



Satakunnan ammattikorkeakoulu

Juha Sormunen

**TYÖKIERTO JA TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN:  
CASE SAINT-GOBAIN GLASS FINLAND OY  
YRITYSYKSIKÖ SEKURIT**

Liiketalous Rauma  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Henkilöstöjohtaminen ja organisaatiot  
2010

# TYÖKIERTO JA TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN: CASE SAINT-GOBAIN GLASS FINLAND OY YRITYSYKSIKKÖ SEKURIT

Sormunen, Juha  
Satakunnan Ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Rauma  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Suuntautuminen: Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen  
Toukokuu 2010  
Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 79

Avainsanat: työkierto, moniosaajuus, toimintamalli, kehittäminen, muutos

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen työkierron nykytilanne, sekä saada selville johdon ja tuotannon henkilöstön ajatukset toimintamallin kehittämiseksi. Tavoitteena oli nykytilan analyysin pohjalta antaa yrityksen johdolle toimenpide-ehtotuksia, joiden avulla kierto voidaan järjestää mahdollisimman onnistuneesti.

Tutkimuksen teoriaosassa perehdyttiin työkiertoon, sekä toimintamallin kehittämisen vaiheisiin yleisellä tasolla ja myös erityisesti työkierron osalta.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen.

Tutkimustulokset osoittavat tuotannon työntekijöiden suhtautuvan positiivisesti työkiertoon. He kokevat kierrolla saavutettavan etuja, kuten työviihtyvyyden ja motivaation parantumista, sekä liikuntaelinsairauksien riskin vähenemistä. Rotaation koetaan myös aiheuttavan haasteita, kuten työn tuottavuuden ja työn laadun heikentymistä, sekä työmäärän kasvamista. Yrityksen suurimmat haasteet ovat työkierron järjestelmällinen toteuttaminen, sekä henkilöiden motivoiminen osallistumaan rotaatioon, mikä on paradoksaalista positiiviseen suhtautumiseen nähden.

Nykytilan analyysin pohjalta suosittelin kohdeyritykselle toimenpiteitä haasteiden voittamiseksi ja toimintamallin mahdollisimman onnistuneelle käytönotolle.

# JOB ROTATION AND DEVELOPING OF THE OPERATIONS MODEL: CASE SAINT-GOBAIN GLASS FINLAND OY COMPANY UNIT SEKURIT

Sormunen, Juha  
Satakunta University of Applied Sciences  
School of Business Rauma  
Degree Programme of Business and Administration  
Specialization option: Human Resource Management and Organizations  
May 2010  
Heinonen, Eila  
Number of Pages: 79

Key words: job rotation, multiskilling, operations model, change

---

The purpose of this thesis was to find out the present situation of job rotation in the case company and to determine the ideas of management and production personnel for future development of the operations model. The objective was to give suggestions for the case company to organize job rotation successfully based on analyses of the present situation.

The theoretical section was based on job rotation and on the development of operations model in general and also in job rotation's point of view.

Qualitative and quantitative methods were used in the empirical part of this study.

The results of this study show that the production workers are positively disposed towards job rotation. They feel that they can acquire benefits through rotation such as increased motivation, job satisfaction and decreased risk of musculo-skeletal disorders. They feel also that rotation will provide challenges such as decreased quality of work and effectiveness and increased work load. Two major challenges for the company are to organize operation model systematically and to motivate persons to take part on rotation which is a paradoxal challenge taken into consideration the positive general attitude of production workers towards job rotation

Suggestions were made for the case company based on the present situation analyses for them to overcome the challenges of rotation in the company and for to implement the operations model in a most successful way.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TYÖKIERTO HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ.....	6
2.1 Työkierron määritelmä.....	7
2.2 Työkierron käyttö yrityksissä .....	8
2.3 Työkierto-ohjelmat .....	11
2.4 Työkierto: Yrityksen näkökulma .....	12
2.4.1 Moniosajuus .....	13
2.4.2 Henkilöstötiedon lisääntyminen.....	15
2.4.3 Tuottavuus.....	15
2.4.4 Innovatiivisuus .....	16
2.4.5 Työkierron haasteet.....	17
2.5 Työkierto: Henkilöstön näkökulma .....	18
2.5.1 Motivaatio ja työviihtyvyys .....	18
2.5.2 Ura.....	19
2.5.3 Liikuntaelinsairaudet.....	21
3 UUDEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISEN VAIHEET .....	22
3.1 Nykytilanteen analysointi .....	23
3.1.1 Toimintoketjujen kuvaus ja analysointi .....	24
3.1.2 Toimintojen resurssi ja kustannusanalyysi.....	25
3.2 Muutostavoitteiden määrittäminen .....	25
3.2.1 Mittareiden määrittäminen .....	26
3.3 Uuden toimintamallin suunnittelu.....	27
3.3.1 Työkierron suunnittelu .....	28
3.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto .....	29
3.4.1 Pilotointi.....	30
3.4.2 Muutosvastarinta .....	31
3.4.3 Työkierron käyttöönotto .....	32
4 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY .....	34
5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS ....	35
6.TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	37
6.1 Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä .....	37
6.2 Aineiston kerääminen ja käsittely .....	37
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	38
7 TUTKIMUSTULOKSET .....	40
7.1 Taustatietoa .....	40
7.2 Kyselytulokset.....	40
7.2.1 Kysymys 1.....	41
7.2.2 Kysymys 2.....	43
7.2.3 Kysymys 3.....	44
7.2.4 Kysymykset 4 & 5.....	45
7.2.5 Kysymys 6.....	48
7.2.6 Kysymys 7.....	48
7.2.7 Kysymys 8.....	51

7.2.8 Kysymys 9.....	52
7.3 Johdon teemahaastattelu .....	52
7.3.1 Nykytilanne .....	52
7.3.2 Tavoitteet.....	53
7.3.3 Työkierron edut ja haasteet .....	53
7.3.5 Suunnittelu .....	54
7.3.6 Käyttöönotto.....	55
7.4 Vuoropäällikön teemahaastattelu.....	56
7.4.1 Nykytilanne .....	56
7.4.2 Työkierron edut ja haasteet .....	56
7.4.4 Työkierron järjestäminen .....	57
7.5 Tuotannon teemahaastattelu. Haastateltava 1.....	59
7.5.1 Työkierron vaikutus omaan työhön .....	59
7.5.2 Työkierron edut ja haasteet .....	59
7.5.3 Työkierron järjestäminen .....	60
7.6 Tuotannon teemahaastattelu. Haastateltava 2.....	61
7.6.1 Työkierron vaikutus omaan työhön .....	61
7.6.2 Työkierron edut ja haasteet .....	62
7.6.3 Työkierron järjestäminen .....	63
8 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET.....	63
8.1 Nykytilan analyysi .....	64
8.2 Muutostavoitteiden määrittely .....	68
8.3 Toimintamallin suunnittelu .....	68
8.4 Toimintamallin käyttöönotto .....	71
8.5 Loppuyhteenveto.....	72
LÄHTEET .....	77

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee työkiertoa ja työkierron kaltaisen toimintamallin kehittämisen vaiheita. Kohdeyrityksessäni työkiertoa on sovellettu vuodesta 2007, mutta toimintamallin toteuttaminen ei ole ollut johdon tavoitteisiin nähden riittävän järjestelmällistä ja laaja-alaista. Olen työskennellyt kohdeyrityksessä opiskelujeni ohessa, sekä kesätöissä. Työnkuvaani on kuulunut tuotannon eri tehtävät. Työskentelin tuotannossa yhteensä viidellä eri työpisteellä. Neljä näistä tehtävistä kuului kierron piiriin ja ne oli järjestetty niin, että henkilö vaihtoi päivittäin kahden tehtävän välillä. Työpistettä vaihdettiin kahden tunnin, eli taukojen jälkeen. Siinä vaiheessa työkierron käsite ei ollut minulle tuttu, vaan ajattelin yrityksen järjestävän tuotannon tällä tavoin, koska se tuo vaihtelua työpäivään ja sitä kautta piristää ja parantaa työviihtyvyyttä. Koin myös positiiviseksi, että tällä järjestelyllä fyysiset liikkeet vaihtuivat, sillä työt olivat suhteellisen raskaita ja liikkeiltään yksipuolisia. Myöhemmin miettiessäni opinnäytetyöni aihetta ehdotin johdolle aihetta työkierto, joka sopi tilaajalle hyvin, sillä heidän tavoitteensa oli ottaa kiertoa yhä laajemmin ja organisoidummin käyttöön. Tätä tarvetta silmällä pitäen lähdin rakentamaan kokonaisuutta yrityksen tarpeisiin.

Käyn tutkimuksen teoriaosassa läpi työkiertoa ja toimintamallin kehittämisen vaiheita. Tutkimustuloksissa tarkastellaan kyselyn tuloksia, sekä teema-haastatteluita. Tutkimusongelma on, että miten kierto otetaan mahdollisimman onnistuneesti käyttöön kohdeyrityksessä. Tutkimustulosten ja teorian pohjalta annan suosituksia toimintamallin järjestämiselle ja jalkauttamisen toteuttamiselle.

## 2 TYÖKIERTO HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Työkierto on menetelmä henkilöstön kehittämiseen. Käyn otsikon alla läpi kierron määritelmän, sen esiintymistä eri aloilla, tapoja kierron järjestämi-

seen, sekä monien kansainvälisten tutkimusten tuloksia rotaation eduista ja ongelmakohdista. Suomenkielistä kirjallisuutta tai tutkimuksia aiheesta ei ole juuri julkaistu, joten materiaali on pääosin englanninkielisiä. Suurin osa tutkimuksista on toteutettu Yhdysvalloissa tai Euroopassa. Monet lähteistäni ovat suhteellisen vanhoja, mutta perustelen niiden käyttöä sillä, että myös muissa alan uusimmissa tutkimuksissa käytetään hyväksi juuri näitä vanhempia lähteitä. Kierron vaikutukset olen jakanut organisaation ja henkilöstön näkökulmiin aihealueesta riippuen.

## 2.1 Työkierron määritelmä

Työkierto tuli suosituksi henkilöstöjohtamisen välineeksi 1970-luvulla (Beardwell & Holden 2001, 333).

Työkierto on kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa henkilöstöä siirretään systemaattisesti toisiin työtehtäviin tai yksiköihin tietyksi ajaksi (Malinski 2002, 673; Viitala 2006). Työkierrossa henkilöt siirtyvät tehtävistä toiseen yrityshierarkian tasolla sivusuuntaisesti (Cheraskin & Campion 1996, 1518). Työkierto-ohjelmat eroavat toisistaan yrityksissä laajuuden ja käyttötarkoituksen mukaan (Fiester 2008).

Työkierto eroaa täydellisestä erikoistumisesta siinä, että työkierrossa työntekijä on specialisoitunut useampaan työvaiheeseen, esimerkiksi kahteen tai kolmeen. Henkilö ei välttämättä osaa tuotteen valmistuksen kaikkia vaiheita, mutta hänen osaamisensa ei ole rajoittunut myöskään pelkästään yhteen vaiheeseen. (Cosgel & Miceli 1999, 302.)

Työkierto on myös syytä erottaa työn laajentamisen ja työn rikastamisen käsitteistä. Työn laajentaminen tarkoittaa pirstoutuneiden työtehtävien yhdistämistä mielekkäämmiksi työkokonaisuuksiksi. Lisääntyneet työtehtävät ovat samantasoisia vastuultaan ja osaamistasoltaan kuin henkilön muut tehtävät. Työn rikastamisella lisätään henkilön työkokonaisuuteen aiempaa vastuullisempia tehtäviä. (Armstrong 1996, 383-384.) Tutkimuksessa käytän

työkierron synonyymeina termejä rotaatio, kierto, työnkierto ja tehtäväkierto.

## 2.2 Työkierron käyttö yrityksissä

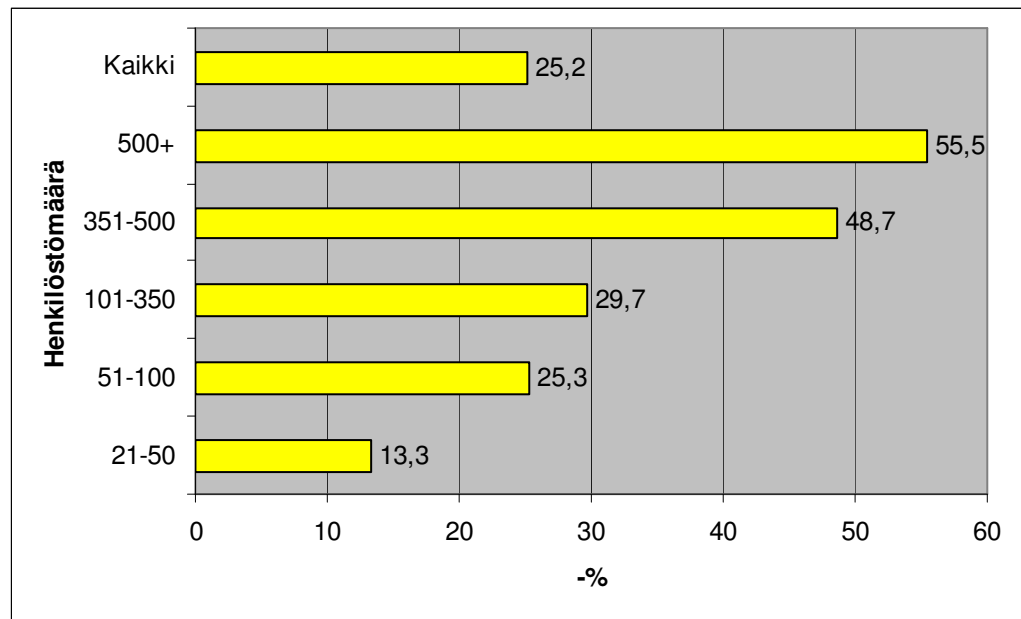
Työkiertoa käytetään eniten teollisuudessa, sekä finanssisektorilla. Erään tutkimuksen mukaan teollisuuden alalla 55,6 % yrityksistä ilmoitti soveltavansa tehtäväkiertoa. Esimerkiksi rakennus- ja kaupanalalla kierron käyttö on selvästi vähäisempää. (Eriksson 2001, 25; Eriksson & Ortega 2006, 658; Osterman 1994, 177.) Tehtäväkiertoa käyttää noin 19–25 % yrityksistä (ks. kuvio 1 ja 2). Käyttö yrityksissä on lisääntynyt 1990-, sekä 2000-luvun aikana Ainoastaan harva yritys lopettaa työkierron käytön sen jalkauttamisen jälkeen. (Jorgensen 2005, 1730; Eriksson 2001, 24.)

Työkierto on sitä yleisempää mitä suurempi yritys on henkilöstömäärällä mitattuna (ks. kuvio 1 ja 2). Syynä voi olla, että pienissä yrityksissä on vähemmän mahdollisuuksia rotaatiolle vähäisten tehtävien ja työntekijämäärän vuoksi. (Eriksson & Ortega 2006, 661; Statistics Canada Workplace and Employee Survey, 1999.) Toisaalta taas pienissä yrityksissä voi olla jonkinlainen kiertojärjestelmä käytössä olosuhteiden vuoksi, koska pienemmällä työvoimalla on kannettavanaan laajempia vastuu-alueita. (Accounting Office & Administration Report 2008, 2.)

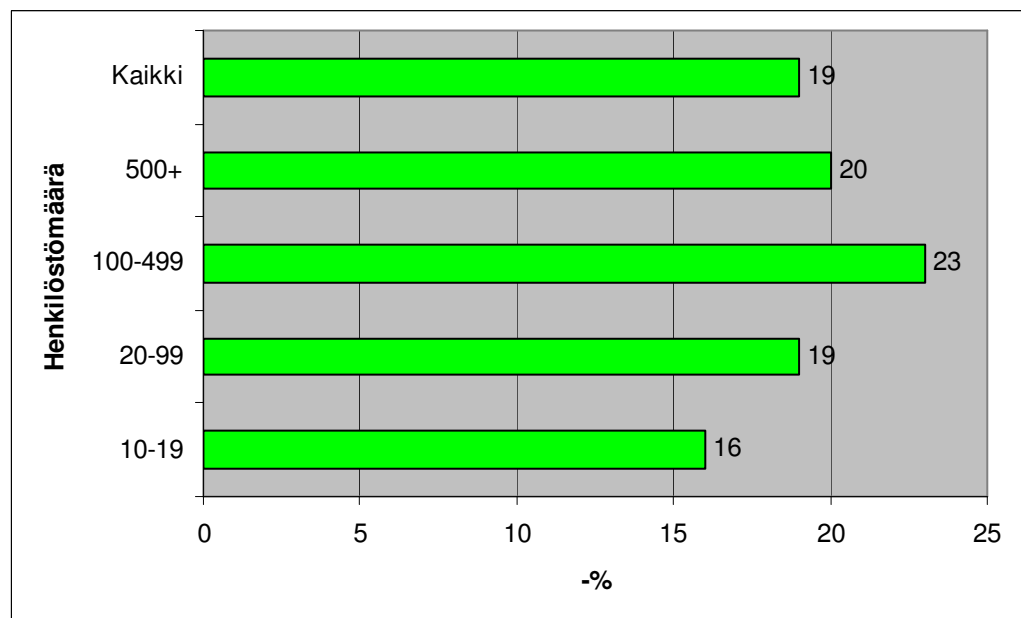
Työkierto-ohjelmat näyttävät olevan yleisempiä yrityksissä, jotka käyttävät suhteellisesti enemmän resursseja henkilöstön kouluttamiseen. Myös matala organisaatorakenne ja keskimääräistä lyhyemmät työsuhteiden kestot yhdistävät kiertoa käyttäviä yrityksiä. (Eriksson & Ortega 2006, 665.)

Organisaatiot ovat tätä nykyä kapeita, mikä vähentää ylenemisen mahdollisuuksia yrityksen sisällä. Yritysten toiminta perustuu enenevissä määrin tiimityöhön ja yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Näin ollen idea liikkua uralla yrityksen sisällä horisontaalisesti, eli samantasoisista tehtävistä toiseen, ote-

taan helpommin vastaan. Työkierrosta on tullut tällaisissa ns. post-moderneissa yrityksissä yhä yleisempää. (Burke & Moore 2000, 127-128.)

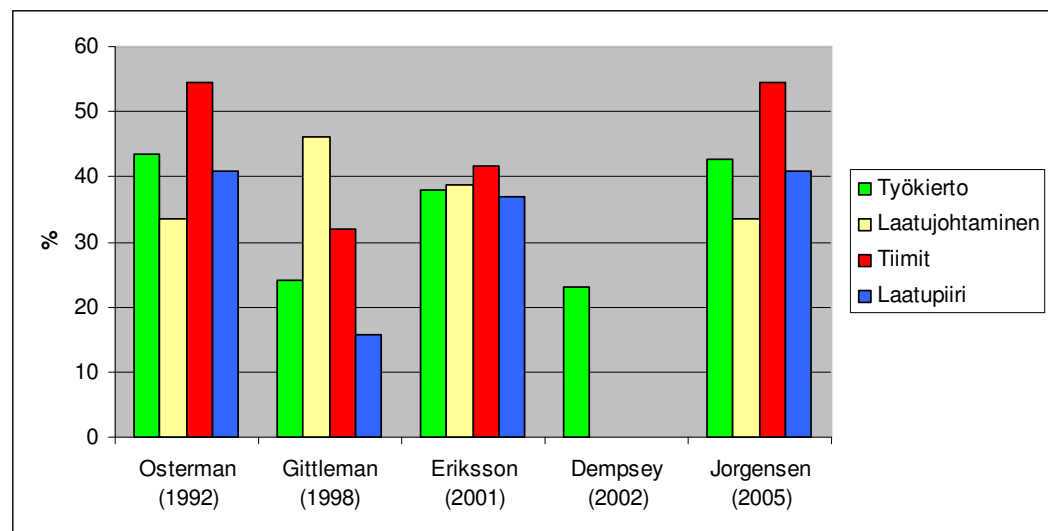


Kuvio 1. Työkierron käyttö yrityksissä henkilöstömäärän mukaisen koon mukaan (Eriksson & Ortega 2006, 658).



Kuvio 2. Työkierron käyttö yrityksissä henkilöstömäärän mukaisen koon mukaan (Statistics Canada Workplace and Employee Survey, 1999).

Kuvioista 1 ja 2 nähdään, että työkierto on yleisempää suurissa, yli 100 hengen yrityksessä, kuin pienemmissä, alle 100 henkeä työllistävissä organisaatioissa. Näiden tutkimusten perusteella työkiertoa käyttää 13 % - 56 % yrityksistä keskiarvon olleen 19 % - 25 %.



Kuvio 3. Johtamisen työkalujen yleisyys yrityksissä (Osterman 1992; Gittleman 1998; Eriksson 2001; Dempsey 2002; Jorgensen 2005).

Kuviossa on kuvattu johtamisen työkalujen: työkierron, sekä laatujohtamisen, tiimien ja laatupeirien yleisyyttä yrityksissä. Kuvion luvuista käy selville, että näissä tutkimuksissa noin 23 – 44 % yrityksistä käyttää jonkin asteista työkiertoa. Tämän vertailuaineiston pohjalta ei voida sanoa kierron käytön trendin kasvaneen tai laskeneen vuosien 1992 – 2005 välillä. Tiimit ja laatujohtaminen ovat työkiertoa yleisempiä metodeja.

Kierto mahdollistaa uusia innovaatioita. Työpaikkainnovaatioiden käyttö on yleistä seuraavan kaltaisissa yrityksissä tai yksiköissä:

- yritys toimii kilpailluilla kansainvälisillä markkinoilla
- yrityksen arvot ja toimintatavat ovat työntekijöiden hyvinvointia tukevia

- yritys valmistaa korkean profiilin tuotteita (painottuminen tuotteen ja palvelun laatuun)
- sivuliikkeen tai toimiston oleminen osana isompaa yritystä
- yrityksen teknologia vaatii työntekijöiltä korkeaa osaamistasoa

Työpaikkainnovaatioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tiimejä, laatupiirejä, työkiertoa ja laatujohtamista. (Osterman 1994, 186.)

