

TEHTÄVÄKIERTO OSAAMISEN KEHIT- TÄMISEN MENETELMÄNÄ

Career Map -työkalu tehtäväkierron tukena

Iida Hämäläinen

Opinnäytetyö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Iida Hämäläinen	
Työn nimi Tehtäväkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä – Career Map –työkalu tehtäväkierron tukena	
Päiväys 10.10.2011	Sivumäärä/Liitteet 56 + 5
Ohjaaja(t) Tuula Linnas	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Foster Wheeler Energia Oy	
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyöraportissa käsitellään henkilöstön osaamisen kehittämistä ja sitä, kuinka se on toteutunut toimeksiantajayrityksessä. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan lähemmin tehtäväkierron kautta, joka linkittyy myös henkilöstön omaan urasuunnitteluun. Opinnäytetyöraportissa esitellään myös toimeksiantajayrityksen oma henkilöstön osaamisen kehittämisen ja tehtäväkierron tukemiseksi suunniteltu sähköinen työkalu, Career Map.</p> <p>Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää Foster Wheeler Energia Oy:n oman henkilöstön saamia kokemuksia ulkomaankomennuksilta. Henkilöstön osalta tutkimus toteutettiin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Taustaa tutkimukselle haettiin haastattelemalla yrityksen henkilöstöjohtajaa sekä ulkomaankomennusten asiantuntijaa. Pohjaa tutkimukselle ja sitä kautta koko opinnäytetyölle tuli opinnäytetyön tekijän omasta työharjoittelujaksosta Foster Wheeler Energia Oy:n henkilöstöosastolla.</p> <p>Tutkimuksessa selvisiyrityksenn henkilöstön keskuudessa vallitseva tiedonpuute tehtäväkierrosta ja urakehityksestä. Myös tiedonkulussa on kehittämistä.</p>	
Avainsanat Urapolku ja urakehitys, osaamisen kehittäminen, tehtäväkierto	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Iida Hämäläinen			
Title of Thesis Job Rotation as a Way of Competence Development - How Career Map Supports Job Rotation			
Date	10.10.2011	Pages/Appendices	56 + 5
Supervisor(s) Tuula Linnas			
Client Organisation/Partners Foster Wheeler Energia Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to examine how competence development is carried out in Foster Wheeler Energia Oy and to introduce Career Map, a software which is developed to support job rotation. Competence development is surveyed through the processes of job rotation and career development.</p> <p>The aim of this thesis was to analyse what kind of experiences the employees of Foster Wheeler Energia Oy have had during foreign assignments. The research methods used were interviews and observations based on the interviews. The background of the study is based on interviews with Foster Wheeler Energia Oy's Human Resources Director and Human Resources Specialist the focus area being Foreign Assignments.</p> <p>Based on the results of this thesis it can be concluded that employees do not get sufficient information concerning job rotation. Consequently, measures for improving the flow of information are needed.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Career path and career development, competence development, job rotation</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	9
2.1	Osaamisen kehittämisen prosessi	12
2.2	Osaamisen kehittämisen menetelmät	16
2.3	Tehtäväkierto.....	18
3	FOSTER WHEELER ENERGIA OY:N HENKILÖSTÖHALLINTO.....	25
3.1	Henkilöstöhallinto Foster Wheeler Energia Oy:ssä.....	27
3.2	Human Resources Development (HRD) henkilöstöhallinnossa	29
3.3	Tehtäväkierto Foster Wheeler Energia Oy:ssä	30
4	CAREER MAP -OHJELMISTO.....	33
4.1	Ohjelmiston rakenne.....	34
4.2	Urapolut	37
4.3	Tutustu tehtävääni -haastattelut	39
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku	42
5.2	Analyysi ja tulokset.....	44
5.2.1	Valmistautuminen tehtäväkiertoon.....	45
5.2.2	Viestintä tehtäväkiertoprosessin aikana	46
5.2.3	Perehdytys	46
5.2.4	Tehtäväkierrosta paluu	47
5.2.5	Tehtäväkierron vaikutukset ja tulokset.....	47
5.2.6	Tehtäväkierto prosessin toimivuus yleisesti FWE Oy:ssä.....	49
5.2.7	Uudestaan tehtäväkiertoon?.....	50
5.2.8	Avoin palaute.....	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	51
	LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1 Tehtäväkierron prosessikaavio

Liite 2 Haastattelulomake: HR:n osuus tehtäväkiertoprosessissa

Liite 3 Haastattelulomake: Ulkomaankomennukset tehtäväkierrossa

Liite 4 Haastattelulomake: Kokemuksia tehtäväkierrosta

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään tehtäväkiertoon yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Foster Wheeler Energia Oy (myöhemmin tekstissä FWE Oy), voimalaitosteollisuuden alalla toimiva monikansallinen organisaatio. FWE Oy ja sen henkilöstöhallinto esitellään tarkemmin luvussa 3.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa nykyisen tehtäväkiertoprosessin toimivuus sekä työnantajan että tehtäväkiertäjän kannalta sekä tarjota mahdollisia parannusehdotuksia. Tutkimusongelmana on, millaisia kokemuksia pääasiassa toimistossa työskentelevät työntekijät ovat saaneet määräaikaisten, usein ulkomailla sijaitsevilla FWE Oy:n työmailla vietettyjen, työmaakomennusten aikana. Tutkimusongelmaa voidaan lähentyä seuraavien kysymysten avulla:

- Kuinka tehtäväkierto vaikuttaa urakehitykseen?
- Kannattaako toimistotyöntekijöiden lähteä työmaakomennukselle?
- Onko tehtäväkiertoprosessi nykyisellään toimiva?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään henkilöstön osaamisen kehittämiseen laajemman näkökulman kautta ja tarkastellaan osaamisen kehittämisen eri menetelmiä. Lisäksi käydään läpi opinnäytetyön toimeksiantajan FWE Oy:n henkilöstöhallinnon johtamaa osaamisen kehittämistä painottaen tehtäväkierron osuutta ja esitellään tehtäväkiertoa tukemaan kehitetty ohjelmisto, Career Map, joka julkaistiin vuoden 2011 maaliskuussa. Empiirinen osuus koostuu tutkimuksesta, jossa tutkittiin haastatteluiden avulla Foster Wheeler Energia Oy:n henkilöstön saamia kokemuksia tehtäväkierrosta. FWE Oy:n henkilöstöjohtaja, HR Director ja henkilöstöhallinnon asiantuntijatehtävissä työskentelevä HR Specialist, Foreign Assignments vastasivat kysymyksiin, jotka koskivat tehtäväkierron hallinnollista puolta: Mitä tehtäviä tehtäväkierrosta aiheutuu henkilöstöhallinnolle, mikä on henkilöstöhallinnon rooli tehtäväkiertoprosessissa ja kuinka ulkomaankomennuksena tapahtuva tehtäväkierto eroaa toimistolla tapahtuvasta tehtäväkierrosta. Heidän vastauksiinsa perustuvat opinnäytetyön kappaleet 3.1, 3.2 ja 3.3.

Tämä opinnäytetyön tarkoitus on vastata osaltaan myös Foster Wheeler Energia Oy:n henkilöstön keskuudessa vallitsevaan haluun saada enemmän tietoa yrityksen sisällä olevista tehtäväkierto- ja urakehitysmahdollisuuksista. Siitä syystä tehtäväkierto-

toa ja osaamisen kehittämistä tarkastellaan niin henkilöstöhallinnon kuin itse henkilöstönkin kannalta.

Tähän opinnäytetyöhön on otettu mukaan kansainvälistä näkökulmaa johtuen toimexiantajayrityksestä. FWE Oy:n organisaatiossa tehtäväkierto on tavallista, osittain projektien vaatimien ulkomaankomennusten vuoksi. Pääosin toimistossa työskenteleville työmaakomennuksista saatava osaaminen on korvaamaton lisä omaan ammattitaitoon. Näitä työmailla käyneitä moniosaajia lähtee tehtäväkiertoon usein vielä uudemman kerran uransa myöhemmässä vaiheessa. Tehtäväkiertoa tapahtuu myös jonkun verran organisaatiossa ”kotikonttorin” sisällä, ilman että tehtäväkiertäjä lähtee ulkomaankomennukselle. Yleisin syy tällaisille tehtäväkiertoille on työntekijän halu kehittää omaa osaamistaan, tai työkuormituksen vaihtelusta johtuva henkilöresurssien liikuttelu osastolta toiselle. Pois ei voida sulkea myöskään normaaliin urakehitykseen kuuluvia ylenemisiä, mutta niihinkin on usein sysäävänä voimana ulkomaankomennukselta kertynyt kokemus ja osaaminen. Joihinkin tehtäviin pääsemisen edellytyksenä voi olla myös ulkomaankomennuksella käyminen.

Urapolku ja urakehitys

Käsitys työurasta voi olla joko henkilön koko työura ja eri tehtävät jotka työntekijä ”käy läpi” yhdessä yrityksessä, tai se voi olla koko työelämän mittainen jolloin siihen luetaan kaikki työtehtävät joita työntekijä on tehnyt eri yritysten palveluksissa. Perinteisesti urakehitys on mielletty vertikaaliseksi, eli yleneväksi etenemiseksi tehtävissä, mutta nykyään urakehitykseksi käsitetään myös horisontaalisesti tapahtuvat muutokset työtehtävissä. Horisontaalisesta urakehityksestä käytetään termiä tehtäväkierto.

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on henkilöstön osaamisen tason ylläpitämistä ja kehittämistä, jotta yrityksessä oleva osaaminen vastaa sekä nykyisiä että tulevia tarpeita. Osaamisen kehittäminen on myös yksi keino motivoida työntekijöitä, sillä ihmisellä on luontainen tarve kehittää itseään ja osaamistaan. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää monin eri keinoin, joista perinteisimpiä ovat erilaiset koulutukset.

