineettoman pääoman, osaamis-
pääoman ja työkierron teorioiden viitekehyksestä. Lopputuloksena oli teorian ja empiiri-
sen aineiston perusteella luotuja malleja. Tampereen kaupunkikonserniin haluttiin
mahdollisimman joustava ja pelkistetty toimintamalli. Liian strukturoitu malli, joka sisäl-
tää paljon pohdittavaa, vähentää liikkuvuutta ennestään. Malli tarvitsee tuekseen sel-
keän ohjeistuksen. Parhaat ohjeistuspaikat olivat intrasivut ja painetut ohjelehtiset. Li-
säksi mallia olisi hyvä käsitellä esimies- ja henkilöstökoulutuksissa ja henkilöstösuun-
nittelun ohjeistuksessa. Tampereella toivottiin myös selkeyttä käytännön järjestelyihin,
kuten työkiertoon hakeutumiseen, työsuhteen hallinnollisiin asioihin, kustannusten ja-
kautumiseen ja palkkavaikutuksiin. (Knuutila 2016, 74, 79, 90).

6.2.1 Tarpeen tunnistaminen

Alkuimpulssi liikkumiselle voi tulla työntekijän omasta halusta tai tarpeesta liittyen työs-
sä jaksamiseen, motivaatioon tai osaamistarpeeseen. Samalla tavalla impulssi voi olla
työnantajalähtöinen, kuten tarve paikata resurssivajasta. (Viitala 2015, 195.) eOSMO
täydentää, että tarve voidaan havaita osaamiskartoituksessa, asiakaspalautteessa,
strategian uudistamisessa tai äkillisissä osaamistarpeissa (eOSMO^a).

Ideointipajan mukaan työntekijä ottaa liikkumishalukkuuden puheeksi esimiehen kans-
sa. Kehityskeskustelu on luonteva paikka, mutta liikkumisesta voidaan keskustella
muulloinkin. Työntekijä pohtii jo etukäteen, miten omat tehtävät voidaan liikkumisen
aikana hoitaa. Ideointipajan mukaan esimiehen tehtävänä on keskustella liikkumisesta
kannustaen ja ottaa mahdollisuus esiin myös yksikkökokouksissa. Lisäksi liikkumisha-
lukkuudesta ja resurssitarpeista tulisi keskustella osastojen johtoryhmien kokouksissa.
Ideointipajan mukaan tässä vaiheessa tarvitaan tueksi muiden liikkumiskokemuksista
kertovia intrautisia.

Päätäväältä liikkumisesta on valtiovarainministeriön (2012, 19) mukaan aina esimie-
hellä. Valtiovarainministeriö ohjeistaa, että mikäli liikkuminen on mahdollista, esimiehen
tehtävä on rohkaista liikkumisesta kiinnostunutta työntekijää liikkumaan ja oppimaan.
Esimiehen tulee oikaista liikkumiseen liittyviä väärinkäsityksiä. Epävarmuutta voivat
aiheuttaa esimerkiksi omien tehtävien säilyminen tai työyhteisön negatiivinen asenne.

Työntekijä voi olla myös huolestunut liikkumisen vaikutuksista palkkaukseen, etuihin tai urakehitykseen.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009, 10, 13) on ottanut periaatteekseen, että työnantaja vastaa kiertopaikkojen järjestämisestä. Käytännössä he sopivat vuosittain, mitkä yritykset järjestävät työkiertopaikkoja. Työkiertosuunnitelma tehdään yksikön henkilöstösuunnitelman rinnalla vuosittain. Liikkumista toivovat hankkivat käytännössä itse työkiertopaikkansa. Kierto hakeutuminen vaatii omaaloitteisuutta, aktiivisuutta ja rohkeutta.

6.2.2 Kohdeyksikön ja tehtävän etsiminen

Prosessipajan mukaan liikkuminen käynnistyy työntekijän aktiivisuudesta. Työntekijä ottaa suoraan yhteyttä kiinnostavaan yksikköön tai ilmoittautuu intrasivulla avoimeksi ilmoitettuun tehtävään. Ideointipajan mukaan työnantajan vastuulla on tiedottaa avoimista mahdollisuuksista. Tässä vaiheessa tarvitaan tueksi intrasta löytyvät kuvaukset käytännön prosessista. Lisäksi tarvitaan tietoa siitä, keneltä suunnitteluun saa apua.

eOSMO:n mallissa etsitään kohdeyksikön lisäksi mahdollinen vastinpari ja perehdyttäjä. Lisäksi sovitaan liikkumisen ajankohta ja aloituspalaverin aika. Työntekijä perehtyy sisäisen liikkuvuuden ohjeisiin ja kohdeyksikön osaamiskarttaan. (eOSMO^a.)

6.2.3 Suunnitteluvaihe

Prosessipajan mukaan tässä vaiheessa aloitetaan neuvottelut yksiköiden välillä. Kaikki tarkasteltavat mallit sisältävät aloituskeskustelun. Tässä vaiheessa henkilöstöyksikkö voisi tulla mukaan keskusteluun ja auttaa määrittelemään siirtymisen tapaa. Ideointipajan mukaan työntekijä ja esimiehet keskustelevat käytännön toteutustavoista, eli siitä, miten käytännössä toimitaan, kuka on hallinnollinen esimies, miten palkan käy, kuka tekee liikkujan työt ja kenen kanssa kehityskeskustelut käydään liikkumisen aikana.

eOSMO:n mallissa aloituskeskustelun asialista on pitkä. Keskustelun teemoja ovat työkierron hyödyt, prosessin eteneminen, tavoitteiden muotoilu, kierron ajankohta ja kesto, työkiertosopimuksen tekeminen sekä sopiminen palautteen antamisesta ja seuraavasta tapaamisesta. Lisäksi käsitellään perehdyttäjän rooli, tavoitteet ja ohjaus sekä liikkujan rooli ja tehtävät. Keskustellaan myös siitä, miten liikkumisen avulla kehitetään

työyhteisöjä, ja miten olemassa olevaa osaamista voidaan jakaa. Lopuksi käydään vielä läpi poisopittavat asiat. (eOSMO^c.) Valtiovarainministeriö (2012, 24) täydentää, että jokaiselle tavoitteelle on pystyttävä asettamaan mittari.

Tämän lisäksi eOSMO suosittelee keskustelemaan siitä, millainen oppija työntekijä on, millaista ohjausta tämä toivoo ja miten oman osaamisen vahvuuksia ja kehittymiskohteita reflektoidaan. Lisäksi keskustellaan ongelmien ja haasteiden käsittelystä, työkiertopäiväkirjan pitämisestä, yhteenvetopalaverista ja kokemusten jakamisesta. (eOSMO^c.)

Valtiovarainministeriö (2012, 22) lisää sovittavien asioiden joukkoon vielä kierron aikaisen yhteydenpidon omaan organisaatioyksikköön, palkkakulujen jakamisen, sijaistamisen, omien tehtävien mukaan ottamisen, työvälit, lomien pitämisen ja mahdollisuuden keskeyttää työkierto.

Taloussuunnittelijan kanssa käydyn keskustelun perusteella talouspäällikkö linjasi, että palkkakustannusten jaetaan työajankohdennuksilla Kiekussa, jos kierto on alle neljä kuukauden mittainen, tai jos työntekijä työskentelee omassa yksikössään kierron aikana. Muussa tapauksessa työntekijän työsopimukselle merkitään Kiekussa kohdeyksikön numero, jolloin myös poissaolojen ja lomien kustannukset maksetaan kohdeyksiköstä.

6.2.4 Työkiertosopimus

eOSMO:n sopimukseen kirjataan lähetävä ja vastaanottava yksikkö, työntekijä ja tämän ammattinimike, perehdyttävä, kierron ajankohta ja tavoitteet työntekijän, perehdyttäjän ja molempien yksiköiden näkökulmasta. Lisäksi on avovastauskohta muille sovitaville asioille, kuten perehdytykselle, mentoroinnille, pelisäännöille, lakisääteisille vaatimuksille, kokemusten dokumentoinnille, osaamisen jakamiselle sekä arviointitavalle ja -ajankohdalle. Sopimuksen allekirjoittavat liikkuja, lähetävä esimies, vastaanottava esimies ja perehdyttävä. (eOSMO^b.)

eOSMO:n sopimuksen liitteenä on tavoitelomake, johon täytetään molempien yksiköiden työyhteisöjen toiveet ja tavoitteet liikkumiselle. Lisäksi työntekijä ja perehdyttävä kirjaavat omat tavoitteensa ja toiveensa. Lomakkeelle määritellään liikkujan osaaminen, jota hyödynnetään ja jaetaan, ja vastaanottavan yksikön keinot vastata tavoittei-

siin. Yhteenvedoksi kirjataan jälkikäteen tavoitteiden saavuttaminen ja kuvataan, miten uutta osaamista ja hyviä käytänteitä jaetaan yksiköissä. (eOSMO^b.)

Eduskunnan kanslian työkiertosuunnitelmassa sovitaan lisäksi, palaako liikkuja omaan tehtäväänsä. Suunnitelmaan kirjataan myös uusi tehtävä, johon liikkuja palaa oman tehtävänsä sijaan. (Valtiovarainministeriö 2012, 45.)

6.2.5 Valmistautumisvaihe

eOSMO:n mallin valmisteluvaiheessa esimiehet kertovat työyhteisössään työkierrosta. Liikkuja käy parina päivänä tutustumassa kohdeyksikköön. Keskeisintä on havainnoida, tarkentaa tavoitteita ja tutustua yhteisöön. (eOSMO^a.) Ideointipajan mukaan perehdytysuunnitelma tehdään tässä vaiheessa, ja perehdytys aloitetaan ennen siirtymistä.

Perehdytyksen merkitys korostuu Knuutilan (2016, 81) mukaan erityisesti osaamista kehittävässä liikkumisessa. Knuutilan mallissa yhdyshenkilön tai perehdyttäjän rooli on auttaa sekä käytännön työssä että liikkumiskokemuksen reflektoinnissa.

6.2.6 Työskentely

eOSMO:n mallissa työskentelyvaihe alkaa tavoitteiden läpikäymisellä koko työyhteisön kanssa. Perehdytys toteutetaan olemassa olevan perehdytysmateriaalin ja sopimukseen kirjattujen tavoitteiden mukaisesti. Ihanteellista olisi, jos liikkuja voisi toimia perehdyttäjän työparina ainakin ensimmäiset kolme päivää. Liikkuja reflektoi omaa oppimistaan päiväkirjamuotoisesti ja keskustelee oivalluksistaan työyhteisön ja perehdyttäjän kanssa. (eOSMO^a.)

Valtiovarainministeriön (2012, 25) mukaan liikkujan pääsemistä kohdetyöyhteisön jäseneksi voidaan tukea ottamalla liikkuja mukaan epävirallisiin toimintoihin ja yhteisön arkisiin, vapaamuotoisiin tilanteisiin. Mallissa painotetaan myös liikkujan tuoman ulkopuolisen näkökulman hyödyntämistä ja vastaanottamista avoimin mielin. Liikkuja voi ottaa mukaansa oman yksikkönsä tehtäviä. On kuitenkin tärkeää, että lähettävä ja vastaanottava esimies ovat tietoisia työntekijän tehtävistä ja niiden vaatimasta ajankäytöstä.

6.2.7 Arviointi

Kierron keskivaiheilla eOSMO (eOSMO^a) ja Knuutila (2016, 82) suosittelivat pitämään väliarviointikeskustelun, jossa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Knuutilan mallissa lisäksi tunnistetaan tavoitteiden saavuttamisen esteet ja toisaalta voidaan suunnata tavoitteita uudelleen.

Liikkumisen päättyessä sekä eOSMO:n (eOSMO^a) että Knuutilan (2016,82) mallissa järjestetään yhteenvetokeskustelu, jossa arvioidaan liikkumisen toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Samalla osapuolet sopivat opittujen asioiden jalkauttamisesta yksilön ja yhteisön toimintaan.

Arvioinnin voi eOSMO:n mukaan toteuttaa keskusteluna tai sähköisenä kyselynä. Sopivia kysymyksiä liikkujan pohdittavaksi ovat tavoitteiden saavuttaminen, tavoitteiden asettamisen onnistuminen, kokemusten hyöty ammatillisesti, organisaation osaamisen kehittyminen liikkumisen myötä, syntyneet kehittämisideat, vaikutukset motivaatioon ja jaksamiseen, vaikutukset työhön, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, lisäämiseen tarpeet sekä omaan yhteisöön vietävät toimintatavat ja asiat. (eOSMO^d.)

Perehdyttäjän ja vastaanottavan esimiehen arvioimat asiat ovat eOSMO:n mallissa liikkumisen onnistuminen, omat oppimiskokemukset ja arvio työyhteisön oppimisesta. Lähettävän esimiehen olisi hyvä arvioida kierron onnistumista, saatua loppupalautetta, liikkumisen vaikutuksia tehtäväkuvaan ja tehtävien organisointiin, opittujen asioiden jakamistapoja yhteisölle sekä sitä, otetaanko sisäinen liikkuminen aktiiviseksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi. (eOSMO^d.)

6.2.8 Paluu ja osaamisen jalkauttaminen

eOSMO:n mallissa työntekijä palaa työyhteisöönsä ja jakaa uutta osaamistaan ja hyviä käytäntöjä suunnitelman mukaisesti. Myös perehdyttäjä jakaa omat kokemuksensa, oppimansa asiat ja omaksumansa hyvät käytännöt omaan yhteisöönsä. (eOSMO^a.) Ideointipajan mukaan paluuta on tuettava intrassa olevilla ohjeilla. Lisäksi tarvitaan esimiehen ja työntekijän välinen paluukeskustelu siitä, miten yksikkö ja tehtävä ovat muuttuneet liikkumisjakson aikana.

Valtiovarainministeriön (2012, 28) mukaan on tärkeää huolehtia, että liikkuja tuntee olonsa tervetulleeksi palatessaan yhteisöönsä. Saatuja oppeja ja kokemuksia ei saa vähätellä. Liikkujan kannattaa keskustella ja arvioida kokemuksia kohdeyksikön kanssa vielä tässäkin vaiheessa, sillä saavutetut hyödyt ilmenevät usein vasta omaan yhteisöön palaamisen jälkeen.