Ichniowski, Shaw & Prensushi (1997, 308) ovat havainneet kaksi selvää syytä siihen, miksi työpaikkainnovaatioita, kuten työkiertoa, ei ole otettu käyttöön yrityksissä; ensinnäkin työntekijöiden johtamisesta vastaavat esimiehet eivät ole tietoisia henkilöstöhallinnon työkalujen mahdollisista hyödyistä ja toiseksi, käyttöönotosta syntyvät suorat kulut estävät uusien työtapojen jalkauttamista. Myös henkilöstön epäluottamus uusia toimintatapoja kohtaan hankaloittaa työpaikkainnovaatioiden jalkauttamista.

### 2.3 Työkierto-ohjelmat

Alla on kuvattu erilaisia malleja ja tilanteita, joissa rotaatiota voi käyttää.

#### Projekti-rotaatio

Projekti-rotaatio on yleistä yrityksissä, joiden toimintatapa on projekti- tai tiimipohjainen. Tämän tyyppisessä rotaatiossa henkilö voi säilyttää ”päivätyönsä” mutta kiertää eri projekteissa.

#### Osa-aikainen rotaatio

Rotaatio voi perustua ajankäytöllisesti niin, että henkilö työskentelee tavanomaisessa työssään tietyn ajan ja siirtyy sitten eri osastolle ja/tai tehtävään tiettyinä päivinä tai kellonaikana. Osa-aikaisessa rotaatiossa tuotantotyöntekijä voi esimerkiksi viettää normaalissa tehtävässään neljä päivää ja yhtenä päivänä viikosta vaihtaa säännöllisesti eri työpisteelle.

### Poikittainen tehtävä-rotaatio

Perinteisin työkierron muoto on siirtää henkilöä tehtävästä toiseen saman osaston sisällä. Poikittaisessa rotaatiossa, joka liittyy tehtäväkiertoon, henkilö siirtyy organisaation sisällä osastolta toiselle. Esimerkkinä teknikon tai insinöörin siirtäminen tietyn ajaksi myyntitehtäviin, jotta hän kartuttaa näkemystään asiakastarpeista.

### Poikittainen alueellinen-rotaatio

Poikittainen alueellinen-rotaatio eri alueilla tai maissa olevien liiketoimintayksiköiden välillä voi lisätä työntekijän ymmärrystä eri kulttuureista ja liiketoimintamalleista, sekä voi auttaa pääkonttorin henkilöstöä tuntemaan ja ymmärtämään paremmin mitä kentällä tehdään.

### Tilapäistarpeiden täyttö

Rotaatio-ohjelmasta voi olla hyötyä väliaikaisten tarpeiden täyttämiseen. Esimerkiksi äitiys- ja sairauslomat, sekä muut lomat voivat aiheuttaa tilapäisiä henkilövajauksia ja tarpeita, jotka täytyy täyttää. Rotaatiota soveltavalla yrityksellä voi olla mahdollisuus täyttää paikka siksi aikaa, kunnes tehtävään on palkattu uusi henkilö.

### Yrityksen sisäinen mentorointi ja valmennus

Kokeneita ja osaavia henkilöitä voidaan kierrättää yrityksen sisällä eri osastoilla jakamassa tietotaitoaan koulutuksesta hyötyville työntekijöille. (HR Focus 2008, 7-10.)

## 2.4 Työkierto: Yrityksen näkökulma

Taloustieteilijä Adam Smith (1776) ymmärsi työnjaon ja erikoistumisen merkityksen tehokkuuden kasvattamisessa. Hänen työnjakoan koskevan teoriansa periaate on, että henkilö on tuottavampi erikoistuessaan vain yhteen osaan tuotteen valmistumisprosessissa, sen sijaan, että valmistaisi tuotteen valmiiksi alusta loppuun. Tällaista työtä kutsutaan liukuhihnatyöksi. Adam Smith ymmärsi myös vaarat, mihin pitkälle viety erikoistuminen joh-

taa: ”ihminen, jonka koko elämä kuluu vain muutamaa toimintoa suoritettaessa, muuttuu niin tyhmäksi ja tietämättömäksi kuin ihminen vain voi muuttua”.

Suurimmat syyt työkierron käyttöönottoon yrityksissä ovat pyrkimys vähentää työperäisten vammojen ja loukkaantumisten esiintymistiheyttä, lisätä henkilökunnan osaamista ja parantaa työn tuottavuutta ja laatua, sekä parantaa henkilökunnan työviihtyvyyttä (Jorgensen 2005, 1760).

#### 2.4.1 Moniosaajuus

Monet yritykset ottavat työkierron menetelmät osaksi toimintatapaa, jotta työntekijät oppivat uusia tehtäviä ja taitoja. Moniosaavat henkilöt mahdollistavat työnjohdolle vapaammat kädet järjestää toimintojaan muutostilanteissa. Tällaisia muutostilanteita on muun muassa sairastapaukset ja irtisanoutumiset. Moniosaavia henkilöitä kierron avulla kouluttanut yritys pystyy selvittämään muutostilanteet yleisesti ajatellen helpommin kuin yritys, jonka työntekijät ovat erikoistuneet vain yhteen tehtävään tai työvaiheeseen. Esimerkiksi irtisanoutumistilanteissa uutta henkilöä ei välttämättä saada tilalle ennen kuin edellinen lähtee, jolloin tuotanto voi pahimmassa tapauksessa pysähtyä tai asia jota irtisanoutunut henkilö on hoitanut, ei mene eteenpäin. Moniosaavat henkilöt voivat tällöin siirtyä lähteneen henkilön tehtäviin tai yksi ihminen voi hoitaa kahta tehtävää, jolloin tuotanto hidastuu, mutta joka tapauksessa jatkuu. (Cosgel & Miceli 1998, 17-18.)

Erikoistumiseen perustuvassa organisaatiossa työntekijät tuntevat pääosin vain oman tehtäväalueensa. Tehtäväkierron kulttuurin omaksuneen yrityksen osaajat ymmärtävät yleisesti ottaen laajemmin firman tuotantoprosessin ja toiminnan. Henkilöstön tietotaidon lisääminen yrityksen prosesseista, jota työkierron avulla saadaan, voi olla erikseen kouluttamalla hyvin kallista. (Cosgel & Miceli 1998, 18.) Työkierrossa henkilö kohtaa uuden kulttuurin, mikä vallitsee esimerkiksi osastolla tai tuotantolinjalla. Näin hän pystyy havainnoimaan kulttuurin hyviä ja huonoja puolia ja tätä kautta kyseenalaista-

maan oman lähtöpaikkansa itsestänselvyyksiä ja toimintatapoja. Tällä tavoin henkilön oma näkemys laajenee ja sitä kokemustaan hän voi tuoda lähtöpaikkaansa parempien toimintatapojen muodossa tai käyttää sitä hyväkseen seuraavassa tehtävässään. (Varila 1992, 111.)

Työkiertoa käytetään useasti myös johtajien kehittämiseen (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994, 1520). Nuorten ja kokemattomien johtajien kohdalla kokemukset eri tehtävistä valmistavat heitä vaativimpiin toimenkuviin. Haastavammat tehtävät edellyttävät syvempää ymmärrystä liiketoiminnasta, joka voidaan saavuttaa työkierron avulla (Eriksson & Ortega, 2006, 654). Myös yritykseen juuri rekrytoituneita henkilöitä voi olla hyödyllistä kierrättää eri tehtävissä. Näin he tutustuvat uusiin ihmisiin ja tehtäviin. Tätä kokemusta he voivat käyttää työssään hyödyksi esimerkiksi päätöksenteossa. (Accounting Office & Administration Report 2008.) Yritysjohtajien oletetaan hallitsevan yrityksen osa-alueet laaja-alaisesti, jolloin työkierron avulla voidaan totuttaa johtajaa eri rooleihin (Campion ym. 1994, 1519). Kokeneita työntekijöitä ei ehkä ole järkevää siirtää täysin uusiin tehtäviin, mutta voi olla hyödyllistä kierrättää heitä eri osastoilla ja liiketoiminta-alueilla, jotta he näkevät ja ymmärtävät yrityksen palvelurakenteen laajemmin. Tästä voi olla hyötyä mm. myynti- ja asiakastapaamistilanteissa. (Accounting Office & Administration Report 2008.) Työkierron on väitetty tekevän johtajista yleisosajia (TRAINMOR KNOWMORE).

Työntekijöiden kouluttaminen voi olla järkevämpää hoitaa tehtäväkierron kautta kuin vaihtoehtoisesti järjestämällä muodollinen koulutus. Tutkimusten mukaan 75 % kaikesta oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä. Kouluttautuminen tehtäväkierrolla voi olla toimiva vaihtoehto varsinkin nuorille, joilla on halua oppia eri tehtäviä yrityksen sisällä ja joihin he myöhemmin voivat siirtyä kokoaikaisiksi. (Accounting Office & Administration Report 2008.)

#### 2.4.2 Henkilöstötiedon lisääntyminen

Yksi työkierrolla saavutettava etu on työntekijöistä saatavan tiedon lisääntyminen työnjohdolle. Lisääntyneen tiedon avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä. Työnantaja voi työkierron avulla ottaa selville mihin tehtävään henkilö on sopivin testaamalla häntä eri tehtävissä. Tämä voi tapauksesta riippuen olla kuitenkin hyvin kallista ja jäädä sen vuoksi merkitykseltään vähäiseksi. Toisaalta se voi olla ainoa tapa saada varma tieto siitä, miten työntekijä tulee suoriutumaan kyseisessä tehtävässä. Organisoitu tiedon kerääminen pidemmältä ajalta avittaa työnjohtoa saamaan tietoa siitä, missä tehtävässä kukin henkilö on parhaimmillaan ja mihin häntä ei kannata sijoittaa, jos kiertoa on tapahtunut edes jossain määrin. Kun työntekijät kiertävät eri tehtävissä, työnantajan on mahdollista myös selvittää kuinka paljon työpisteen tuottavuus on sidonnainen itse työtehtävästä tai sitä tekevästä työntekijästä. Tällaisesta tiedosta voi olla hyötyä esimerkiksi palkitsemista ja ylennystä mietittäessä. (Eriksson & Ortega, 2006, 654.) Työkiertoon osallistuminen tutkitusti vähenee henkilön kohdalla mitä pidempään hän on ollut yrityksessä töissä, sekä mitä vanhempi hän on. Syynä voi olla, että nuoremmat työntekijät näkevät suhtautumisen työkiertoon positiiviseksi asiaksi uralleen. Voi myös olla, että yrityksen johto kokee kierron tuottavan parhaan hyödyn, kun se kohdistetaan nuoriin henkilöihin, jotka voivat olla pidempään organisaatiossa, ja näin maksavan itsensä paremmin takaisin. (Campion ym. 1994, 1535.) Kolmas mahdollisuus on, että työnantaja haluaa saada enemmän tietoa vain vähän aikaa yrityksessä työskennelleistä alaisista. Työkierto sopii siis parhaiten tiedon keruun näkökulmasta sellaisille yrityksille, joilla on vain vähän tietoa työntekijöiden osaamisista ja vahvuuksista. (Ortega, 2001, 1367.)

#### 2.4.3 Tuottavuus

Ichionowski ym. (1997, 291-312) ovat tutkineet innovatiivisten henkilöstöhallinnon käytäntöjen, kuten työkierron, vaikutuksia työn tuottavuuteen. Tutkimuksessa oli mukana 36 teräksen tuotantolinjaa 17 eri yrityksestä.

Heidän tutkimustuloksissaan ilmeni, että useiden henkilöstöjohtamisen työkalujen käyttö ns. ryppäissä parantaa työntekijän tuottavuutta, kun taas yksittäisen toimintatavan soveltamisella oli vain vähän, tai ei yhtään vaikutusta työn tuottavuuden lisääntymiseen. Työntekijöiden tehokkuus oli merkittävästi parempi, kun kannustavaa palkkiojärjestelmää tuettiin työpaikkainnovaatioilla, kuten työn joustavalla suunnittelulla, ongelmanratkaisutiimeillä, monitaitoisuutta lisäävillä menetelmillä, kuten työkierrolla, laajalla seulonnalla ja yhteydenpidolla, sekä työllisyysturvalla.

Yrityksissä, joissa on yhteinen palkkiojärjestelmä, kuten esimerkiksi tuotantopalkkiojärjestelmä, tehtäväkierto voi kannustaa työntekijöitä pitämään huolta toistensa tekemisistä ja näin parantaa tuottavuutta. Tämä perustuu siihen, että työntekijät tuntevat toistensa työt ja niissä vaaditut tehokkaat toimintatavat ja näin eivät siedä huonoa työskentelyä, sillä se vaikuttaa jokaisen saamaan palkkioon. Tällainen yritysjohtamisen läsnäolosta riippumaton työntekijöiden toisiaan kohtaan luoma painostus voi olla hyvinkin merkittävä kannustin tehokkaaseen työntekoon. (Cosgel & Miceli 1998, 16.)

Työkierto voi lisätä rotaatiossa mukana olevien ja ei-rotatoivien henkilöiden työmäärää, sekä heikentää työn tuottavuutta. Työkierto voi aiheuttaa myös häiriöitä työn sujuvuutta ajatellen. Esimerkiksi uutta tehtävää opettelevan henkilön tuottavuus voi olla heikkoa ja myös uutta tehtävää opettavan henkilön työn tuottavuus voi kärsiä. (Cheraskin & Campion 1996, 4; Fiester 2008)

#### 2.4.4 Innovatiivisuus

Työkiertoa soveltavien yritysten etuna pidetään niiden kykyä sietää muutosta, siitä syystä, että työntekijät ymmärtävät yrityksen koko tuotanto- tai palveluprosessin. Moniosaavat henkilöt ovat myös valmiimpia hyväksymään helpommin uudet toimintatavat ja teknologiat, jotka vähentävät ihmistyöpanosta verrattuna henkilöihin, jotka pystyvät suorittamaan vain yhtä tiettyä tehtävää. Tähän liittyy pelko työpaikan menetyksestä niillä henkilöillä, jotka eivät ole monitaitoisia. Työkierto ei pelkästään auta yritystä vastaamaan

muutostilanteisiin, vaan se myös luo muutosta. Tehtäväkiertoa menetelmään käyttävillä yrityksillä on taipumusta olla yleisesti ottaen innovatiivisempia ns. perinteisiin yrityksiin verrattuna. Työntekijöiden laajempi käsitys organisaation tuotantoprosessista ja sen eri vaiheista lisää heidän kykyään luoda työtä parantavia ja kehittäviä innovaatioita. Huomioitavaa on, että työkierron menetelmä ei itsessään takaa innovaatioita, koska innovoiminen on lähtöisin työntekijöistä. Yrityksen on luotava ilmapiiri, välineet ja toimintatavat, jotka tukevat innovaatioiden syntymistä. Organisaation rakenteen on oltava työntekijän itsenäisyyttä tukeva ja järjestetty niin, että se antaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. Organisaatiokulttuurin on annettava työntekijöille välineet ja oikeus jakaa informaatiota, sekä mahdollisuus kokeilla ja soveltaa eri ideoita käytäntöön. Työntekijöillä on myös oltava kannustin ajatustensa julki tuomiseen. Esimerkiksi ideapalkkio voi toimia kannustimena. (Cosgel & Miceli 1998, 19-25.)

#### 2.4.5 Työkierron haasteet

Suurimpia rajoitteita työkierron implementoimiseksi, eli jalkauttamiseksi ovat yritysten kykenemättömyys rotatoida henkilöitä, joiden siirtämistä tehtävistä toiseen rajoittavat terveydelliset syyt, sekä perehdyttämisestä ja uuden toimintamallin käyttöönotosta syntyvät kulut. Työkiertoa käyttäneet yritykset ilmoittivat myös valmistettavien tuotteiden heikentyneestä laadusta, sekä ammattiliittojen vastustuksesta työkiertoa kohtaan, jos henkilöitä siirretään eri palkkaluokkiin kuuluvien tehtävien välillä. (Jorgensenin 2005, 1730-1731; Cheraskin ym. 1994, 1523.)

Muita työkierron jalkauttamisen haasteita ovat:

- Uuteen tehtävään kouluttaminen vie aikaa
- Eri tehtävissä vaaditaan erilaista osaamista ja tietotaitoa, esimerkiksi erilaisia kädentaitoja, sekä työkalujen ja koneiden käyttöä.
- Ikä, sukupuoli ja ruumiin rakenne voi rajoittaa mahdollisuutta suorittaa tiettyjä tehtäviä.

(Walker, Davis & Desai 2008, 34-36.)

Työntekijät voivat olla halukkaita lähtemään kiertoon tehtäviin, joihin heillä ei ole kykyjä ja näin tuhlaavat omaa aikaansa ja yrityksen resursseja. Yritys voi myös menettää nousevia kykyjä, jos he keräävät kokemusta ja osaamista, eikä yrityksellä ole mahdollisuutta hyödyntää näitä taitoja, tai resursseja kompensoida rahallisesti henkilön kasvanutta osaamista. (HR Focus 2008.)

## 2.5 Työkierto: Henkilöstön näkökulma

Tämän otsikon alla käydään läpi asioita, joita liitetään henkilöstön näkökulmasta kierrosta saavutettaviin etuihin.

### 2.5.1 Motivaatio ja työviihtyvyys

Työkiertoa koskeva alan kirjallisuus on paljolti yhtä mieltä siitä, että kierrolla on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen, motivaatioon, vaikuttavuuteen työyhteisössä ja sitoutumisasteeseen. (Campion ym. 1994, 1523.) Kierro laajentaa tehtäviä ja tekee näin työstä vähemmän yksitoikkoista. Tämä voi vähentää vastenmielisyyttä työtä kohtaan ja parantaa motivaatiota. (Kuijjer ym 1176, 1999.)

Myös Cosgel ja Miceli (1999, 8.) ovat tuoneet esille työkierron positiiviset vaikutukset työtyytyväisyyteen. Heidän mukaansa työntekijät suosivat monipuolista työtä, sen sijaan, että erikoistuisivat suorittamaan yhtä ainoaa työn vaihetta. Työn monipuolistumisen seurauksena työviihtyvyys paranee.

Työkierto voi auttaa tyydyttämään työntekijöiden tasa-arvon halua, sillä töiden kiertäessä jokaisen kohdalle sattuu ikävystyttäviä töitä ja näin eri työt jakautuvat tasaisemmin (Cosgel & Miceli 1998, 15).

Työkierto-ohjelma voi aiheuttaa siihen osallistumattomissa työntekijöissä asenteen ja motivaation heikentymistä, sekä epäreiluuden tunnetta siihen osallistuvia kohtaan (Burke & Moore 2000, 145). Syynä saattaa olla, että ei-

rotatoivien henkilöiden työtaakka lisääntyy tai he kokevat mielipahaa ja ovat katkeria rotaatiossa mukana olevia kohtaan (Campion ym. 1994, 1537). Työkiertoon osallistumattomien henkilöiden työviihtyvyyteen voidaan vaikuttaa positiivisesti seuraavilla toimenpiteillä:

- Yrityksen on koulutettava linjaesimiehet kommunikoimaan tarpeenmukaisesti rotaatiossa mukana olemattomien henkilöiden kanssa työkierron tavoitteista, sekä sen hyvistä, että huonoista puolista. Riittävän perehdytyksen tarkoitus on kunnioittaa työntekijöitä, vähentää väärinymmärryksen mahdollisuutta, salamyhkäisyyttä ja tunnetta, että johto olisi puolueellinen toisia kohtaan. Henkilöstön riittävä ymmärrys tehtäväkierrosta parantaa asennetta ja näkyy positiivisena suhtautumisena työkierto-ohjelmaa kohtaan.
- Johdon on hyvä informoida ei-rotatoivia henkilöitä muista urakehitysmahdollisuuksista, kuten erilaisista työnantajan tukemista koulutuksista, sapattivapaista, sekä valmennusohjelmista. Tehtäväkiertoon osallistumattomia työntekijöitä voidaan myös kannustaa tehtäviin, jossa he toimivat opastajina, mentoreina. Tällä voidaan saada työntekijä tuntemaan itsensä arvokkaaksi yksilöksi yritykselle, sekä tuntemaan olevansa oman osaamisensa aktiivinen kehittäjä.
- Esimiesten on oltava tarkkana rotaatio-ohjelmien luoman lisääntyneen työkuorman kanssa ja auttaa työntekijöitä selviämään lisääntyneestä työmäärästä ja kehittämään keinoja välttää työkierrosta johtuvien yhteenottoja rotaatiossa mukana olevien kanssa.

(Burke & Moore 2000, 145-146.)

### 2.5.2 Ura

Työkierto on syytä erottaa ylennyksen käsitteestä. Ylennys viittaa nousujoh-teiseen muutokseen yrityksen hierarkiassa, johon liittyy vastuun ja palkan kasvu. Ylennys ei silti välttämättä muuta henkilön toimenkuvaa. Työkiertoon taas kuuluu tehtävän vaihto lateraalisesti, jolloin titteli tai osasto, missä työtä tehdään, muuttuu, mutta työstä saatava korvaus pysyy samana. (Campion ym. 1994, 1519.)