Tehtäväkierto

Yksi osaamisen kehittämisen menetelmistä, jossa oppiminen tapahtuu työn kautta. Työntekijä siirtyy yleensä yrityksen sisällä tehtävästä toiseen ennalta määrätyksi ajaksi, jonka jälkeen hän palaa takaisin omaan tehtäväänsä. Myös ulkomaankomennukset voidaan laskea tehtäväkierroksi.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista, se on aineetonta pääomaa, joka osaltaan vaikuttaa yrityksen tulokseen. Näin ollen henkilöstö käsitetään yhtenä yrityksen voimavaroista, inhimillisenä pääomana, joka sisällytetään myös yrityksen strategiseen suunnitteluun. Henkilöstöön liittyvistä asioista huolehtii yrityksen Human Resources- osasto (myöhemmin tekstissä HR-osasto) eli henkilöstöosasto/henkilöstöhallinto, jota johtaa yrityksen henkilöstöjohtaja, Human Resources Director. Henkilöshallinto on yksi yrityksen tukitoiminnoista. Vaikka yksikkönä henkilöstöhallinto ei tuota tulosta, vaikuttaa se oleellisesti yrityksen liiketoiminnan tulokseen henkilöstön kautta. Toimiva henkilöstöhallinto tukee osaltaan tavoitetta saada hyvinvoiva ja tuottava henkilöstö, kun taas linjakkaan henkilöstöhallinnon puute johtaa henkilöstön vaihtuvuuden kasvamiseen, josta kärsii yrityksen koko liiketoiminta. Korkeat vaihtuvuusluvut nostavat myös rekrytointikuluja, heijastuen näin negatiivisesti yrityksen liiketoiminnan kuluihin. Henkilöstöhallinto on suhteellisen uusi käsite yritysmaailmassa, se sai alkunsa 1900-luvulla ja on kehittynyt vastaamaan henkilöstön tarpeita paremmin koko elinkaarensa ajan. Alunperin henkilöstöön aloitettiin panostamaan Yhdysvalloissa ja tästä jäänteinä useat henkilöstöhallinnon termit ovat englanninkielisiä. (Viitala 2003, 194; Viitala & Jylhä 2004, 153,182)

Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna, henkilöstöhallinnon pääasiallinen tehtävä on varmistaa että yrityksellä on käytettävissä kulloinkin tilanteeseen sopiva, tarvittava määrä osaavia henkilöresursseja. Tätä kutsutaan henkilöstösuunnitteluksi, jonka tarkoituksena on tukea yrityksen valittuja strategioita. Henkilöstösuunnittelun sisältämät keskeiset tehtävät ovat uusien työntekijöiden rekrytointi sekä heidän perehdyttämissä, urasuunnittelussa tukeminen sekä henkilöstön osaamisen tasosta huolehtiminen sekä henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen. Henkilöstösuunnittelun visio- na voidaan pitää mahdollisuutta henkilöstöressurssien joustavaan liikutteluun yrityksen sisällä eri osastojen yli- ja alikapasiteettien tasaamiseksi. (Viitala & Jylhä 2004, 182-186)

Henkilöstöhallinnon toiminnan voidaan katsoa jakautuvan kahteen eri toiminta- alueeseen, Human Resources (HR) – henkilöstöhallinto ja Human Resources Development (HRD) – henkilöstön kehittäminen. HR käsittää henkilöstön työsuhteasioihin liittyvät toimet kuten palkka-asiat, työsopimus- sekä työhyvinvointiasiat. Myös tiedot- taminen kuuluu osittain HR:n tehtäväkenttään. HRD:n toiminta- aluetta puolestaan voitaisiin kuvailla parhaiten organisaation sisäisenä henkilöstön kehittämis- sekä kou-

lutusyksikkönä. HRD -toimijat selvittävät esimiesten avulla yrityksessä vallitsevaa osaamisen tasoa sekä tulevaisuudessa mahdollisesti esiin nousevia osaamis- ja rekrytointitarpeita. Näiden pohjalta mietitään parhaimmat ja tehokkaimmat ratkaisut henkilöstön osaamisen tason ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. HRD:n lisäksi saatetaan joskus käyttää myös termiä Human Resources Management Development (HRMD). Pääpiirteittäin se vastaa HRD:n sisältöä, mutta pelkän henkilöstön kehittämisen lisäksi se sisältää myös organisaation sekä työn johtamisen kehittämisen. (Viitala 2003, 194)

Kuten kaikki henkilöstöhallinnon toimet, myös osaamisen kehittämisen vaikutukset ulottuvat organisaatiossa laajalle alueelle. Paremmen liiketoiminnallisen tuloksen lisäksi osaamisen kehittäminen sekä olemassa olevan osaamisen tason ylläpitäminen vaikuttavat työhyvinvointiin, henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta henkilöstön sitoutumiseen yritykseen ja sen liiketoiminnalliseen menestymiseen. Sitoutuneen ja hyvin motivoituneen henkilöstön haluavan yrityksen on myös itse sitouduttava henkilöstöönsä. Osana tätä yrityksessä on oltava valmiita panostamaan niin aineellisesti kuin aineettomastikin henkilöstön kouluttamiseen muiden henkilöstöhallinnon toimien lisäksi. Aineellinen osa henkilöstön kouluttamisesta koostuu rahallisesta tukemisesta, koulutusten kustantamisesta sekä resurssien järjestämisestä, aineeton panostaminen on mm. joustamista työaikaan suhteen. (Helsilä 2009, 62-65)

Koko ajan muuttuvat liiketoimintaympäristöt asettavat uusia haasteita henkilöstön osaamiselle. Organisaatioissa, joiden liiketoiminta perustuu pitkälti henkilöstön osaamisen ja asiantuntemukseen (asiantuntijaorganisaatiot), on ensiarvoisen tärkeää pitää huolta siitä että henkilöstön osaamista pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti. Liiketoimintaympäristö kehittyy niin kotimaanmarkkina- kuin ulkomaanmarkkinasektoreille. Uusia toimintatapoja otetaan käyttöön niin teknologian kehittymisen asettamien vaatimusten mukaisesti, kuin vanhojen toimintatapojen jäätyä tehottomiksi. Lähes kaikki Suomessa toimivat suuremmat yritykset joko toimivat kansainvälisillä markkinoilla tai ovat osa suurempaa globaalia organisaatiota. Tällöin joko yrityksen vasta aluillaan tai jo olemassa olevan kansainvälistymisen myötä myös erilaiset kulttuurit voivat aiheuttaa hämmennystä ja ongelmia. Näitä ongelmia muodostuu yleensä silloin, kun vasta kansainvälistyvä yritys ei tunne vieraan kulttuurin toimintatapoja sekä yrityskulttuuria tai jo valmiiksi globaalissa ympäristössä toimivassa yrityksessä ei ole tarpeeksi henkilöitä hoitamassa ulkomaan asioita. Kansainvälinen yritys saattaa siis kohdata jopa enemmän haasteita kuin pelkästään kotimaanmarkkinoilla toimiva pk-yritys. (Hyppänen 2009, 96; Ahokangas & Pihkala 2002, 132)

Kansainvälinen työympäristö asettaa omat haasteensa henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Kun henkilöstöä lähetetään ympäri maailman, jo pelkästään henkilöstöhallinnon perustehtäväkenttä laajentuu. Kun esimerkiksi työntekijä lähtee ulkomaankomennukselle mukaan tulevat ulkomaanverotusta sekä sosiaaliturvaa koskevat seikat, sillä usein myös työntekijän oma perhe lähtee mukaan komennukselle. Myös ekspatriaattien asumisjärjestelyt kohdemaassa kuuluvat yleensä järjestelyihin, jotka henkilöstöhallinto hoitaa. Työhön liittyvät ulkomaanmatkat ovat pidempiaikaisia komennuksia helpompia hoitaa hallinnollisesti. Projektiluontoisessa työssä ulkomaanmatkoja voi olla suhteellisen paljon. Edellä mainittuja tehtäviä varten suuremmissa yrityksissä ovat omat asiantuntijansa, mutta pk-yrityksissä ulkomaanasioden koordinointi on usein hankalampaa henkilöstöhallintotoimien suppeuden vuoksi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 132-143; Hyppänen 2009, 114)

Petri Ahokangas ja Timo Pihkala (2002, 133) luettelevat teoksessaan *Kansainvälistyvä yritys* ne osa-alueet, jotka henkilöstöhallinnossa olisi hyvä tietää ja ymmärtää kun toimitaan kansainvälisessä ympäristössä:

- *On ymmärrettävä ihmisten, ryhmien ja organisaation johtamiseen kohdistuvat muutospainet.*
- *On tunnettava kansainvälisen henkilöstöjohtamisen järjestelmää.*
- *On tunnettava henkilöstöjohtamisen osa-alueet.*
- *On ymmärrettävä kansainvälisten urien ja niihin kiinnittyvien ihmisten johtamista.*
- *On tunnettava komennuskäytäntöihin liittyvät toiminnot.*

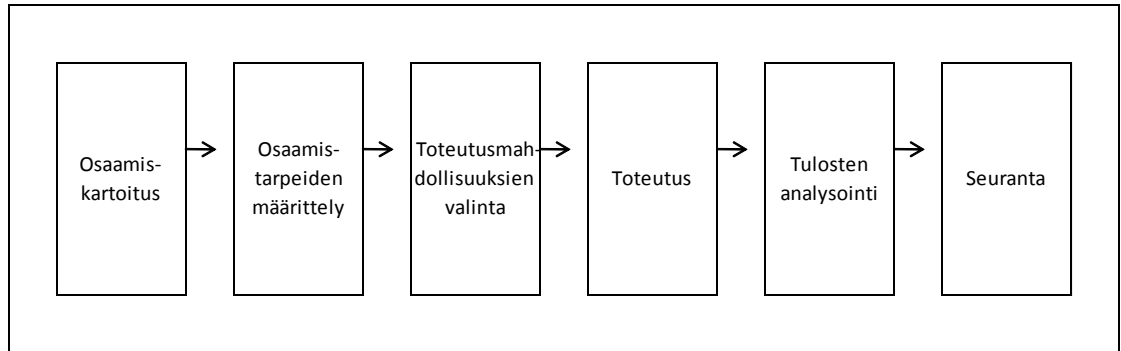
Kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden tuntemus on siis tärkeää henkilöstön osaamisen kehittämisen liittyessä ulkomaankomennuksiin. Niin pidempiaikaisten komennusten kuin lyhytaikaisten työmatkojenkin osalta, kohdemaahan matkustavien olisi hyvä tuntea vähintään paikallinen kulttuuri ja toimintatavat. Myös kielitaidon täytyy olla hyvällä tasolla, jotta kohdemaassa selviytyy vaikka muuten työskentely tapahtuisikin omalla äidinkielellä. Jos työntekijällä itsellään ei ole valmiuksia, on henkilöstöhallinnon tehtävä huolehtia asianmukaisen perehdyttämisen järjestämisestä, niin kielitaidon osalta kuin kulttuurintuntemuksenkin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 132-133; Kauhanen 2009, 170)