6.3 Tehtäväjärjestelyprosessin kehittäminen prosessipajassa

Tehtäväjärjestelyjen vaiheet kehitettiin prosessipajassa henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Sisäinen tehtäväjärjestely muistuttaa suurimmaksi osaksi sisäistä rekrytointiprosessia. Se on hyvin lähellä tilannetta, jossa ihminen hakee sisäisessä haussa olevaa tehtävää. Tehtäväjärjestelyissä ei kuitenkaan ole muodollista hakuvaihetta, vaan tehtävä täytetään ilmoittautumismenettelyllä. Uudelleensijoittamisvaatimusten tarkastelua varten henkilöstöasiantuntijoiden on saatava tieto sisäisesti täytettäväksi suunnitelluista tehtävistä.

Tehtäväjärjestelyn prosessi käynnistyy useimmiten avoimen tehtävän ilmoittamisella. Kanava avoimien tehtävien ilmoittamiselle voi olla mikä tahansa, kunhan tieto tehtävästä tavoittaa olennaiset henkilöt. Vain yksi esimies on esimerkiksi hyödyntänyt sähköpostin esimiesjakelua, joka tuotti heti toivotun tuloksen. Ensisijaisena nähdään oman osaston esimiesten välinen keskustelu. Parhaat kokemukset sisäisen liikkuvuuden toteuttamisesta muissa organisaatioissa perustuvat nimenomaan esimiesten väliseen vuoropuheluun.

Esimiehet voivat kirjata ilmoituksia tarjolla olevista työntekijöistä esimiesten keskinäiselle sivulle. Laitokseen ollaan suunnittelemassa uutta toiminnanohjausjärjestelmää, josta esimiehet jatkossa näkisivät kaikki ne työntekijät, joiden työsuhde laitoksessa on päättymässä. Tämä järjestelmä toimisi jatkossa niin sanottuna osaajapankkina.

Henkilöstöasiantuntijoiden rooli aktivoituu viimeistään siinä vaiheessa, kun tehtävä ja tekijä kohtaavat toisensa. Henkilöstöasiantuntijat tarjoavat käytännön toteuttamiseen ratkaisuja. Ratkaisut voi jakaa karkeasti kahteen vaihtoehtoon: palkkakustannusten jakaminen työaika kohdentamalla tai uuden työsopimuksen laatiminen vastaanottavaan yksikköön. Mikäli tilanne vaatii uuden työsopimuksen laatimista, on prosessi sama kuin tavallisessa rekrytointiprosessissa siinä vaiheessa, kun työntekijä on tullut valituksi tehtävään.

6.4 Sähköisen lomakkeen kehittäminen

Työkiertosuunnitelma-lomake päätettiin luoda sähköiseen THL-tukiportaaliin. Portaali otettiin käyttöön 2017, ja sitä käytettiin ensisijaisesti ICT-tukipyyntöjen käsittelyyn. Portaalia on kuitenkin hiljalleen laajennettu myös muiden tukiprosessien ja lomakkeiden käsittelyyn.

Portaali on luotu ensisijaisesti tukipyyntöjen lähettämiseen ja käsittelyyn. Järjestelmä käsittelee työkiertosuunnitelmaa kertaluontoisena tehtävänantona, joten suunnitelmaa ei voi tallentaa luonnostilaisena tai korjata lähettämisen jälkeen. Työkiertosuunnitelmaa voidaan kuitenkin päivittää käyttämällä kommenttikenttää. Kommentit ja hyväksynyt tallentuvat lomakkeen yhteyteen aikajärjestykseen, joten vaiheiden seuranta on helppoa. Sähköisen järjestelmän etuna on paperittomuus ja se, että suunnitelmat arkistoituvat järjestelmään. Lisäksi henkilöstöasiantuntija voi raportoida liikkumiskerrat järjestelmän kautta.

6.5 Mallin testaaminen kommentointitilaisuudessa

Esittelin toimintamallin ensimmäisen version esimiehille kommentoitavaksi keskustelutilaisuudessa, johon osallistui noin 15 esimiestä. Kävin esityksessä läpi kehittämistyön lähtökohdat, eli toimintasuunnitelman 2018 – 2019 maininnat, VMBarossa esitetyn työkiertotoiveen, ja sen, että aiemmissa yt-menettelyissä suurin osa työntekijöistä löysi uuden tehtävän laitoksen sisällä, mutta vasta irtisanomisprosessin alettua. Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla ja keskustelulla tarpeista ja tarjonnasta voitaisiin löytää mahdollisuudet työsuhteiden jatkoon jo ennen irtisanomispäätöksen tekemistä.

Esityksessä avasin toimintamallin ja sisäisen liikkuvuuden käsitteet, ja kävin läpi toimintamallin sisällön, eli käyttötarkoituksen, toteutus esimerkit, pelisäännöt, roolit, prosessin ja Työkiertosuunnitelma-lomakkeen. Lisäksi toistin hankkeen ydinviestinä liikkuvuuden mahdollistajat.

Esimiehet kysyivät, onko tarkoitus, että työntekijä voi kirjoittaa toiveistaan ja kompetensseistaan itse. Kerroin, että tässä vaiheessa työntekijätarjonnan ilmoittamiseen käytetään esimiesten keskinäisiä intrasivuja, jolloin tekstin julkaisija on esimies, mutta teksti muotoillaan yhdessä työntekijän kanssa.

Esimiehet toivoivat, että erottelen työsuhteen jatkumiseen tähtäävän tehtäväjärjestelyn ja yksilön kehittymistä tukevan työkierron omiksi prosesseikseen. Lisäksi esimiehet totesivat, että esimiehen on keskusteltava heti työtehtävän tunnistettuaan henkilöstöasiantuntijan kanssa tehtävän täyttötavasta. Näin esimies saa heti prosessin alussa tiedon, vaaditaanko tehtävän täyttämiseen hallinnollista täyttölupamenettelyä ja uudelleen sijoitettavien tarkastelua.

6.6 Toimintamallin jalkauttaminen

Sisäisen liikkuvuuden käsitteiden ja henkilöstöasiantuntijan luoman esimiesten välisen intrasivun jalkauttaminen aloitettiin Johtamisfoorumissa jo hankkeen alussa. Johtamisfoorumin kohderyhmänä ovat esimiehet, sijaiset ja tiimien vetäjät. Henkilöstöasiantuntijan esitys sisälsi syitä sisäiselle liikkumiselle, toteutus esimerkkejä, intrasivun ensimmäisen version, hyötyjä resurssien lainaamisesta sekä alustavia pelisääntöjä. Henkilöstöasiantuntijat järjestivät samansisältöisen henkilöstöinfon, jonka kutsu julkaistiin intrautisena. Koostin esitysten ja viestinnän tueksi teoria-aineistoista sisäisen liikkuvuuden hyötyjä yksilö- ja yksikkötasolla.

Esimiesten kommenttien perusteella korjattu toimintamalli päätettiin julkaista keväällä 2019, jotta malli saatiin mukaan kehityskeskustelukierrokselle. Toimintamallin julkaisemista varten suunniteltiin järjestettäväksi henkilöstön keskustelufoorumi ”THL-torstai”. Tilaisuutta mainostettiin intrassa, infotauluilla ja ilmoitustauluilla, mutta tilaisuuteen saatiin vain yksi ilmoittautuminen. Päätimme henkilöstöasiantuntijan kanssa peruuttaa tilaisuuden. Järjestämme rupattelutuokion iltapäiväkahvien merkeissä aiheesta kiinnostuneille myöhemmin keväällä. Toimintamalli jalkautettiin osaksi taloussuunnittelijoiden tehtäväkuvaa sähköpostitse lähetyillä toimintaohjeilla.

Valitsin valmiin toimintamallin jalkauttamistavaksi Valviston (2005, 70) mukaisesti esimieskoulutuksen. Esimieskoulutus soveltuu hyvin liikkumiseen kannustavan johtamiskulttuurin ja yhteisen ymmärryksen tukemiseen. Johtamisfoorumiin osallistui noin 30 esimiestä. Esittelin lähtötilanteen, sisäisen liikkuvuuden käsitteet, mallin käyttötarkoituksen, toteutus esimerkit, pelisäännöt, roolit, prosessin ja liikkuvuuden mahdollistajat.

Toimintamalli jalkautettiin osaksi laitoksen muuta toimintaa linkittämällä Sisäinen liikkuvuus –intrasivustot osaamisen kehittämisen aihesivujen sisältöön ja kehityskeskuste-

luohjeistuksiin. Toimintamalli herätti lisäksi kiinnostusta yhdessä substanssiyksikössä, jonka kokoukseen minut kutsuttiin esittelemään toimintamallia.

6.7 Viestintä jalkauttamiskeinona

Kehittämishankkeella tavoiteltiin toimintatapojen muuttamista. Siksi hyödynsin viestinnän suunnittelussa muutosviestinnän kirjallisuutta. Viestinnän kohderyhmänä ovat ne, joiden toimintaan halutaan vaikuttaa, ja ne, joiden työskentelyyn kehitetty toimintamalli vaikuttaa. Viestinnän piti tavoittaa esimiehet, liikkumisesta kiinnostuneet työntekijät, toimintamallin omistava henkilöstöasiantuntija sekä toimintamallissa toimijoina olevat taloussuunnittelijat.

Muutosviestinnän tavoitteena on yhteisen ymmärryksen luominen. Käytettävän kielen ja termien on oltava yksinkertaisia ja yksiselitteisiä. Jotta muutoksen kohteena olevat ihmiset olisivat vakuuttuneita muutoksen tarpeellisuudesta, on hyödyistä ja tavoitteista puhuttava myös ylimmän johdon suulla. Parhaimmillaan muutosviestintä luo yhteistyötä, selkeyttä ja innostusta. (Pirinen 2015, 117,119.)

Muutosviestinnällä kerrotaan sekä menneestä, nykyhetkestä että tulevista tapahtumista. Viestinnän tulee jatkua koko muutoksen ajan. Viestinnällä tulee kertoa, mitkä asiat tulevat muuttumaan ja mitkä säilyvät ennallaan. Lisäksi viestin sisältö on sovellettava käytännön tasolle asti, eli kerrottava, miten kuulijan toiminta tulee muuttumaan. Pelkkä tieto ei riitä aikaansaamaan muutosta. Vain toiminnan muuttumisella eli uudella tavalla tekemisellä voidaan aikaan saada muutos. (Pirinen 2015, 121-123.)

Aikajana on hyvä tapa kuvata muutoksen edistymistä. Aikajanelle kuvataan, mitä on jo tehty, mitä ollaan tekemässä ja mitä seuraavaksi on tulossa. Aikajana auttaa hahmottamaan prosessin ja tuo näkyväksi aikaansaadut tulokset. Myös aivoriihet ja keskustelutilaisuudet ovat hyviä muutosviestinnän kanavia, sillä niissä voidaan testata ideoita, jakaa kokemuksia ja osallistaa yleisöä. (Pirinen 2015, 123, 142.)

Viestinnän perustana on viestintäsuunnitelma, jossa määritellään viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, ydinviestit, kanavat ja riskit. Onnistumiseen vaikuttaa enemmän viestinnän laatu kuin määrä. Viestejä tulisi jakaa eri kanavissa, eri sisältöisinä ja eri kohderyhmille, jotta vältetään hukuttamasta vastaanottajat informaatioon. Viestit on muotoil-

tava kohderyhmän mukaan, sillä ihmiset ovat usein kiinnostuneet vain itselleen merkityksellisistä ja omaan työhönsä vaikuttavista asioista. (Pirinen 2015, 133.)

Tein hankkeen alussa viestintäsuunnitelman, jotta hankkeen viestintä olisi suunnitelmallista ja jatkuisi koko hankkeen ajan. Viestintäsuunnitelma löytyy liitteestä 3. Viestintäsuunnitelmassa määritin kohderyhmät, ajankohdat, kanavat ja tavoitteet. Viestinnän tavoitteena oli sekä yhteisen ymmärryksen luominen että asenteiden ja organisaatiokulttuurin muokkaaminen liikkumisystävällisemmäksi. Toistin ydinviestejä ja kerroin muutoksen tavoitteista, syistä, teoista ja tuloksista. Aikajana toimi hyvänä työkaluna näyttämään, mitä on jo tehty, mitä saatu aikaan ja mitä on vielä tulossa.

Toistin lähes kaikessa viestinnässä hankkeen ydinviestit eli liikkumisen mahdollistajat:

- yksinkertainen prosessi, jossa kynnyksellä tunnistaa tehtäviä tai lähteä liikkumaan on matala
- myönteinen asenne liikkumiseen
- myönteinen asenne oppimiseen ja perehdyttämiseen
- aktiivinen ja ennakoiva viestiminen työntekijätarpeista ja -kysynnästä intrassa ja verkostoissa
- 100%-ajattelusta luopuminen: liikkujalle ei tarvitse järjestää 100% työaika ja 100% palkkausta
- tehtävien tarkastelu yhtymäkohtien löytämiseksi

Lähetin kaikille esimiehille ja assistenteille yhteenvedon esimieshaastatteluista. Kooste sisälsi käsitteiden selitteet, kehittämishankkeen lähtötilanteen, liikkuvuuden mahdollistajat, liikkuvuuden hyödyt ja kehittämishankkeen aikataulun. Käytin sisällön kuvaamiseen luetteloita, kuvia ja aikajanaa.

Kirjoitin henkilöstön ideointipajan kutsun intrautisena. Uutinen sisälsi pajan tavoitteen, ajankohdan sekä ohjelman. Visualisoitin liikkuvuutta myös kuvituskuvalla. Kirjoitin intrautisen myös pajan tuloksista. Uutinen sisälsi suosituimmat ratkaisut, linkit esityksiin ja

tuotoksiin, seuraavaksi tulossa olevat vaiheet, sekä kehittämishankkeen tiivistettynä: käsitteet, mahdollistajat ja aikajana. Tavoitteena oli, että henkilöstö ymmärtää, että liikkuminen edellyttää työntekijän ja esimiehen aktiivisuutta. Halusin myös, että ideointipajan osallistujat saavat aikaansaannoksensa näkyviin.