Campion ym. (1994, 1535-1537) ovat tutkineet työkierron vaikutuksia urakehitykselle ja he saivat seuraavanlaisia tuloksia (tuloksissa on huomioitava, että he tutkivat vain yhtä yritystä, joten tuloksia ei voi kutsua yleispäteviksi):

- Työkierto on yleisempää hyvin menestyvien henkilöiden kohdalla. Tähän voi olla syynä, että esimiehet palkitsevat hyviä työntekijöitä työkierron avulla ja yrittävät näin motivoida heitä pärjäämään jatkossa. Voi olla myös, että päälliköt katsovat saavansa parhaan hyödyn työkierrolle kierrättämällä hyvin menestyneitä alaisia.
- Asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt olivat muita työntekijöitä kiinnostuneempia työkierrosta. Liikkeen johto oli keskimääräistä vähemmän kiinnostunut rotaatiosta. Tutkittavana olleessa yrityksessä työkiertoa käytetään pääasiallisesti esimiestehtäviin kouluttamisessa, mikä voi olla syynä tulokselle. Se, että johtotason henkilöt eivät olleet niin kiinnostuneita työkierrosta, voi johtua siitä, että heillä on vähemmän saatavaa, koska he ovat hierarkiassa jo korkealla. Voi myös olla, että korkeamman tason tehtävät ovat kompleksisempia ja ne kestää kauemmin oppia.
- Työntekijät assosioivat työkierron positiivisesti ylennyksen ja palkankorotuksen kanssa. Tähän voi olla syynä, että työntekijät voivat nähdä työkierron tavaksi kerätä kokemusta ja näin parantavan mahdollisuuksia ylennykseen, tai, että kulut, jotka työkierrosta syntyvät, nähdään työntekijän toimesta yrityksen panostuksena heidän kehitykselleen. Kiertomahdollisuus voidaan myös nähdä merkinä siitä, että ylennys on lähellä.
- Työkierto parantaa henkilön tietotaitoa ja osaamista. Tässä tutkimuksessa tekniset taidot paranivat työkierrossa mukana olleilla enemmän kuin liiketaloudelliset tai hallinnolliset taidot.

Useat yritykset ovat kaventaneet organisaatorakennettaan ja tätä kautta työntekijöillä on vähemmän motivoivia urakehitysmahdollisuuksia yrityksen sisällä. Tämän tuloksena yritysten on suositeltavaa kehittää työkierto-ohjelmiaan, jotta varmistetaan avainhenkilöiden osaamisen kehittyminen niin teknisen osaamisen, kuin johtamistaitojen saralla. (Sullivan 1997.)

### 2.5.3 Liikuntaelinsairaudet

Henkilöstöllä voi olla suuri vaara altistua työperäisille vammoille, jos he toistavat samoja fyysisiä liikkeitä koko päivittäisen työajan tai, jos tehtävät ovat luonteeltaan muuten vaarallisia. Loukkaantumiset ja rasitusvammat aiheuttavat yritykselle kuluja mm. lisääntyneinä sairauskuluina ja työn tuottavuuden heikentymisenä. Työkierto-ohjelma voi olla keino vähentää vammojen syntymistä. Yrityksen on hyvä identifioida tarkasti ennen rotaatio-ohjelman implementoimista, missä työtehtävissä vammoja ja loukkaantumisia tapahtuu eniten. Henkilöstöä on myös koulutettava, sekä opastettava noudattamaan ja soveltamaan mahdollisimman turvallisia ja keholle kevyitä työskentelytapoja. Myös ergonomisella työympäristöllä ja välineillä on suuri merkitys pienennettäessä riskiä vammojen syntymiselle. Esimerkiksi eräällä televisioiden kokoonpanotehtaalla aloitetun työkierto-ohjelman avulla yritys vähensi merkittävästi työperäisten vammojen esiintymistä, työviihtyvyys parani myös, koska tehtävästä toiseen siirtyminen toi virkistävän tauon työntekijöiden koon. Kun halutaan välttää liiasta rasituksesta syntyviä työtapaturmia, on työkierto järjestettävä niin, että työntekijään ei kohdistu seuraavassa työvaiheessa samanlaista rasitusta. Työ saattaa olla järkevää myös järjestää niin, että työtehtävä vaihtuu kesken päivää esimerkiksi ruokatauon jälkeen. Tämä tuo työntekijöille vaihtelua päivään ja rasitusvammojen ehkäisyyn on näin ollen paremmat mahdollisuudet, kun samaa työtä ei tehdä tunneissa mitattuna yhtä pitkään. Yrityksen on tärkeää dokumentoida työkierrolla saavutetut tulokset ja tehdä korjausliikkeitä sen mukaan. Tärkeää on myös informoida mahdollisista työtapaturmien määrän muutoksista työntekijöitä ja kuunnella heidän kehitysehdotuksiaan. (Hazzard, Mautz, Wrightsman 1992, 29-32.)

Fyysiset työtehtävät saattavat kohdistaa liiallista rasitusta tiettyihin ruumiinosiin. Työkiertoa voidaan käyttää hyväksi tasapainottamaan rasitusta. Tutkimustulokset antavat tukea väitteelle, että työkierron järjestäminen niin, että rasitus jakaantuu tasaisemmin eri kehon osiin, vähentää mahdollisuuksia työntekijän loukkaantumiseen. Kierron avulla voidaan myös rajoittaa altistusta stressitekijöille, kuten kuumille tai kylmille työolosuhteille, sekä fyysisesti tai mentaalisesti raskaalle työlle. (Walker 2008, 34-36.)

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin työkierron vaikutuksia jätteen kerääjien ja kadun lakaisijoiden fyysiseen kuormittumiseen, havaittiin, että kierrossa mukana olevat kokivat olevansa selvästi virkeämpiä ja energisempiä, kuin rotaatioon osallistumattomat henkilöt. Tämä voi johtua siitä, että työn monipuolisuus lisää työntekijän työtyytyväisyyttä ja tämä saa työntekijän tuntemaan työn vähemmän rasittavaksi. On myös tutkittu, että jos samaa työtä jatketaan pitkään yhtäjaksoisesti, niin tietyn pisteen jälkeen väsymys työtä kohtaan alkaa lisääntyä yhä nopeammin. Työtehtäviä vaihdellessa työntekijä ei välttämättä kohtaa tätä vaihetta, jossa väsymys ja rasitus alkaa kasvaa eksponentiaalisesti. (Kuijer ym. 1999, 1175-1176.)

Rasitusvammojen riski voi kasvaa, kun työntekijä kiertää fyysisesti erittäin vaativan ja kevyen tehtävän välillä. Henkilöllä on suurempi riski loukkaantua, kun hän siirtyy kevyestä tehtävästä vaativaan tehtävään, verrattuna siihen riskin alenemiseen, joka saavutetaan, kun työntekijä vaihtaa raskaasta työstä kevyeen. Lopputulema on, että yleisellä tasolla rasitusvammojen saamisen riski kasvaa. (White Paper #1: Job Rotation, 2004.)

### 3 UUDEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISEN VAIHEET

Yritysten toiminta on jatkuvaa muutosta. Organisaatioiden on hallittava muutosprosessi ja sopeuduttava toimintaympäristön muuttumiseen tehokkaasti ja nopeasti. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset tai sisäisiin toimintamalleihin kohdistuvat muospaineet voivat johtaa muutosprojektin käynnistymiseen. (Martola & Santala 1997, 12-14.) Kohdeyrityksessä kiertoa on käytetty henkilöstön kehittämisen välineenä ja keinona tehostaa toimintaa vuodesta 2007 lähtien. Organisaation tavoitteena on soveltaa kiertoa yhä laaja-alaisemmin, jotta menetelmän edut saadaan täysimittaisesti yrityksen ja henkilöstön käyttöön.

Käyn läpi toimintamallin kehittämisen vaiheita, jotka tähtäävät mahdollisimman onnistuneeseen kierron jalkauttamiseen.

### 3.1 Nykytilanteen analysointi

Nykytilanteen analysoimisen tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys yrityksen nykytilasta, muutostarpeista ja muutoskohteista. Prosessien uudistamisen lähtökohtana on nykyisen toiminnan ymmärtäminen. Analyysit ja niiden pohjalta käytävät keskustelut osoittavat toiminnan heikkoudet ja vahvuudet, joiden avulla voidaan määrittää muutostarpeet. Nykyajan organisaatioissa on hyvä lähteä oletuksesta, että samat henkilöt suunnittelevat ja toteuttavat muutosprosessin. Henkilöstö ylimmästä johdosta suorittavaan tasoon saakka on otettava mahdollisimman laajasti mukaan jo tarpeita, tavoitteita ja nykytilannetta analysoitaessa, sillä sitouttaminen on aloitettava prosessin alusta saakka, jotta henkilöt osallistuvat prosessiin aidosti. (Kiiskinen ym. 43-44; Hannus 1997, 293.)

Muutosprosessin käynnistää yksi tai useampi henkilö. Syynä uudistamishankkeelle voi olla reagointi yrityksen sisäiseen tai organisaation ulkopuolelta tulevaan haasteeseen tai ongelmaan. Syitä voi olla mm. yrityksen tuotteisiin kohdistuneet reklamoinnit, lainsäädännön muutokset, teknologinen kehitys, toimintaympäristön muutokset esim. kilpailijoiden suhteen jne. Perusteluna muutokselle voi olla myös yrityksen aikainen reagointi ympäristön mahdollisille muutoksille ilman, että organisaatiota uhkaa suoranainen ja välitön sisäinen tai ulkoinen ongelma. (Hannus 1994, 271.)

Muutostarpeiden ja analyysien perusteleminen numerotiedolla tai muutoin oletettuun tietoon pohjautuvilla faktoilla konkretisoi muutostarpeen ja saa aikaan paineen muuttaa toimintatapaa. Nykytilannetta analysoitaessa voidaan käyttää esim. seuraavia apuvälineitä:

- yritysilmaston ja muutosilmapiirin kartoitus
- toimintaketjujen kuvaus ja analysointi
- toimintojen resurssi ja kustannusanalyysi.

(Kiiskinen ym. 2002, 45-46.)

### 3.1.1 Toimintoketjujen kuvaus ja analysointi

Organisaation toimintoketjujen, eli prosessien kuvaamisen avulla laaditaan kartta organisaation toiminnasta (Martola & Santala 1997, 74). Ydinprosessit ja niiden aliproessit tähtäävät aina sisäisten tai ulkoisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen (Hannus 1997, 76).

Tyypillisiä yrityksen prosesseja ovat:

- myynti ja markkinointi
- tilaus – toimitus
- valmistus
- tuotekehitys
- asiakaskaskannan hallinta
- asiakaspalvelu

(Martola & Santala 1997, 75; Hannus 1997, 45.)

Ydinprosesseilla on kriittiset menestystekijät, eli ne määreet, jotka takaavat prosessin onnistumisen. Menestystekijät tulee määrittää niin tarkasti, että niistä voidaan johtaa muutoksen etenemistä kuvaavia mittareita. Esimerkiksi asiakaspalvelun kriittinen menestystekijä voi olla avainasiakkaiden myynnin kasvattaminen. Tilaus-toimitusprosessin kriittinen menestystekijä voi puolestaan olla toimintavarmuus: toimitetaan oikea määrä tuotetta oikeaan aikaan. (Martola & Santala 1997, 75; Hannus 1997, 85.)

Kriittisten menestystekijöiden onnistumista yritys voi selvittää kyselyjen avulla tai asiakashaastatteluin (Martola & Santala 1997, 75). Myös esimerkiksi asiakasvalitusten määrä, henkilöstön vaihtuvuus ja avainasiakkaiden kannattavuus antavat tietoa yrityksen onnistumisesta menestystekijöiden toteuttamisessa (Hannus 1997, 85).

Toimintoketjujen kuvauksia laativat kunkin prosessin avainhenkilöt. Kuvaukset laaditaan haastattelujen ja pienryhmäistuntojen avulla. (Martola & Santala 1997, 76.)

### 3.1.2 Toimintojen resurssi ja kustannusanalyysi

Resurssikartoitus kertoo miten paljon tietyn toiminnan toteuttaminen kuluttaa resursseja. Toimintoketjujen kartoituksen yhteydessä laaditaan luettelo kaikista organisaatiossa tehtävistä toiminnoista ja henkilöstöä pyydetään arvioimaan työpanoksensa jakautuminen eri toiminnoille vuositasolla. Tällä tavoin saadaan tieto henkilöstöressurssien ja kustannusten jakaantumisesta eri toimintojen välillä. Tuloksien avulla voidaan selvittää, mihin resurssit kuluvat ja keskitytäänkö toiminnassa organisaation tavoitteiden kannalta olennaisiin asioihin. (Kiiskinen ym. 2002, 48.)

### 3.2 Muutostavoitteiden määrittäminen

Kun määritetään muutostavoitteet, tarkastellaan nykytilanteen analyysivaiheessa tehdyt toimintoketjujen kuvaukset, sekä resurssikartoituksen tulokset ja niiden myötä avautuvat muutosmahdollisuudet. (Martola & Santala 1997, 79.)

Pelkkä nykyisen toiminnan kehittäminen ei välttämättä ole riittävää, varsinkin silloin, kun tavoitellaan kokonaisvaltaista, laajaa ja yrityskulttuuria vahvasti muokkaavaa muutosta. Haasteellisen muutoksen perustaksi on määritettävä visio, jossa määritetään tavoitetila, joka pohjautuu organisaation strategisille tavoitteille ja valinnoille. Vision kautta pystytään asettamaan riittävän haastavia muutostavoitteita ja se lisää prosessin onnistumisen todennäköisyyttä. Tavoitteet on kommunikoidava koko yrityksen henkilöstölle muutoshalua ja muutospainetta herättävästi. Vision on oltava riittävän kunnianhimoinen, mutta silti realistinen, jotta organisaatio tuntee sen konkreet-

tiseksi, hyväksyttäväksi ja kaikille yhteiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 50; Hannus, 1997, 274; Martola 1997, 47-48.)

Uudistamishankkeen valmiuksia määriteltäessä yrityksen voi olla hyvä vertaata toimintaansa sisäisesti eri yksiköiden välillä tai ulkoisesti yrityksiin, joilla on vastaavaa toimintaa. Benchmarkingin avulla tunnistetaan alan toimivimmat käytännöt ja näin pystytään vertaamaan niitä omaan toimintaan ja kehittämään prosesseja tehokkaammiksi. (Hannus 1997, 300; Kiiskinen ym. 2002, 50.)

### 3.2.1 Mittareiden määrittäminen

Muutosprosessia on sen edetessä jatkuvasti ja monipuolisesti mitattava. Mitattavat määreet on oltava niitä, joita muutos koskee ja, jotka ovat onnistumisen kannalta oleellisia. Mittareiden on myös oltava luotettavia. Jos arviointi perustuu pelkästään tunteisiin tai mutu-tietoon, niin prosessin onnistumista ei pystytä luotettavasti arvioimaan (Kiiskinen ym. 2002, 52-54.) Prosessiin mittaaminen alkuvaiheessa ja esimiesten aktiivinen huomion kiinnittäminen hankkeeseen auttaa juurruttamaan uutta toimintatapaa organisaatioon (Laamanen, 2003, 107).

Työkierto-ohjelman onnistumista voi olla hankala mitata. Oletettavaa on, että sen kautta saatavat edut ovat aineettomia, kuten työtyytyväisyyden parantuminen. Tyytyväisempi henkilökunta voi näkyä positiivisesti eri mittareissa mm. tuottavuuden parantumisena, innovoinnin lisääntymisenä, sekä vähäisempänä henkilökunnan vaihtuvuutena ja pienempinä poissaololukuina. Työtyytyväisyyden lisääntyminen taas voi tulla esille henkilökuntakyselyjen ja kehityskeskusteluiden kautta. (HR Focus 2008.)

### 3.3 Uuden toimintamallin suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa määritetään optimitoimintatapa, sekä tarvittavat muutostoimenpiteet, joilla muutostavoitteet saavutetaan (Kiiskinen ym. 2002).

Muutosta suunnittelevat toteutuksen kannalta keskeiset henkilöt (Laamanen 2003, 275). Kehittämistyöhön ja ideointiin nimetään tyypillisesti 5-10 avainhenkilöä. Usein myös voidaan käyttää ulkopuolista konsulttia, joka aikaisemmalla kokemuksellaan auttaa uuden toimintatavan suunnittelussa. Uuden toimintatavan suunnittelu vaatii luovuutta, innovatiivisuutta, sekä kykyä kyseenalaistaa vanhat toimintatavat ja ajatella asioita uudesta näkökulmasta. Rohkea ja vaativa suunnittelun tavoiteasetanta voi auttaa nykyisten toimintatapojen hylkäämisessä ja radikaalien muutostoimenpiteiden suunnittelussa. (Hannus 1997, 304; Kiiskinen ym. 2002, 55.)

Hyvä suunnitteluryhmän työtapa on tiivis ja intensiivinen ryhmätyöskentely rauhallisissa olosuhteissa (Hannus 1997, 304). Uuden toimintatavan suunnitteluvaihe voi olla tehokkainta viedä läpi nopeassa tahdissa; viikkojen, ei kuukausien aikana. Tiivis työskentelytahti pitää aiheen suunnittelutiimin mielessä ja työskentely on tehokkaampaa. (Martola & Santala 1997, 87.)

Suunnitteluryhmä aloittaa toimintansa tutustumalla ensin asetettuihin muutostavoitteisiin ja prosessin nykytila-analyysiin, joiden pohjalta aloitetaan uuden toimintatavan suunnittelu. Prosessin aiempi toimintatapa kyseenalaistetaan ja siitä karsitaan prosessin turhat vaiheet ja toiminnot. Tämän jälkeen määritetään uuden toimintamallin mukaiset osaamistarpeet, resurssit ja tietojärjestelmät, sekä kuvataan uusi toimintamalli prosessikaavion muotoon, jossa näkyvät toimijat, prosessin keskeiset vaiheet, toiminnot ja näiden väliset riippuvuudet, sekä toimintamallia tukevat tietojärjestelmät. (Martola & Santala 1997, 86-87.)

### 3.3.1 Työkierron suunnittelu

Työkierron hyötyjen maksimoimiseksi ja kulujen minimoimiseksi on hyvä valita huolella työkierron kohteena olevat tehtävät. Työn tekemisestä kustannuksia voidaan vähentää huolellisella työn suunnittelulla ja aikataulutuksella, ja uuden työn oppimisesta johtuvia kuluja voidaan pienentää oamalla näitä tilanteita varten tehokkaat toimintatavat. Tärkeää on myös saada työntekijät ymmärtämään työkierron tarkoitus ja mihin sillä pyritään, mikä auttaa vähentämään tyytymättömyyttä työkiertoa kohtaan. (Cheraskin & Campion 1996.)

Seuraavassa on listattu asioita, joita on hyvä ottaa huomioon otettaessa käyttöön työkierto-ohjelmaa.

- Määrittele tavoitteet mitä työkierto-ohjelmalla halutaan saavutettavan, sekä mieti onko työkierto-ohjelman käyttöönotolle riittävästi tarvetta.
- Varmista ylimmän johdon tuki työkierrolle ja sitouta linjajohto hoitamaan prosessia.
- Ylimmän johdon tuki helpottaa ohjelman jalkauttamista yrityksen sisälle ja kannustaa henkilöstöä osallistumaan.
- Ota käyttöön työkierron kustannus-hyötyanalyysi.
- Mittaa ja vertaa työkierto-ohjelman suorituskykyä (benchmarking) toisia yrityksiä vasten, joilla on samanlaista toimintaa.
- Identifioi hallinnolliset roolit, vastuut jne. ennen ohjelman käyttöönottoa, sillä niitä voi olla myöhemmin vaikea muuttaa ja johtaa.
- Työkierto on integroitava osaksi yrityksen henkilöstöhallinto-, liiketoiminta- ja osaamisstrategiaa.
- Yrityksen on varmistettava, että organisaation osaamisvaatimukset vastaavat niitä joita työkierron kautta on saavutettavissa.

(TRAINMOR-KNOWMORE.)

Työkierto-ohjelmassa on tärkeää tasapaino kierron leveyden ja syvyyden välillä. Jos henkilöt kiertävät eri tehtävissä liian nopeasti ja jos he eivät näe ja

koe tietyn prosessin vaiheita alusta loppuun, niin tuloksena voi olla, että heillä ei ole mahdollisuutta nähdä päätöksiensä vaikutuksia ja seurauksia. Työkierto-ohjelmat olisikin suositeltavaa suunnitella niin, että tehtävät olisivat riittävän antoisia ja aika, joka niihin käytetään, tarpeeksi pitkä. Tämä pätee erityisesti toimihenkilöpuolen työkierrossa. Rotaation on myös palveltava yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita, eikä ainoastaan henkilön halua kehittää omaa ammattitaitoaan. Onkin laskettava tarkkaan hyödyt, jotka kierrolla saadaan, jotta se kompensoi mm. uuden työn oppimisesta ja opettamisesta aiheutuneet kulut. (HR Focus 2008.)

### 3.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Uusien toimintamallien käyttöönottovaiheessa muutos toteutetaan käytännössä; luodaan konkreettiset valmiudet muutoksen toimeenpanolle ja toteutetaan uudet rakenteet, ohjausjärjestelmät sekä prosessimuutokset. (Martola 1997, 88; Hannus 1997, 328).

Uusia toimintamalleja otettaessa käyttöön, on vanhasta luopuminen ja uuden toimintatavan soveltaminen aloitettava jokapäiväisissä työtehtävissä. Toimenpiteiden konkreettisuus ja yksityiskohtaisuus ovat oleellisia asioita muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Käyttöönottovaiheessa muutoksen konkreettisuuden ylläpitäminen nousee haasteeksi. Konkreettisuuden saavuttamiseksi muutosvision pohjalta laaditut optimiprosessit on pyrittävä tämentämään ja konkretisoimaan henkilökohtaisiksi osaamis- ja koulutustarpeiksi, sekä liiketoimintastrategiaa tukevien oppimisohjelmien tasolle asti. Muutos tulee tehdä konkreettiseksi myös työntekijälle itselleen. Henkilön tulee sisäistää muutos ja koettava se omakseen. (Martola & Santala 1997, 89-92.) Muutosprosessin onnistumiseksi henkilön on myös tunnettava yrityksen arvot, missio ja visio (Hannus 1997, 331). Muutos on loppujen lopuksi sitä, että yksilö itse aidosti muuttuu. Yksilön on helpompi osallistua muutostavoitteiden toteuttamiseen nähdessään ja kokiessaan oman roolinsa ja vastuualueensa muutoksen toimeenpanossa. Seuraavat asiat ovat oleellisia työntekijän sitoutumisen kannalta muutosprosessissa:

- Työntekijä saa muutoksen kautta etuja, kuten paremmat työskentelyolosuhteet, haasteellisemmat työtehtävät, itsenäisyyttä päätöksentekoon, joustavammat työajat.
- Muutoksen tavoitteiden täytyy tuntua oikeudenmukaisilta ja sopia yhteen henkilön eettisen arvomaailman kanssa.
- Työntekijä voi itse osallistua muutosprosessin eri vaiheisiin.
- Ulkoiset kannustimet kuten raha ja vapaa-aika voivat saada muutoksen tuntumaan houkuttelevalta.