Työympäristöllä ja -yhteisöllä on myös oma merkityksensä osaamisen kehittämisessä. Parhaimmillaan työyhteisö suhtautuu kannustavasti osaamisen kehittämiseen, mutta huonommassa tapauksessa se voi olla myös lannistava. Työympäristöön voidaan ja pitääkin vaikuttaa jo esimiestasolta lähtien, unohtamatta kuitenkaan tiimitasolla vallitsevaa ilmapiiriä. Yksi suuri vaikuttaja ilmapiiriin, on sisäinen viestintä, jonka toimimisessa esimies on avainasemassa. Hyvän sisäisen viestinnän avulla esimies saa johdettua työyhteisön jäseniä haluttuun tavoitteeseen myös osaamisen kehittämisen alueella. Esimiehen tulisi myös kannustaa alaisiaan avoimeen viestintään työyhteisön sisällä. Alaistensa osaamisen tunteminen ja tunnistaminen on siis tärkeä osa osaamisen johtamista ja se edesauttaa osaamisen kehittämisen onnistumista. Jos työympäristö ei kannusta työntekijää kehittämään omaa osaamistaan, jää osaamisen kehittämisen toteuttamisesta saatavat tulokset vajaiksi, eikä se hyödytä työntekijää itseään eikä sitä kautta yritystäkään. Pääasia henkilöstön kehittämisessä ja osaamisen varmistamisessa on kuitenkin henkilöstön työn tuottavuuden parantamisen rinnalla henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. (Hyppänen 2009, 25, 103; Viitala 2003, 210; Ranki 1999, 47)

Koska ulkoiset vaikutukset osaamisen tarpeeseen ovat lukuisat, myös itse osaamisen kehittämisessä on HRD:n lisäksi mukana eri tahoja. Sillä vaikka henkilöstön osaamisen kehittäminen onkin HRD:n ydinosaamisaluetta, on muillakin toimijoilla oleellinen tehtävä, jotta osaamisen kehittäminen on mahdollisimman monipuolista sekä kattavaa ja että sillä saavutetaan mahdollisimman hyvät tulokset kaikilla tasoilla. Juhani Kauhanen nimittää näitä eri toimijoita *rooleiksi osaamisen kehittämisessä*. Hänen mukaansa johdolla, esimiehillä, työtovereilla ja henkilöllä itsellään on HRD:n lisäksi roolit osaamisen kehittämisen prosessissa. (Kauhanen 2009, 157; Ranki 1999, 47)

2.1 Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen kehittämisen prosessi (kuvio 1) sisältää henkilöstön osaamisen kartoittamisen, yrityksessä olevien ja mahdollisesti tulevien osaamistarpeiden määrittelyn, osaamisen kehittämisen toteuttamiskeinojen valinnan, toteutusvaiheen sekä tuloksien selvittämisen. Osana osaamisen kehittämisen prosessiin kuuluu myös yrityksen osaamisen tason jatkuva seuranta. (Hyppänen 2009, 106; Viitala 2003, 198)



Kuvio 1. Osaamisen kehittämisen prosessi.

Kuten jo edellisessä luvussa mainittiin, tässä prosessissa on mukana useita eri toimijoita eli rooleja. Yrityksen johto asettaa yhteiset tavoitteet ja vision, josta esimiehet pilkkovat alaisilleen kullekin omat osaamistavoitteensa niin yksilö kuin tiimitasollakin. Esimiesten tulee myös huolehtia siitä, että he tarjoavat alaisilleen mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Esimiesten ohella, työtovereiden osana on jakaa toisilleen hiljaista tietoa. Hiljainen tieto voidaan määritellä kokemuksen kautta saaduksi osaamiseksi joka muodostaa pohjan työntekijän ammattitaidolle ja yleensä sen jakaminen tapahtuu huomaamatta keskustelujen lomassa. Työntekijän osana puolestaan on oppia. HRD:n osuus on johtaa ja ohjata prosessia, sekä tarjota tukea kaikille muille prosessiin osallistujille. Tärkein toimija tässä prosessissa on kuitenkin työntekijä itse, sillä halu kehittää omaa osaamistaan tulee yksilöstä itsestään. Kukaan ulkopuolinen ei pysty sitä halua pakottamaan. (Viitala & Jylhä 2004, 165; Kauhanen 2009, 156-157)

Osaamisen kehittämisen prosessi itsessään lähtee liikkeelle henkilöstön nykyisen osaamisen tason sekä henkilöstön nykyisten ja tulevien osaamistarpeiden määrittelystä. Tätä toimenpidettä kutsutaan yleensä osaamiskartoitukseksi, mutta joskus sitä voidaan kutsua myös nimellä kompetenssikartoitus. Osaamiskartoitus voidaan tehdä esimerkiksi vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa, jolloin asetettavia tavoitteita on helppo verrata työntekijällä jo olevaan ammatilliseen osaamiseen sekä sen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen tarpeita tulisi seurata yrityksessä jatkuvasti, sillä esimerkiksi uusien työtehtävien ja projektien myötä voi ilmetä uusia tarpeita kesken vuoden. (Viitala 2003, 196, 198; Sydänmaanlakka 2000, 112-113)

Riitta Viitala (2003, 197) listaa kirjassaan *Henkilöstöjohtaminen* kaksi eri ajattelutapaa joiden mukaan kehittämistarpeet voidaan määritellä:

- *vähennyslaskumääritelmä, jossa arvioidaan ei toivottujen valmiuksien ja nykyisten valmiuksien välinen ero*
- *kasvuvoimamalli, jossa keskitytään kehittämään niitä ominaisuuksia ja osaimista, jotka kullekin työntekijälle ovat ominaisia.*

Osaamisen kehittämisen pohjana voidaan käyttää myös oppivan organisaation (learning organization) ajattelumallia. Tässä mallissa itse organisaatio mielletään oppivaksi kokonaisuudeksi, jonka muodostaa organisaatiossa toimiva henkilöstö. Oppivassa organisaatiossa itse oppiminen tapahtuu henkilöstön toimesta, mutta sen seurauksena valitut strategiat ja toimintatavat jäävät organisaation käyttöön ilman, että ne olisivat toiminnan takaamiseksi sidoksissa keneenkään nimettyyn henkilöön. Liiketoimintaympäristön aiheuttamissa muutospaineissa henkilöstö on se voima, joka saa yrityksen mukautumaan uusiin olosuhteisiin ja vastamaan markkinoiden tarpeita. (Kauhanen 2009, 143; Viitala & Jylhä 2004, 160-161)

Oppivan organisaation ajattelumallissa korostetaan erityisesti muutosta. Esimerkiksi muutokset toimintatavoissa ovat edellytyksenä uusien toimintatapojen oppimiselle ja implementoimiselle yrityksen henkilöstölle. Myös tiimityöskentelyn ja jatkuvan kehityksen korostaminen on osa oppivan organisaation tunnusomaisia piirteitä. Tämän ajattelumallin visiona on, että henkilöstö jakaisi kaiken oppimansa ja että he osaisivat käyttää näitä oppeja yhdessä organisaation hyväksi. (Kauhanen 2009, 158-159)

Muuttuvan liiketoimintaympäristön lisäksi henkilöstön osaamisen tavoitteet ja tarpeet voivat nojata yrityksen visioon ja muihin liiketoimintastrategioihin sekä arvoihin. Nykyisen henkilöstöjohtamismallin mukaan henkilöstöä kannustetaan toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti jokapäiväisessä työssään. Henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan lähteä suunnittelemaan myös yrityksen arvojen pohjalta. Tällöin henkilöstön kehittämisellä pyritään pääsääntöisesti arvojen parempaan noudattamiseen jokapäiväisessä työssä. Tämän vuoksi osaamisen kehittämisen tavoitteet asetetaan yrityksen arvojen mukaisesti. (Hyppänen 2009, 97; Viitala 2003, 185)

Yrityksessä nykyhetkellä vallitsevien osaamistarpeiden kartoittamisen lisäksi tulisi myös miettiä tulevaisuudessa mahdollisesti ilmeneviä tarpeita osaamisen suhteen. Osaamistarpeet voivat muuttua ja kasvaa jo lyhyenkin aikavälin kulutta suoritettusta osaamiskartoituksesta ja näihin muutoksiin on syytä varautua jo etukäteen. Osaamistarpeet on hyvä kartoittaa sekä yksilö-, ryhmä- että yhteisötasolla. Myös prosessitaason osaamiskartoitus on olennainen osa osaamiskartoitusta, sillä sen avulla taataan

tarvittava osaaminen prosessin onnistumisen kannalta. (Viitala 2003, 198-200; Ranki 1999, 40)

Seuraavaksi asetetaan osaamisen kehittämiseksi tavoitteet joihin pyritään eri keinoin. Asetettujen tavoitteiden mukaan valitaan osaamisen kehittämisen eri keinoista sopivat vaihtoehdot. Keinoja henkilöstön osaamiseen kehittämiseen on olemassa useita, eivätkä kaikki niistä pohjautu perinteiseen koulutusmalliin, jossa oppiminen tapahtuu ohjatusti kurssilla. Vaikka koulutus erilaisten kurssien kautta onkin se perinteisin ja käytetyin menetelmä, etsitään osaamisen kehittämistä varten koko ajan uusia keinoja. Monet näistä ovat oppimista työn kautta. Muihin osaamisen kehittämisen menetelmiin palataan tarkemmin tekstissä myöhemmin. (Viitala 2003, 201-203)

Kun sopivat menetelmät on valittu ja osaamisen kehittämisen prosessissa siirrytään toteutusvaiheeseen, nousee yksilön rooli oppijana avainasemaan. Se kuinka hyvin työntekijä on orientoitunut kehitystoimenpiteisiin vaikuttaa siihen kuinka tehokasta osaamisen kehittäminen on ja kuinka hyviä tuloksia siitä saadaan. Tampereen yliopiston Eduta -instituutin koulutusjohtaja Satu Öystilän mukaan aikuisten oppiminen on kiinni yksilön asenteesta opiskelua kohtaan, eikä oppimiskyky ole kenelläkään persoonallisuuden piirre. Aikuisille myös opitun soveltaminen työhön ja työelämään on luontevampaa kuin nuorilla. (Viitala 2003, 165; Öystilä 2008)

Henkilöstön kehittämisestä saatua tulosta mitataan. Tulosten seuranta on yhtä tärkeä osa henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessia kuin sen läpivieminenkin. Se kuinka tuloksia mitataan vaihtelee tarpeen mukaan. Esimerkiksi Riitta Viitala (2003, 194) mukaan HRD:n kolme perinteistä tulosaluetta ovat:

- 1. Työtehtävien suorittamisen tehostuminen*
- 2. Organisaation oppiminen*
- 3. Yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantuminen*

Tuloksia voidaan mitata myös henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, esimerkiksi teettämällä työhyvinvointikyselyitä. Koska henkilöstön kohdalla kyseessä ovat kuitenkin inhimilliset voimavarat, suoraan laskennalliset mittarit eivät ole ehkä parhaimpia välineitä tulosten oikeellisuuden kannalta. Parhaimman kuvan tuloksista saa lähin esimies olemalla aidosti kiinnostunut alaisistaan ja heidän tarpeistaan, sekä osastolla ja

yrityksessä vallitsevasta työympäristön toimivuudesta sisältäen halun näiden kaikkien kehittämiseen.