Lähetin yhteenvedon pajan tuotoksista sähköpostitse kaikille esimiehille. Viesti sisälsi taulukkomuodossa prosessin vaiheet, roolit ja tehtävät. Tavoitteena oli, että esimiehet ovat ideointipajan mukaisesti aktiivisia, keskustelevat liikkuvuudesta osastojen ja yksiköiden kokouksissa, ja ilmoittavat tehtäviä intrassa. Viesti sisälsi kehittämishankkeen tiivistyksen, ja tavoitteena oli, että esimiehet tunnistavat käsitteet, liikkuvuuden mahdollistajat ja tietävät hankkeen aikataulun. Toistin saman tiivistyksen myös sähköpostissa, jossa lähetin lähtötilannemittauksen kyselylinkin esimiehille.

Kirjoitin intrautisen avoinna olevista tehtävistä. Tavoitteena oli, että liikkumisesta kiinnostuneet löytävät intrasivuston ja tehtävistä kiinnostuneet huomaavat tehtävän. Lisäksi tavoitteena oli, että esimiehet tunnistavat sivuston väyläksi etsiä työntekijöitä ja sisäisen liikkuvuuden menetelmäksi täyttää resurssitarpeita.

Jalkautuksessa käytetyn Johtamisfoorumin tavoitteena oli, että esimiehet tuntevat mallin, löytävät ohjeet intrasta ja ymmärtävät oman, työntekijän ja johtoryhmän vastuut liikkumisen toteuttamisessa. Pilotoinnista kertovan intrautisen tavoitteena oli, että työntekijät löytävät mallin ja ohjeet intrasta ja saavat tarinallistamisen avulla esimerkkejä liikkumisen toteuttamisesta. Uutinen avattiin julkaisuviikolla yli 260 kertaa.

Hankkeen havainnoista ja tuloksista viestittiin myös sosiaalisessa mediassa. Twiittasin ratkaisuja palkkakustannusten jakamiseen, ja sain noin 1 100 näyttökertaa. Twiittasin myös liikkumisen hyödyistä työntekijälle, lähettävälle organisaatiolle ja vastaanottavalle organisaatiolle saaden noin 1 200 näyttökertaa. Hankkeeni ydinviestit eli liikkuvuuden mahdollistajat sisältänyt twiitti keräsi 500 näyttökertaa. Viimeisimpänä twiittasin valmiin toimintamallin prosessia ja rooleja kuvaavan kuvituskuvaan. Twiitti keräsi noin 2 200 näyttökertaa.

6.8 Toimintamallin testaaminen pilotissa

Toimintamalli pilotoitiin työkiertona 1.3.-31.12.2019. Haastattelin yksilöhaastatteluna sekä työkiertoon lähtenyttä työntekijää että lähettävää esimiestä. Käytin luvussa 4.4.

kuvattua CIT-menetelmää. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Tarinallistin haastattelujen perusteella intraautisen, jossa kerroin toimintamallin valmistumisesta ja käyttöönotosta. Haastateltavat saivat kommentoida uutista ennen julkaisemista.

Prosessi käynnistyi kehityskeskustelussa. Työntekijän kompetenssien ja tehtävätoiveiden perusteella valittiin kohdeyksikkö. Lähettävä esimies keskusteli kiertohalukkuudesta vapaamuotoisesti kohdeyksikön esimiehen kanssa. Kohdeyksikön resurssitarve ja työntekijän kompetenssit ja kiinnostuksen kohteet kohtasivat, ja kohdeyksikön esimies ja työntekijä jatkoivat työkierron suunnittelua yhdessä.

Työntekijä siirtyi 60 % työpanoksella. Osa työntekijän tehtävistä jätettiin odottamaan ja osa jaettiin toisille työntekijöille. Työntekijä hoitaa osan tehtävistään (40 %) normaalisti. Palkkakulut jaettiin saman prosenttiosuuden mukaisesti yksiköiden kesken, ja käytännössä palkkarahat liikkuvat työaikakohdennusten mukaisesti Kiekussa. Haasteeksi muodostui se, että työntekijän palkkaraheja jää käyttämättä lähtöyksikössä. Yksikköön suunnitellaankin työntekijän palkkaamista 50 % työajalla.

Liikkumisen toteutumiseen ja onnistumiseen vaikutti se, että liikkuja tunsu kohdeyksikön työntekijöitä ennestään. Liikkuminen tuntui turvalliselta. Myös yhteinen monitilatoimisto on tehnyt liikkumisesta onnistuneen. Monitilatoimistossa ei ole ylintä johtoa lukuun ottamatta nimettyjä työpisteitä. Liikkujan ei siis tarvitse muuttaa tavaroitaan uuteen yksikköön. Työntekijän on helppo vaihdella työpistettä kohdeyksikön ja lähettävän yksikön välillä vaikka päivittäin. Työkierto on lisännyt ymmärrystä ja arvostusta kohdeyksikön työtä kohtaan. Liikkuja on huomannut, kuinka samanlaisten ongelmien parissa yksiköissä työskennellään.

Resurssivajaus alkaa esimiehen mukaan ajan mittaan tuntua, mutta siitä selvittää tehtävien järjestelyllä. Tehtävien järjestely on tuttua, sillä suuren yksikön henkilöstörakenne elää jatkuvasti. Samalla tavalla projektiluonteinen työ vaatii tehtävien järjestelemistä aina, kun projektit alkavat ja päättyvät.

Esimiehen mukaan harjoittelijoiden rekrytointi on lisännyt myönteistä asennetta oppimiseen. Uuden työntekijän vastaanottaminen sisältää aina perehdyttämistä, mutta lisäarvo siitä tulee nopeasti. Molemmat osapuolet oppivat ja töille saadaan tekijä. Työntekijä ja esimiehet eivät ole vielä suunnitelleet, miten saatua osaamista tullaan hyödyntämään työssä ja työyhteisössä. Hyödyntämispotentiaali riippuu myös siitä, ymmärre-

täänkö osastotasolla uuden osaamisen arvo, eli halutaanko tällaiseen työhön kohdistaa resursseja.

Toimintamallin sisältö oli pääosin selkeää ja tuki liikkumista. Työntekijä kuitenkin totesi, ettei ollut aiemmin kuullut THL-tukiportaalista. Portaalista olisi hyvä kertoa yksiköissä enemmän, sillä se sisältää useita työntekijöiden tarvitsemia lomakkeita. Työkiertosuunnitelma-lomakkeen täyttöön tarvitaan selkeämpi ohjeistus siitä, ettei lomaketta voi välitallentaa. Lisäksi muutetaan ohjeistus niin, että lomake täytetään yhteisessä kokouksessa molempien esimiesten ja työntekijän kesken. Näin luodaan konsensus ja lisätään sitoutumista. Lisäksi sain kehittämiskommentteja työkiertolomakkeesta sähköpostitse vastaanottavalta esimieheltä, joka oli täyttänyt lomakkeen työntekijän kanssa.

Toimintamallin tunnettuutta voitaisiin lisätä lähettämällä se asiakohdaksi jokaisen osaston johtoryhmän kokoukseen. Voisin myös tehdä esittelypaketin, eli minut voisi pyytää esittelemään toimintamallia aiheesta kiinnostuneiden yksiköiden kokouksiin. On tärkeää, että ihmiset pääsevät keskustelemaan ja kyselemään mallista ja käytännön toteutuksesta. Potentiaalisia yksiköitä voidaan tunnistaa esimerkiksi VMBaron tuloksista työkiertokiinnostuksen perusteella. Se olisi samalla merkki henkilöstölle siitä, että kyselyn tuloksia todella hyödynnetään laitoksessa.

6.9 Lopputuloksen mittaaminen

Mittasin lopputuloksen Webropol-lomakkeella. Lähetin lomakkeen sähköpostitse 180 työntekijälle. Vastausaikaa oli neljä arkipäivää. Lopputilakyselyyn vastasi 45 työntekijää. Vastausprosentti oli 25 %. Noin tuhannen työntekijän laitoksessa vastaajat edustavat noin 4,5 prosenttia laitoksen henkilökunnasta, eli noin yhtä työntekijää 22 työntekijän joukossa (kuvio 7). Tulokset on kuvattu luvussa 7.2.



Kuvio 7. Vastaajien osuus koko henkilöstöstä

7 Kehittämishankkeen tulokset

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

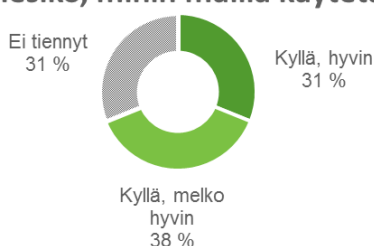
Vastasin tutkimuskysymykseen *Miten osaamistarve ja –tarjonta saadaan kohtaamaan?* tietopohjasta, vertaisanalyysistä ja työpajoista tunnistetuilla ratkaisuilla. Ratkaisut sovellettiin liikkumisprosessin ensimmäisiin vaiheisiin, eli tarpeen tunnistamiseen ja tarpeen viestimiseen. Lisäsin henkilöstöasiantuntijoiden perustaman intrasivun tunnettuutta hankeviestinnällä. Elävöitin ja täydensin intrasivua toimintamallin sisällöllä.

Vastasin tutkimuskysymykseen *Miten toteutetaan sisäistä liikkuvuutta?* luomalla sisäisen liikkuvuuden toimintamallin, joka sisältää sisäisen liikkuvuuden käyttötarkoituksen, pelisäännöt, roolit, prosessit työkierrolle ja tehtäväjärjestelylle, sähköisen Työkierto-suunnitelma-lomakkeen, ohjeet sekä Sisäinen liikkuvuus -intrasivuston. Lisäsin osaamista ja yhteistä ymmärrystä sisäisen liikkuvuuden toteuttamisesta esimieskoulutuksella ja viestinnällä.

7.2 Tavoitteiden saavuttaminen

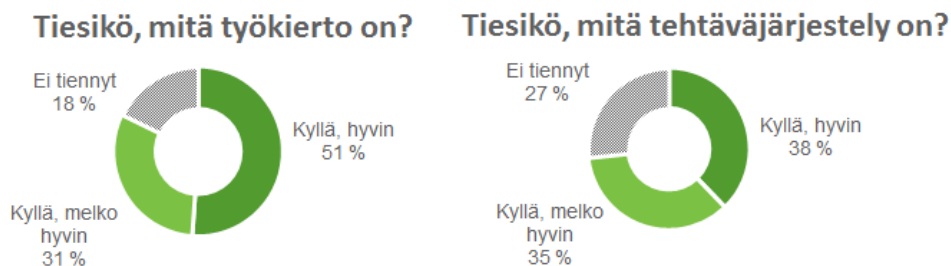
Lopputilakyselyyn vastanneista 73 % tunnisti sisäisen liikkuvuuden toimintamallin. Vastaa- jista 69 % tiesi, että toimintamallia käytetään työkiertojen ja tehtäväjärjestelyjen to- teuttamiseen (kuvio 8). Vastaaajista 31 % koki tietävänsä hyvin ja 38 % melko hyvin.

Tiesikö, mihin mallia käytetään?



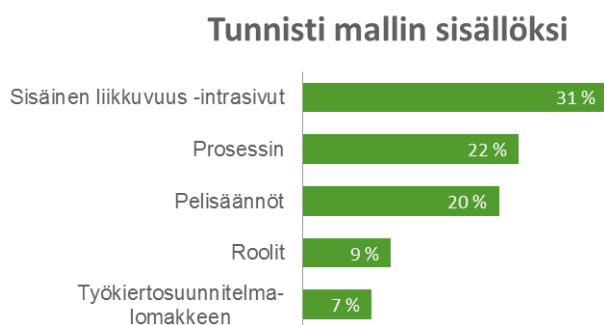
Kuvio 8. Toimintamallin käyttäminen työkiertojen ja tehtäväjärjestelyjen toteuttamiseen

Sisäisen liikkuvuuden käsitteet tunnettiin hyvin (kuvio 9). Vastaaajista 82 % tiesi, mitä työkierto tarkoittaa. Vastaaajista 51 % koki tietävänsä hyvin ja 31 % melko hyvin. Vastaaajista 73 % tiesi, mitä tehtäväjärjestely tarkoittaa. Vastaaajista 38 % koki tietävänsä hyvin ja 35 % melko hyvin.



Kuvio 9. Työkierron ja tehtäväjärjestelyn käsitteiden tuntemus

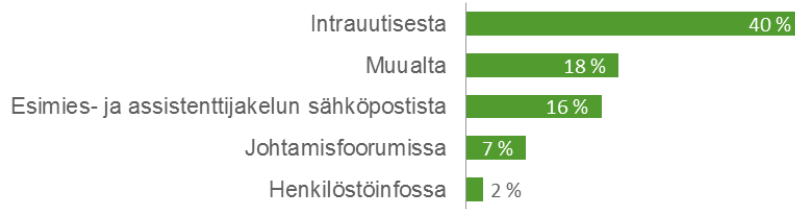
Mallin sisällöt olivat vieraampia. Vastaajista 7 % tunnisti kaikki toimintamallin osiot osaksi mallia (kuvio 10). Mallin osista tunnetuin oli intrasivusto, jonka tunnisti 31 % vastaajista. Vastaajista 22 % tunnisti prosessin ja 20 % tunnisti pelisäännöt osaksi mallia. Roolit ja työkiertolomake olivat tuntemattomimmat. Vastaajista 60 % ei tiennyt mallin sisältöä.