(Martola & Santala 1997, 92-95.)

Muutoksen perusteleminen on helpointa yrityksen ollessa kriisissä. Vaikeinta muutoksen toteuttaminen on yrityksissä, joissa menee kohtalaisen hyvin tai heikosti. Tällaisissa yrityksissä muutosvastarinta on yleensä pinttynyt syvälle. (Hannus 1997, 116.)

Muutosprosessin loppuvaiheessa tulee varmistaa muutoksen pysyvyys. Toimintamallin pysyvyyden testaa ensimmäinen kriisi. Monesti muutoshanke lopetetaan liian aikaisin ja palataan vanhoihin toimintatapoihin. Pysyvyyden varmistamiseksi toimintamalli tulee auditoida, jonka avulla tarkastetaan, että uutta mallia todella käytetään. Myös paluumahdollisuus vanhoihin toimintatapoihin on syytä poistaa, jos se vain on mahdollista. (Laamanen 2003, 272.)

#### 3.4.1 Pilotointi

Uuden toimintamallin testaaminen rajatussa kohteessa ja pienemmillä resursseilla ennen täysimittaista implementointia voi olla riskin vähentämisen kannalta hyvä vaihtoehto. Pilottiyksikön käyttö on myös nopea vaihtoehto saada konkreettisia muutoksia aikaan. Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista voidaan myös parantaa, sillä pilotoinnin avulla pystytään osoittamaan konseptin tarkoitus, toimivuus, näkyvät tulokset ja täten vähentää muutosvastarintaa. (Hannus 1997, 326; Martola ym. 1997, 101.)

### 3.4.2 Muutosvastarinta

Ihmiset suhtautuvat lähes poikkeuksetta muutokseen epäluuloisesti, vaikka muutos vaikuttaisi lupaavalta ja parannukselta aikaisempaan (Martola & Santala 1997, 102). Henkilöt saattavat pelätä oman asemansa menetystä, tai kokea turvattomuutta, pätemättömyyttä ja ahdistusta siitä, että eivät pärjää. Voi myös olla, että muutos on aidosti huono heidän kannaltaan (Laamanen 2003, 270). Mitä laajempi ja mittavampi muutos on, sitä varmempaa on muutosvastarinnan esiintyminen (Martola & Santala 1997, 102).

Muutosvastarinnan syntyymiseen vaikuttavat organisaation muutoshistoria, muutospainne, sekä muutoksen lähtökohtien otollisuus ja se, kuinka haluttuja muutokset ovat. Yleisesti ajatellen yksilölle on turvallisempi turvata vanhaan, kuin omaksua uusia, vieraita asioita. (Martola & Santala 1997, 103.)

Yleisin syy muutoksen vastustamiseen on tiedon puute (Honkanen, 2006, 370). Muutosvastarinnan hallinnassa ovat avain asemassa riittävä ja avoin tiedottaminen, sekä henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin. Muutosvastarinta voidaan ottaa etukäteen huomioon esimerkiksi:

- antamalla henkilöstön osallistua
- tiedottamalla projektista
- kouluttamalla henkilöstöä
- vaikuttamalla asenteisiin
- seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja
- palkitsemalla henkilöstöä

(Martola & Santala 1997, 105.)

Muutosta aloittaessa on syytä selvittää vähintään karkealla tasolla, ketkä ovat muutoksen vastustajat ja miten ihmiset suhtautuvat muutokseen. Voidaan ajatella, että onnistuakseen muutos tarvitsee taakseen ”kriittisen massan”. Kyse ei välttämättä ole määrästä, vaan myös laadusta; siitä, ketkä organisaatiossa vastustavat muutosta ja ketkä kannattavat. (Honkanen 2006, 370.) Varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa vastustus tulee tunteesta ja

ihmiset tarvitsevat aikaa uuden toimintatavan sisäistämiseen. Alkuvaiheessa kannattaa täten työskennellä muutoksen kannattajien kanssa, eikä liikaa uhrata aikaa vastustajien taivutteluun. (Laamanen 2003, 270.)

Muutoksen vastustaminen voi ilmetä konkreettisenä asioiden vastustamisena tai käyttäytymisenä ja toiminnan kautta (Martola & Santala 1997, 109). Ongelmallisia ryhmiä ovat välinpitämättömät ja passiivisen myötämieliset, sillä he eivät sitoudu muutostyöhön ja voivat muodostaa ongelman käyttöönotto-vaiheessa (Honkanen 2006, 370). Muutosvastarinta saattaa ilmetä heikkona motivaationa, alistumisena, poissaoloina, ongelmien korostamisena, yhteistyökyvyttömyytenä ja asioiden karttamisena. Pahimmissa tapauksissa muutosvastarinta voi johtaa väkivaltaiseen käyttäytymiseen tai esimerkiksi massenukseen. (Martola & Santala 1997, 109.) Muutoksen vastustajat saattavat olla joissain tilanteissa muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä, sillä he tekevät kriittisiä kysymyksiä ja pakottavat muutoksen tekijät ottamaan eri näkökulmat laajemmin huomioon. (Honkanen 2006, 370.) Muutosvastarintaa ilmenee muutoshankkeen aikana erityisesti keskijohdossa. Operatiivisessa johdossa ja suorittavalla tasolla vastustus on toiseksi yleisintä. Ylin johto vastustaa muutosta hyvin harvoin. (Martola & Santala 1997, 106.)

### 3.4.3 Työkierron käyttöönotto

Työkiertoa voi olla vaikea jalkauttaa yritykseen, jos työntekijät ovat tottuneet vanhoihin toimintatapoihin. Idean jalkauttamisessa saattaa olla hyvä käyttää vasta rekrytoitunutta esimiestä, jolle ei ole kehittynyt pinttyneitä toimintatapoja. Hänen voi olla helpompi saada työntekijät vakuuttuneiksi uusista toimista. Voi olla myös hyvä käyttää apuna jotain työyhteisössä arvostettua työntekijää, joka voi ajatuksillaan vaikuttaa positiivisesti uuden toimintamallin käyttöönottoon. (Ichniowski ym 1997.)

Sisäistä vastustusta rotaatiota kohtaan voi esiintyä myös yrityksissä, joissa työkierto on jo osa yrityksen kulttuuria. Yleistä on, että esimiehet eivät halua päästää alaistaan kiertämään eri tehtäviin, erityisesti, jos henkilön panos ja

osaaminen ovat kriittisiä osaston tai yksikön menestykselle. Toisaalta esimies, joka vastaanottaa rotaatiossa olevan henkilön tiimiinsä, voi olla vastahakoinen käyttämään aikaa henkilön kouluttamiseen. Työntekijät voivat myös kokea epävarmuutta työkiertoon osallistuvan henkilön liittyessä tiimiin, jos he pelkäävät henkilön olevan uhaksi omille työpaikoilleen.

(HR Focus 2008.)

Työkierron aloittamisesta sovittaessa työntekijöiden kanssa, voi olla hyödyllistä kysyä työntekijältä mielipidettä siitä, kuka olisi hyvä tekemään hänen töitään. Tällä tavoin voidaan saada apua minimoitaessa riskejä liittyen vaihtamisen epäonnistumiseen. On myös tärkeää kysyä siirrettävältä työntekijältä hänen preferensseistään seuraavaa työtä valittaessa ja päätettäessä. Näin voidaan selvittää työntekijän mieltymyksiä, sekä saadaan selville mitä töitä hän on kykenevä tekemään. Töitä vaihdettaessa työntekijöiden on hyvä päästä keskustelemaan keskenään työhön liittyvistä asioista. Näin he voivat vaihtaa kokemuksia ja siirtää tietoa toiselle kyseisestä työtehtävästä, ennen kuin siirtyvät toistensa tehtäviin. Esimerkiksi asiantuntijatehtävissä työtä keskenään vaihtavien henkilöiden on hyvä valmistautua työkiertoon pitämällä tapaamisia keskenään, sekä seuraamalla toista hänen tehdessään työtään. Kyseeseen voi tulla myös ns. ohjekirjan laatiminen uuteen työhön vaihtavalle henkilölle. Hyödyllistä voi myös olla, jos työtä vaihtaneet henkilöt voivat olla yhteydessä toisiinsa esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä työtä tehdessään. Näin he voivat auttaa toinen toisiaan ongelmatilanteissa. (Grensing-Prophal 2005; Zeff 2008.)

On muistettava, että työkierto ei sovi kaikkiin yrityksiin. Jokaisen yrityksen on löydettävä oma järjestelmänsä ja toimintatapansa, jossa yritys toimii tehokkaimmin ja jonka työntekijät viihtyvät työssään. (Cosgel & Miceli 1998.)

## 4 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

Saint-Gobain Glass Finland Oy yritysyksikkö Sekurit (myöhemmin SG Sekurit) juuret ovat vuodessa 1954, jolloin yritys perustettiin ja tunnettiin nimellä Muotolasi Oy. SG Sekuritin yksikkö sijaitsee Ihodessa ja työllistää noin 100 työntekijää. Näistä noin 85 ovat tuotantohenkilöstöä ja 15 toimenkilöä. Yrityksen vuosittainen liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa.

SG Sekurit on kuulunut osaksi Saint-Gobain ryhmää vuodesta 1989 lähtien. Saint-Gobain konsernilla on yksiköitä 1200 ja toimintaa 55 eri maassa. Konsernin liikevaihto on noin 35 miljardia euroa. Saint-Gobain on maailman johtava lasiteollisuusyritys, rakennustuotteiden toimittaja sekä maailman suurin eristevalmistaja. SG Sekurit kuuluu Saint-Gobain konsernin Transport-divisioonaan.

SG Sekurit valmistaa laminoituja ajoneuvojen tuulilaseja varaosamarkkinoille. 99 % tuotannosta menee vientiin, pääasiallisesti Eurooppaan ja noin 90 % tuotteista myydään konsernin sisällä. SG Sekuritin kilpailuvaltit ovat pienet sarjat, laaja tuotevalikoima, sekä joustavuus. Yrityksen tuotanto toimii kolmessa vuorossa.

### 4.1 Työkierto yrityksessä

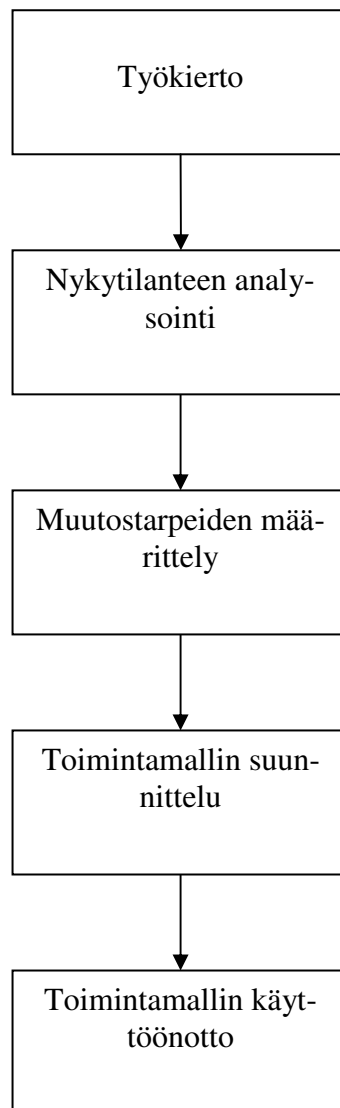
Työkiertoa on yrityksessä toteutettu vuodesta 2007. Kierto on osallistuu noin neljäsosa tuotannon henkilöstöstä. Merkittävästi suurempi osa on monitahoisia, eli he osaavat useamman kuin yhden tehtävän. Rotaatiota sovelletaan erilaisin tavoin työpisteistä riippuen. Osassa kiertopareista henkilöt vaihtavat tehtävää kahden tunnin välein tai päivittäin. On myös tehtävä, jossa henkilöt kiertävät kahtena päivänä viikossa. Yritys maksaa moniosaaville henkilöille osaamislisää 0,20 €/tehtävä. Lisän saa maksimissaan kolmen tehtävän hallitsemisesta, eli yhteensä on mahdollista ansaita palkanlisää 0,60 €/tunti. Ehto-

na on, että henkilön on pitänyt työskennellä tehtävässä viimeisen vuoden aikana.

## 5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen henkilöstön valmius, ennakkotiedot ja odotukset työkierto-ohjelmaa kohtaan, sekä määrittää kohdeyritykselle toimenpiteet järjestelmälliselle ja onnistuneelle työkierto-ohjelman käyttöönotolle. Tutkimusongelma on, miten työkierto-ohjelma otetaan käyttöön asiakasyrityksessä mahdollisimman onnistuneesti. Tutkimuksen osaongelmia ovat:

- Miten saavutetaan laaja-mittainen muutos ja varmistetaan muutoksen pysyvyys?
- Millä toimenpiteillä muutosvastarintaa voidaan vähentää?



Kuvio 4. Käsitteellinen viitekehys. Työkierto ja toimintamallin kehittämisen vaiheet.

Yllä on kuvattu tutkimuksen kulku. Kohdeyriksen tavoitteena on työkierron laajamittainen ja järjestelmällinen jalkauttaminen tuotantoon. Onnistuneen kehittämissprossin vaiheisiin kuuluu nykytilan analysointi, muutostavoitteiden määrittely, toimintamallin suunnittelu ja käyttöönotto.

## 6.TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusstrategiat jaetaan kolmeen ryhmään: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (Hirsijärvi ym. 2009, 134). Tutkimuksessani on tapaustutkimuksen ja survey-tutkimuksen piirteitä. Siinä etsitään vastauksia tiettyyn tapaukseen, eli työkierron järjestämiseen kohdeyrityksessä ja aineiston keräämisessä on hyödynnetty strukturoitua kyselylomaketta, sekä haastatteluja.

Kvantitatiivisen (määrällinen)- ja kvalitatiivisen (laadullinen) tutkimuksen eroja voi olla vaikea määrittää. Yksinkertaistettuna voidaan ero tehdä aineiston keruun tavoista. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan haastatteluin ja kvantitatiivinen määrällisesti, jolloin tulokset ovat mitattavissa. (Hirsijärvi ym. 2009, 135-140.) Olen käyttänyt tutkimuksen toteuttamisessa kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Olen kerännyt aineistoa määrällisesti mitattavaan ja tilastoitavaan muotoon, sekä myös laadullisia metodeja käyttäen, kuten teemahaastatteluja, havainnointia ja dokumenttien analysointia.

### 6.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Tutkimuksen haastattelut ja kyselyt on toteutettu joulukuu 2009 – maaliskuu 2010 välisenä aikana. Työtä varten olen saanut kohdeyritykseltä yleistä materiaalia organisaatiosta, osaamismatriisit, sekä aikaisemman työkiertokyselyn tulokset.

Huhtikuussa 2010 pidin tuotantohenkilöstölle kaksi puolen tunnin mittaista tilaisuutta, jossa käsittelin työkierron määritelmää, mahdollisia etuja ja ongelmakohtia, sekä kävin kyselytulokset läpi. Päätin, etten tarkemmin analy-

soi tuloksia heille, vaan koin oleellisemmaksi kertoa heille kyselyn tulokset puolueettomasti tutkijan näkökulmasta. Johdon edustaja oli hyvin tyytyväinen esityksiin ja kertoi tutkimuksesta olleen jo tässä vaiheessa heille hyötyä, vaikka olivat saaneet vasta teoriaosan ja kyselyn tulokset tietoonsa.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tuloksia voidaan kutsua reliaabeleiksi jos kaksi tutkijaa saa samanlaiset tulokset eri tutkimuskerroilla. Validius-käsitteellä (pätevyys) tarkoitetaan tutkimusmenetelmien ja mittareiden kykyä mitata asioita, joita niiden on tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen reliabiliteettia heikentävät teemahaastattelut, jonka toteutukseen vaikuttaa mm. haastattelijan luonne, sekä haastattelutilanne. Henkilöiden vastaukset voivat vaihdella ajasta, paikasta ja kysymysten asettelusta johtuen. Työn toteuttamisessa toimin yksin, mutta johto, sekä opinnäyetyöohjaaja hyväksyi kyselyn kysymykset. Tutkimukseni on tapaustutkimus, eikä esimerkiksi kyselyä voida toteuttaa samanlaisena, vaan ajan saatossa asenteet ja sitä kautta henkilöiden vastaukset voivat muuttua. Nämä syyt vähentävät tutkimuksen reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiutta pyrin edistämään harkitsemalla tarkkaan haastattelu- ja lomakekysymyksien kysymystenasettelun ja vastausvaihtoehdot. Pyrin laatimaan kysymykset mahdollisimman vapaiksi johdattelusta tai ennakkosenteista. Vastausvaihtoehdoissa on annettu mahdollisuus skaalan molempiin ääripäihin, sekä osassa on myös neutraaliin vastauksen vaihtoehto. Yrityksen työntekijöille on hyvät tiedot työkierron menetelmästä ja käsitteestä, mikä helpotti aiheesta puhumista ja sen käsittelemistä. Tutkimusasetelmavaliiduden näkökulmasta katson, että tutkimuksessa on hyvin tutkittu niitä asioita, joita oli tarkoitus.

Kysely toteutettiin Joulukuussa 2009 yhden päivän aikana kohdeyrityksen tiloissa. Yrityksellä oli sinä ajankohtana turvallisuuspäivät, johon yrityksen henkilöstöä osallistui. Vastaajat olivat kokoontuneet yhteiseen tilaan yrityksen ruokalaan. Alustin kyselyä työntekijöille kertomalla itsestäni, tutkimuksen tarkoituksesta, sekä painotin vastauksien luottamuksellisuutta ja anonyymiyttä. Pyysin heitä myös vastaamaan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti, jotta tutkimus olisi mahdollisimman hyödyllinen kohdeorganisaatiolle. Kyselyyn osallistujat olivat tuotannon henkilöstä; vuoropäälliköitä ja tuotantotyöntekijöitä. Vastaajia oli yhteensä 30 kappaletta, mikä edustaa noin kolmasosaa tuotannon henkilöstöstä. Vastaajista 11 oli miehiä ja 19 naisia. Kyselyyn osallistujat olivat turvallisuuspäivän osanottajia. Vastaajien määrään tai miesten ja naisten suhteeseen en voinut itse vaikuttaa. Kohdeyrityksen johto järjesti kyselytilaisuuden turvallisuuspäivien yhteyteen. Suhtautumisen kyselyyn koen olleen positiivinen, ehkä siitä syystä, että henkilöt saivat ilmaista kantansa ja näin vaikuttaa omalta osaltaan työkierron järjestämiseen. Yrityksessä on kiertoa sovellettu vuodesta 2007 lähtien. Osa vastaajista on kierron piirissä tai he tuntevat muuten menetelmää entuudestaan.

Kyselyn lisäksi koin oleelliseksi haastatella tuotannon työntekijöitä, vuoropäällikköä, sekä yrityksen johdon edustajaa. Teemahaastatteluja kertyi yhteensä neljä kappaletta. Yrityksen johdon neuvosta haastateltavat tuotantotyöntekijät, sekä vuoropäällikkö valittiin jokainen eri vuorosta, sillä eri vuoroilla saattaa olla muodostunut omanlainen, osittain yhteinen näkökanta kierrosta. Haastattelut olivat noin 30 – 45 minuutin mittaisia ja pyrin kartoittamaan tietoa syvemmin ja laaja-alaisemmin, kuin mitä kyselyllä oli mahdollista saavuttaa. Haastattelun aikana kirjasin vastaukset tietokoneelle. Olen tuloksissa kirjoittanut haastattelut puhtaaksi ja omaan kieleeni sopiviksi niin, että henkilön oma ajatus tulee niissä julki. Haastattelukysymykset mukailivat teoriaosaa ja selvitin työkierron etuja ja ongelmakohtia, kierron järjestämistä, jalkauttamisen onnistumista, henkilökunnan kannustamista, muutosvastarinnan käsittelyä ja onnistumisen mittarointia. Johdon edustajalle, vuoropäällikölle, sekä tuotannon kahdelle henkilölle oli jokaiselle ryhmälle omanlaiset kysymykset johtuen heidän asemastaan yrityksessä liittyen työkiertoon. Henkilöhaastatteluissa tulee esille yrityksen työpisteiden nimik-

keitä ja en ole lähtenyt työtehtäviä tarkemmin kuvailemaan, sillä en koe, että tavalliselle lukijalle on niistä tiedoista paljoakaan hyötyä. Työtehtävät ja työpisteet liittyvät tuulilasin valmistukseen.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Taustatietoa

Kyselyn kysymykset koostuivat yhteensä yhdeksästä kysymyskokonaisuudesta. Selvitin teorian pohjalta työntekijöiden suhtautumista asioihin, jotka koin olevan kohdeyrityksen tarpeisiin nähden oleellista selvittää. Pyrin kyselyllä kartoittamaan eroja, miten henkilöt kokevat työkierron henkilökohtaiselta näkökannalta, yleisesti yritystasolla, sekä yrityksen johdon näkökulmasta. Kyselylomakkeen lopulla pyysin vastaajia antamaan taustatiedot aineiston tilastollista ryhmittelyä varten sukupuolen, ikäryhmän ja työssäoloajan mukaan. Kyselyn tuloksia analysoidessani olen harkinnan mukaan eritellyt ja ryhmitellyt tiettyjä vastauksia näiden taustatietojen mukaan. Vastausvaihtoehdoissa oli annetta mahdollisuus vastata ”en osaa sanoa, mutta koska yksikään vastaajista ei kyselyssä näin vastannut, katsoin parhaimmaksi poistaa sen vaihtoehdon tuloksien graafisista esityksistä selkiyttämisen vuoksi.