2.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää monin erin keinoin. Kehityskeinoja ovat esimerkiksi erilaiset koulutukset, henkilöstön omaehtoinen opiskelu sekä työssä tapahtuva oppiminen. Osa menetelmistä keskittyy yksilöön, osa suurempaan joukkoon työntekijöitä. Se mikä menetelmä valitaan kuhunkin tilanteeseen riippuu työntekijästä itsestään: Mikä on työntekijällä jo olemassa oleva osaamisen taso? Millaiset osaamisen tarpeet häneen kohdistuvat omalta sekä yrityksen ja työtehtävän kannalta? Millä keinoin hän oppii parhaiten sekä millaiset tavoitteet hänelle on osaamisen kehittämisen suhteen asetettu? On myös syytä muistaa, että vain yksi menetelmä ei ole riittävä, vaan tehokkaimmat tulokset saadaan yhdistelemällä erilaisia keinoja. (Hyppänen 2009, 111; Viitala 2003, 204)

Osaamisen kehittämisen keinot voidaan jakaa myös sen mukaan, toteutetaanko ne työpaikalla vai työpaikan ulkopuolella (kuvio 2). Työpaikan ulkopuolella tapahtuvista osaamisen kehittämisen menetelmistä perinteisimpiä keinoja ovat koulutukset. Koulutukset voidaan jakaa karkeasti kahteen pääluokkaan, sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin, jotka voivat olla joko lyhyt- tai pitkäkestoisia. Sisäinen koulutus on organisaation tarjoamaa omaa koulutusta, ulkoinen koulutus tulee nimensä mukaisesti organisaation ulkopuolelta. Sisäisen koulutuksen tarjoamiin etuihin voidaan lukea sen tarjoama yksityisyyden suoja, jolloin koulutuksen aiheita voidaan käsitellä turvallisesti oman yrityksen kannalta. Ulkoinen koulutus taas tarjoaa hyvän mahdollisuuden verkostoitumiseen muiden alan ammattilaisten kanssa. (Hyppänen 2009, 111; Ranki 1999, 111)

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisuudet • tehtäväkierto • ristiinkoulutus • projektityöskentely • työn laajentaminen <ul style="list-style-type: none"> • vastuulliset erityistehtävät • työn rikastaminen • toimiminen kouluttajana • perehdyttäminen <ul style="list-style-type: none"> • mentorointi • työkummius 	<ul style="list-style-type: none"> • omaehtoinen opiskelu <ul style="list-style-type: none"> • ammattilehtien lukeminen • ammattikirjallisuuden lukeminen • itseopiskeluohjelmat • opiskelu oppilaitoksissa <ul style="list-style-type: none"> • tutkintoon johtava koulutus • jatko- ja täydennyskoulutus • monimuoto-opiskeluohjelmat <ul style="list-style-type: none"> • verkko-opiskelut • kurssit

Kuvio 2. Henkilöstön kehittämismenetelmät. (Mukaellen Kauhanen 2009, 155)

Sisäisten ja ulkoisten koulutusten lisäksi henkilöstö voi opiskella myös omaehtoisesti. Henkilöstön omaehtoista koulutusta ovat erilaiset kurssit ja koulutukset joiden järjestäjänä ei ole työnantajayritys. Tällaisia koulutuksia voivat olla esimerkiksi erilaiset kielikoulutukset sekä tutkintoon johtavat ammatilliset tai korkeakouluopinnot. Nämä kaikki tukevat osaltaan henkilöstön osaamisen kehittämistä, mutta niiden toteutuminen on kiinni työntekijästä itsestään. Henkilö voi oppia myös huomaamattaan, vain olemalla esimerkiksi kiinnostunut oman alansa ammattijulkaisuista ja niiden tarjoamista tietolähteistä. (Hyppänen 2009, 112)

Työntekijöiden perehdyttäminen on osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisellä luodaan pohja tulevaisuudessa tapahtuvalle työn lomassa tapahtuvalle oppimiselle. Perehdyttämistä tapahtuu niin uusien, vasta palkattujen työntekijöiden kohdalla, kuin niin sanottujen vanhojen työntekijöidenkin kohdalla, esimerkiksi heidän lähtiessään tehtäväkiertoon, työtehtävien muuttuessa tai heidän palatessaan töihin oltuaan pois työelämästä pidemmän ajanjakson ajan. Perehdyttämisen ohella uuden työntekijän mentorointi sekä työkummina toimiminen kehittävät omaa osaamista. (Kauhanen 2009, 156; Viitala & Jylhä 2004, 156; Ranki 1999, 111; Järvinen 1996, 102)

Koska projektityöskentely on yleistymässä, projekteihin osallistumista voidaan pitää keinona osaamisen kehittämiseen. Toinen hyvä projektiluontoinen keino on työntekijöiden osallistuminen erilaisiin kehittämishankkeisiin. Projektityöskentely ja kehityshankkeet ovat myös hyviä keinoja yhdistää oppiminen työntekijän omaan työhön. Silloin oppiminen tapahtuu tutussa ympäristössä ja jo olemassa olevaa pohjatietoa pystyy hyödyntämään hyvin. (Viitala 2003, 202; Järvinen 1996, 73)

Oman työn kautta oppiminen kasvattaa suosiotaan koko ajan, sillä se on yksi luontevimmista keinoista ja monelle kaikista sopivin keino oppia. Myös työn kautta tapahtuvalla oppimisella on erilaisia muotoja. Jo pelkästään työnkuvan muuttuminen työn rikastuttamisen eli uusien työtehtävien ja vastuualueiden myötä on työssä oppimista. Uudet työtehtävät voivat tulla työntekijälle esimerkiksi sijaisuuksien hoitamisesta tai oman työnkuvan muuttumisesta vaihtuvien, uusien työtehtävien tai jopa mahdollisen ulkomaankomennuksen kautta. Uralla eteneminen tuo mukanaan myös työn ohessa tapahtuvaa oppimista. Tehtäväkierto ja ristiinkoulutus ovat myös erinomaisia keinoja henkilöstölle oman työn kautta oppimiseen. Nämä keinot ovat myös nousemassa suosituiksi osaamisen kehittämisen muodoiksi niiden mahdollistaessa tulevaisuudessa joustavan resurssien liikuttelun organisaation sisällä. Tämän opinnäytetyön kannalta näistä tärkeintä osaamisen kehittämisen keinoa, tehtäväkiertoa, käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. (Hyppänen 2009, 113-114; Viitala 2003, 202; Ranki 1999, 92)

Siinä missä tehtäväkierto keskittyy enemmän työntekijän henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen ja urakiertoon, ristiinkoulutus koskettaa useampaa ihmistä. Ristiinkoulutus tapahtuu siten, että työntekijät opettelevat toistensa työtehtäviä, jolloin sijaisuuksien hoitaminen ja resurssien liikuttelu voidaan toteuttaa joustavammin. Ristiinkoulutuksen myötä ymmärrys prosessien toimimisesta kokonaisuutena paranee. Ristiinkoulutuksen myötä tapahtuu ”hiljaisen tiedon” siirtäminen työntekijältä toiselle tai tätä menetelmää voidaan kutsua myös termillä *benchmarking*, joka tarkoittaa muiden hyvistä käytännöistä oppimista. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sitä kokemusta, jonka työntekijä on saanut työstään ja jonka pohjalle hyvä ammattitaito perustuu. (Hyppänen 2009, 113; Viitala 2003, 192, 202; Viitala & Jylhä 2004, 165)

2.3 Tehtäväkierto

Koska osaava henkilöstö on avaintekijä yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä, yritykselle on tärkeää saada pidettyä todelliset osaajat talossa ja varmistaa heidän sitoutumisensa yritystä sekä yrityksen tekemää tulosta kohtaan. Työntekijän sitoutuminen riippuu siitä, kuinka korkealla hänen motivaatiotasonsa on. Mitä korkeammalla motivaation taso on, sitä syvemmin työntekijä on sitoutunut yritykseen. Vaikka motivaatio ja sen puute johtuvat pääosin ihmisen luonteesta ja omista asenteista, myös ulkopuolisilla tekijöillä pystytään vaikuttamaan motivaatioon. Motivaatiota voidaan parantaa esimerkiksi työantajan tarjoamalla vapaaehtoisilla työsuh-

de-eduilla, kuten laaja työterveyshuolto, työsuhdeauto, työsuhdepuhelin, vapaa-ajan harrastusten tukeminen jne. Motivointia varten yrityksillä on myös erilaisia palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä. Yleensä nämä järjestelmät ovat tulos- tai suoritusperusteisia ja niistä saatava hyöty on työntekijälle rahallista. Usein myös palkkatason ajatellaan olevan kärkisijoilla puhuttaessa työntekijöiden motivoinnista. Tämä on kuitenkin harhaanjohtava ajatusmalli, sillä palkankorotuksesta johtuva motivaation paraneminen kestää vain harvoin muutamaa kuukautta pidempään. Motivoinnilla pyritään saamaan pidempiaikaisia vaikutuksia ja näin ollen ihmisen luontaiset tarpeet ja niiden tyydyttäminen ovat avainasemassa. (Viitala 2003, 150-153; Kauhanen 2009, 109; Hyppänen 2009, 137)