Kuvio 10. Toimintamallin sisältöjen tuntemus

Vaikuttavin kanava ja toimenpide olivat intrautiset (kuvio 11). Vastaajista 40 % oli kuullut mallista intrautisen kautta. Toiseksi vaikuttavimpia olivat esimies- ja assistentti-jakelulla lähetetyt sähköpostit, joiden kautta 16 % vastaajista oli kuullut mallista. Vastaajista 7 % kuuli mallista Johtamisfoorumissa ja 2 % henkilöstöinfossa. Vastaajista 18 % oli kuullut hankkeesta muualta kuin esittämistäni kanavista. Avovastauksena mainittiin tietolähteiksi yksikkökokous, THL-torstain mainos infotaululla, omakohtainen työkiertokokemus, käytäväkeskustelu ja tiedon saanti suoraan minulta. Näin ollen 67 % vastaajista tunnisti mallin suunnittelemini toimenpiteiden ansiosta. Sen lisäksi tieto toimintamallista on levinnyt organisaatiossa niin, että 6 % vastaajista oli kuullut mallista toisen käden kautta.

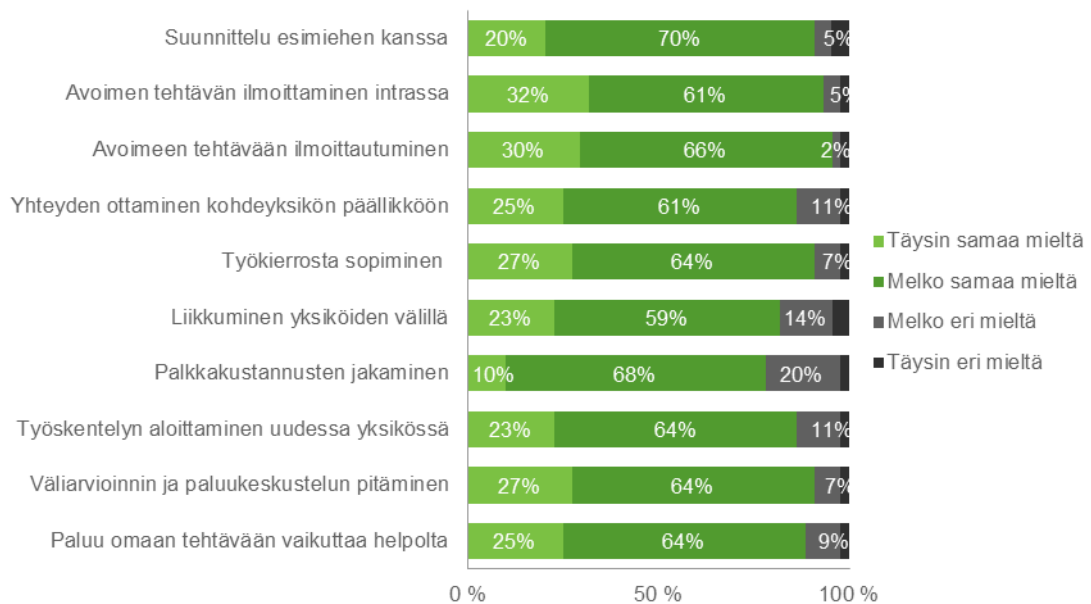
Kuulin toimintamallista



Kuvio 11. Toimenpiteiden vaikutus toimintamallin tunnettuuteen

Vastaajista 88 % koki prosessin helpoksi tai melko helpoksi. Helpommaksi koettiin ilmoittautuminen avoimena olevaan tehtävään, jonka 30 % vastaajista koki helpoksi ja 66 % melko helpoksi (kuvio 12). Vaikeimmaksi koettiin palkkakustannusten jakaminen. Vastaajista 22 % koki, ettei palkkakustannusten jakaminen ole helppoa.

Vaihe vaikuttaa helpolta



Kuvio 12. Kokemus prosessin helppokäyttöisyydestä

Koen saavuttaneeni kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet (kuvio 13). Loimme hankkeessa helppokäyttöisen prosessin. Työntekijät ymmärtävät sisäisen liikkumisen käsitteet ja tunnistavat toimintamallin. Toimintamallin tunnettuus oli pääasiassa tekemieni toimenpiteiden ansiota.

Tavoite	Tulos
Toimintamalli on otettu käyttöön	Kyllä, mutta suunnitelmasta poiketen vuonna 2019
Prosessi koetaan helpoksi	88 % vastaajista kokee prosessin helpoksi
Organisaatiossa ymmärretään sisäisen liikkuvuuden käsite	82 % tietää, mitä on työkierto 73 % tietää, mitä on tehtäväjärjestely
Organisaatiossa ymmärretään toimintamallin sisältö	73 % tunnistaa mallin 69 % tietää, mihin mallia käytetään 40 % tunnistaa mallin sisältöjä
Valitut toimenpiteet vaikuttivat lopputulokseen	67 % tunsu mallin hankkeen ansioista ja 6 % tunsu mallin toisen käden tiedon ansiosta

Kuvio 13. Kehittämishankkeen tavoitteet ja tulokset

7.3 Sisäisen liikkuvuuden toimintamalli

7.3.1 Käyttötarkoitus

Toimintamallin käyttötarkoituksia ovat Otalan (2008, 107, 225) mukaisesti osaamisen laajentaminen tai syventäminen, verkostojen luominen tai laajentaminen, näkemyksen laajentaminen toiminnasta kokonaisuutena sekä hyvien työkäytäntöjen kehittäminen ja levittäminen. Käyttötarkoituksia ovat myös Knuutilan (2016, 50, 80) mukainen väliaikainen työkuorman tasoittaminen tai pysyvä siirtyminen työntekijän tahdosta, työtilanteesta tai työkykyyn liittyvistä syistä. Käyttötarkoituksia ovat lisäksi sijaisuuden hoitaminen ja laatutyö eli ulkopuolisen arvioijan näkökulma omaan toimintaan.

Nostin toteutusesimerkeiksi Helsilä & Salojärven (2009, 162) ja Otalan (2008, 226) mukaisesti avoimen tehtävän hoitamisen, tehtävien vaihtamisen päivittäin, työparityöskentelyyn, varjostamisen, projektityöskentelyyn ja benchmarkkauksen.

Laitokselle luodut käyttötarkoitukset löytyvät liitteestä 4.

7.3.2 Pelisäännöt

Laitokselle luotujen pelisääntöjen mukaan työntekijä voi siirtyä alle vuoden mittaiseksi määräajaksi toiseen tehtävään osa-aikaisesti tai kokoaikaisesti, kuten valtiovarainministeriö (2016, 10) ohjeistaa. Työkierron lähtökohtana on henkilön oma aktiivisuus Valviston (2005, 77) mukaisesti. Tavoitteena on molempia yksiköjä hyödyttävä liikkuminen.

Työkierto on aina vapaaehtoista, kuten valtiovarainministeriö (2016,10) ohjeistaa. Henkilö siirtyy omalla palkallaan. Palkkakustannusten jakamisesta sovitaan tapauskohtaisesti yksiköiden kesken. Valtiovarainministeriön ohjeiden (2016, 10) mukaisesti työkierroksen jälkeen henkilöllä on oikeus palata samoihin, tai mikäli tämä ei ole mahdollista, vaa-tivuustasoltaan vähintään vastaaviin tehtäviin siihen yksikköön, josta hän lähti. Työkierroksen päättämisestä ennenaikaisesti sovitaan yhdessä esimiesten ja liikkujan kanssa, ja työkiertosuunnitelmaa voidaan päivittää tarpeen mukaan.

Laitokselle luodut pelisäännöt löytyvät liitteestä 5.

7.3.3 Roolit

Laitokselle luodussa toimintamallissa sisäisen liikkumisen aloitteen tekeminen on Valvistoa (2005, 71) mukaillen työntekijän vastuulla. Työntekijä tunnistaa omat motiivinsa liikkua, ja ottaa liikkumishalukkuuden puheeksi esimiehensä kanssa.

Otalaa (2008, 337) mukaillen esimies ja työntekijä pohtivat yhdessä yksikön ja työntekijän tehtävän tai roolin edellyttämiä osaamis- ja verkostoitumistarpeita nyt ja tulevaisuudessa. He suunnittelevat ideointipajan mukaisesti yhdessä työntekijältä jäävien tehtävien hoitamisen, ja tunnistavat ja ottavat yhteyttä sopiviin kohdeosastoihin ja yksiköihin.

Esimiehen vastuulla on ennakoiva henkilöstösuunnittelu, eli henkilöstön määrän, laadun ja rakenteen tulevien muutosten tunnistaminen ja niihin reagoiminen, kuten Viitala (2015, 234) esittää. Lisäksi esimiehen vastuulla on ideointipajan mukaisesti avautuvien tehtävien ilmoittaminen ja uusien mahdollisuuksien ja kehittämistarpeiden viestiminen intrassa ja / tai osaston johtoryhmän jäsenille ja omille verkostoilleen. Esimiehen tehtävä on myös Valvistoa (2005, 72) mukaillen toimia esimerkkinä toivotulle kulttuurille, eli suhtautua positiivisesti itsensä kehittämiseen ja liikkumiseen, tukea virheitä sallivaa kokeilukulttuuria ja tarjota tasapuolisen mahdollisuuden liikkua.

Toimintamalliin otettiin mukaan perehdyttäjä, joka edustaa teoriaosiossa mainittua mentoria ja tukihenkilöä. Tukihenkilön ja esimiesten tehtävä on luoda liikkujalle Martela & Jarenkan (2015, 61) kuvailemaa psykologista turvallisuutta ottamalla liikkuja yhteisön jäseneksi ja vahvistamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöön kuulumisen ja mestari-kisällimalli toimivat myös osallistumiseen perustuvana oppimisena (Hakonen ym. 2014, 266). Perehdyttäjä on tärkeä myös Otalan (2008, 70) kuvaaman lähikehityksen

vyöhykkeen takia, jotta liikkuja uskaltaa ylittää osaamisalueensa ja asettua epämukavuusalueelle.

Henkilöstöasiantuntijoiden tehtäväksi annettiin Valvisto (2005, 87) mukaillen toimintamallin omistajuus ja kehittämisvastuu. Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on varmistaa ohjeiden ja lain noudattaminen ja toimia asiantuntijana toteutustapoja valittaessa. Taloussuunnittelijan tehtävä on opastaa, kuinka palkkakustannukset käytännössä jaetaan yksiköiden kesken.

Johtajien ja johtoryhmän roolina on strategian laatiminen ja strategisten osaamistarpeiden tunnistaminen ja kommunikointi esimiehille. Johtajien tehtävänä on myös varmistaa, etteivät rakenteet estä liikkumista. (Ojala 2008, 337.)

Laitokselle luodut roolikuvaukset löytyvät liitteestä 5.

7.3.4 Prosessit

Toimintamalli jakautuu kahdeksi prosessiksi esimiesten kommenttien mukaisesti. Toisella toteutetaan työkiertoa ja toisella sisäisiä tehtäväjärjestelyjä. Prosessit eroavat tavoitteen asettamisen ja hallinnollisen työsuhteen osalta. Työkierrossa tavoite on osaamispääoman kehittäminen tai laadunhallinta, ja tehtäväjärjestelyssä työsuhteen jatkuminen. Työkierron aikana henkilön työsuhde lähettävään yksikköön ei katkea, mutta tehtäväjärjestelyssä työntekijän ei ole tarkoitus palata lähtöyksikköön. Molemmat prosessit kuitenkin noudattavat samoja ensimmäistä kolmea askelta.

Prosessi käynnistyy tarpeen tunnistamisesta. Lähettävässä organisaatiossa työntekijälle syntyy tarve oppia, verkostoitua tai löytää uusi työtehtävä. Toisaalta vastaanottavassa yksikössä esimies tunnistaa mahdollisuuden ottaa yksikköönsä työntekijä. Työntekijää etsivä esimies konsultoi henkilöstöasiantuntijaa tehtävän soveltumisesta täytettäväksi sisäisellä liikkuvuudella. Henkilöstöasiantuntija kertoo, tarvitaanko julkista hakua, täyttölupaprosessia tai pitääkö uudelleensijoitettavat huomioida tehtävän täyttämiseksi.

Toinen askel on tarpeen ilmoittaminen Sisäinen liikkuvuus –intrasivulla ja oman osaston johtoryhmässä, jonka jäsenet jakavat mahdolliset tehtävät tiedoksi yksiköilleen henkilöstön ideointipajan ratkaisun mukaisesti. Tehtävästä ilmoitetaan tehtävänimike,

kuvaus, työskentelyn ajanjakso, tehtävän toteutumisen varmuus, yhteyshenkilö ja viimeinen ilmoittautumispäivä. Kuvauksen on oltava ideointipajan mukaisesti tarpeeksi tarkka, jotta perehdytyskuorma ja oppiminen ovat mahdollisimman tasapainossa. Työntekijästä ilmoitetaan liikkumisen tavoite ja työntekijän kompetenssit, kuten tiedot, taidot, kokemukset, verkostot, yhteistyökyvykyys, asenne tai halu oppia uutta.