### 7.2 Kyselytulokset

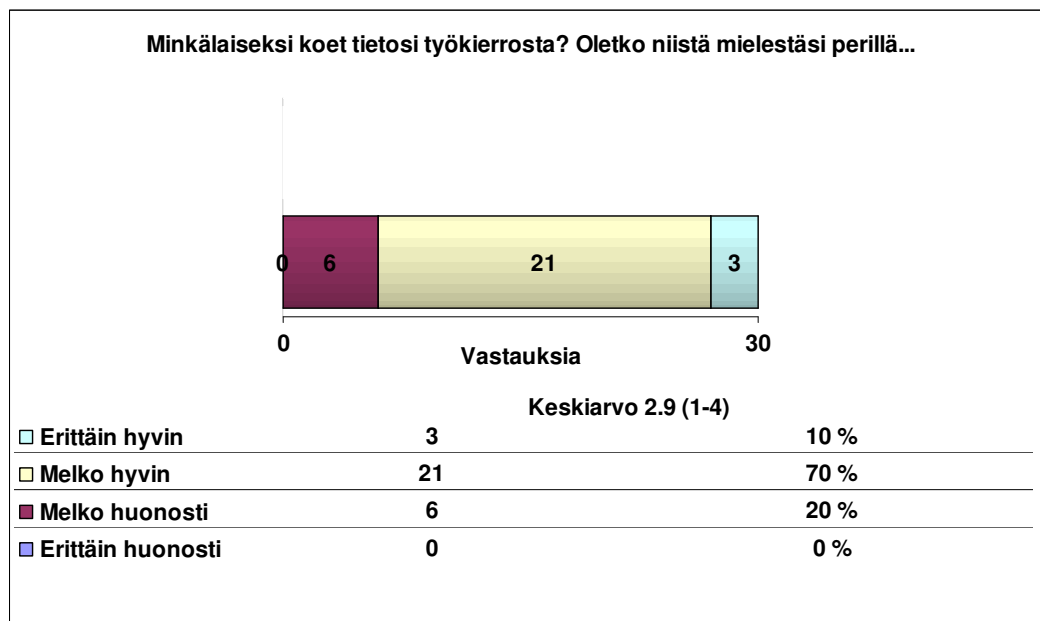
Käyn kyselyn jokaisen kysymyskokonaisuuden läpi purkaen niitä tekstin avulla. Tässä vaiheessa en tee johtopäätöksiä tai suosituksia vastauksien pohjalta, sillä käyn päätelmät läpi kappaleessa 8 yhdistäen haastattelujen ja kyselyn tulokset. Graafiset kuviot ja taulukot helpottavat tulosten havainnointia. Kuvioissa 5, 6, 7, 14 ja 15 on kuvattu vastauksien jakaantuminen graafisena esityksenä, sekä taulukkona. Kuviosta selviää vastaajien määrä,





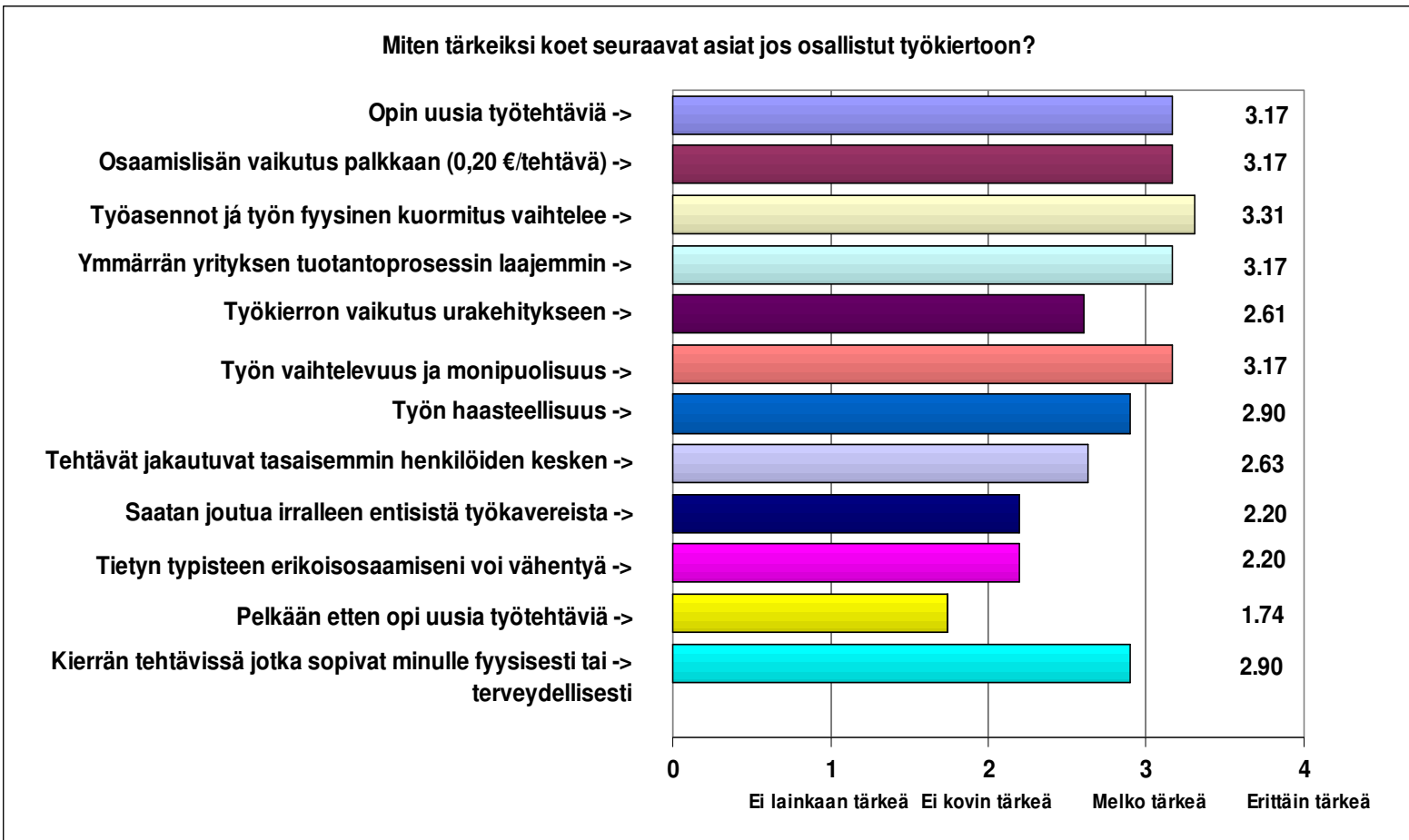
suhteellisen pieni, 11 kappaletta, joten eri vastaukset vaikuttavat merkittävästi keskiarvoon.

### 7.2.2 Kysymys 2



Kuvio 8. Kysymys 2.

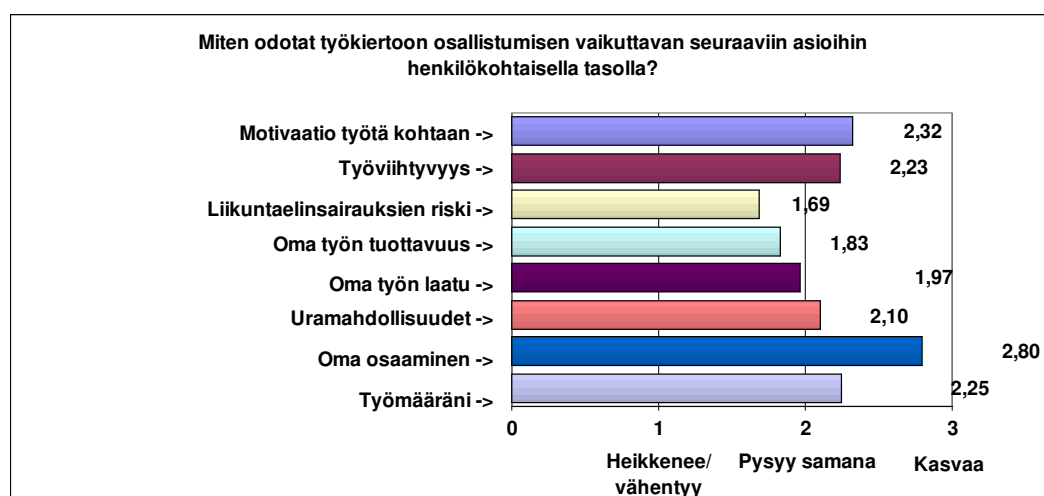
Kyselylomakkeen toisessa kysymyksessä selvitin millaisiksi työntekijät kokevat tietonsa kierron menetelmistä. Selvästi suurin osa, eli 70 %, kokee olevansa asiasta melko hyvin perillä. Erittäin hyvin menetelmän kokee ymmärtävänsä vain kymmenesosa vastaajista. Yhdellekään vastaajista kierto ei ole täysin vierasta.



Kysymyksessä kolme selvitettiin miten tärkeäksi työntekijät kokevat kiertoon liittyviä asioita. Tärkeimmäksi asiaksi työkiertoon osallistumisen kannalta vastaajat kokivat annetuista vaihtoehdoista sen, että työstä johtuva fyysinen rasitus ja kuormitus jakaantuvat tasaisemmin (keskiarvo 3.31).

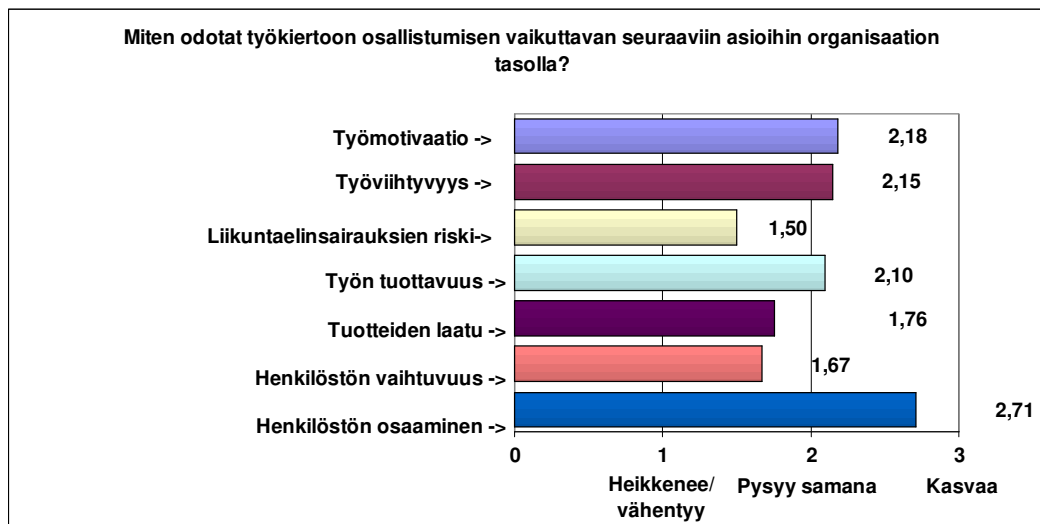
Yhtä tärkeiksi asioiksi (keskiarvo 3.17) työntekijät kokivat työkierron vaikutukset työn monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen, osaamislisän vaikutuksen palkkaan, parantuneen ymmärryksen tuotantoprosessista, sekä mahdollisuuden oppia uusia tehtäviä. Selvästi vähiten tärkeimmäksi (keskiarvo 1.74) vastaajat kokivat pelon, etteivät opi uusia tehtäviä. Työkavereista irralleen joutumista ja henkilön tietyn tehtävän erikoisosaamisen vähentymistä ei koettu myöskään kovin oleelliseksi. Sen sijaan jonkin verran tärkeämmäksi (keskiarvot 2.61, 2.63) vastaajat ilmaisivat työkierron vaikutuksen urakehitykseen yrityksen sisällä ja sen, että työt jakautuvat tuotannossa henkilöiden välillä tasaisemmin. Keskimäärin melko tärkeää (keskiarvo 2.90) vastaajille oli kierron vaikutukset työn haasteellisuuteen ja että he kiertävät tehtävissä, jotka sopivat heille fyysisesti tai terveydellisesti.

#### 7.2.4 Kysymykset 4 & 5



Kuvio 10. Kysymys 4.

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien ajatuksia kiertoon osallistumisen vaikutuksista henkilökohtaisella tasolla. Viidennessä kysymyksessä pyysin vastaajia määrittämään vaikutuksia yritystasolla. Tulokset ovat monin osin vertailtavissa, joten käyn vastaukset läpi yhdessä.



Kuvio 11. Kysymys 5.

### Työmotivaatio ja työviihtyvyys

Vastaajat odottivat työkiertoon osallistumisen vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon ja työviihtyvyyteen, sekä henkilökohtaisella, että yritystasolla. Huomattavaa on, että vastaajat kokivat subjektiiviselta näkökannalta katsottuna viihtyvyyden ja motivaation parantuvan koko henkilökuntaan verrattuna enemmän. Viihtyvyys ja motivaatio korreloivat vahvasti tämän tuloksen perusteella. Motivaation katsotaan parantuvan molempien näkökulmien osalta hiukan enemmän kuin viihtyvyys.

### Liikuntaelinsairauksien riski

Liikuntaelinsairauksien riskin vastaajat kokivat vähentyvän merkittävästi työkierron vaikutuksesta niin henkilökohtaisella, kuin yritystasolla. Organisaatiotasolla keskiarvo oli noin kaksi prosentinkymmenestä enemmän riskin vähentymisen suuntaan.

## Työn tuottavuus

Mielenkiintoista työn tuottavuutta käsittelevissä vastauksissa on, että henkilöt kokivat oman tuottavuuden kärsivän jonkin verran mutta koko henkilökunnan osalta hiukan parantuvan, jos kiertoon osallistutaan.

## Työn ja tuotteiden laatu

Selvitin kysymyksissä työntekijöiden näkemystä subjektiivisen työn laadusta ja tuotteiden laadusta organisaatiotasolla. Vastaajat kokivat, että oma työn laatu pysyy samana, osallistuvat he kiertoon tai eivät. Tuotteiden laadun henkilöt keskimäärin ajattelivat heikentyvän selvästi (1.76).

## Uramahdollisuudet ja henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöt vastasivat kysymyksissä työkiertoon osallistumisen vaikutuksista henkilökohtaisiin uramahdollisuuksiin, sekä yritystasolla henkilöstön vaihtuvuuteen. Tuloksien perusteella vastaajat kokivat kierron vähentävän merkittävästi henkilökunnan vaihtuvuutta (keskiarvo 1.67). Uramahdollisuuksiaan koetaan parantavan vain vähän (keskiarvo 2.10).

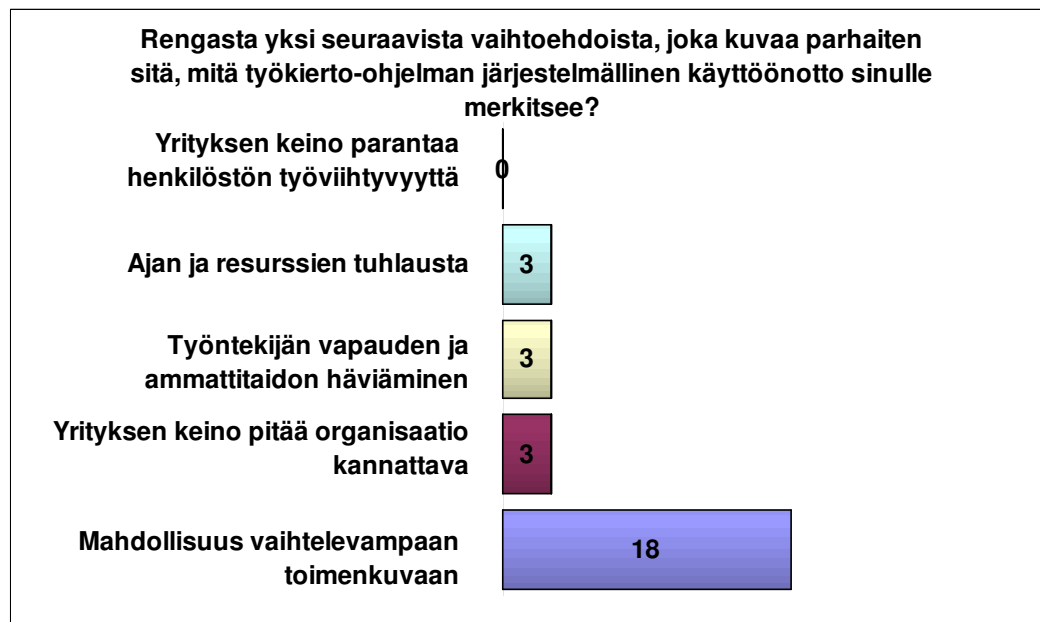
## Osaaminen

Vastaajat olivat lähes yhtä mieltä siitä, että kiertoon osallistuminen kasvattaa omaa osaamista ja koko henkilökunnan osaamista. Oman osaamisen vastaajat kokivat parantuvan hiukan enemmän (2.80), kuin yritystasolla keskimäärin (2.71).

## Työmäärä

Kokemusta työmäärän vaihtelusta kiertoon osallistumisesta selvitin vain henkilökohtaiselta kannalta. Vastaajien tulokset osoittavat, että tuotannon työntekijät katsovat työmäärän kasvavan jonkin verran kiertoon osallistumisen johdosta (keskiarvo 2.25).

## 7.2.5 Kysymys 6



Kuvio 12. Kysymys 6.

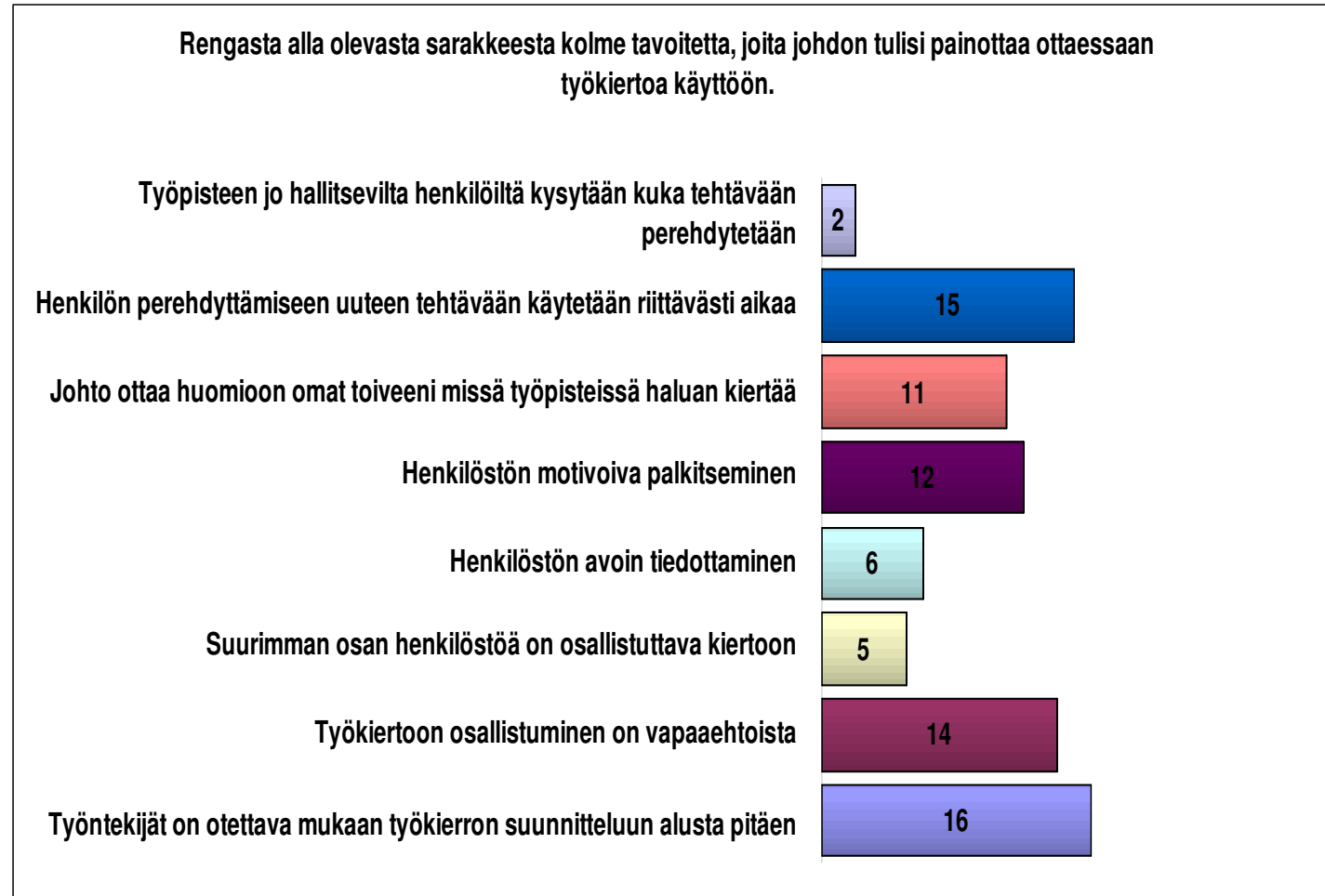
Kysymyksessä 6 pyysin vastaajia valitsemaan annetuista vaihtoehdoista yhden, joka kuvaa parhaiten heidän tuntoaansa siitä, mitä työkierto-ohjelman järjestelmällinen jalkauttaminen heille merkitsee. Selvästi eniten vastauksia, yhteensä 18, sai kohta ”mahdollisuus vaihtelevampaan toimenkuvaan”. Vain kolme vastaajista katsoi työkierron olevan keino pitää yritys kannattavana ja kukaan ei uskonut sen olevan keino parantaa yleisesti työviihtyvyyttä. Yhteensä kuuden vastaajan mielestä työkierto-ohjelman käyttöönotto yrityksessä on resurssien tuhlausta tai merkitsee henkilön vapauden ja ammattitaidon katoamista.