Oman osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon syventäminen ovat osa ihmisen luontaista oppimistarvetta. Tätä tarvetta saadaan korostettua motivoinnin avulla. Luontaista oppimistarvetta hyödynnetään osaamisen kehittämisen prosessissa ja yksi keino tämän prosessin toteuttamiseen on tehtäväkierto. Vaikka esimerkiksi koulutukset ja omaehtoinen opiskelu ovatkin hyvä keino osaamisen kehittämiseen, voi työssä oppiminen silti olla tehokkaampi ja parempi ratkaisu, sillä se tarjoaa työntekijälle kokonaisvaltaisen muutoksen jokapäiväiseen työhön ja tilaisuuden oman osaamisen kehittämiseen. Tällaisessa tilanteessa organisaation sisällä tapahtuva tehtäväkierto tarjoaa helpon ja kustannustehokkaan mallin työssä oppimiselle. (Kauhanen 2009, 136; Viitala 2003, 153; Viitala & Jylhä 2004, 183)

Tehtäväkierto on vielä suhteellisen uusi osaamisen kehittämisen muoto, joten teoreettista tietoa siitä ei juurikaan ole saatavilla. Tehtäväkiertoa on aina tapahtunut, mutta kuinka se on käsitetty ja mitä termiä siitä käytetään vaihtelee lähteestä riippuen. Esimerkiksi Riitta Viitala (2003, 246-248) käyttää tehtäväkierrosta termiä sisäinen rekrytointi, tarkastellen tehtäväkiertoprosessia osana rekrytointia siten että avoimeen työpaikkaan valitaan työntekijä oman yrityksen työntekijöiden joukosta. Anneli Ranki (1999, 135) puolestaan puhuu sisäisistä siirroista, joiden avulla yrityksen omaa henkilöstöä siirrellään yrityksen sisällä eri tehtäviin. Tehtäväkiertoa ei tule myöskään sekoittaa termiin työkierto, sillä vaikka työkierto toimii samalla periaatteella kuin tehtäväkierto, se koskettaa vain yksittäisiä työtehtäviä, ei kokonaisia työnkuvia (Kauhanen 2009, 50).

Perusajatus tehtäväkierrossa on, että työntekijä vaihtaa työtehtävänsä toiseen, yleensä ennalta sovituksi ajaksi ja palaa sen jälkeen joko takaisin omaan entiseen tehtäväänsä tai jatkaa kiertoa seuraavaan tehtävään. On myös mahdollista, että teh-

täväkiertäjä jääkin työskentelemään suunniteltua pidempään tehtäväkierron tehtävässä. Yleensä tehtäväkierto tapahtuu organisaation sisällä, mutta joskus se voi tapahtua myös eri organisaatioiden välillä. Tehtäväkierto voi olla osa luonnollista urakehitystä, jolloin puhutaan uralla etenemisestä ja urapolusta tai se voi olla ulkomaankomennus tai toisen työntekijän sijaisena toimiminen. Tehtäväkiertoon ei yleensä lähde kuka tahansa, vaan sysäävänä voimana on usein yksilön omat luonteenpiirteet, erityisesti syvä orientoituminen oman ammattitaidon kehittämiseen.

Työn merkitys on jokaiselle yksilöllistä, sen merkitys ja suhde muuhun elämään riippuu myös siitä, missä vaiheessa omaa elinkaartaan työntekijä kulloinkin on. Pääsääntöisesti nuoret ovat innokkaita luomaan uraa ja kaipaavat uusia haasteita, mutta perheen myötä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen vaatii jo enemmän panostamista. Vanhemmat ihmiset suhtautuvat työhön ja sen vaatimukseen rauhallisemmin, jolloin orientoituminen uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen hiipuu. Joku saattaa kokea elämässään montakin niin sanottua murroskautta, jolloin siirtyminen uuteen työtehtävään tuntuu luonnolliselta jatkumolta työuralla, joku toinen voi taas olla tyytyväinen omaan työhönsä lähes koko työikänsä ajan eikä kaipaa kehitystä omalla urallaan. Kaikki kuitenkin riippuu yksilöstä, joten mitään yleistä sääntöä tässä ei ole. Tiivistettynä, yksilön omat henkilökohtaiset tarpeet ja elämän eri vaiheet vaikuttavat haluun kehittää itseään ja omaa osaamistaan. (Viitala 2003, 150, 164-166)

Joskus ihmisen muutoksenhalu voi johtaa ajatukseen työpaikan vaihtamisesta. Tässä tapauksessa työnantajan kannalta tarkasteltuna tehtäväkierto on kustannustehokas ratkaisu. Jo pelkkä työnkuvan ja osaston muuttuminen voi olla ratkaiseva tekijä työpaikan vaihdosta harkitessa. Jos työntekijä haluaa lähteä tehtäväkiertoon ja hänelle löydetään sopiva tehtävä jonne siirtyä, työnantaja säästää muun muassa rekrytointikustannuksissa.

Tehtäväkierron avulla yritykseen saadaan myös niinkutsuttuja moniosaajia, jotka tukevat yritystoimintaa monin eri keinoin. Osastolta toiselle siirryttäessä työntekijä vie omaa osaamistaan eteenpäin siirtämällä hiljaista tietoa työtovereilleen. Työntekijällä olevan osaamisen avulla siis osastojen keskinäinen yhteistyö paranee esimerkiksi eri prosessien ymmärtämisen syvenemisellä. Palatessaan takaisin entiseen työtehtäväänsä työntekijä siirtää taas hiljaista tietoa, mutta tällä kertaa toiseen suuntaan. Mukanaan hän vie tiedon tehtäväkierto-osaston toiminnasta ja prosesseista. Tästä on hyötyä erityisesti projektiluontoisessa työssä, sillä toimintojen eri rajapinnat tuntemalla saadaan työn tuloksellisuutta parannettua, työntekijä tietää kuinka hänen tekemän-

sä työ vaikuttaa seuraavassa työvaiheessa. Taloudellisten suhdanteiden muuttuessa vaikutukset yritystoimintaan heijastuvat mm. eri osastojen kapasiteettitarpeen muutoksina. Tällöin tehtäväkierron avulla voidaan ehkäistä henkilöstömäärän leikkauksia. (Viitala 2003, 247; Sydänmaanlakka 2000, 81)

Tehtäväkiertäjän osaamisen taso vaikuttaa tulevan tehtäväkiertotehtävän valintaan. On tärkeää, että valittu tehtävä tarjoaa sopivan verran uuden oppimista työntekijälle, mutta että se ei myöskään ole liian vaativa saati liian helppo verrattuna hänen olemassa olevaan osaamisen tasoon. Jos työtehtävät ovat liian vaativia tai liian helppoja, työntekijä menettää mielenkiintonsa työhön ja tehtäväkierrosta ei saada niitä tuloksia, joita sillä lähdettiin hakemaan.

Tehtäväkierto sekä ulkomaankomennukset hyödyttävät työntekijää ja hänen tulevaa uraansa eri tavoin. Suurimpana tekijänä pidetään yleensä rahaa, tehtävämuutoksen, palkankorotuksen ja mahdollisten päivärahojen muodossa. Kokonaisvaltaisesti tehtäväkierrosta saatavaa hyötyä ei kuitenkaan voida mitata rahassa, vaan siitä saatava hyöty, osaamisen kehittyminen, on työntekijälle aineetonta pääomaa, jota hän pystyy hyödyntämään uransa myöhemmässä vaiheessa.

Oman osaamisen kehittämistä voidaankin siis pitää sijoituksena omaan tulevaisuuteen. Kuten jo aiemmin todettiin, tehtäväkierto ja ulkomaankomennus voivat olla edellytyksenä joihinkin tehtäviin. Yleneminen työssä ei välttämättä tapahdu heti tehtäväkierrosta tai komennukselta paluun jälkeen, vaan hieman myöhemmin. Tämä voi johtua työntekijästä riippumattomista asioista, kuten esimerkiksi siitä että sopivaa työtehtävää ei ole juuri sillä hetkellä vapaana. Tehtäväkierrosta ja ulkomaankomennuksista saatavaa hyötyä ei tämän takia tulisi aliarvioida, vaan tehtäväkierrosta saatua kokemusta tulisi vaalia ja kehittää eteenpäin. Työnantajan kannalta asiaa tarkasteltaessa, tehtäväkiertoon ja ulkomaankomennuksille tarjottava mahdollisuus on myös sijoitus sekä työnantajan että työntekijän tulevaisuutta varten. Tehtäväkiertoa ja ulkomaankomennuksia ei kuitenkaan tulisi pitää ”oikotienä onneen”, sillä molempiin lähteminen vaatii työntekijältä halua laittaa itsensä likoon monin eri tavoin.

Tehtäväkiertoprosessi

Tehtäväkiertoprosessi on yksi henkilöstöhallinnon prosesseista. HR koordinoi tehtäväkiertoa koko prosessin läpiviemisen ajan, laatii tarvittavat sopimukset ja dokumentit sekä hoitaa tehtäväkierron tuloksien seurannan. Tehtäväkierto on läheisessä koske-

tuksessa myös muiden henkilöstöhallinnon prosessien kanssa, esimerkiksi perehdytys on henkilöstöhallinnon koordinoima prosessi, vaikkakin päävastuu perehdytyksen toteutumisesta on esimiehellä. Henkilöstöhallinnon lisäksi tehtäväkiertoprosessin läpiviemiseen osallistuu itse tehtäväkiertäjä, hänen oma esimiehensä (lähettävä esimies) ja vastaanottava esimies. Jotta tehtäväkierto saadaan onnistumaan mahdollisimman sujuvasti, vaatii se hyvää yhteistyötä kaikkien prosessiin osallistujien kesken. Työtehtävistä riippuen tehtäväkiertäjä tarvitsee enemmän tai vähemmän tukea. Jos tehtäväkierto on osa luonnollista urakehitystä, jolloin kyseessä on esimerkiksi ylenneminen oman osaston sisällä, ei kierto välttämättä tuo mukanaan suuria muutoksia työympäristöön. Jos taas kyseessä on esimerkiksi työmaakomennus ulkomaille, on tuen tarve huomattava. Ulkomaankomennukset voivat kestää vuosia ja se koskettaa myös tehtäväkiertäjän läheisiä. Moni pidemmän ajan komennukselle lähtijä ottaa perheensä mukaan, jolloin jo itse järjestelyt voivat olla todella mittavat ja koskettavat kaikkia tehtäväkiertoprosessiin osallistuvia tahoja. (Ahokangas & Pihkala 2002, 145)

Tehtäväkiertoprosessin kulku on helpoin kuvata uimaratakaaviolla (liite 1). Kaavio antaa läpileikkauksen tehtäväkiertoprosessista ja siitä kuinka sen eri vaiheisiin osallistuu vaihteleva määrä osapuolia. On kuitenkin muistettava, että kaavio ei kerro koko totuutta. Tehtäväkierron prosessikaaviossa esitetään vain näkyvät toimenpiteet prosessista, sellaiset joiden toteutumisajankohta pystytään suhteellisen tarkasti osoittamaan. Kuitenkin koko prosessin ajan kaikki osapuolet ovat mukana.