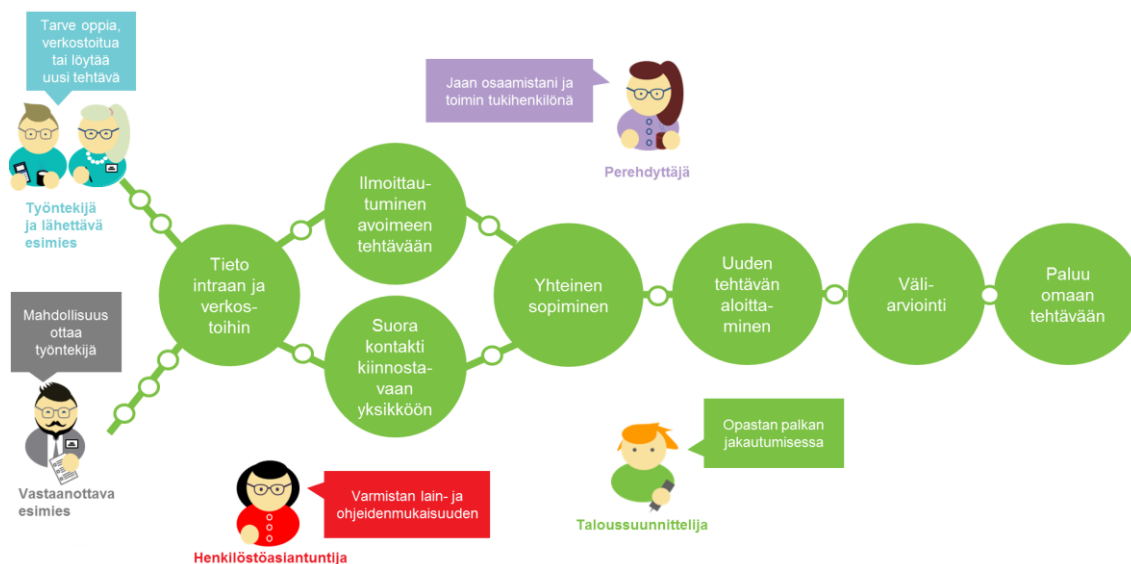
Kolmas askel on, että tehtävästä kiinnostunut työntekijä ilmoittaa vapaamuotoisesti kiinnostuksensa tehtävän yhteyshenkilölle. Mikäli intrasta ei löydy mielekästä tehtävää tai työntekijällä on jo tiedossaan osaamistarpeet täyttävä kohdeyksikkö, ottavat he oman esimiehensä kanssa suoraan yhteyttä yksikköön ja ehdottavat työkiertoa tai tehtäväjärjestelyä.

Neljäs askel on yhteinen sopiminen. Viimeistään tässä vaiheessa on selvää, jatketaanko prosessia työkiertona vai tehtäväjärjestelynä. Mikäli tehtävä täytetään tehtäväjärjestelynä, jatketaan menettelyä tavallisen rekrytointiprosessin mukaisesti vaiheesta, jossa sopiva työntekijä on löydetty. Työkiertoprosessissa vuorossa on työkiertosuunnitelman laatiminen yhdessä työntekijän, lähettävän ja vastaanottavan esimiehen kanssa. Henkilöstöasiantuntija antaa ohjeet hallinnollisiin ja työlainsäädännöllisiin kysymyksiin.

Työntekijä aloittaa perehtymisen tarvittaessa jo ennen siirtymistä ideointipajan mukaisesti. Työntekijä siirtyy työskentelemään uudessa yksikössään, ja tutustuu roolin tai yksikön toimintaan suunnitelman mukaisesti. Perehdyttäjän tehtävänä on jakaa osaamistaan ja toimia tukihenkilönä työntekijälle. Mikäli kyseessä on yli neljän kuukauden mittainen liikkuminen, työntekijä ja vastaanottava esimies käyvät väliarviointikeskustelun siitä, eteneekö liikkuminen tavoitteen mukaiseen suuntaan, vai onko tavoitetta tai tehtäviä tarpeen muotoilla uudelleen. Väliarvioinnissa saatava palaute ohjaa liikkujan oppimista. Tavoitteen tarkastelu ja palautteen saaminen auttavat pysymään kohdentuneen oppimistavoitteen mukaisten taitojen ja tietojen hakemiseen (Ojala 2008, 65).

Mikäli työntekijä ei työskentele liikkumisen aikana omassa yksikössään, ja työkierto on yli neljän kuukauden mittainen, pidetään paluukeskustelu viimeistään kahta viikkoa ennen kierron loppua. Keskusteluun osallistuvat työntekijä ja lähettävä esimies. Keskustelussa käydään läpi mahdolliset muutokset ja niihin liittyvät perehdytystarpeet omassa tehtävässä tai yksikössä. Samalla voidaan sopia, miten liikkumisen anteja hyödynnetään omassa työssä ja yhteisössä.

Kierron jälkeen työntekijä palaa yhteisöönsä ja jakaa kokemuksiaan yhteisölle. Kokeuksia voidaan jakaa esimerkiksi työyhteisön kokouksissa keskustellen tai kouluttajana toimimalla (Ojala 2008, 77). Työkiertoprosessi on kuvattu kokonaisuudessaan kuvioon 14.



Kuvio 14. Työkiertoprosessi

7.3.5 Ohjeistus

Työkiertoprosessin toteuttamisesta kirjoitettiin työntekijöille ja esimiehille yhteinen intranet-sivu, jonka yhteyteen lisättiin myös työkierron pelisäännöt ja roolit. Laitokselle luotu ohjeistus löytyy liitteestä 5.

7.3.6 Työkiertosuunnitelma-lomake

Suunnitelmaan kirjataan työntekijän, lähettävän esimiehen, vastaanottavan esimiehen ja perehdyttäjän nimet sekä lähtö- ja kohdeyksiköt. Lisäksi merkitään lähettävän ja vastaanottavan osaston taloussuunnittelijat. Suunnitelmaan kirjataan työkierron ajankohta, tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseen, ja valitaan, onko työntekijälle tehty perehdytysuunnitelma.

Suunnitelmassa sovitaan työkierron aikaiset tehtävät ja %-osuus työajasta kohdeyksikössä, jotta molemmilla esimiehillä on yhteinen käsitys tehtävien vaatimasta ajankäy-

töstä valtiovarainministeriön (2012, 25) ohjeen mukaisesti. Suunnitelmaan merkitään myös %-osuus palkkakuluista, joka maksetaan kohdeyksiköstä tai -projektista. Lisäksi suunnitellaan työntekijöiltä jäävien tehtävien järjestely kierron aikana.

Lopuksi sovitaan väliarvioinnin ja paluukeskustelun päivämäärät. Suunnitelma lähtee automaattisesti molemmille esimiehille hyväksyttäväksi, ja tiedoksi perehdyttäjälle ja molemmille taloussuunnittelijoille.

Laitokselle luotu Työkiertosuunnitelma-lomake löytyy liitteessä 6.

8 Johtopäätökset

Koen, että työssä onnistuttiin edistämään liikkumismyönteisempää kulttuuria. Lisäksi luotiin avoin ja läpinäkyvä tapa ilmoittaa avoimia tehtäviä ja toisaalta konkreettiset ohjeet sisäisen liikkumisen toteuttamiselle. Lisäksi työkiertojen määrää voidaan nyt raportoida THL-tukiportaalissa. Onnistuimme siis kaikkien hankkeeseen osallistuneiden kanssa uudistamaan laitoksen toimintaa.

Hankkeen lopputuotos on uutisoitu intrassa ja esitelty esimiehille Johtamisfoorumissa. Hankkeen tulokset on raportoitu ohjaajalle. Voidaan siis katsoa, että tulokset on viestitetty keskeisille kohderyhmille, eli liikkumisesta kiinnostuneille työntekijöille, esimiehille ja toimintamallin omistajalle. Lisäksi sisäisen liikkuvuuden konsepti herätti yt-toimikunnan kiinnostuksen kokousmuistion perusteella. Sisäisen liikkuvuuden intrasivu oli myös linkitetty yhden substanssiyksikön kokousmuistioon sijaisten rekrytoinnin kanavaksi. Konseptin ja kanavan voidaan nähdä jalkautuneen myös ryhmiin, joille sitä ei suoraan markkinoitu.

Sisäisen liikkuvuuden intrasivulla ilmoitettiin vuoden 2018 aikana seitsemän tehtävää, joiden joukossa oli sekä kokoaikaisia että osa-aikaisia tehtäviä. Nimikkeinä olivat erilaiset tutkijat, koordinaattorit ja ”kiireapu”. Yksi tehtävistä täytettiin sisäisten verkostojen kautta.

Toimintatutkimus soveltui lähestymistavaksi melko hyvin. Hanke eteni kehittämistarpeen määrittelystä tutkimuksellisen kehitysprosessin kautta tulosten soveltamiseen. Kehittäminen toteutettiin vaiheittain yhdessä toimijoiden kanssa, ja versioista pyydettiin palaute, jonka perusteella mallia ja toimintaa kehitettiin. Kehitetty malli on yksilöity lai-

toksen tarpeisiin, mutta yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti (ja toimintatutkimuksen vastaisesti) malli on lisäksi yleistetty Innokylään tasolle, josta se on sovellettavissa myös muihin organisaatioihin.

Kehittämishankkeessa onnistuttiin kokoamaan eri ammattialojen edustajia yhteisen ilmiön äärelle. Kehittämiseen osallistui esimiehiä, työntekijöitä, henkilöstöasiantuntijoita ja taloussuunnittelijoita. Jälkikäteen ajatellen minun olisi pitänyt ottaa taloussuunnittelija hanketiimin jäseneksi alusta saakka, sillä palkkakulujen jakaminen ja yksiköiden rahoituksen hallinta ovat merkittävässä roolissa liikkumista suunniteltaessa.

Toimintamalli herätti kiinnostusta myös valtiovarainministeriössä, jonka tehtävänä on edistää ja ohjeistaa valtionhallinnon tasoista liikkuvuutta. Esittelin toimintamallin THL-VM/VKO Henkilöstöjohtamisen ajankohtaisasiat -kokouksessa. Kokouksessa olivat edustettuna Terveystieteiden tutkimuskeskus, valtiovarainministeriö ja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Keskustelussa ilmeni, että ratkaisemani ongelmat ovat samoja, joita pohditaan valtiohallinnon tasolla. Kehittämishankkeessa luodut ratkaisut ovat siis tärkeitä ja hyödynnettävissä organisaatiotasolla, valtionhallinnossa ja yleistetyn mallin ansiosta myös henkilöstöjohtamisen ammattialalla yleensä.

9 Jatkokehittämisehdotukset

Kun liikkumisprosessin käyttäminen lisääntyy, voitaisiin prosessiin lisätä Viitalan (2008, 281-283) kuvaama liikkumisprosessin arviointi. Arviointi jatkuisi kaikkien vaiheiden läpi, eli työntekijä ja esimiehet arvioisivat toteutusvaiheen lisäksi suunnitteluvaihetta ja tavoitteiden saavuttamista. Arvioitavat asiat on kuvattu tarkemmin luvussa 5.1.4.

Laitos voisi yhdistää työkiertosuunnittelun osaksi vuosittaista henkilöstösuunnitteluprosessia, kuten työ- ja elinkeinoministeriössä (2009, 13). Käytännössä tämä tarkoittaisi suunnitelmaa siitä, montako työkiertotehtävää avataan ja moniko työntekijä lähtisi liikkumaan seuraavan vuoden aikana. Kun liikkuvuus on prosessina saatu sujuvaan käyttöön, voitaisiin työkiertosuunnitelman liitteeksi ottaa samanlainen tavoitteita ja toiveita pohdituttava lomake kuin eOSMO:n mallissa.

Lisäksi toimintamalli on hyvä integroida osaksi tutkijan, kehittäjän ja asiantuntijan urapolkuja, joita ollaan parhaillaan kehittämässä laitoksen sisäisessä työryhmässä. Esiemieshaastattelussa tunnistettiin lisäksi kehittämisideat mentorointiohjelmalle, STM-

THL-työkierrolle sekä pooliajattelulle, jolla järjestettäisiin esimerkiksi assistenttien, koordinaattorien, tilastotieteilijöiden, projektipäälliköiden ja ylilääkäreiden tehtäviä. Arvokkaana tunnistettiin myös opintopiiri, jota käytetään vertaisoppimisen menetelmänä samalla tehtävänimikkeellä olevien verkostossa yhdellä osastolla.

Ideointipajassa kehitettiin THL:n TET-päivä, joka voitaisiin toteuttaa ja näin tutustua matalalla kynnyksellä erilaisiin rooleihin ja aloihin. Lisäksi voitaisiin luoda sisäisen liikumisen esittelypaketti, jonka yksiköt voisivat tilata kokouksiinsa CIT-haastattelujen mukaisesti. THL-tukiportaali on työntekijöille vieras, joten myös sitä voisi esitellä henkilöstölle enemmän.

10 Kehittämishankkeen arviointi

10.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta voidaan arvioida luotettavuuden, riippumattomuuden, pätevyuden, siirrettävyyden ja vahvistettavuuden näkökulmasta. Luotettavassa tutkimuksessa aineiston on oltava riittävä. Riittävyyttä voidaan mitata saturaatiolla eli kylläntymisellä. Saturatiopisteessä aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Esimieshaastatteluissa nousivat samat tyypittelyt eli yleistyksset, joten haastattelujen lisääminen ei olisi tuottanut tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kyseisen aineiston voidaan siis katsoa olevan riittävä. Lopputilamittaus kattaa vain noin 4,5 % laitoksen työntekijöistä, joten aineisto ei ollut riittävä luotettavuuden osoittamiseksi.

Luotettavuutta voidaan osoittaa kuvaamalla tutkijan sitoumus, tiedonantajien valinta ja tutkijan ja tiedonantajien välinen suhde (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Sitoumukseni ja näkökulmani aiheen tutkijana on kuvattu lähtötilanteen kuvauksessa. Haastateltavien esimiesten ja loppukyselyn vastaanottaneiden valintaperusteet on myös kuvattu raportissa. Tutkijan ja tiedonantajien suhteella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että CIT-haastateltavat saivat kommentoida tulkintojeni perusteella kirjoittamaani intrauutista. Luotettavuutta laskee se, etten toimittanut litteroituja aineistoja haastatelluille esimiehille tai henkilöstöasiantuntijoille kommentoitavaksi.

Tutkimustyön luotettavuus edellyttää tutkimusasetelman laatimista oikein (Kananen 2014, 125). Raportissa on kuvattu, miten kehittämistarve ja siihen liittyvät ongelmat tunnistettiin. Lukija tietää, miksi aihetta tutkittiin, ja miten ongelmat valittiin. Lukija tietää

myös, että tutkimuskohteena olivat nykytila ja sisäistä liikkuvuutta estävät ja mahdollistavat tekijät esimiesten, työntekijöiden ja henkilöstöasiantuntijoiden näkökulmasta. Kohdejoukkona oli kymmenen esimiestä, kaksi henkilöstöasiantuntijaa ja mallia pilotoinut työntekijä ja tämän esimies. Raportissa on myös kuvattu aineiston keruun menetelmät, tekniikat ja erityispiirteet. Lukija siis tietää kaikissa vaiheissa, oliko tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi haastattelu, tekniikkana nauhoittaminen tai erityispiirteenä yksilö- vai ryhmähaastattelu.