## 7.2.6 Kysymys 7

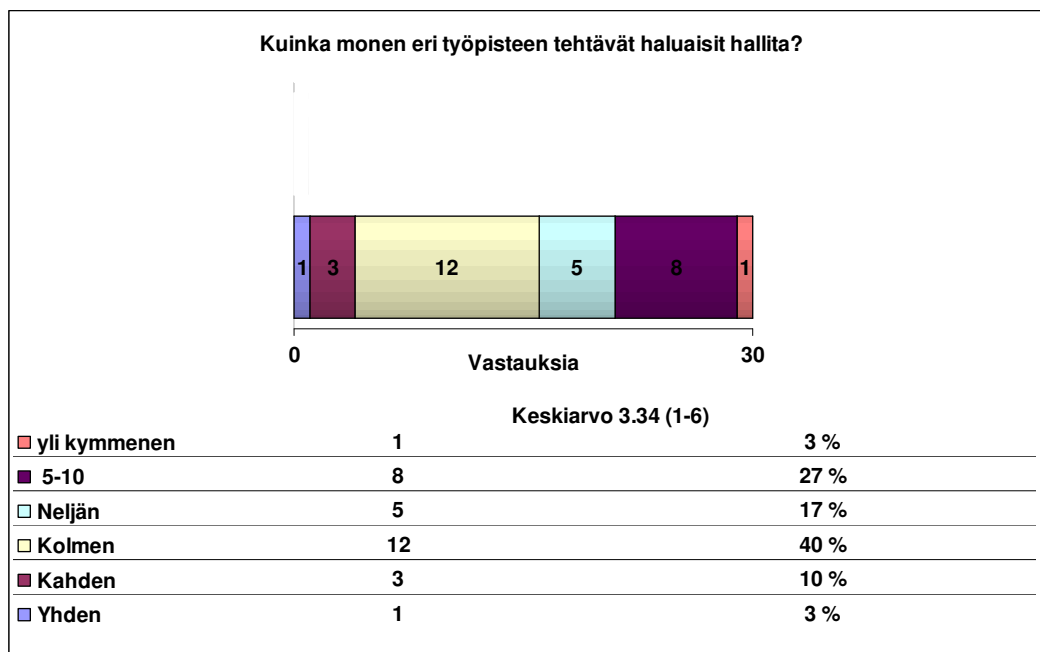
Seitsemäs kysymys (ks. kuvio 13) käsitteli tavoitteita, jotka johdon tulisi ottaa huomioon työkiertoa jalkauttaessaan. Tärkeimmiksi asioiksi vastaajat ilmaisivat kiertoon osallistumisen vapaaehtoisuuden, sen, että työntekijän

perehdyttämiseen uuteen tehtävään käytetään riittävästi aikaa ja, että työntekijät otetaan kierron suunnittelutyöhön mukaan alusta pitäen. Huomattavaa kannatusta saivat myös henkilöstön motivoiva palkitseminen, sekä se, että johto ottaa huomioon työntekijän mielipiteet hänen toiveistaan niiden työpisteiden suhteen, missä henkilö haluaa kiertää. Vain muutama henkilö piti oleellisena johdon henkilöstölle suorittamaa avointa tiedottamista tai, että suurin osa henkilöstöstä kuuluisi rotaation piiriin. Ainoastaan kaksi vastaajaa koki oleelliseksi, että työpisteen jo hallitsevilta henkilöiltä selvitetään, kuka kyseiseen työpisteeseen olisi järkevintä perehdyttää.

Vastauksissa oli hajontaa, mutta vastauksien kautta nousi selvästi asiat joita työntekijät painottavat johdolle otettavaksi huomioon, kun työkierto-ohjelmaa jalkautetaan tuotannon piiriin laajemmin.



## 7.2.7 Kysymys 8

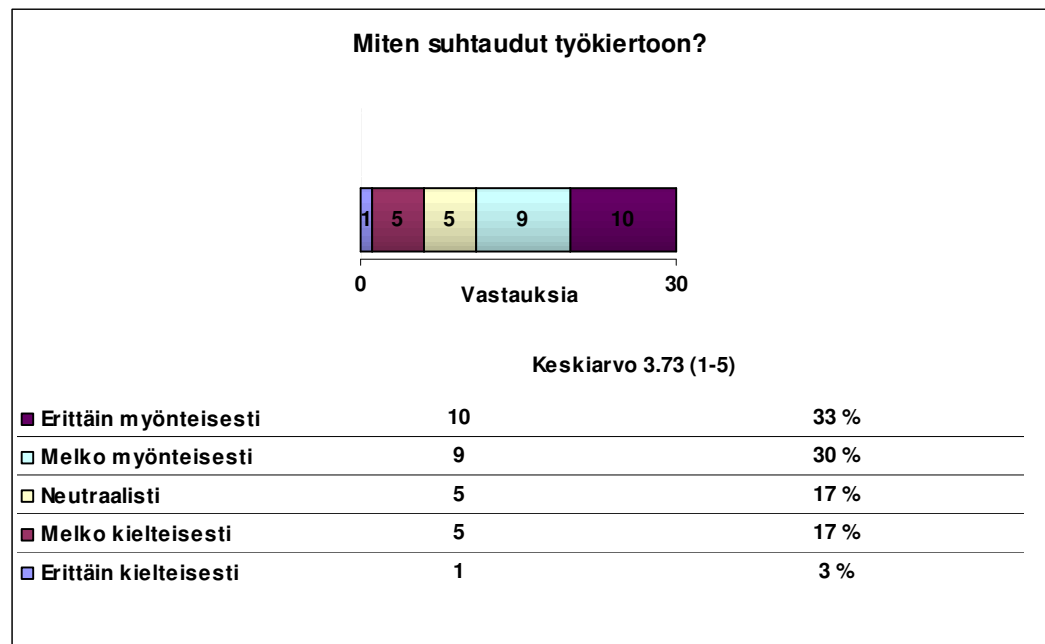


Kuvio 14. Kysymys 8.

Vastauksien keskiarvo oli 3.34, eli työntekijät haluaisivat opetella ja osata 3-4 eri tehtävää. Vastaukset hajaantuivat niin, että enemmistö, eli 40 % vastaajista ilmoitti halukkuutensa osata 3 tehtävää. Kahdeksan vastaajaa kertoi haluavansa osata 5-10 tehtävää. Tähän voi vaikuttaa, että henkilö saattaa hallita jo entuudestaan useampia tehtäviä, kuten yli viisi. Vain kolmelle työntekijästä riittää kahden työpisteen hallitseminen.

Vastaukset osoittavat, että henkilöstö kokee noin kolmen tehtävän olevan sopiva määrä hallittavia tehtäviä. Tähän voi olla syynä se, että osaamislisä on sidottu maksimissaan kolmeen tehtävään, jolloin useamman kuin kolmen tehtävän hallitseminen ei lisää tuloja.

## 7.2.8 Kysymys 9



Kuvio 15. Kysymys 9.

Kyselylomakkeen viimeisellä kysymyksellä selvitettiin vielä vastaajien suhtautumista työkiertoon. Yhteensä 63 % tuotannon työntekijöistä ilmaisi suhtautuvansa rotaatioon myönteisesti. Viisi vastaajaa suhtautuu kiertoon neutraalisti ja viidesosa työntekijöistä, eli 20 % kielteisesti. Kaiken kaikkiaan henkilöstö ajattelee kierrosta hyvin positiivisesti.

## 7.3 Johdon teemahaastattelu

Tutkimusta varten haastattelin yhtä yrityksen johdon edustajaa kohdeyrityksen tiloissa maaliskuussa 2010.

## 7.3.1 Nykytilanne

Työkierto on otettu käyttöön SG-Sekuritissa vuonna 2007. Kiertoa ovat yritykselle olleet suosittelemassa liittojen, sekä työterveyslaitoksen edustajat.

Suosituksen pohjalta rotaatio aloitettiin käytännössä vuonna 2007. Menetelmän avulla SG-Sekurit on halunnut joustavoittaa toimintaansa lisäämällä henkilöstön ammattitaitoa ja monitaitoisuutta. Myös työviihtyvyyden parantamisen ja kilpailukyvyn ylläpitämisen haastateltava näki merkittävinä tekijöinä rotaation käyttöönotolle. Haastateltava arvioi, että noin 25 % tuotannon työntekijöistä on tällä hetkellä mukana järjestelmän piirissä. Yrityksellä on paljon monitaitoisia henkilöitä, mutta kierron järjestäminen ei ole tällä hetkellä suunnitelmallista. Jonkin verran menetelmä yrityksessä on muotoutunut. Esimerkiksi silkkipainon ja muotoleikkauslinjan työvaiheet on yhdistetty samalla, kun yritykseen hankittiin kyseiseen työpisteeseen uusi laite. Näissä tehtävissä henkilöt kiertävät säännöllisesti. Samaten kiertoa käytetään petti- ja kalvonleikkuulinjojen välillä. Tämä otettiin käyttöön vuoden 2009 lopulla. Vuosien 2007-2008 välisenä aikana oli yritys yhdistää lopputarkastus ja laminointi, mutta se ei onnistunut. Varustelu-tehtävissä henkilöiden täytyy olla monitaitoisia ja he kiertävät lopputarkastuksessa riippuen työkuorman määrästä. Autoklaavi kiertää lopputarkastuksessa niin, että he tekevät työpisteessä puoli päivää töitä.

### 7.3.2 Tavoitteet

Yrityksellä on tavoitteena toteuttaa kiertoa tuotannon parissa järjestelmällisesti ja laajasti. Ensimmäinen tavoite on, että puolet tuotannosta olisi kierron piirissä. Tämän jälkeen osuutta pyritään kasvattamaan. Haastateltava ei näe syytä siihen, miksi kaikki eivät voisi olla rotaatiossa mukana. Tavoitteena on myös kierron kautta lisätä monitaitoisuutta, joustavoittaa yrityksen toimintaa ja ehkäistä työntekijöiden kuormitusta ja räsytystä.

### 7.3.3 Työkierron edut ja haasteet

Haastateltava näki, että työkierron menetelmät auttavat yritystä muutostilanteissa ja organisaatio pystyy paremmin sopeuttamaan toimintaansa yllättävien tapahtumien kohdatessa, kuten poissaolojen sattuessa. Monitaitoiset ja

tyytyväiset työntekijät taas tuovat monia hyviä etuja. Haastateltava myös kokee, että kierron avulla työntekijän arvo nousee, kun hän osaa useamman tehtävän.

Haasteiksi haastateltava mainitsee fyysiset rajoitteet ja henkilöiden suhtautumisen kiertoa kohtaan. Fyysisistä syistä kaikki eivät pysty työskentelemään esimerkiksi uuneilla työn raskauden ja vaativien työasentojen vuoksi. Osa tuotannon väestä taas on menetelmää vastaan, koska uuden opetteleminen on haastavaa ja he pelkäävät etteivät opi uusia tehtäviä. Moni on tehnyt samaa tehtävää pitkään ja osaa sen, joten voi olla vaikeata pistää itsensä peliin ja opetella uutta. Haaste on myös, että henkilöiden perehdyttäminen toimiin tehtäviin on kustannus yritykselle, eikä väen opettamisella saavuteta ”pikavoittoja”.

Ongelmia tuottavat myös kesälomat, jotka jatkuvat toukokuusta syyskuun loppuun, jolloin yritys palkkaa kolmasosan määräaikaista henkilöitä, kuten kesätyöntekijöitä. Tällöin on mahdotonta järjestää kiertoa. Tosin monitaitoisuus auttaa tässä tilanteessa, sillä omia henkilöitä voidaan siirtää vaativimpiin tehtäviin kesän ajaksi.

### 7.3.5 Suunnittelu

Kuten aikaisemmin mainittiin, haastateltava on sitä mieltä, että mikään ei estä sitä, ettei työkiertoa voitaisi laajentaa kaikkia työpisteitä koskevaksi. Aluksi henkilöt kiertäisivät kahdessa tehtävässä, josta voitaisiin myöhemmin laajentaa niin, että henkilöt kiertäisivät yhä useammassa työpisteessä. Soveltuvimmaksi kiertosykliksi haastateltava kokee tavan, jossa työpistettä vaihdetaan päivittäin, ei useammin. Tämä siitä syystä, että työntekijöiden täytyy päästä työrytmiin kiinni. Tuotannon väellä on työpistekohtaiset tavoitteet, jotka heidän odotetaan saavuttavan. Nopeampi kiertorytmi ehkä haittaisi tavoitteisiin pääsyä.

Johdon ajatuksena on laajentaa kiertoa eri työpisteisiin. Suunnitelmissa on, että lopputarkastajat kiertäisivät autoklaavi-puolella ja pesukonekanava-, sekä paloittelulinjoille olisi saatava kiertoparit.

### 7.3.6 Käyttöönotto

Kysyin haastateltavalta jalkauttamisen onnistumisen kannalta oleellisista tekijöistä ja haastateltava piti tärkeänä, että työntekijöille perustellaan miksi työkiertoa halutaan soveltaa yrityksessä ja mitä etuja sillä on saavutettavissa. Hän koki, että työkierron olisi hyvä perustua vapaaehtoisuuteen, jotta se onnistuisi hyvin. Tosin käytännössä olisi erittäin hankalaa jättää yksittäinen henkilö pois kierron piiristä, koska ideana on juuri se, että kaksi tai useammat henkilöt kiertävät toistensa tehtävissä. Näin ollen osa henkilöistä joutuu mukautumaan, koska kaikkia ei saada tukemaan kiertoa ja puoltamaan sitä.

Yritys on pyrkinyt lieventämään muutosvastarintaa kertomalla kierron hyviä puolia eri tutkimustulosten ja suositusten avulla. Kiertoa ovat olleet suosittlemassa yrityksen ulkopuoliset työterveys- ja työturvallisuustahot. Viime aikoina kiertoa ei ole markkinoitu, vaan tätä tehtiin vuosina 2007 - 2008, jolloin työpisteitä yhdistettiin enemmän.

Yritys kannustaa työntekijöitä kierron pariin ja oppimaan uusia tehtäviä rahallisen osaamislisän kautta. Osaamislisä on 0,20 €/h/tehtävä ja se maksetaan enintään kolmen eri työpisteen hallitsemisesta, joten henkilöillä on mahdollisuus korottaa tuntipalkkaansa yhteensä 0,60 €/h.

Haastateltava kokee työkierron pysyvyyden varmistamisen kannalta oleelliseksi, että toiminta on säännönmukaista ja, että yrityksellä on selkeät toimintaohjeet, joita noudatetaan jokapäiväisessä toiminnassa.

Onnistumisen mittarointiin vaihtoehtona voisi olla tyytyväisyyskyselyn toteuttaminen tai poissaolojen seuranta, jolla voitaisiin selvittää onko työkierron menetelmä vähentänyt poissaoloja.

## 7.4 Vuoropäällikön teemahaastattelu

Yrityksen tuotanto toimii kolmessa vuorossa. Jokaisella vuorolla on oma vuoropäällikkönsä. Vuoropäälliköt hoitavat pääasiassa tuotantoon liittyviä asioita, kuten työn organisointia. Haastattelin tutkimusta varten yhtä yrityksen kolmesta vuoropäälliköstä.

### 7.4.1 Nykytilanne

Muutamassa työpisteessä henkilöt kiertävät säännöllisesti. Muotoleikkaus, silkkipaino ja vastaanotto on yhdistetty ja he vaihtavat tehtäviä päivittäin. Laminointi ja letkutus on yhdistetty, samoin kuin pesukone ja kanavan pää, sekä PET-osasto ja kalvonleikkaus. Näissä tehtävissä henkilöt vaihtavat kahden tunnin välein. Paloittelijat tekevät praimerointia yövuoron aikana kaksi kertaa viikossa, joten myös heillä on kiertoa.

Yrityksen johto on toimittanut vuoropäälliköille osaamismatriisit, josta näkyy mitä eri tehtäviä henkilöt osaavat. Sitä käytetään useimmiten poissaolojen ja ylitöiden sattuessa, kun vuoropäälliköt järjestävät henkilöitä eri työpisteisiin. Moniosaajuudesta on hyötyä äkillisissä tilanteissa, kun henkilöitä siirretään tehtävistä toiseen. Tällainen järjestely ei ole kuitenkaan säännönmukaista työkiertoa.

### 7.4.2 Työkierron edut ja haasteet

Vuoropäällikkö uskoo vaihtelevan työn pitävän vireystasoa parempana, sekä auttavan erilaisiin fyysisiin rasituksiin työasentojen vaihtuessa. Sosiaalisten suhteiden vaihtuvuus voi myös lisätä työn teon mielekkyyttä. Organisaatiolle on moniosaajuudesta monia hyötyjä; yritys pystyy helpommin varmistamaan tuotannon sujuvuuden ja säästää samalla ylityökustannuksissa, kun mo-

niosaavia henkilöitä voidaan siirtää tehtäviin normaalina työaikana, jolloin ylitöitä ei tarvitse järjestää. Henkilö, joka aloittaa tehtävät uudessa työpisteessä keksii erilaisia ja helpompia tapoja suorittaa tietty työ. Moniosaavat henkilöt osaavat ratkoa toistensa työpisteeseen liittyviä ongelmia, mikä takaa tuotantolinjan toimivuuden. Tällä tavoin saavutetaan synergiaetuja. Voi myös olla, että kun työntekijä näkee vaivaa opitellessaan uusia työpisteitä, hän sitoutuu tiiviimmin yritykseen, eikä hae yhtä helposti töihin kilpailijalle tai eri alalle. Hän uskoo myös, että liikuntaelinsairaudet tulevat vähenemään työkierron myötä.

Suuri haaste on ihmisten sitouttaminen uusien tehtävien opetteluun ja saada heidät lähtemään kiertoon mukaan. Jotkut eivät halua opetella uusia työpisteitä, koska pitävät nykyisestä työstään, tai koska kierrettävä tehtävä on raskaampi tai työskentelyolosuhteet ovat huonommat. Henkilösuhteet voivat myös olla syynä haluttomuuteen kiertää muissa tehtävissä. Joillakin henkilöillä on selkeä mielipide mihin työpisteisiin he eivät ainakaan halua mennä. Nämä tuovat ongelmia yritykselle, koska ei löydy henkilöpareja jotka voisivat kiertää. Haastateltava arvelee, että positiivisesti ja negatiivisesti työkierrosta ajattelevien suhde on ehkä 60/40. Välillä hän kuulee henkilöiltä, että he eivät halua mennä tiettyyn työpisteeseen, mutta useammin ollaan tyytyväisiä, kun tehtävät vaihtuvat.

Uuteen tehtävään perehdyttämisessä on myös omat haasteensa, sillä jonkun on paikattava uuden työpisteen opettelijaa. Perehdyttämiseen ei myöskään saata olla aikaa. Laiterikkojen aikaan henkilöitä on laitettu opettelemaan uusia tehtäviä.

#### 7.4.4 Työkierron järjestäminen

Vuoropäällikkö on sitä mieltä, että kiertoon olisi tähän mennessä pitänyt saada suurempi osa työntekijöistä mukaan. Tällä hetkellä tilanne on se, että osa kiertää ja osa ei. Täytyisi olla enemmän henkilöitä, jotka osaisivat useamman tehtävän. Nyt kierron järjestäminen on pysähtynyt henkilöiden omiin

toiveisiin. Muutama vuosi sitten valittiin henkilöt, jotka kiertävät eri tehtävissä tehtävässä, mutta se kaatui vastarintaan. Hän on sitä mieltä, että pitäisi olla järjestelmä millä tavalla henkilöt perehdytetään, koska nyt työpisteen osaava henkilö on joutunut jäämään ylitöihin opettamaan uutta työntekijää. Useimmissa tapauksissa henkilöt ovat opetelleet uuden tehtävän työn aikana ja oppineet näin kantapään kautta, mikä on näkynyt heikkona työn tuottavuutena. Henkilöä ei ole ensin juuri perehdytetty.

Vuoropäällikön mielestä yritysjohton informointi työkierrosta työntekijöille ei ole ollut riittävää. Kierron jalkauttaminen on jäänyt välivaiheeseen, eikä ole viime aikoina juuri mennyt eteenpäin.

Vuoropäällikön mielestä ensimmäinen asia työkierron järjestämisessä on, että henkilöt saataisiin innostumaan ja motivoitua opettelemaan uusia tehtäviä. Hänen mielestään isompi osaamislisä olisi hyvä keino motivointiin, sillä tämänhetkinen 0,20 €/tehtävä ei saa houkutelua suurinta osaa laajentamaan osaamistaan. Tosin hän on sitä mieltä, että nykyinen osaamislisä maksimisaa 0,60 €/henkilö on suhteellisen hyvällä tasolla. Palkanlisä sitouttaa henkilön tehtävään, sillä sitä ei saa, ellei siinä tehtävässä toimi säännöllisesti. Kierto osallistuminen olisi suotavaa olla myös vapaaehtoista, sillä pakottaminen heikentää viihtyvyyttä ja motivaatiota.

Käytännön kierto olisi hyvä järjestää niin, että valitaan kaksi työpistettä, joiden työntekijät opetetaan molempiin tehtäviin. Kun henkilöt ovat sisäistäneet nämä kaksi tehtävää, niin sen jälkeen lisätään kolmas tehtävä kiertoan ja miksei myös neljäs.