Tehtäväkiertoprosessi käynnistyy tarpeesta. Tarpeen tehtäväkiertoon voi luoda työntekijän halu työtehtävän vaihtoon tai urakehitykseen. Tarve voi myös tulla yrityksen sisältä, esimerkiksi jollain osastolla vallitsevan resurssien ali- tai ylikapasiteetin vuoksi. Tai voi olla, että johonkin tehtävään tarvitaan työntekijä, kenellä on jo osaamista jostain tietystä tehtävästä. Aloite tehtäväkiertoon voi siis tulla esimerkiksi joko työntekijältä itseltään, oman osaston esimieheltä tai toisen osaston esimieheltä. Kun tarve tehtäväkiertoon on tullut ilmi, alkaa tehtäväkierron toteutuksen suunnittelu. (Ranki 1999, 135)

Kuinka tehtäväkiertoa aloitetaan suunnittelemaan riippuu siitä, kuinka tarve tehtäväkiertoon on muodostunut ja miltä taholta aloite on tullut. Tehtäväkiertoon vaikuttavien tekijöiden ollessa moninaiset - esimerkiksi työntekijän luonteenpiirteet, hänellä jo olemassa oleva osaaminen sekä työstä saatu kokemus - vaikuttavat kukin osaltaan tehtäväkierron tehtävää valitessa. Siitä syystä suunnitteluvaihetta on mahdotonta kuvailla kovin tarkasti tässä kontekstissa. Pääsääntönä voidaan pitää sitä että jos

tarve on työntekijällä, etsitään hänelle sopivaa tehtäväkiertomahdollisuutta yrityksen eri osastoilta. Jos taas osastoilla vallitsee yli- tai alikapasiteetteja, selvitetään mahdollisia sopivia kandidaatteja jotka haluaisivat lähteä tehtäväkiertoon.

Kun tehtäväkiertäjä saapuu osastolle, jossa tehtäväkierto tapahtuu, on vastaanottavan esimiehen huolehdittava asianmukaisen perehdytyksen toteutumisesta. Se mitä perehdytys pitää sisällään, riippuu työtehtävästä. Joskus tilanne voi vaatia sijaisen etsimistä tehtäväkiertoon lähtevän työntekijän paikalle. Se voidaan toteuttaa kuten mikä tahansa rekrytointi, esimerkiksi ulkoisena tai sisäisenä rekrytointina, tehtäväkiertona, toisten työntekijöiden työtehtävien laajentamisella tai sijaisuuden hoitamisena. Tärkeintä on kuitenkin muistaa varata tehtäväkiertoon lähtijälle tarvittaessa aikaa perehdyttää seuraajansa.

Tehtäväkierto voi päättyä usealla eri tavalla. Ei ole olemassa pitävää sääntöä siitä, että tehtäväkiertäjän olisi palattava entiseen työtehtäväänsä, vaan hän voi jatkaa tehtäväkiertoa johonkin uuteen tehtävään. Perusperiaatteen mukaan tehtäväkierto kuitenkin päättyy työntekijän palaamalla entiseen työtehtäväänsä. Lähettävä esimies koordinoi omalla osastollaan työntekijän paluun. Erityistä perehdytystä ei paluun yhteydessä tarvita, ellei osaston toimintatavoissa ole tapahtunut huomattavan paljon muutoksia työntekijän ollessa tehtäväkierrossa. Henkilöstöhallinnon rooli puolestaan paluuvaiheessa on palautteen kerääminen sekä tehtäväkierron tulosten seuraaminen. Työntekijälle pidetään niin kutsuttu *Lessons Learned* -haastattelu, jossa selvitetään kuinka tehtäväkierto hänen kohdallaan onnistui, mitä hän oppi ja miten voitaisiin toimia paremmin tulevaisuudessa. Jos taas työntekijä jatkaa tehtäväkiertoa uuteen tehtävään, prosessia aloitetaan vetämään alusta kaavion mukaisesti.

Tehtäväkierto ulkomaankomennuksilla

Tehtäväkierto ei rajoitu toteutettavaksi vain kotimaassa, myös ulkomaankomennusten voidaan katsoa olevan tehtäväkiertoa. Itse asiassa monissa suurissa, kansainvälisissä yrityksissä tehdään tehtäväkiertoa ulkomailla sijaitsevien toimipisteiden kanssa. Kotimaan ulkopuolelle suuntautuva tehtäväkierto eroaa kotimaassa ja varsinkin oman yrityksen kotikonttorilla tapahtuvasta tehtäväkierrosta monella eri tavalla. Tehtäväkiertot ulkomailla ovat yleensä muutaman vuoden mittaisia ulkomaankomennuksia, tai projektiluontoisia työmatkoja jotka voivat liittyä esimerkiksi työhankkeiden käynnistämisiin. Ulkomaankomennukset ovat yleistymässä sitä mukaa kun yritykset laajentavat

liiketoimiaan kansainvälisille markkinoille, siksi komennuksen kohdeyritys on yhä useammin tytär- tai sisaryhtiö. (Ahokangas & Pihkala 2002, 143; Kauhanen 2009, 164-165)

Ulkomaankomennukselle lähtevää työntekijää kutsutaan ekspatriaatiksi. Komennuksen kohdemaahan, kohdeyritys ja komennuksen kesto asettavat kaikki omat kriteerinsä ekspatriaatin valintaan. Myös työntekijän omat luonteenpiirteet ovat ratkaisevassa asemassa työkokemuksen ja kielitaidon kanssa. Hyvän ammattitaidon lisäksi ekspatriaatiksi aikovan on pystyttävä itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon, omattava hyvä kielitaito ja kyettävä luontevaan vuorovaikutukseen eri kulttuurien edustajien kanssa. Myös perhe asettaa omat vaatimuksensa ekspatriaatiksi aikovalle, sillä moni ottaakin vuosia kestäväälle komennukselle perheensä mukaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 143-146; Kauhanen 2009, 165)

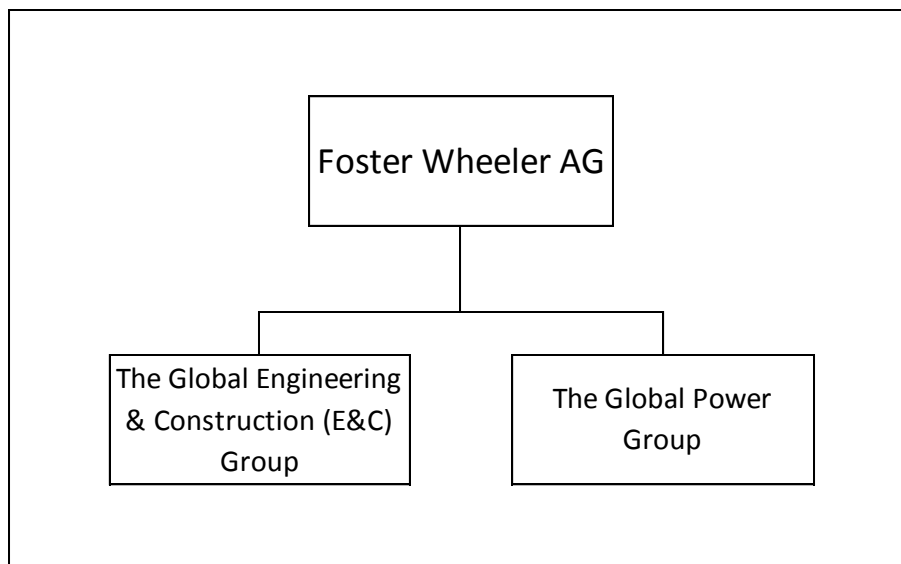
Kotikonttorilla tapahtuvaan tehtäväkiertoon verrattuna, ulkomaankomennuksista kohdistuu henkilöstöhallintoon erilaisia työtehtäviä ja vaatimuksia. Tavallisten matkustusasiakirjojen ja lupien lisäksi joudutaan huomioimaan ulkomaanverotusasiat, sosiaaliturvan hoituminen sekä ekspatriaatin ja hänen mahdollisen perheensä asumisjärjestelyt kohdemaassa. Myös vakuutusten täytyy olla kunnossa koko perheen kohdalla ulkomaille lähdettäessä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 145)

Joskus ulkomaankomennus voi niin sanotusti epäonnistua, tällöin ekspatriaatti palaa kotimaahan ennen komennuskauden päättymistä. Petri Ahokangas ja Timo Pihkala painottavat teoksessaan *Kansainvälistyvä yritys* ekspatriaattoimintojen suunnittelun tärkeyttä ja strategioiden linjausta ennen kuin työntekijöitä lähetetään ulkomaille. Hyvin toimiva ja osaava henkilöstöhallinnon ulkomaantiimi siis ehkäisee huomattavasti komennusten epäonnistumisia. Yleisimmät syyt komennusten keskeytymiseen piilevät inhimillisissä tekijöissä. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi sopeutumisvaikeudet komennuksen kohdemaahan ja sen kulttuuriin. Sopeutumisvaikeuksia voivat kokea itsensä työntekijän lisäksi hänen perheensä. Siksi onkin tärkeää, että henkilöstöhallinnon ulkomaantiimi huolehtii asianmukaisen perehdyttämisen koordinoinnista ja että myös ekspatriaatin perhe huomioidaan komennusta suunniteltaessa. Pahimmillaan komennuksen epäonnistumisesta koituu yritykselle huomattavan suuria sekä suoria että epäsuoria kuluja. (Ahokangas & Pihkala 2002, 145; Kauhanen 2009, 165)

3 FOSTER WHEELER ENERGIA OY:N HENKILÖSTÖHALLINTO

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, Foster Wheeler Energia Oy (FWEOy). Nykyinen FWEOy on vuonna 1851 alunperin Varkauteen perustettu Wahlin konepaja, josta tuli vuonna 1909 osa A. Ahlströmin Osakeyhtiötä. Vuonna 1995 A. Ahlströmin voimakattilatoiminta siirtyi amerikkalaisen Foster Wheeler AG:n omistukseen jolloin yritys nimettiin Foster Wheeler Energia Oy:ksi. Emoyhtiö Foster Wheeler AG on perustettu vuonna 1884. (FWEOy 2011)