Luotettavuus edellyttää myös, että menetelmiä on käytetty oikein (Kananen 2014, 125). Koen käyttäneeni menetelmiä oikein. Lisäksi koen soveltaneeni menetelmiä onnistuneesti kuhunkin tarpeeseen. Syvähaastattelu oli erinomainen tapa saada kokonaiskuva ilmiöstä ja tunnistaa siihen liittyviä teemoja. Teemahaastattelujen kysymykset olivat ratkaisukeskeisiä ja tarpeeksi rajattuja, joten ne lisäsivät halutulla tavalla tietoa. CIT-menetelmä tuotti tietoa onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Litterointi toimi analysointivaiheessa hyvin, sillä se paransi aineiston käytettävyyttä, helpotti tietyn asian löytämistä massasta ja lisäksi pystyin helposti palamaan aineistoon jälkikäteen.

Aineiston analyysin on oltava kattavaa ja arvioitavissa. Kattavuus tarkoittaa, ettei tulkin-toja ole tehty vain satunnaisten aineiston osioiden perusteella. Aineiston analyysi on lukijan arvioitavissa, kun tutkimusmateriaalin kerääminen, analysoinnin vaiheet ja tulkin-nat on dokumentoitu. (Kananen 2014, 131.) Tätä ei voida todentaa, sillä lukijalla ei ole käytettävissään haastatteluaineistoa eikä litteroituja tekstiversioita.

Raportin luotettavuus varmistetaan sillä, että tutkija antaa lukijalle tutkimuksen toteut-tamisesta riittävästi tietoa, ja näin lukija voi arvioida tutkimustuloksia. (Tuomi & Sarajär-vi 2018, 164.) Johtopäätökset ja valinnat on perusteltu viittaamalla aineistoon. Lukija voi siis arvioida sekä tutkimustuloksia että hankkeen tuloksia. Tutkimus on riippumaton, jos ulkopuolinen voi tarkastaa ratkaisujen virheettömyyden (Kananen 2014, 133). Luki-ja voi edellä kuvatulla tavalla arvioida myös tekemiäni ratkaisuja, eli tutkimuksen voi-daan katsoa olevan riippumaton.

Siirrettävyys eli yleistettävyys tarkoittaa sitä, että tulokset voidaan siirtää muihin kohtei-siin tai tilanteisiin (Kananen 2014, 132). Toimintatutkimuksen tavoitteena on vastata paikalliseen ongelmiin ja kehittää kohdeorganisaation toimintaa. Toimintatutkimus ei tavoittele siirrettävyyttä. Raportissa on kuvattu tutkimuksen lähtötilanne niin, että lukija ymmärtää, millaiseen ympäristöön ja minkälaisiin ongelmiin kehittämiäni ratkaisuja ja

saamiani tutkimustuloksia voidaan siirtää sellaisenaan. Lisäksi loin toimintamallista Innokylään yleisen, organisaatoriippumattoman mallin, joka on yleistettävissä tai vähintään sovellettavissa muihinkin kohteisiin ja tilanteisiin.

Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että muut tutkijat voivat päätyä samaan lopputulokseen (Kananen 2014, 133). Raporttini sisältää kuvauksen käytetyistä menetelmistä ja keräämästäni aineistosta. Johtopäätökset ja valinnat on perusteltu aineistolla. Lisäksi lukijalla on saatavissa kyselyjen ja haastattelujen kysymykset. Lukija voi siis päätyä samaan lopputulokseen toistaessaan tutkimuksen kuvatuunlaisesta lähtötilanteesta. Vahvistettavuutta osoittaa myös se, että muut tutkijat eli olemassa olevien mallien kehittäjät, ovat päätyneet samanlaisiin ratkaisuihin kuin minä tutkimusaineistoni perusteella.

Mittareiden validius tarkoittaa sitä, että ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Pysyvyys eli reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittari antaa saman tuloksen, jos mitaus uusitaan. (Kananen 2014, 126.) Valitsemieni mittareiden piti kuvata sitä, päästiinkö kehittämishankkeella haluttuihin tavoitteisiin ja onnistuiko kehittämisprojekti. Mittarit kuvasivat tavoitteen saavuttamista suunnittelemani tavalla, joten ne olivat valideja. Käyttöönottomittarin ja lähtötilamittarin voidaan katsoa olevan pysyviä, sillä tulos olisi sama, jos mitaus toistettaisiin samalla kohdejoukolla. Muut mittarit liittyvät yksilön omaan kokemukseen, joten tulokseen voi vaikuttaa mittausten välissä tapahtunut yksilön toiminta. Esimerkiksi kokemus toimintamallin sisällön tuntemisesta voi muuttua, jos yksilö perehtyy malliin mittausten välissä.

Tarkastelin sisäistä liikkuvuutta kolmesta ulottuvuudesta sekä työkaluna että ympäristölleen vaatimuksia asettavana toimintana. Sisäisen liikkuvuuden ilmiötä on helpompi käsitellä ja markkinoida, kun tiedetään, mitä kaikkea sillä voidaan tehdä, ja mitkä asiat sen toteutumiseen vaikuttavat. Lisäksi viitekehyksessä kuvataan, mitkä asiat vaikuttavat oppimiseen, jotta voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen tavoittelevaa liikkumista. Lisäksi tietoperusta ohjasi toiminnan kehittämistä, eli valittu teoria-aineisto oli tutkimuskysymysten kannalta relevantti.

Käyttämäni tietoperusta muodostui strategisen henkilöstöjohtamisen, osaamispääoman johtamisen, rekrytoinnin, uudistumista tukevan ja älykkään organisaation sekä muutosviestinnän kirjallisuudesta. Tietoperusta sisälsi myös kotimaisia ja kansainvälisiä tutki-

muksia ja olemassa olevia työkiertomalleja. Valitsemani tietoperusta kuvaili sisäisen liikkuvuuden ilmiötä monipuolisesti.

10.2 Projektin arviointi

Arvioin projektia Innokylän arviointimittarilla, joka on kuvattu luvussa 4.6. Kehittämishankkeessa tunnistettiin ongelman kannalta merkitykselliset toimijaryhmät, eli sisäisen liikkuvuuden toimintatavoista vastaava henkilöstöasiantuntija, liikkumista toivovat työntekijät sekä liikkumisen mahdollistavat esimiehet. Kaikkien näiden toimijaryhmien tarpeet huomioitiin valintoja tehtäessä. Taloussuunnittelijat olisi pitänyt huomioida kehittämisen aikana paremmin. Toimijaryhmien tarpeet tunnistettiin haastatteluissa, pajoissa ja foorumeissa. Tarpeiden määrittelyssä onnistuttiin melko moninäkökulmaisesti ja tarpeilla perusteltiin kehittämishankkeen toteuttaminen. Hankkeelle asetetut tavoitteet olivat konkreettisia, realistisia ja mitattavia. Tavoitteet nousivat tutkimusongelmasta ja edellä kuvattujen toimijaryhmien tarpeista. Tavoitteista ilmeni, mitä haluttiin saavuttaa. Tavoitteen asettamisessa onnistuttiin hyvin.

Kehittämishankkeessa onnistuttiin osallistamaan loppukäyttäjät, eli esimiehet ja työntekijät, ja keskeiset toimijat eli taloussuunnittelijat ja henkilöstöasiantuntijat. Osallistamista tehtiin hankkeen eri vaiheissa, eli haastatteluina aineiston keruussa, työpajoina kehittämisympäristössä, ja keskustelufoorumina lopputulosten kommentoinnissa. Osallistamisen voidaan katsoa onnistuneen kohtuullisesti.

Toimintatapa on mallinnettu, eli kehitetty ratkaisu on kuvattu prosessikuvaksi ja kirjoitettu sanalliseksi kuvaukseksi. Kuvauksen ansiosta toimintamallia voidaan alkaa toteuttaa, eikä toteutuminen ole riippuvaista kehittäjän tuesta. Ratkaisun kuvaaminen onnistui siis hyvin. Kehitetty ratkaisu vastaa pääosin tarpeisiin. Työntekijätarjonnan ja -tarpeen ilmoittamiselle on luotu yhteinen foorumi, viestinnällä on vahvistettu liikkuvuuden mahdollistajia, ja sisäiselle liikkuvuudelle on luotu pelisäännöt ja prosessi. Loppukäyttäjien toiveena oli lisäksi työntekijäpankki, joka saadaan toteutettua uuden ohjausjärjestelmän myötä.

Toimintamallia pilotoitiin ja kommentoitiin hankkeen aikana, ja näin sain jatkojalostettua ratkaisua. Kokeilemisen voidaan siis nähdä onnistuneen hyvin. Toimintamalli on otettu käyttöön, eli ratkaisun toteuttaminen osana osaamisen johtamista on käynnissä. Ratkaisun toteuttamisen voidaan siis nähdä onnistuneen melko hyvin.

Arviointikriteerit kertoivat, saavutettiin tavoitetta. Lisäksi selvitettiin, mitkä hankkeen ulkopuoliset asiat vaikuttivat toimintamallin tunnettuuteen ja helppouden kokemukseen. Arvioinnin voidaan katsoa onnistuneen hyvin. Kehittämisprosessi onnistui kokonaisuudessaan hyvin (kuvio 15).

Tavoite	Tulos
Kehittämisprosessi on onnistunut	Tarpeiden määrittely: hyvä Tavotteiden asettaminen: hyvä Osallistaminen: kohtalainen Ratkaisun kuvaaminen: hyvä Ratkaisu vastasi tarpeisiin: hyvä Ratkaisun toteuttaminen: hyvä Arviointi: hyvä

Kuvio 15. Kehittämisprosessin arviointi

Lähteet

Cunningham, Ian & Dawes, Graham & Bennett, Ben 2016. The Handbook of Work Based Learning. Routledge, New York.

eOSMO 2011. Osaamisen hallinnan kehittämisen tarve.

[Http://www.eosmo.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=11](http://www.eosmo.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=11). Luettu 2.10.2018.

eOSMO^a. Osaamista kehittävä tehtäväkierto.

[Http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html](http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html). Luettu 2.10.2018.

eOSMO^b. Sopimus osaamista kehittävästä työkierrosta.

<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/link5.pdf>. Luettu 2.10.2018.

eOSMO^c. Työkierron aloituspalaverin teemat.

[Http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/link4.html](http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/link4.html). Luettu 2.10.2018.

eOSMO^d. Työkierron palautekeskustelun teemat.

[Http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/link6.html](http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/link6.html). Luettu 2.10.2018.

Eurofound 2016. Changing places: Mid-career review and internal mobility. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Furu, Patrick 2013. Jazzia johtamiseen : anna osajien loistaa. Sanoma Pro, Helsinki.

Hakenes, Hendrik & Katolnik, Svetlana 2017. On the incentive effect of job rotation. European Economic Review 98.

Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin : palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro, Helsinki.

Heikkinen, Hanne 2012. Kumuloituva ryhmä. <https://www.innokyla.fi/web/malli116520>. Luettu 2.10.2018.

Heikkinen, Hanne 2015. Service blueprint. <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>. Luettu 10.3.2018

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.

Häyrinen, Hannu 2017. Muutosagentti viestijänä ja vuorovaikuttajana.

<https://mlp.fi/muutosagentti-viestijana-ja-vuorovaikuttajana-2/>. Luettu 10.3.2018.

Ikonen, Kaarina 2018. Sisäisen liikkuvuuden käsitteitä. Esitys Ideointipajassa 28.5.2018 Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksessa.

Innokylä^a. Innokylän arviointimittari. <https://www.innokyla.fi/innokylan-arviointimittari>. Luettu 11.3.2018.

Innokylä^b. Innopajan suunnittelu- ja arviointimatriisi. <https://www.innokyla.fi/documents/109498/629fd000-d968-4b9c-be3e-5da3e63de4ab>. Luettu 2.10.2018.

Innokylä^c. Toimintamalli. <https://www.innokyla.fi/toimintamalli>. Luettu 10.3.2018.

Itä-Suomen yliopisto. Benchmarking. <https://www.uef.fi/benchmarking>. Luettu 10.3.2018.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi : tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona : miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen yliopistopaino oy, Jyväskylä.

Knuutila, Antti 2016. Tehtäväkierto ja sisäinen liikkuvuus osaamispääoman kehittämisen keinoina Tampereen kaupunkikonsernissa. Pro gradu –tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201606091847>. Luettu 11.5.2018.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.

KvantiMOTV – Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Mittaaminen : Muuttujien ominaisuudet. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 16.3.2018.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi : voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Talentum, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät : Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2. painos. WSOYpro, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.

Pirinen, Helka. Esimies muutoksen johtajana. Talentum, Helsinki.

Ruuska, Teemu 2014. Virherekrytinnin monet muodot ja todelliset kustannukset. <https://inhunt.fi/2014/12/virherekrytinnin-monet-muodot-ja-todelliset-kustannukset/>. Luettu 11.3.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna 2006^a. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luku 1.2 kokonaisuudessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 10.3.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006^b. Ryhmähaastattelu. Luku 6.3.4 kokonaisuudessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html. Luettu 10.3.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006^c. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luku 6.3.3 kokonaisuudessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu 10.3.2018.

Suojanen, Ulla 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä.

<https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Luettu 10.3.2018.

Sydänmaalakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen toimintasuunnitelma 2018 kaudelle 2018-2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201801041086>. Luettu 22.1.2018.

Tilastokeskus 2007. Laatusuunnitelmia. 2. uudistettu painos. Käsikirjoja 43.

Tilastokeskus 2017. Liitetäulukko 1. Valtiosektorin kuukausipalkat ammattiluokituksen mukaan 2016. https://tilastokeskus.fi/til/vkp/2016/vkp_2016_2017-05-04_tau_001_fi.html. Luettu 11.3.2018.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen : organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus työ- ja elinkeinohallinnossa : HEUREKA –työryhmän loppuraportti 29.5.2009.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työelämä 2020. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus : Ajatteleminen rohkeammin & isommin. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018.