Sopiva kiertoväli työpisteiden välillä olisi päivittäin tai viikoittain. Jos henkilöt kiertävät useammin kuin päivittäin, työnjohton voi olla vaikea pysyä perillä siitä, kuka missäkin tehtävässä kiertää, sillä asioiden selvittämisen vuoksi vuoropäälliköllä on oltava tiedossa missä tehtävässä henkilöt työskentelevät.

Tavoite on, että työkierrossa olisi mukana 100 % tuotannon henkilöistä. Haastateltavan arvio on, että tällä hetkellä 40 % tuotannon väestä on kierron piirissä. Kierrossa mukana olemattomista tosin useat osaavat useamman kuin yhden tehtävän, eli ovat monitaitoisia.

#### 7.5 Tuotannon teemahaastattelut. Haastateltava 1.

Haastattelin tuotannon väestä kahta henkilöä. Henkilöt olivat eri vuoroista ja työskentelevät eri työpisteissä.

##### 7.5.1 Työkierron vaikutus omaan työhön

Haastateltavan omassa työssä ei ole säännöllistä kiertoa. Työpisteen henkilöt ovat moniosaajia ja tuuraavat muita tarpeen tullen, mutta varsinaista kiertoa ei ole.

##### 7.5.2 Työkierron edut ja haasteet

Haastateltava kokee kierrosta olevan hyötyä ergonomian kannalta, koska työasennot vaihtelevat. Hän uskoo, että sairauspoissaolot voivat järjestelmällisen kierron soveltamisen avulla vähentyä yrityksessä ja, että aluksi työn tuottavuus ja laatu kärsivät, mutta jos henkilöt oppivat pitämään työskentelemisestä, ne paranevat. Omalta kohdaltaan hän näkee, että olisi hyötyä, jos hän osaisi myös muita tehtäviä, koska se edesauttaa innovointia. Jos on tehnyt samaa tehtävää kauan, ei välttämättä keksi uusia tapoja toimia. Useamman tehtävän osaaminen auttaisi kehitysehdotuksien luomista ja uusien toimintatapojen kehittelyä. Työn mielekkyys myös parantuu vaihtelevamman työn myötä.

Haasteiksi hän mainitsee uuden työpisteen oppimiseen ja perehdyttämiseen kuluvan ajan. Kysymyksiä herättää myös se, osaavatko henkilöt tehtäviä tarpeeksi hyvin, jos he kiertävät useassa työpisteessä? Joillakin henkilöillä ei

ole riittävää taitoa tai kykyä suorittaa tiettyjä tehtäviä. Haastateltava ei usko, että kierrolla on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Rotaatio on saanut haastateltavan mielestä huonon vastaanoton, koska ihmiset pitävät omasta tehtävästään eivätkä halua vaihtaa.

Kysymyksiä herättää myös palkkaus, sillä henkilöiden palkka määräytyy työpisteen palkkaluokan mukaan. Jos henkilö kiertää tehtävissä, joiden palkka on eri, niin miten tilanne järjestetään? Pitääkö henkilöiden kiertää tehtävissä, jotka kuuluvat samaan palkkaluokkaan?

### 7.5.3 Työkierron järjestäminen

Haastateltava kertoo, että hänelle on epäselvää, miten yritysjohto on ajatellut toteuttaa työkiertoa tuotannossa. Hän ei ole saanut riittävän tarkkaa tietoa asiasta. Vuonna 2007 johto kysyi henkilöiltä missä tehtävissä he haluaisivat kiertää ja tekivät aiheesta myös kyselyn. Hänen mielestään vain marginaalinen osa väestä oli asian puolella, mutta hän kokee, että ajatus oli hyvä. Nyt tuntuu, että yritysjohto on luovuttanut, eikä rotaatiosta ole puhuttu pitkään aikaan. Asia on jäänyt puolitiehen.

Haastateltavan mielestä olisi hyvä, jos henkilöt vaihtaisivat tehtävästä toiseen viikon välein, koska tietyissä työtehtävissä osaaminen häviää nopeasti. Tehtävästä toiseen siirtyminen päivittäin olisi liian nopeaa. Osaamisen kannalta olisi paras, jos henkilöt kiertäisivät kahdessa tehtävässä. Kolme tehtävää on hänen mielestään jo paljon, varsinkin, jos työt ovat vaativammasta päästä. Tietyissä tehtävissä ei opi hetkessä hyväksi ja perehdyttäminen vie aikaa, sekä heikentää työn tuottavuutta. Haastateltava ei osaa kertoa, kuinka opettaminen olisi hyvä järjestää.

Haastateltava ei usko, että työntekijöitä saadaan vapaaehtoisesti mukaan työkiertoon. Vastarinnan syynä on mm. osan halu työskennellä yksin. Työntekijä saattaa myös kokea, että hänestä tulee ns. heittopussi, jos hän osaa

useamman tehtävän. Tällainen henkilö joutuu siis työskentelemään useassa eri tehtävässä.

Haastateltavan toivomus on, että yrityksessä unohdettaisiin ns. työpisteiden jakautuminen naisten ja miesten töihin. Hän ei ymmärrä, miksi naiset eivät pärjäisi samoissa tehtävissä kuin miehet, tai toisinpäin. Tämän seurauksena tulisi mukavasti hajontaa eri sukupuolten kesken ja se voisi rauhoittaa työilmapiiriä.

Osaamislisä 0,20 €/tehtävä on hänen mielestään hyvä summa ja se on kannustanut henkilöitä opettelemaan uusia tehtäviä. Joillakin on ollut ongelmana, että he toimivat työpisteissä, jotka eivät ole kierron piirissä ja he eivät näin voi opetella uusia tehtäviä ja saada osaamislisää. Esimerkiksi pakkaamossa ja laminoinnissa ei ole mahdollisuutta kiertoon.

Haastateltavalla ei ole mitään kiertoa vastaan ja hän ymmärtää hyvin perustelut toimintamallin käyttöönotolle, sekä siitä saatavat edut. Hän on kuitenkin sitä mieltä, ettei lähtisi viemään asiaa yrityksessä juuri eteenpäin. Jos asian eteenpäinvieminen olisi järjestelmällistä ja informaatio kulkisi paremmin, kierto voisi ehkä toimia. Hänen mielestään kuukausipalavereissa pitäisi käyttää aikaa asiasta viestittämiseen ja antaa tuotannon henkilöstölle mahdollisuus kertoa sanottavansa. Johdon tulisi olla hyvin valmistautunut vastaamaan mahdollisiin haasteisiin. Haastateltava uskoo, että monella ei ole mitään kiertoa vastaan, mutta heidät pitäisi saada jollain tavoin motivoitumaan asiasta.

## 7.6 Tuotannon teemahaastattelu. Haastateltava 2.

### 7.6.1 Työkierron vaikutus omaan työhön

Haastateltavan kohdalla työkierto on alkanut tänä vuonna. Hän kiertää kolmessa eri tehtävässä ja työpisteet vaihtuvat aina taukojen jälkeen eli kahden

tunnin välein. Tehtävissä kiertää kolme henkilöä ja he ovat yhdessä sopineet kiertorytmin kuka aloittaa missäkin tehtävässä.

#### 7.6.2 Työkierron edut ja haasteet

Henkilökohtaisella tasolla kierto on vaikuttanut haastateltavaan positiivisesti. Kierron avulla työpäivät kuluvat nopeasti. Fyysisesti hänelle on tärkeää, että työasennot ja liikkeet vaihtelevat, koska aikaisemmin hän oli tehnyt pitkään yhdellä työpisteellä samoja liikkeitä. Yksi kolmesta tehtävästä on myös fyysisesti kevyempi, jolloin pystyy hiukan hengähtämään työpäivän aikana. Erityisesti yövuorot ovat helpottuneet ja ne eivät tunnu yhtä raskailta kuin ennen. Vaihtelevuus voi parantaa työviihtyvyyttä ja motivaatiota. Työn tuottavuuteen ja laatuun hän uskoo kierrolla olevan lievästi heikentävä vaikutus. Hän ei usko, että henkilöt tekevät työtään ainakaan tarkemmin. Sitoutumiseen kierrosta voi sen sijaan olla apua. Hän ei ole kuullut, että tämän vuoksi sitoutuminen olisi ainakaan huonontunut.

Yrityksen tasolla haastateltava uskoo, että kierron avulla ammattitaudit ja erilaiset rahalliset kulut vähenevät.

Haasteeksi haastateltava mainitsee henkilöiden mahdollisuuden kiertää tiettyissä tehtävissä fyysisten rajoitteiden vuoksi. Fyysisen kunnon täytyy olla hyvä, jotta henkilö jaksaa kiertää eri tehtävissä. Tärkeää on, että yhteistyö kiertävien henkilöiden välillä on sujuvaa. Kierron on oltava säännöllistä ja toimintaohjeet selviä, jotta tehtävien väliset vaihdot ym. onnistuvat. Ongelmia voi myös koitua palkkauksen osalta, jos henkilöt siirtyvät tehtävästä toiseen, jotka kuuluvat eri palkkaluokkiin.

### 7.6.3 Työkierron järjestäminen

Haastateltavan mielestä työkierron järjestäminen olisi voinut onnistua paremmin. Tuotannon henkilöstö on vastarinnalla saanut tuhottua suunnitelmat. Ongelma on, että henkilöt eivät halua vaihtaa tehtäviään, eivätkä oppia uutta. Hän toivoisi myös, että henkilöä opetettaisiin uuteen työtehtävään 1-2 viikkoa. Nyt on oletettu, että työntekijä osaa tehtävän yhden päivän opastuksella.

Hänen mielestään johdolla olisi tullut olla asiaa kohtaan tiukempi ote. Tilanne on ollut se, että kukaan ei toteuta suunnitelmia. Närkästyistä herättää myös, että henkilöt pakotettiin eri tehtäviin, eikä henkilöiltä kysytty mielipidettä. Kierron tulisi perustua vapaaehtoisuuteen.

Haastateltavan mielestä työkierron jalkauttamiseen ja järjestämiseen olisi nimettävä tai palkattava henkilö, joka olisi vastuussa toimintamallin käytännön toimivuudesta. Hänen mielestään kaikki työpisteet ja henkilöt saisivat olla kierron piirissä. Hyvä kiertoväli olisi yksi viikko, eli tehtävää vaihdettaisiin viikon välein. Osaamislisä ei ole riittävä. Sen pitäisi olla 1 €/tehtävä, jotta olisi kannustava.

Haastateltava toivoo, että johto kysyisi kierron järjestämisessä henkilöstön mielipidettä ja kehittäisi kierron metodeja vielä edelleen, sillä nyt asia on kesken.

## 8 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tuotannon työntekijöiden suhtautuminen ja odotukset työkiertoa kohtaan, selvittää yritysjohdon toimenpiteitä kierron järjestämisestä, sekä antaa tutkijan näkökulmasta omat

suositukset toimintamallin järjestämiseksi. Seuraavassa on koottu yhteen tutkimustulokset, sekä ehdotukset yrityksen johdolle.

### 8.1 Nykytilan analyysi

Kyselyn ja haastattelujen avulla selvitin henkilöiden suhtautumista ja odotuksia työkiertoa kohtaan, sekä toiveita toimintamallin kehittämiseksi.

Työkiertoa on sovellettu yrityksessä vuodesta 2007. Arviot kiertoon osallistuvien määrästä liikkuvat 25 – 40 % välillä suhteutettuna koko tuotantohenkilöstöön. Tuotannossa toimii noin 85 henkilöä, joten määrällisesti rotaatiossa on mukana noin 21-34 henkeä. Kuten johto kertoi, kierron toteuttaminen ja eteenpäinvieminen eivät ole tällä hetkellä suunnitelmallista.

Kyselytuloksien perusteella voidaan sanoa, että tuotantohenkilöt ovat melko kiinnostuneita osallistumaan työkiertoon. 66 % vastaajista ilmoitti suhtautuvansa kiertoa kohtaan positiivisesti ja suurin osa, eli 70 % tuotannon henkilöstöstä ilmaisi olevansa melko hyvin perillä kierron menetelmästä. Nämä tulokset ovat hyvä lähtökohta toimintamallin kehittämiseksi. Miesten kohdalla kiinnostus kierron suhteen oli selvästi alhaisempaa, kuin naisilla. Miesten suhtautuminen oli silti positiivista. On vaikea sanoa miksi miehet suhtautuvat naisia pessimistisemmin toimintamallia kohtaan. Miehiä kyselyssä oli vain 11, joten jokaisella ryhmän vastaajista on merkittävä vaikutus keskiarvoon. Voi ehkä olla, että miehet kokevat tärkeämmäksi tietyn työpisteen hallinnan ja kierron näin vähentävän tietyn osaamisen merkitystä. Vuoden 2007 syksyllä yritys järjesti tiedustelun tuotannon työntekijöiden suhtautumisesta rotaatioon. Skaala kyselyssä oli 0-5. Keskiarvoksi tuli 3.1. Eli suhtautuminen oli juuri ja juuri positiivista. Tämän perusteella suhtautuminen on välillä syksy 2007 - joulukuu 2009 parantunut selvästi. Selvästi suurin osa ilmoitti tuntevansa kierron menetelmän melko hyvin. Tähän vaikuttaa varmasti se, että kiertoa on sovellettu yrityksessä vuodesta 2007. Asiaan on jonkin verran perehdytetty ja osa on myös mukana kierrossa. Toisaalta vain 10 % kaikista vastaajista ilmaisi olevansa kierrosta perillä erittäin hyvin. Johdon voi olla

vielä hyödyllistä lisätä henkilöstön tietoutta kierrosta ja sen eduista. Vahva tietopohja helpottaa johtoa keskustelemaan asiasta ja edesauttaa muutosvastarinnan käsittelyä.

Yrityksen haasteena on saada mukaan ne henkilöt, jotka ovat vain vähän tai eivät lainkaan kiinnostuneita osallistumaan rotaatioon. Haastatteluissa tuli esille, että kun asiaa on esitelty aikaisemmin henkilöstölle, vain marginaalinen osa on ollut sen puolella, vaikka työkierto itsessään tuntuu hyvältä asialta. Vuoropäällikkö mainitsi henkilöiden mukaan saamisen olevan suuri haaste kierron onnistumiselle. Toisaalta yksi haastatelluista kertoi olevansa heti kiinnostunut ja aktiivisesti mukana osallistumaan rotaatioon. Joka tapauksessa työkiertoa ei ole organisaatiossa saatu jalkautettua niin laajalle, kuin on tavoiteltu. Toimeenpano on kaatunut haastatteluiden perusteella muutosvastarintaan, mikä on mielenkiintoista, kun sitä vertaa työntekijöiden positiiviseen suhtautumiseen työkiertoa kohtaan.

Alla on listattu työkierron ongelmakohtia ja syitä henkilöstön haluttomuuteen kiertää eri tehtävissä:

Haasteet:

- henkilö pitää nykyisestä työstään, eikä halua vaihtaa
- kierrettävä tehtävä olisi raskaampi tai työskentelyolosuhteet huonommat
- huonot henkilösuhteet
- fyysiset rajoitteet
- eri palkkaluokat kierrettävien tehtävien välillä
- perehdyttämiskulut
- henkilön osaamisen tai taidon puute
- pelko, että muutos huonontaa nykytilannetta

Työkierron nähtiin haastatteluissa tuovan seuraavia etuja:

- vaihteleva työ parantaa vireystasoa
- vähentää liikuntaelinsairauksia: sairauspoissaolot vähenevät

- työn mielekkyys: sosiaaliset suhteiden lisääntyminen ja työn monipuolistuminen
- tuotannon sujuminen
- säästöt ylityökustannuksissa
- sitoutuminen paranee
- edesauttaa innovointia: parempi ymmärrys tuotantoprosesseista

Kyselyn perusteella työntekijät uskovat rotaatiojärjestelmän parantavan motivaatiota ja työviihtyvyyttä, vähentävän liikuntaelinsairauksien riskiä, pienentävän yrityksen vaihtuvuutta, sekä lisäävän omaa osaamista. Oman työn laadun he olettavat laskevan ja työmäärän kasvavan, sekä yrityksen tuotteiden laadun heikentyvän. Vastanneet arvelivat, että yrityksen tuottavuus tulee parantumaan mikä viittaa siihen, että työkierto koetaan tehostamistoimenpiteenä, vaikkakin oman työn tuottavuuden arvellaan heikentyvän.

Yrityksen tulisi miettiä tehtäväparit niin, että niiden avulla maksimoidaan kierrolla saavutettavat edut ja minimoidaan haitat. Käyn tehtäväparien järjestämistä tarkemmin läpi kappaleessa 8.3.

Näistä tuloksista päätellen henkilöstö odottaa rotaation tuovan monia etuja, mutta lisäävän työtaakkaa ja heikentävän laatua tuottavuuden tehostumisen kustannuksella. Kierto koetaan lisätyönä, jonka eteen on ponnisteltava ja opeteltava uutta. Tämä voi olla syynä monen henkilön vastarinnalle ja haluttomuudelle kiertää eri tehtävissä.

Yrityksen kriittinen menestystekijä työkierron onnistumisen kannalta on mielestäni saada henkilöt motivoitua ja osallistumaan kiertoon.

Muutosvastarinnan heikentämisen ja motivoinnin kannalta on oleellisia, että henkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa kierron järjestämiseen ja ajatustensa julki tuomiseen. Johdon tulee myös informoida työntekijöitä riittävästi, sekä perehdyttää kierron menetelmään. Kannustavalla palkitsemisella voidaan myös parantaa motivaatiota. Vastaajat kokivat osaamislisän saamisen olevan

merkittävä tekijä osallistuessaan kiertoon. Haastateltavien kohdalla mielipiteet osaamislisän riittävydestä jakaantuivat kovasti. Yhden mielestä 0,20 €/h on riittävä, toinen taas koki, että sen tulisi olla 1€/h ollakseen motivoiva. Joka tapauksessa palkanlisä koetaan merkittäväksi motivoinnin kannalta.

Kyselyn perusteella henkilöt kokevat, että keskimäärin 3-4 eri tehtävän opettelu olisi riittävä määrä. Tämä tulos vastaa johdon tavoitteita, sillä ajatuksena on, että henkilöt kiertäisivät vähintään kahdessa tehtävässä, josta myöhemmässä vaiheessa lähdettäisiin lisäämään osaamista kolmeen, tai neljään tehtävään. Mielenkiintoista on, että kyselyn kysymyksessä 6 yksikään henkilöistä ei uskonut kierron olevan johdon keino lisätä työviihtyvyyttä, vaikka yksi johdon tavoitteista on kierron avulla juuri motivaation ja työn mielekkyyden parantaminen.

Tuotantoväki kokee, että toimintamallin soveltaminen on jäänyt välivaiheeseen ja, että on epätietoisuutta kierron tavoitteista ja järjestämisestä. Haastateltavat toivovat johdolta päämäärätietoista asian eteenpäinviemistä, suunnitelmallisuutta, sekä avointa ja sujuvaa informaation kulkua.

Alla on listattu nykytilanteen analyysin pohjalta kiertoon liittyviä haasteita ja positiivisia asioita.

Positiiviset asiat:

- henkilöstön positiivinen suhtautuminen kierron menetelmään
- henkilöstö kokee tietonsa rotaatiosta melko hyväksi
- työntekijät uskovat kierrolla saavutettavan etuja, kuten työviihtyvyyden ja motivaation parantuminen, liikuntaelinsairauksien vähentyminen, osaamisen parantuminen ja henkilöstön vaihtuvuuden pienentyminen.
- henkilöstö haluaa opetella keskimäärin yli 3 tehtävää

Haasteet:

- henkilöstön saaminen osallistumaan tehtäväkiertoon/motivointi

- muutosvastarinta
- työntekijät uskovat kierron vaikuttavan negatiivisesti tuotteiden laatuun ja omaan työn tuottavuuteen, sekä lisäävän työmäärää

## 8.2 Muutostavoitteiden määrittely

Johdon tavoitteena on soveltaa kiertoa laajalti ja järjestelmällisesti tuotannossa. Ensimmäinen tavoite on nostaa osallistumisaste 50 %:iin nykyisen noin 25 %:n tasolta. Johto ei näe syytä, miksi kaikki työpisteet ja henkilöt eivät voisi kuulua rotaation piiriin. Lopullinen tavoite on saada osallistuminen 100 %:iin. Tavoite on kunnianhimoinen ja toimintamallin onnistumisen kannalta olennainen. Tavoite on informoitava henkilöstölle mahdollisimman muutoshalua herättävästi. Kierto täytyy muokata osaksi yrityskulttuuria. Hyvä tapa on ottaa kierto osaksi henkilöstöstrategiaa ja jo henkilöiden rekrytointivaiheessa totuttaa heidät ajatukseen kierrosta ja saada heidät sitoutumaan menetelmään. Merkittävä osa rekrytointipäätöstä voi olla työntekijän halukkuus moniosaajuuteen ja vaihtelevaan työnkuvaan.

## 8.3 Toimintamallin suunnittelu

Suunnittelussa on tärkeä hyödyntää nykytilan analyysivaiheessa kartoitetut tulokset ja ottaa työntekijöiden toiveet ja mielipiteet huomioon.

Kierron osalta tuotantoväki kokee hyvin tärkeäksi, että tämän metodin kautta työn fyysinen kuormitus ja työasennot vaihtelevat. Merkittäviksi asioiksi koetaan myös vaihtelevuuden tuoma mahdollisuus oppia uutta, työn haasteellisuus, kiertoan osallistumisella saavutettava palkanlisä, sekä mahdollisuus lisätä omaa osaamista ja parantaa työn mielekkyyttä moniosaajuuden ja yrityksen tuotantovaiheiden laajemman ymmärryksen kautta. Näitä asioita yritysjohdon tulee painottaa viestiessään tuotannolle kierrosta saatavista eduista, sekä järjestäessään toimintamallia käytäntöön.