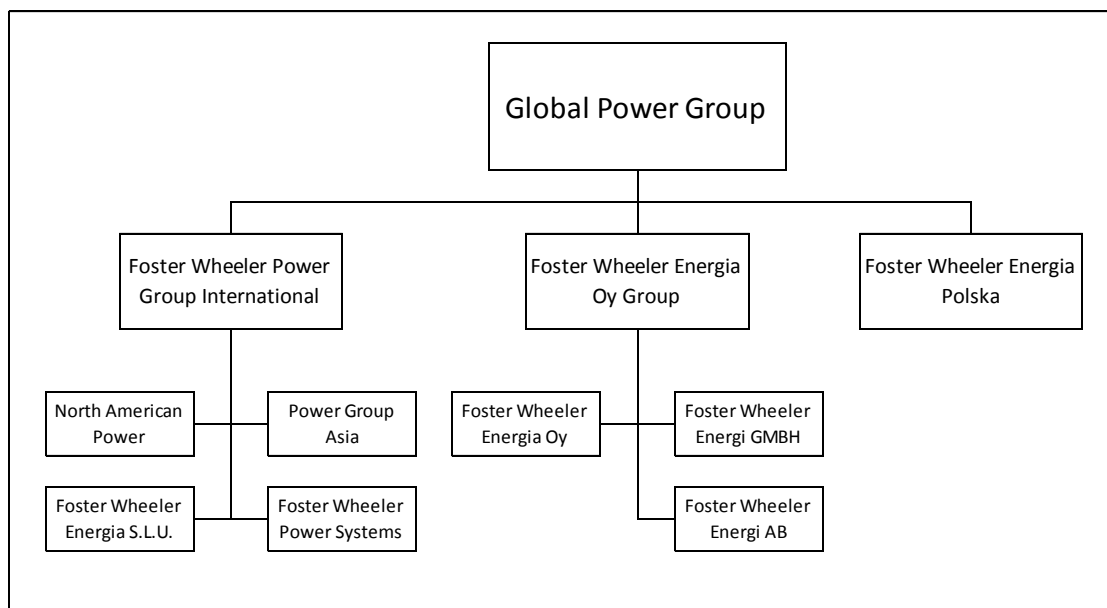
FWEOy kuuluu monikansalliseen Foster Wheeler AG konserniin, jolla on toimipaikkoja ympäri maailmaa mm. Yhdysvalloissa, Isossa -Britanniassa, Kiinassa, Suomessa ja Espanjassa. Emoyhtiö Foster Wheeler AG jakaantuu kahteen eri toimintoon, jotka ovat The Global Engineering & Construction (E&C) Group ja The Global Power Group (GPG) (kuvio 3). E&C Group tarjoaa öljy-, kaasu- ja lääketeollisuuden alalla toimiville yrityksille suunnittelu-, urakointi- ja projektinhallintapalveluita, kun taas GPG on keskittynyt voimalaitoskattiloiden suunnitteluun, valmistukseen ja asennukseen, sekä Service-, eli huoltopalveluiden tarjoamiseen. Vuonna 2010 työntekijöitä koko konsernissa oli n. 12 000. (FWEOy 2011)



Kuvio 3. Foster Wheeler AG. (FWEOy 2011)

GPG- organisaatiossa FWEOy sijoittuu FWEOY Group:n alle (kuvio 4). FWEOy:n pääkonttori sijaitsee Espoossa ja suunnittelu- ja tuotantotoiminnot Varkaudessa. Vuoden 2010 loppupuolella avattiin Kurikkaan uusi Service:n toimipiste. Työntekijöitä FWEOy:ssä on n. 500, joista suurin osa työskentelee Varkauden toimipisteessä.

FWE Oy:llä on kaksi tytäryhtiötä joista toinen on Ruotsissa (Foster Wheeler Energi AB) ja toinen Saksassa (Foster Wheeler Energie GmbH). (FWE Oy 2011)



Kuvio 4. Foster Wheeler Global Power Group. (FWE Oy 2011)

FWE Oy:n tuotteisiin ja palveluihin kuuluvat voimalaitos- ja teollisuuskattiloiden suunnittelu- ja asennus sekä niiden myöhempi kunnossapito ja huolto. Yrityksen ydinosaaminen perustuu voimalaitoskattiloiden CFB- eli kiertopetiteknologiaan. Toiminnassaan FWE Oy panostaa vahvasti ekologisuuteen.

(FWE Oy 2011)

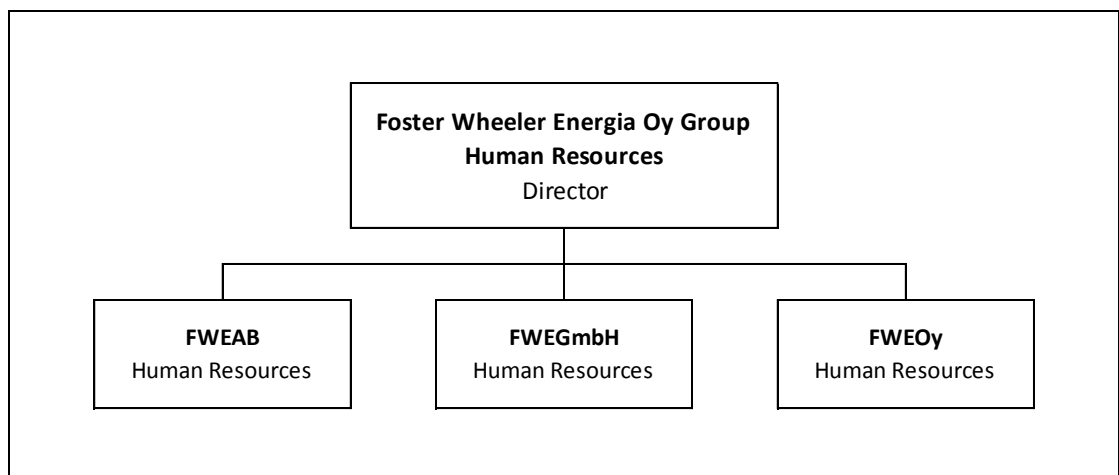
Käytännön työ FWE Oy:ssä koostuu voimalaitoskattiloiden suunnittelusta ja niiden myynnistä ja markkinoinnista ympäri maailman. FWE Oy ei itse valmista voimalaitoskattiloita, vaan myy projekteja, joissa valmistajalle tarjotaan valmiiksi suunniteltu voimalaitos ja asennuspalvelut. Yhtiössä työskentelevät ihmiset matkustavat siis paljon maailmalla FWE Oy:n eri projektien työmailla, osa saattaa viettää pitempiäkin aikoja, jopa vuosia eri ulkomaankomennuksilla.

FWE Oy:n organisaatio myös elää ja muuttuu koko ajan vastaamaan paremmin työn vaatimuksia. Myös uusia lakeja ja säädöksiä esimerkiksi voimalaitosten päästöille astuu voimaan ja tekniikka kehittyy. Nämä kaikki vaikuttavat henkilöstön osaamisen tasoon ja laajuuteen kohdistuviin vaatimuksiin. Moniosaajille on kysyntää kaikkialla organisaatiossa ja työmailla hankittu kokemus tukee vahvasti osaamista jokapäivä-

sessä toimistotyössä. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämisestä liiketoimintaympäristön vaatimusten mukaisesti .

3.1 Henkilöstöhallinto Foster Wheeler Energia Oy:ssä

Henkilöstöhallinto on yksi FWE Oy:n liiketoimintaa tukevista funktioista IT-, talous- ja lakiosastojen kanssa. Henkilöstöhallintoa johtaa Human Resource Director. FWE Oy:n HR Director toimii myös tytäryhtiöiden henkilöstöjohtajana (kuvio 5). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että esimerkiksi uusien toimintatapa ohjeiden tullessa emoyhtiöltä, FWEAG:lta ne välitetään Suomen FWE Oy:n henkilöstöhallinnon kautta Ruotsin FWEAB ja Saksan FWEGmbH yhtiöihin. FWE Oy:n henkilöstöhallinto tekee myös muita henkilöstöhallinnollisia töitä tytäryhtiöille.



Kuvio 5. Foster Wheeler Global Power Group, Human Resources. (FWE Oy 2011)

FWE Oy:n henkilöstöosaston pääasialliset tehtävät koostuvat palkkahallinnollisista tehtävistä eli työntekijöiden palkkojen laskemisesta ja maksamisesta, työsuhteasioista sekä henkilöstön kehittämisen, koulutusten ja työterveyshuollon hallinnoinnista. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluvat myös uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen. Heikkomman taloudellisen suhdanteen vallitessa mahdolliset YT-neuvottelut sekä niihin liittyvät toimenpiteet ja ratkaisut kuuluvat myös henkilöstöhallinnon sektorille. FWE Oy:n ollessa kansainvälinen organisaatio, jonka projektit sijaitsevat ympäri maailman, ulkomaankomennusasioiden hoitaminen muodostaa myös olennaisen osuuden henkilöstöhallinnon hoitamista työtehtävistä. (FWE Oy 2011)

Koska FWE Oy on osa kansainvälistä organisaatiota, yhtiön työntekijöiden tekemien ulkomaantyömatkojen sekä ulkomaankomennusten määrä on suhteellisen suuri. Ulkomaankomennusten hallinnolliset järjestelyt henkilöstöhallinnossa hoitaa ulkomaankomennustiimi. Näihin hallinnollisiin tehtäviin kuuluu muun muassa itsensä eikspatri-aatin, sekä mahdollisesti hänen mukanaan matkustavien perheenjäsenten vakuutuk-sien hoitaminen, asumis- ja autojärjestelyt sekä tarvittavien työ- ja oleskelulupien hoitaminen.