Valtiovarainministeriö 2012. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Valtiovarainministeriö 2016. Ohje virantäytössä noudatettavista periaatteista. <http://vm.fi/documents/10623/1115054/Ohje%20virant%C3%A4yt%C3%B6ss%C3%A4%20noudatettavista%20periaatteista,%2029.11.2016.pdf/04c8bb96-008b-4d73-aac2-088852a681b4>. Luettu 11.5.2018.

Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. uud. painos. Otava, Keuruu.

Viitala, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa : Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Yrittäjät. Palkkalaskuri. <https://www.yrittajat.fi/palkkalaskuri>. Luettu 11.3.2018.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari, Helsinki.

Liite 1 Haastattelujen kysymykset

Esimiesten haastattelukysymykset:

1. Missä vaiheessa yksikössäsi tunnistettuun tehtävään aletaan etsiä tekijää?
2. Miten tekijää etsitään?
3. Mikä mahdollistaisi sen, että yksikkösi tehtävistä voitaisiin tiedottaa etukäteen?
4. Miten yksikössäsi on hyödynnetty sisäistä liikkuvuutta?
5. Mikä mahdollistaisi sen, että yksikkösi tehtävien täytössä voitaisiin hyödyntää sisäistä liikkuvuutta (rekrytointiprosessin sijaan)?
6. Miten esimies voisi kannustaa työntekijää liikkumaan sisäisesti?

Haastattelukysymykset liikkumiskokemuksista CIT-menetelmän mukaisesti:

1. Miten liikkuvuus toteutettiin?
2. Ketkä osallistuivat järjestelyyn?
3. Missä asioista viestittiin / sovittiin?
4. Milloin asioista viestittiin / sovittiin?
5. Miten sisäinen liikkuminen onnistui?
6. Mikä teki liikkumisesta onnistuneen?
7. Mitä liikkuvuudesta seuraa?

Liite 2 Lopputilakyselyn kysymykset

Sisäisen liikkuvuuden toimintamalli

1. Onnistuimmeko kertomaan toimintamallin sisällöstä?

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiesin, että toimintamallilla toteutetaan työkiertoja ja tehtäväjärjestelyjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiesin, että työkierrossa siirrytään määräaikaisesti toiseen tehtävään ja palataan sitten omaan yksikköön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiesin, että tehtäväjärjestelyssä siirrytään määräaikaisesti tehtävään ilman rekrytointiprosessia (esim. työpanoksen lainaaminen, siirtyminen toiseen tehtävään, määräaikaisuuden jatkaminen nykyisessä tai uudessa tehtävässä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Tiesin, että sisäisen liikkuvuuden toimintamalli sisältää:

- Sisäinen liikkuvuus ja työkierto -terhosivut
- Pelisäännöt
- Prosessin
- Roolit
- Työkiertosuunnitelma-lomakkeen
- En tiennyt toimintamallin sisältöä

3. Kuulin toimintamallista:

- Johtamisfoorumissa
- Henkilöstöinfossa
- Ideointipajassa
- Terho-uutisesta
- Minua haastateltiin aiheesta
- Esimies- ja assistenttijakelulla tulleesta sähköpostista
- Muu; mistä:
- En tiennyt toimintamallista

Onnistuimmeko luomaan työkiertoprosessista helpokäyttöisen?

Prosessi on jaettu kolmelle (3) sivulle

4. Tarpeen tunnistaminen ja kohdeyksikön etsiminen

Tarpeen tunnistaminen

- Työntekijä kertoo esimiehelleen työkiertohalukkuudestaan.
- Miettikää tavoitteita kierrolle. Esimerkkejä tavoitteista ja toteutustavoista on koottu [Sisäinen liikkuvuus ja työkierto](#) -sivulle.
- Työntekijä voi miettiä myös, miten omat kompetenssit (tiedot, taidot, kokemukset, verkostot ja ominaisuudet) voisivat hyödyttää vastaanottavaa yksikköä.
- Pohtikaa, mikä ajankohta sopisi työtilanteen kannalta parhaiten liikkumiselle, ja voiko työntekijän tehtäviä jakaa, jättää odottamaan tai ottaa mukaan kierron ajaksi.

Kohdeyksikön ja tehtävän etsiminen

- Työkierrot tehtävät ilmoitetaan [Sisäinen liikkuvuus ja työkierto](#) -sivulla. Ilmoita avoimen tehtävän nimike, lyhyt kuvaus tehtävästä, tehtävän toteutumisen varmuus sekä yhteyshenkilö.
- Työntekijä ilmoittaa vapaamuotoisesti yhteyshenkilölle kiinnostuksestaan tehtävään (esim. sähköpostitse, puhelimitse, kasvotusten).
- Työkierrosta kiinnostunut voi myös ottaa esimiehensä kanssa suoraan yhteyttä kiinnostavan yksikön esimieheen, jos sopivaa tehtävää ei ole auki.

	Täysin samaan mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työkierroksen suunnittelu esimiehen kanssa vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimen tehtävän ilmoittaminen Terhossa vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimeen tehtävään ilmoittautuminen vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteyden ottaminen potentiaalisen yksikön päällikköön vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Voit kommentoida vastaustasi:

6. Yhteinen sopiminen

Yhteinen sopiminen

- Työntekijä, lähettävä (oma) esimies ja vastaanottava (tuleva) esimies sopivat työkierrolle:
 - ajankohdan
 - tavoitteet ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi
 - työajan ja palkkakulujen jakautumisen (%)
 - perehdyttäjän kohdeyksiköstä
 - väliarviointiin ja paluukeskustelun päivämäärän (jos yli 4kk kestävä kierto)
- Täyttäkää keskustelun perusteella [Työkierrosuunnitelma THL-tukiportaalissa](#) -> *Henkilöstöpalvelut* -> *Työkierrosuunnitelma*.
- Voitte vapaasti sopia, ottaako työntekijä tietokoneensa ja puhelimensa mukaan uuteen yksikköön.
- Taloussuunnittelijalta saatte tarvittaessa ohjeita, mikäli haluatte jakaa palkkakustannukset yksiköiden kesken. Pääsääntöisesti kulut jaetaan kohdentamalla työaikaan kohdeyksikköön tai -projektiin Kiekussa.

	Täysin samaan mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työkierrosta sopiminen vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikkuminen yksiköiden välillä vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkakustannusten jakaminen vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Voit kommentoida vastaustasi:

8. Työskentely, väliarviointi ja paluu omaan tehtävään

Työskentely

- Työntekijä tutustuu yksikön tai roolin toimintaan työkiertosuunnitelman mukaisesti.
- Vastaanottava esimies ja perehdyttävä huolehtivat, että työntekijä kotiutuu työyhteisön jäseneksi. Työntekijän tuoma ulkopuolinen näkökulma kannattaa hyödyntää ja ottaa avoimin mielin vastaan.

Väliarviointi (yli 4kk mittainen työkierto)

- Vastaanottava esimies käy työntekijän kanssa väliarviointikeskustelun, jos työkierto on yli neljän (4) kuukauden mittainen.
- Keskustelkaa, onko työkierto edennyt tavoitteen mukaiseen suuntaan tai onko tavoitetta tai tehtäviä tarpeen muotoilla uudelleen.

Paluukeskustelu (yli 4kk mittainen työkierto)

- Lähettävä (oma) esimies ja työntekijä pitävät paluukeskustelun viimeistään kahta (2) viikkoa ennen työkierron päättymistä, jos työntekijä ei ole työskennellyt kierron aikana omassa yksikössään.
- Käykää läpi mahdolliset kierron aikana tapahtuneet muutokset tehtävissä, tiimissä tai yksikössä. Tarvitaanko perehdytystä?
- Sopikaa, miten liikkumisen anteja hyödynnetään omassa työssä ja työyhteisössä.

Paluu omaan tehtävään

- Työntekijä hyödyntää oppimaansa työssään, ja jakaa kokemuksiaan ja oivalluksiaan työyhteisölle.

	Täysin samaan mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työskentelyn aloittaminen uudessa yksikössä vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väliarvioinnin ja paluukeskustelun pitäminen vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paluu omaan tehtävään vaikuttaa helpolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Voit kommentoida vastaustasi:

Liite 3 Viestintäsuunnitelma

Kohderyhmä	Tavoite	Kanava	Aika ja vastuhenkilö
Työyhteisön jäsenet ja kehittäjä	Selittää kehittämistarve	Ryhmähaastattelu	27.10.2017, kehittäjä
Henkilöstöasiantuntija	Kehittämistarve tiedoksi ja keskusteltavaksi	Sähköposti	3.11.2017, kehittäjä
Ohjaaja ja kehittäjä	Aiheen valinta ja rajaaminen. Toimintatutkimussyklin esittely.	Työkokous	7.12.2017, kehittäjä
Esimiehet	Tieto, että sisäinen liikkuminen on mahdollista ja toivottavaa. Osaavat hyödyntää intrasivua tehtävien ilmoittamisessa	Johtamisfoorumi	1.2.2018, henkilöstöasiantuntija
Ohjaaja ja kehittäjä	Yhteinen ymmärrys projektisuunnitelmasta, vastuista, viestinnästä ja aikataulusta.	Työkokous	16.2.2018, kehittäjä
Ohjaaja ja henkilöstön kehittämisspäällikkö	Teoriasta nousseet sisäisen liikkuvuuden hyödyt yksikkö- ja yksilötasolla osaksi viestintää.	Sähköposti	21.2.2018, kehittäjä
Henkilöstö	Liikkumisesta kiinnostuneet osallistuisivat keskustelutilaisuuteen.	Intranet-uutinen	22.2.2018, henkilöstöasiantuntija
Liikkumisesta kiinnostuneet työntekijät	Työntekijät ymmärtävät sisäisen liikkuvuuden käsitteen ja ottavat liikkumishalukkuuden esimiehensä kanssa puheeksi.	Keskustelutilaisuus	7.3.2018, henkilöstöasiantuntija
Haastateltavat esimiehet	Esimies osallistuu haastatteluun ja löytää (viestiin linkatun) Sisäinen liikkuvuus - intrasivun.	Kalenterikutsu	16.3.2018, kehittäjä
Työntekijät ja esimiehet	Tietävät, että Sisäinen liikkuvuus - intrasivulla on avoimia tehtäviä ja se on väylä tehtävien ilmoittamiseen.	Intranet-uutinen	26.3.2018, kehittäjä
Haastateltavat esimiehet ja kehittäjä	Esimiehet tietävät kehittämishankkeesta. Kehittäjä tunnistaa liikkuvuuden lähtötilanteen, mahdollistajat ja esteet.	Haastattelut	21.3.-6.4.2018, kehittäjä
Ohjaaja ja henkilöstön kehittämisspäällikkö	Ymmärtävät esimiesten näkökulman liikkuvuuden ongelmista ja mahdollistajista haastattelujen perusteella	Sähköposti	9.4.2018, kehittäjä
Ohjaaja	Tiedoksi hankkeen vaihe ja aikataulu.	Sähköposti	11.4.2018, kehittäjä
Esimiehet	Esimiehet vastaavat lähtötilakyselyyn	Sähköposti	12.4.2018, kehittäjä
Esimiehet ja assistentit	Esimies vastaa lähtötilannekyselyyn, ja tuntee viestissä kuvatut sisäisen liikkumisen käsitteet, lähtötilanteen, hyödyt, mahdollistajat ja projektiin aikajanan	Sähköposti	4.5.2018, kehittäjä
Henkilöstö	Henkilöstö tietää, että kehitteillä on toimintamalli. Ideointipajaan saadaan osallistujia. Henkilöstö löytää Sisäinen liikkuvuus -intrasivun.	Intranet-uutinen	22.5.2018, kehittäjä
Haastatellut esimiehet	Esimies jakaa tiedon tulevasta ideointipajasta henkilöstölle	Sähköposti	22.5.2018, kehittäjä
Ideointipajan osallistajat ja kehittäjä	Työntekijät ymmärtävät käsitteen. Kehittäjä saa käyttäjälähtöisiä ratkaisuja havaittuihin ongelmiin ja prosessin vaiheisiin.	Ideointipaja	28.5.2018, kehittäjä
Henkilöstö	Liikkuminen edellyttää työntekijän ja esimiehen aktiivisuutta. Ideointipajaan osallistuvien tuotokset saadaan näkyviin. Lukija ymmärtää liikkumisen mahdollistajat ja tietää, missä vaiheessa kehittämishanke on.	Intranet-uutinen	31.5.2018, kehittäjä

Esimiehet	Ideointipajan tulosten mukaisesti esimiehet ja työntekijät ovat aktiivisia, keskustelevat liikkuvuudesta osastojen ja yksiköiden kokouksissa ja ilmoittavat tehtäviä intrassa. Esimiehet tunnistavat käsitteet, mahdollistajat ja tietävät projektin aikataulun.	Sähköposti	31.5.2018, kehittäjä
Esimiehet	Esimiehet osallistuvat keskustelutilaisuuteen kommentoimaan mallia	Kalenterikutsu	31.5.2018, kehittäjä
Esimiehet	Esimiehet tunnistavat toimintamallin elementit ja testaavat mallia teoriatasolla.	Keskustelutilaisuus	18.6.2018, kehittäjä
Ohjaaja	Tiedoksi hankkeen vaihe ja aikataulu.	Sähköposti	3.9.2018, kehittäjä
Valtiovarainministeriön henkilöstöasiantuntijat	Ratkaisujen skaalaaminen valtionhallinnon tasoiseen liikkuvuuteen	Työkokous	18.12.2018, kehittäjä
Esimiehet	Esimiehet tuntevat mallin, löytävät ohjeet intrasta ja ymmärtävät oman ja työntekijän vastuut liikkumisen toteuttamisessa.	Johtamisfoorumi	1.3.2019, kehittäjä
Taloussuunnittelijat	Tietävät, miten työkiertoprosessi näkyy heidän tehtävässään.	Sähköposti	1.3.2019, kehittäjä
Työntekijät	Työntekijä löytää ohjeet intrasta ja saa tarinallistamisen avulla esimerkkejä liikkumisen toteuttamisesta	Intranet-uutinen	3.4.2019, kehittäjä
Kyselyn vastaanottajat ja kehittäjä	Kehittäjä tietää hankkeen vaikuttavuuden. Vastajat tuntevat kyselyyn kuvatun mallin, käsitteet ja prosessin.	Kysely	5.4.-10.4.2019, kehittäjä
Ohjaaja	Ohjaaja tietää kehittämishankkeen tulokset ja jatkotoimenpiteet	Tulosten esittelytilaisuus	2.5.2019, kehittäjä