Etujen maksimoimiseksi johdon olisi keskityttävä löytämään tehtäväpareja, joissa kiertäen henkilöt saisivat erilaista fyysistä kuormitusta, eli työasennot, sekä liikkeiden ja kuormituksen kesto vaihtelevat. Hyvä on myös kiinnittää huomioita, että työntekijät kiertävät tehtävissä, jotka täydentävät toisiaan. Näin he voivat käyttää hyväkseen tehtävistä kertynyttä osaamista keksien työtä helpottavia ja tehostavia toimintatapoja. Tehtäväkiertoparien miettiminen tästä näkökulmasta edesauttaa henkilöitä kartuttamaan ymmärrystään yrityksen tuotantoprosessista tehokkaimmin. Tehtäväparien suunnittelussa on varmistettava, että kaikilla henkilöillä on mahdollisuus kiertoon, jotta osaamislisä on jokaisen saatavissa. Tärkeää on myös ottaa huomioon henkilösuhteet ja henkilön omat toiveet kierrettävistä tehtävistä. Tehtäväparien löytäminen on yritykselle haaste työntekijöiden muutosvastustuksesta johtuen. Sopivia pareja ja henkilöitä on vastustuksesta johtuen vaikea löytää. Yksi haastateltavista koki, että töitä ei tulisi jakaa miesten ja naisten töihin, vaan, että sukupuolien sekoittaminen eri työpisteissä toisi etuja, kuten tasa-painottaisi työilmapiiriä. Työviihtyvyyttä parantavan edun lisäksi se voi helpottaa yritystä löytämään sopivia tehtäväpareja ja näin helpottaa kierron järjestämistä.

Haastattelujen perusteella sopiva väli vaihtaa tehtävästä toiseen, olisi päivittäin tai viikoittain. Nopeampi kiertoväli saattaisi heikentää tuottavuutta ja aiheuttaa organisointiongelmia vuoropäälliköille. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä on tehtäviä, joissa kierretään kahden tunnin välein. Nopealla kiertorytmillä saavutetaan vaihtelua tehtäviin ja liikkeisiin työpäivän sisälle ja tätä kautta mielekkyyden parantumista. Yksi haastateltavista koki kahden tunnin kiertovälin piristävänä ja työtä helpottavana tekijänä. Kiertovälit kannattaa miettiä tehtäväkohtaisesti. Tässä tutkimuksessa ei kyselyn avulla selvitetty tarkemmin henkilöiden toiveita kiertovälistä.

Kyselyn perusteella tuotannon kolme merkittävintä viestiä johdolle käyttöönottovaiheessa olivat:

1. Työntekijät otetaan mukaan kierron suunnitteluun alusta pitäen
2. Tehtävään perehdyttämiseen käytetään riittävästi aikaa
3. Työkiertoon osallistuminen on vapaaehtoista

Käyn seuraavassa näitä kohtia tarkemmin lävitse.

1. Tämän tuloksen perusteella työntekijät kokevat erittäin tärkeäksi, että he pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan kierron järjestämiseen. Haastatte- luissa tuli ilmi myös toive, että henkilöstölle annettaisiin kk-palavereissa ja myös muilla kanavilla mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan kierron osalta, se- kä, että yritysjohto ottaa huomioon toiveet, missä tehtävissä henkilö tahtoo kiertää. Tämä opinnäytetyö on ollut yksi tapa ottaa työntekijöitä kierron suunnitteluun mukaan, sekä antaa heidän kertoa mielipiteensä ja toiveensa. Yrityksen olisi kuunneltava työntekijöiden toiveita ja annettava heille foo- rumi ja aika ilmaista ajatuksensa.

2. Kyselytutkimuksen perusteella uuden tehtävän riittävä perehdytys koettiin hyvin tärkeäksi asiaksi. Haastateltavat tuotannon henkilöt ilmaisivat huolen- sa kouluttamisen riittävydestä. Työntekijät saattavat nyt joutua opettele- maan tehtävät ns. menossa mukana, tai hyvin lyhyessä ajassa. Kuten aiem- min todettiin, henkilöiden muutosvastarinta voi johtua paljolti kynnyksestä alkaa oppia uutta ja kuluttaa siihen energiaa. Työntekijät voivat kokea kier- ron lisäävän heidän työtaakkaansa. Tämän perusteella hyvällä ja järjestel- mällisellä perehdyttämällä voidaan madaltaa tätä kynnystä, muutosvasta- rintaa ja näin saada kiertoon osallistuminen tuntumaan mielekkäämmältä.

3. Kolmas oleellinen toive on, että työkiertoon osallistuminen olisi vapaaeh- toista. Haastateltavat kokivat vapaaehtoisuuteen perustuvan osallistumisen myös suotavana. Johdon henkilö tosin koki erittäin hankalaksi, että joku ei osallistuisi kiertoon, koska kierto tarvitsee aina parin ja tavoite on saada ko- ko henkilöstö kierron piiriin. Motivaation ja työviihtyvyyden takaamiseksi olisi tärkeää saada mahdollisimman suuri osa työkierron taakse. Tämän jäl- keen ryhmäpaine voi saada myös muut mukaan osallistumaan kiertoon. Me- netelmällä on oltava ylimmän johdon tuki. Myös linjajohto on saatava si- toutettua jalkauttamiseen. Vuoropäälliköiden rooli on tässä kohtaa merkittä- vä. Ryhmäpaineen luomiseksi osaamislisän olisi oltava kannustava, jotta työntekijät saisivat markkinoitua työkierron toisilleen, jotta saisivat itse li- sän. Jos ei löydy kiertopareja, niin henkilö ei voi kiertää ja saada osaamis-

lisää. Ehkä ratkaisuna voisi olla, että osaamislisää saa vain, jos kuuluu kier-  
ron piiriin. Moni kiertää kahdessa tehtävässä, joten summa voisi olla merkit-  
tävämpi. Kolmessa tehtävässä kiertäminen olisi maksimimäärä. Tärkeää on  
suunnitella kiertoparit hyvin, jotta lisän saaminen on oikeudenmukaista.  
Kierto-ohjelma olisikin saatava markkinoitua työntekijöille mahdollisimman  
kiinnostavaksi ja sen on oltava luonteeltaan sellainen, että he kokevat saa-  
vansa sen kautta hyötyjä, rahallista, aineetonta, tai molempia.

Suunnittelutyön miettimisen aiheita:

- perehdytyksen järjestäminen
- tehtäväparien järjestely työntekijöille mahdollisen mielekkäästi ja organisaatiolle tehokkaimmin
- henkilöstön motivoiminen ja viestiminen

#### 8.4 Toimintamallin käyttöönotto

Kohdeyrityksessä kiertoa on sovellettu viimeisen kolmen vuoden aikana, jo-  
ten pilotointi on tämän osalta suoritettu. Haasteeksi on muodostunut kierron  
laajamittainen ja järjestelmällinen toteutus. Pysyvyyden varmistamiseksi  
johto kokee oleelliseksi, että työkierron toteutus on säännönmukaista ja, että  
on olemassa selkeät toimintaohjeet joiden mukaan toimitaan. Haastattelujen  
pohjalta voidaan sanoa, että tämä on myös tuotannon henkilöstön toive.  
Tuotantoväki kokee, että toimintamallin soveltaminen on jäänyt välivaihee-  
seen ja, että on epätietoisuutta kierron tavoitteista ja järjestämisestä. Yksi  
haastateltavista ehdotti, että yritykseen palkattaisiin, tai nimitettäisiin henki-  
lö vastaamaan tämänlaisten projektien läpiviennistä ja hoitamisesta.

Näiden tulosten perusteella yrityksen tulee viedä toimintamallia eteenpäin  
järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti. On laadittava suunnitelmat ja aika-  
taulukus osatavoitteiden toteutumisesta kohti 100 % osallistumistavoitetta.  
Nämä suunnitelmat ja tavoitteet on myös viestitettävä henkilöstölle. Työnte-  
kijän on koettava muutos omakseen ja samaistuttava tavoitteisiinsa. Osallista-  
minen ja henkilökunnan perehdytys asiaan on onnistumisen kannalta merki-

tyksellistä. Kuten aikaisemmin todettiin, yrityksen on viestittävä kierrolla saatavista eduista. Toimintamallin avulla henkilön täytyy kokea saavuttavansa tämän kautta etuja. Yrityksen on myös luotava selkeät toimintaohjeet ja säännöt liittyen työkiertoon, sekä siihen liittyviin komponentteihin, kuten osaamislisän määrittelyyn, perehdyttämiseen ja eri palkkaluokkien välisiin ongelmakohtiin. Muutosprosessin pysyvyyden varmistaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä. On myös hyvä, jos paluumahdollisuus vanhoihin toimintatapoihin voidaan poistaa.

Tärkeää olisi löytää yhä uusia kiertopareja ja näin laajentaa menetelmän soveltamista. Kierto on saatava osaksi yrityskulttuuria. Mitä tutumpaa kierto on työntekijöille, sitä helpompaa sen on toteuttaminen ja muutosvastarinta heikompaa.

## 8.5 Loppuyhteenveto

Yrityksen työntekijöillä näyttää tämän tutkimuksen perusteella olevan myönteinen suhtautuminen toimintamallia kohtaan, sekä hyvät pohjatiedot asiasta. He uskovat kierrosta olevan heille etuja, kuten työn mielekkyyden parantuminen ja liikuntaelinsairauksien vähentyminen. Osaamislisä koetaan myös melko tärkeäksi asiaksi. Haasteiksi he kokevat työmäärän lisääntymisen, sekä työn laadun ja tuottavuuden heikentymisen.

Haastateltavan kommentti, että henkilöstöllä ei sinällään ole mitään kiertoa vastaan, mutta heidät pitäisi saada motivoitumaan asiasta, kuvaa mielestäni hyvin yrityksen tilannetta työkierron järjestämisen suhteen.

Alla on listattu tutkimuksen teoriasta ja empiirisestä osasta nousseita asioita, jotka katson oleellisiksi työkierron jalkauttamisen onnistumisen kannalta:

- tavoitteen ja vision informointi henkilöstölle
- vastuuhenkilön määrittäminen
- etujen viestiminen henkilöstölle ja ongelmakohtien ratkaisu (perehdyttäminen, hallinnolliset ongelmat, osaamislisän riittävyys)

- henkilöstön osallistaminen suunnitteluun
- tehtäväparien järjestely työntekijälähtöisesti
- työkierto otetaan osaksi henkilöstöstrategiaa
- toimintamallin jatkuva kehittäminen ja pysyvyyden varmistaminen

Suosittelen yrityksen vievän työkiertoa eteenpäin järjestelmällisesti. Yrityksen tavoite on saada koko tuotantohenkilöstö mukaan kiertoon. On määritettävä osatavoitteet, joiden kautta lopulliseen tavoitteeseen päästään ja aikataulutettava prosessin vaiheet. Nämä tavoitteet on informoitava henkilöstölle. Yrityksen on varmistettava, että aikatauluissa pysytään ja, että sovitut asiat toteutetaan, sekä, että sovellettujen toimenpiteiden toteuttamista jatketaan. Suosittelen yritystä määrittämään vastuuhenkilön, joka vastaa prosessista ja vie sitä eteenpäin. Tuotannolle on oltava selvää kuka asiasta vastaa.

Yrityksen haasteena on saada henkilöstö osallistumaan työkiertoon. Henkilöiden osallistumista voidaan edistää seuraavin keinoin:

- työntekijä saa muutoksen kautta etuja
- muutoksen tavoitteiden täytyy tuntua oikeudenmukaisilta ja sopia yhteen henkilön eettisen arvomaailman kanssa
- työntekijä voi itse osallistua toimintamallin kehittämisen vaiheisiin
- ulkoiset kannustimet

Suosittelen johtoa painottamaan henkilöstölle etuja, joita tämän tutkimuksen perusteella työntekijät arvostavat, kuten:

- työn monipuolistuminen ja haasteellisuuden lisääntyminen, sekä sitä kautta viihtyvyyden ja motivaation parantuminen
- liikuntaelinsairausriskin pienentyminen
- osaamislisän vaikutusta palkkaan

Työkiertoon liittyvät ongelmat on myös ratkaistava. Perehdyttämisen järjestämiseksi johdon tulisi luoda järjestelmä ja toimintaohjeet miten toimitaan. Kierron muutosvastarintaa vähentää, jos kynnys opetella uutta tehtävää on matalampi hyvän perehdytyksen kautta. Tämä asia nousi tärkeäksi niin haas-

tatteluissa, kuin myös kyselyssä. Organisaatiolle tämä saattaa lisätä kuluja, mutta se myös mataloittaa oppimiskynnystä ja lisää näin tehokkuutta, sekä parantaa työviihtyvyyttä. Suosittelen yritystä myös pohtimaan osaamislisän motivoivaa vaikutusta. Tämän tutkimuksen perusteella aiheesta saatiin eräviä tuloksia. Todennäköisesti henkilöt kokevat 0,20 €/h rahallisen korvauksen subjektiivisesti hyvin eri tavoin. Ongelma yrityksessä on saada henkilöt innostumaan kierrosta, mistä voidaan päätellä, että osaamislisä ei ole riittävä saamaan heitä mukaan. Joka tapauksessa lisä koetaan tärkeänä asiana. Hallinnolliset haasteet kiertää eri palkkaluokkien tehtävissä on myös ratkaistava.

Tehtäväparit on hyvä miettiä työntekijälähtöisesti niin, että kierron avulla saadaan heille mahdollisimman suuri hyöty. Työskentelyliikkeiden on oltava erilaisia, jotta henkilölle on kierrosta hyötyä liikuntaelinsairausriskin kannalta. Työn raskauden ja tekemisen temmon vaihtelut voivat myös lisätä mielekkyyttä. Tärkeää on myös, että kaikilla on mahdollisuus kiertoan ja osaamislisän saavuttamiseen.

Oleellista muutosvastarinnan heikentämisen ja sitoutumisen kannalta on, että tuotantotyöntekijöillä on mahdollisuus osallistua kierron suunnitteluun antamalla heille mahdollisuus ilmaista ajatuksensa, kuuntelemalla heidän toiveitaan ja miettimällä aidosti heille parasta ratkaisua. Henkilön on ymmärrettävä oma roolinsa yrityksessä työkierron osalta ja hänet on sitoutettava tavoitteisiin.

Suosittelen yritystä ottamaan kierron osaksi henkilöstöstrategiaa erityisesti rekrytointistrategian osalta. Henkilöt on hyvä perehdyttää ja sitouttaa rotatioon jo työhönottovaiheessa. Henkilön valmius ja kiinnostus moniosaajuuteen olisi näin ollen tärkeä kriteeri uutta tuotantotyöntekijää valittaessa.

Muutoksen pysyvyys on varmistettava auditoimalla ja toimintamallin jatkuvalla kehittämisellä. Mahdollisuus palata vanhoihin toimintamalleihin on syytä poistaa. Työkierron onnistumista on myös syytä mitata henkilöstö-

kyselyin. Tämän tutkimuksen kyselylomake on vapaasti kohdeyrityksen käytettävissä.

Toivon tästä tutkimuksesta olevan hyötyä kohdeyritykselle ja uskon sen myös olevan hyödyksi muille asiasta kiinnostuneille. Voisin kuvitella tutkimuksen palvelevan erityisesti yrityksiä, jotka haluavat ottaa työkierron käyttöön tai kehittää sitä edelleen nimenomaan tuotannon työtehtävissä. Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä työn tilaajalle kierron nykytila-analyysi, sekä antaa sen pohjalta suosituksia menetelmän jalkauttamiseen. Suositusten toimeenpano jää kohdeyrityksen vastuulle. Koin opinnäytetyön loistavana oppimisprosessina ja mielenkiintoisena tehtävänä hallita laajaa kokonaisuutta, joka alkaa teorian sisäistämisestä ja johtaa aiheen hallinnan kautta suositusten antamiseen. Suurimmat haasteet oli kasata riittävästi tietoa työkierrosta, jotta pystyy hahmottamaan aiheen riittävän laajasti. Materiaali oli englanninkielistä ja koostui lähinnä erilaisista tutkimuksista. Materiaalin lukeminen, kokonaiskuvan kasaaminen ja suomentaminen vei suurimman osan aikaa. Olen suhteellisen tyytyväinen kyselyn ja haastatteluiden lopputulemaan. Näin jälkeempäin ajateltuna, olisi ollut hyvä selvittää kyselyssä henkilöiden preferenssejä sopivasta kiertovälistä. Koen myös, että olisi ehkä ollut tarpeellista haastatella kolmea tuotantotyöntekijää toteutuneen kahden sijaan, jotta olisin saanut laajemman tausta-aineiston. Pidän olennaisena, että kyselyn lisäksi suoritan teemahaastattelut. Oma työkokemukseni rekrytointialalla helpotti haastattelujen tekoa ja kysymyksen asettelua. Uskon oppineeni prosessin aikana hyvin paljon ja luulen hyötyväni työelämässä erityisesti toimintamallin kehittämisen vaiheiden sisäistämisestä.

Edellyttäen, että työkierto otetaan yrityksessä laajamittaisesti ja järjestelmällisesti käyttöön, jatkotutkimuksen aiheena voisi olla selvittää muutokset, joita kierto on kohdeyrityksessä saanut aikaan. Mielenkiintoista olisi tietää, onko menetelmän avulla ennakoitujen edut ja haasteet toteutuneet käytännössä. Esimerkiksi mikä on kierron vaikutus liikuntaelinsairauksiin ja työviihtyvyyteen, sekä sitä kautta poissaoloihin, henkilöstön vaihtuvuuteen ja työn mielekkyyteen? Onko johto onnistunut tavoitteissaan laajentaa kierto koske-

vaksi koko henkilökuntaa? Onko työn tuottavuus heikentynyt vai parantunut? Entä työn laatu?

## LÄHTEET

Armstrong, M. 1996. *A Handbook of Personnel Management Practice*. Sixth Edition. Clays Ltd, St Ives plc. England.

Beardwell, I. & Holden, L. 2001. *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. Third Edition. Pearson Education Limited. England.

Burke, L. Moore, J. 2000. The Reverberating Effects of Job Rotation: A Theoretical Exploration of Nonrotaters' Fairness Perceptions. *Human Resource Management Review*. Vol. 10. Number 2. p. 127-152.

Campion, M. Cheraskin. & L.Stevens, M. 1994. Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal*. Vol 37, No. 6. 1518-1542.

Cheraskin, L. & Campion M. 1996. Eight Points You Need to Consider About Job Rotation. *Personnel Journal*, November, Vol. 75, No. 11, p. 36.  
Saatavissa:  
<http://www.workforce.com/archive/feature/22/18/32/223371.php?ht=>

Cosgel, M. & Miceli, T. 1999. Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Vol. 155.

Cosgel, M. & Miceli, T. On Job Rotation. 1998. Department of Economics Working Paper Series.

Dempsey, P.G. 2002. Usability of the revised NIOSH lifting equation. *Ergonomics*, 45, 817-825.

Eriksson, T. 2001. How Common Are The New Compensation and Work Organization Practices and Who Adopts Them? Papers 01-8, Aarhus School of Business – Department of Economics.

Fiester, M. 2008. Job rotation, total rewards, measuring value. *HRMagazine*. Vol. 53, No. 8.

Gittleman, M. Horrigan, M. & Joyce, M. 1998. "Flexible" Workplace Practices: Evidence from a Nationally Presentative Survey". *Industrial and Labor Relations Review*. Vol 52. No. 1. p. 99-115.

Hannus, J. 1997. *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Gummerus. Jyväskylä.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

How Job Rotation Can Enhance Training Effectiveness. Accounting Office Management & Administration Report. Aug 2008, 08, 8. Accounting & Tax Periodicals.

HR Focus. 2008. Energize & Enhance Employee Value With Job Rotation. Jan. Vol. 85 Issue 1. s 6-10.

Ichniowski, C. Shaw, K. Prennushi, G. 1997. The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. American Economic Review. June. Vol. 87. Issue 3, p. 291-313.

Jorgensen, M. Davis, K. Kotowski, S. Aedla, P & Dunning, K. 2005. Characteristics of Job Rotation in the Midwest US Manufacturing Sector. Ergonomics. Vol. 48. No. 15. December. P 1721-1733.

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WSOY.

Kuijter, P. Visser, B & Kemper, H. 1999. Job Rotation as a Factor in Reducing Physical Workload at a Refuse Collecting Department. Ergonomics. Vol. 42. No. 9. 1167-1178.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR –muutoksen johtaminen. WSOY. Porvoo.

Malinski, R. 2002. Job Rotation in an Academic Library: Damned if You Do and Damned if You Don't!. Library Trends. Vol. 50, No. 4, Spring. pp. 673-680.

Saint-Gobain Glass Finland Oy Yritysyksikkö Sekurit –yrityspresentaatio. 2009.

Smith, A. Wealth of Nations. 1776. Book V. Chapter I. [Luettavissa: <http://www.classicreader.com/book/770/34/>]

Sullivan, S. 1997. New or Revisited HR Planning Tools. Saatavissa: [http://www.drjohnsullivan.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=157](http://www.drjohnsullivan.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=157)

TRAINMOR-KNOWMORE yhteisön verkkosivut. [Viitattu 17.10.2009]. Saatavissa <http://www.trainmor-knowmore.eu/50D89A05.en.aspx>.

Varila, J. 1992. Työmarkkinakelpoisuus ja työssä oppiminen. Helsinki. VAPK-Kustannus.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

Walker, S. Davis, J. & Desai, D. 2008. Postural Assessments & Job Rotation. Professional Safety. February. 32-36.

White Paper #1: Job Rotation. Prevention of Musculoskeletal Disorders CRE-MSD. 2004. 4 s. Saatavissa: <http://cre-msd.uwaterloo.ca/RotationWorkshop/WhitePaper.pdf>

Zeff, J. 2008. Make the Right Choice: Creating a Positive, Innovative and Productive Work Life, January.  
<http://www.workforce.com/archive/article/25/40/47.php?ht=>