Liite 4 Sisäinen liikkuvuus ja työkierto –intranet-sivu

--> Avoimet tehtävät ja sisäinen liikkuvuus

Sisäinen liikkuvuus ja työkierto

 Lisännyt Riikka Rossi, viimeksi muokannut Saana Saske 28.02.2019

Mitä

Sisäisellä liikkuvuudella voidaan hoitaa **alle vuoden** mittaisten määräaikaisten tehtävien täyttäminen. Tehtävät täytetään **ilmoittautumismenettelyllä**. Sisäinen liikkuvuus voidaan jakaa **työkiertoon** ja **tehtäväjärjestelyihin**. Työkierron aikana henkilön työsuhde lähtevään yksikköön ei katkea. Tehtäväjärjestelyssä työntekijälle tehdään työsopimus uuteen yksikköön.

työkierto

- Tutustumisjakso toisessa yksikössä/tehtävässä
- Lyhytaikainen työskentely toisessa yksikössä oman osaamisen vahvistamiseksi (omalla palkalla)
- Henkilön määräaikainen siirto toiseen yksikköön/tehtävään palvelussuhteen aikana
- Vakinaisen/määräaikaisen henkilön työpanoksen lainaaminen (koko työpanos, osittainen työpanos)
- Määräaikaisen **max. 1 v** jatko uudessa tehtävässä

tehtäväjärjestely

Miten

Työkierron toteuttaminen on kuvattu **Työkierron vaiheet ja pelisäännöt** -sivulla. Tehtäväjärjestelyissä noudatetaan Rekrytointi THL:ssä -prosessia 3 *Valinta ja toimenpiteet sen jälkeen* -kohdasta alkaen, kun tehtävä ja tekijä ovat löytäneet toisensa.

Miksi

- Osaamisen laajentaminen tai syventäminen
- Verkostojen luominen tai laajentaminen
- Näkemyksen laajentaminen toiminnasta kokonaisuutena
- Hyvien työkäytäntöjen kehittäminen ja levittäminen
- Väliaikainen työkuorman tasoittaminen
- Sijaisuuden hoitaminen
- Pysyvä siirtyminen työntekijän tahdosta, työtilanteesta tai työkykyyn liittyvistä syistä
- Laatumetrika: yksikön ulkopuolisen arvioijan näkökulma omaan toimintaan

Toteutus esimerkkejä

- Avoimen tehtävän hoitaminen
- Tehtävien vaihtaminen päittäin
- Työparityöskentely
- Varjostaminen eli kokeneemman työntekijän havainnointi
- Projektityöskentely
- Benchmarkkaus

Nyt avoinna olevia tehtäviä

Tälle sivulle voit täyttää avoimia tehtäviä ja mahdollisesti avoimeksi tulevia **alle vuoden kestäviä** tehtäviä (tehtävät täytetään, mikäli rahoitus varmistuu/järjestyy). Konsultoi henkilöstöasiantuntijaa, jos olet epävarma siitä, sopiiko suunnittelemasi tehtävä täytettäväksi sisäisellä liikkuvuudella. Tehtävä voi olla kokoaikainen tai osa-aikainen. Minimipituutta tehtävän kestolle ei ole.

Jos kiinnostut tehtävästä, ota suoraan yhteyttä ilmoituksen yhteyshenkilöihin joko sähköpostilla tai puhelimitse. Lue myös **Työkierron vaiheet ja pelisäännöt**.

Voit myös ottaa esimiehesi kanssa suoraan yhteyttä muuhun sinua kiinnostavaan yksikköön! Tutustuminen ja uuden oppiminen eivät vaadi avointa tehtävää.

Nimike:	
Lyhyt kuvaus tehtävästä:	
Tehtävän tyyppi	
Ajanjakso	
Varmuus siitä, täytetäänkö tehtävä	.
Yhteyshenkilö	
Ilmoittautuminen, mihin mennessä	.

Liite 5 Työkierron vaiheet, pelisäännöt ja roolit –intranet-sivu

--> Sisäinen liikkuvuus ja työkierto

Työkierron vaiheet, pelisäännöt ja roolit

 Lisännyt Saana Saske, viimeksi muokattu 01.03.2019

Pelisäännöt

- Työntekijä voi siirtyä määräajaksi (max. 1 v.) toiseen tehtävään osa-aikaisesti tai kokoaikaisesti
- **Työkierron lähtökohtana on henkilön oma aktiivisuus**
- Työkierto on aina vapaaehtoista
- **Henkilö siirtyy omalla palkallaan.** Palkkakustannusten jakamisesta sovitaan tapauskohtaisesti yksiköiden kesken.
- Työkierron jälkeen henkilöllä on oikeus palata samoihin, tai mikäli tämä ei ole mahdollista, vaativuustasoltaan vähintään vastaaviin tehtäviin siihen yksikköön, josta hän lähti.
- Tavoitteena on molempia yksiköitä hyödyttävä liikkuminen.

Työkierron vaiheet

1 Tarpeen tunnistaminen

- Työntekijä pohtii, miten voisi hyötyä työkierrosta ja valmistelee ehdotuksen esimiehelleen.
- Työntekijä kertoo työkiertohalukkuudestaan esimiehelle.
- Työntekijä ja esimies miettivät tavoitteita kierrolle. Pohtikaa esimerkiksi työntekijän, tiimin tai yksikön osaamis- ja verkostoitumistarpeita. [Sisäinen liikkuvuus](#) -sivulle on koottu esimerkkejä tavoitteista ja toteutustavoista.
- Työntekijä voi miettiä myös, miten omat kompetenssit (tiedot, taidot, kokemukset, verkostot ja ominaisuudet) voisivat hyödyttää vastaanottavaa yksikköä.
- Pohtikaa, mikä ajankohta sopisi työtilanteen kannalta parhaiten liikkumiselle, ja voiko työntekijän tehtäviä jakaa, jättää odottamaan tai ottaa mukaan kierron ajaksi.

2 Kohdeyksikön ja tehtävän etsiminen

- Työkierrotehtävät ilmoitetaan [Sisäinen liikkuvuus](#) -sivustolla
- Voitte myös ottaa suoraan yhteyttä kiinnostavan yksikön esimieheen.

3 Yhteinen sopiminen

- Työntekijä, oma esimies ja vastaanottava esimies täyttävät yhdessä **Työkierrosuunnitelman** [THL-tukiportaali](#)ssa -> Henkilöstöpalvelut -> Työkierrosuunnitelma. Linkki portaaliin: <https://tuki.thl.fi/plugins/servlet/des>
- Esimiehet sopivat tarvittaessa keskusteluajan osastojensa [taloussuunnittelijan](#) kanssa palkkakulujen jakamisesta.
- Työntekijä aloittaa perehtymisen tarvittaessa jo ennen työskentelyn alkamista.

4 Työskentely

- Työntekijä tutustuu yksikön tai roolin toimintaan työkiertosuunnitelman mukaisesti.
- Vastaanottava esimies ja perehdyttävä huolehtivat, että työntekijä kotiutuu työyhteisön jäseneksi. Työntekijän tuoma ulkopuolinen näkökulma kannattaa hyödyntää ja ottaa avoimin mielin vastaan.

5 Väliarviointi (yli 4kk mittainen työkierto)

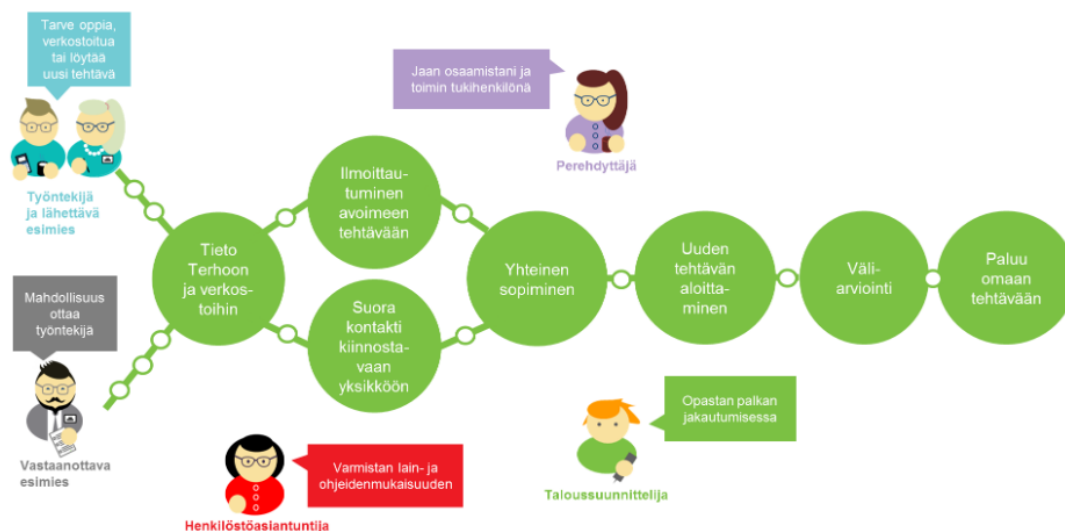
- Vastaanottava esimies käy työntekijän kanssa väliarviointikeskustelun, jos työkierto on yli neljän (4) kuukauden mittainen.
- Keskustelkaa, onko työkierto edennyt tavoitteen mukaiseen suuntaan tai onko tavoitetta tai tehtäviä tarpeen muotoilla uudelleen.

6 Paluukeskus (yli 4kk mittainen työkierto)

- Lähettävä (oma) esimies ja työntekijä pitävät paluukeskustelun viimeistään kahta (2) viikkoa ennen työkierron päättymistä, jos työntekijä ei ole työskennellyt kierron aikana omassa yksikössään.
- Käykää läpi mahdolliset kierron aikana tapahtuneet muutokset tehtävissä, tiimissä tai yksikössä. Tarvitaanko perehdytystä?
- Sopikaa, miten liikkumisen anteja hyödynnetään omassa työssä ja työyhteisössä.

7 Paluu omaan tehtävään

- Työntekijä hyödyntää oppimaansa työssään, ja jakaa kokemuksiaan ja oivalluksiaan työyhteisölle.



Työkierron roolit

Työntekijä

- Tunnistaa omat motiivinsa liikkua
- Ottaa liikkumishalukkuuden puheeksi esimiehen kanssa

Esimies ja työntekijä

- Pohtivat yksikön ja työntekijän tehtävän/roolin edellyttämiä osaamis- ja verkostoitumistarpeita nyt ja tulevaisuudessa
- Suunnittelevat työntekijältä jäävien tehtävien hoitamisen liikkumisen aikana
- Tunnistavat ja ottavat yhteyttä sopiviin kohdeosastoihin ja -yksiköihin

Esimies

- Ennakoiva henkilöstösuunnittelu: henkilöstön määrän, laadun ja rakenteen tulevat muutokset
- Viestii tunnistetuista tarpeista Terhossa ja / tai osaston johtoryhmän jäsenille ja talon sisäisille verkostoille
- Toimii esimerkkinä oppimista ja uudistumista tukevalle kulttuurille: positiivinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen ja liikkumiseen, epäonnistumisia salliva kokeilu ympäristö, tasapuolinen mahdollisuus liikkua
- Sitoutuu yhteistyöhön ja mahdollistaa liikkumisen

Perehdyttäjä (kohdeyksikössä)

- Toimii mentorina tai työparina ja jakaa osaamistaan
- Tukee liikkujaa ja mahdollistaa tervetulleen olon

Henkilöstöasiantuntija


- Varmistaa ohjeiden- ja lainmukaisuuden ja toimii asiantuntijana toteutustapoja valittaessa
- Omistaa toimintamallin ja kehittää sitä eteenpäin: Kerää palautetta ja tilastoi liikkumista

Taloussuunnittelija


- Opastaa palkkakulujen jakamisessa

Johtoryhmä


- Tunnistaa ja viestii strategiset osaamistarpeet
- Varmistaa, etteivät rakenteet estä liikkumista


 Tykkää Ole ensimmäinen, joka tykkää tästä

Liite 6 Työkiertosuunnitelma-lomake

 Työkiertosuunnitelma x

Työntekijän nimi

Työkierto alkaa
 

Työkierto päättyy
 

Lähtävä yksikkö (nykyinen yksikkö)

Lähtävän esimiehen nimi (nykyinen esimies)

Lähtävän yksikön taloussuunnittelija

Vastaanottava yksikkö

Vastaanottavan esimiehen nimi

Vastaanottavan yksikön taloussuunnittelija

Perehdyttäjän nimi vastaanottavassa yksikössä *(Ei pakollinen)*

Työkierron tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseen

Työntekijälle on tehty perehdytysuunnitelma *(Ei pakollinen)*

Työkierron aikaiset tehtävät

Montako prosenttia työajasta tehdään kohdeyksikössä? *(Ei pakollinen)*

Montako prosenttia palkkakuluista korvataan kohdeyksiköstä tai -projektista?

Työntekijältä jäävien tehtävien järjestely kierron aikana (Ei pakollinen)

Väliarviointi (Ei pakollinen)

Väliarviointi suositellaan pitämään yli kolme (3) kuukautta kestävässä työkiertoissa

Paluukeskustelu (Ei pakollinen)

Paluukeskustelu suositellaan pitämään yli kolme (3) kuukautta kestävässä työkiertoissa, viimeistään kahta (2) viikkoa ennen kierron päättymistä

Luo Peruuta