Arvot ja henkilöstöhallinnon (Human Resources, HR)- strategia

FWE Oy lanseerasi vuonna 2009 uuden henkilöstöstrategian. Henkilöstöstrategian mukaisesti yritys panostaa monen eri henkilöstöhallinnon osa-alueen kehittämiseen. Tällä hetkellä keskeisimmät kehityskohteet ovat työhyvinvointi, uusien työntekijöiden perehdytys sekä henkilöstön osaamisen ylläpitäminen. Yksi keskeisimmistä HR- strategia linjauksista on yhtiön yhteiset arvot, joihin Foster Wheeler Energia Oy nojaa toiminnassaan vahvasti. Arvot ovat näkyvästi esillä jokapäiväisessä työnteossa ja ne ovat otettu mukaan myös vuosittain käytäviin kehityskeskusteluihin, joissa jokainen työntekijä yhdessä lähiesimiehensä kanssa arvioi kuinka *hyvin/onnistuneesti/kokonaisvaltaisesti on noudattanut/toteuttanut* yhtiön arvoja omassa työssään. FWE Oy:n arvot ovat:

- Rehellisyys (Integrity)
- Vastuullisuus (Accountability)
- Tuloksellisuus (High Performance)
- Arvostus (Valuing People)
- Yhteistyö (Teamwork).

Rehellisyydellä (Integrity) tarkoitetaan sitä, että jokainen pyrkii toimimaan omassa työssään rehellisesti ja eettisesti oikein, sekä edistämään omalta osaltaan työturvalli-suutta. Vastuullisuus (Accountability) on vastuun kantamista omasta työstään. Vas-tuullisesti työskentelevä henkilö pyrkii parhaimpaan mahdolliseen laatuun omassa työssään, perustelee päätöksensä järkevästi sekä kantaa oman vastuunsa yhteisten päämäärien saavuttamisesta. Tuloksellisuudella (High Performance) haetaan FWE Oy:n toiminnan jatkuvaa kehittymistä niin yksilö-, kuin ryhmä- ja yhtiötasoilla. Tuloksellisuuteen pyrkivä henkilö pyrkii jatkuvasti täyttämään tai jopa ylittämään hä-

nelle asetetut tavoitteet. Osana tuloksellisuutta on kuitenkin omien rajojen tuntemus. (FWEOy 2011)

Arvostusta (Valuing People) jokainen voi osoittaa kohtelemalla kunnioittavasti ja arvostavasti niin työtovereitaan kuin esimiehiään. Avoimen viestinnän takaaminen on myös osa arvostamisen osoittamista. Yhteistyö (Teamwork) sisältää perinteiset tiimityön perusajatukset. Näitä ovat mm. tiimin tavoitteisiin sitoutuminen, oman osuuden ja vastuun tiedostaminen, tiimijäsenten tasa-arvoinen kohtelu sekä toisten kuunteleminen. Tiimityön tulisi ulottua läpi koko organisaation sidosryhmiin saakka, eikä jäädä pelkästään vain oman työtiimin sisäiseksi toimintatavaksi. (FWEOy 2011)

Kaikki nämä viisi arvoa linkittyvät vahvasti keskenään, toisiaan tukien ja täydentäen. Arvot ovat myös käytännönläheiset ja niitä on helppo toteuttaa omassa työssä. Arvoista mikään ei toimi täydellisesti yksinään, mutta niitä kaikkia yhdessä noudattaen, arvoista muodostuu aukoton kokonaisuus, jonka pohjalta liiketoimintastrategiaa on hyvä lähteä toteuttamaan.

FWEOy:n henkilöstöhallinnon työssä arvot näkyvät yhtäläillä. Henkilöstöhallinnon työhön peilattuna arvot tarkoittavat esimerkiksi rehellisyyttä niin FWEOy:n johtotasoa kuin jokaista työntekijääkin kohtaa, vastuullisuutta ja arvostusta kaikkia työntekijöitä sekä yritystä kohtaan tietojen luottamuksellisuuden säilyttämisellä sekä saumatonta yhteistyötä läpi FWEOy:n organisaation. Tuloksellisuus henkilöstöhallinnon tekemisessä työssä ei ole suoraan aineellista vaan se näkyy esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisen positiivisissa tuloksissa, jotka vaikuttavat yrityksen kokonaistulokseen.

3.2 Human Resources Development (HRD) henkilöstöhallinnossa

FWEOy kannustaa henkilöstöään kehittämään osaamistaan monin eri keinoin, esimerkiksi järjestämällä koulutuksia, tukemalla omaehtoista opiskelua myöntämällä koulutusvapaata sekä korvaamalla osan työntekijälle opiskelusta aiheutuvista kuluista. Merkittävä osa FWEOy:n henkilöstön osaamisen kehittämisestä tapahtuu käytännön työssäoppimisena, esimerkiksi tehtäväkierron avulla.

Henkilöstön osaamisen kehittämistä johtaa FWEOy:n henkilöstöosastolla Human Resource Development Manager. Hänen vastuullaan ovat henkilöstön koulutusasioiden, sekä muiden kehittämistoimenpiteiden pääasiallinen hoitaminen. HRD Manager

vastaa myös FWE Oy:n markkinoinnista potentiaalisille tuleville työntekijöille tekemällä yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa.

Koska perehdytys kuuluu osaamisen kehittämisen alueeseen luomalla perustan myöhemmin yrityksessä tehtävälle työlle ja osaamiselle, myös tätä prosessia pyritään kehittämään FWE Oy:ssä aktiivisesti. Perehdytys on yksi henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämisen prosesseista, mutta henkilöstöhallinto ei hoida käytännön perehdytystä kokonaisuudessaan. Henkilöstöhallinto hoitaa perehdytyksen yhteistyössä esimiesten kanssa tarjoamalla ohjeistuksen perehdytyksen toteuttamista varten. Henkilöstöhallinnossa laaditaan myös niinkutsuttu perehdytyksen tarkistuslista, jonka avulla työntekijän perehdytyksen kulkua pystytään seuraamaan. Henkilöstöhallinto myös arkistoi nämä tarkistuslistat, jolloin pystytään varmistamaan jokaisen työntekijän kohdalla että hänet on perehdytetty kaikissa perehdytyksen tarkistuslistan mukaisissa osa-alueissa kuten esimerkiksi työturvallisuusasioissa.

Myös ulkomaankomennuksille lähtevät ekspatriaatit tarvitsevat perehdytystä. Komennusten hallinnollisten tehtävien lisäksi ulkomaankomennustiimin tehtävänä on myös huolehtia ulkomaille lähetettävien ekspatriaattien kohdemaahan tapahtuvan perehdytyksen järjestämisestä. He myös selvittävät ekspatriaattien tarpeen mahdollisille kielikoulutuksille, joiden järjestämisestä HRD Manager vastaa.

3.3 Tehtäväkierto Foster Wheeler Energia Oy:ssä

FWE Oy:n eri prosessien rajapintojen ymmärtäminen on kullannarvoista tietoa työntekijöille. Projektin vaatima työ jakaantuu FWE Oy:n eri tulosyksiköiden kesken, joten projektiin osallistuvia työntekijöitä on monelta eri osastolta. Osa työstä myös tehdään työmaalla joka sijaitsee usein ulkomailla. Tällöin yksittäisen työntekijän voi olla hankalaa hahmottaa oman työnsä osuutta projektin luomassa kokonaisuudessa.

Tehtäväkierron avulla työntekijä esimerkiksi näkee, mitä työtä toisella osastolla tehdään ja kuinka siellä tehtävä työ on ”vuoropuhelussa” omalla osastolla tehtävän työn kanssa. Tällöin työntekijä oppii ymmärtämään kuinka hänen oma työnsä mahdollisesti vaikuttaa projektin seuraaviin työvaiheisiin. Vaihtoehtoisesti työntekijä oppii mitä työtä projektissa tehdään ennen hänen oman työnsä osuutta, jolloin hän pääsee kertomaan edeltävän työn tekijöille, kuinka heidän tekemänsä työ vaikuttaa projektin

tuleviin vaiheisiin. Joka tapauksessa tehtäväkierto on hyvä keino projektiin liittyvien eri prosessien yhteisten rajapintojen hahmottamiseen.

Osaamisen kehittämisen lisäksi tehtäväkierrolla voi olla muitakin tarkoitusperiä. Tehtäväkierrossa käyminen voi olla edellytyksenä joihinkin tehtäviin, esimerkiksi johtotehtäviin pääsemiseen voidaan edellyttää kokemusta jonkun toisen funktion tehtävien hoitamisesta tai kokemusta työmaalla työskentelystä. Tehtäväkierto sivuaa myös rekrytointiprosessia. Kun yhtiössä aukeaa työpaikka, sitä tarjotaan aina ensin yhtiössä jo työskenteleville henkilöille. Jos tehtävään löytyy sopiva ehdokas työntekijöiden joukosta, tapahtuu rekrytointi sisäisesti, jolloin avointa työpaikkaa ei välttämättä edes aseteta ulkoiseen hakuun. Varsinkin määräaikaisista työpaikoista voi näin syntyä oivallisia mahdollisuuksia tehtäväkiertoon. (Rouru 24.2.2011)

Joskus yhtiön eri osastoilla voi ilmetä resurssien uudelleenjärjestämistarpeita. Kulloinkin vallitsevan työkuormituksen ja sen vaihteluiden johdosta, inhimillisten voimavarojen suhteen osastoille voi muodostua ali- tai ylikapasiteettiä. Näissä tilanteissa kapasiteettejä voidaan pyrkiä tasaamaan esimerkiksi tehtäväkierron avulla. Henkilöstöhallinto ja etenkin henkilöstöjohtaja ovat läheisesti mukana resurssien uudelleenjärjestämistä varten toteutettavien tehtäväkiertojen suunnittelussa. (Rouru 24.2.2011)

Henkilöstöhallinnon vastuulla on tarjota tietoa tehtäväkierrosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista henkilöstölle. Sen tueksi FWE Oy:n henkilöstöhallinnossa suunniteltiin Career Map -ohjelmisto, joka esitellään luvussa 4. Tehtäväkiertoprosessissa puolestaan henkilöstöhallinnon pääasiallinen tehtävä on prosessin kokonaisvaltainen koordinointi. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa muun muassa tehtäväkierron suunnitteluun osallistumista, tarvittavien sopimusten laatimista sekä esimiesten ja tehtäväkiertäjän opastamista käytännön asioissa, kuten varmistamalla että tehtäväkiertäjä saa tarpeeksi laajan ja kattavan perehdytyksen vastaanottavalla osastolla. Henkilöstöhallinto myös huolehtii siitä, että tehtäväkiertäjällä on vaikutusvaltaa tehtäväkierron tavoitteiden asettamisessa. (Rouru 24.2.2011)

Vastuu tehtäväkiertoprosessin läpiviemisestä jakaantuu FWE Oy:n henkilöstöhallinnossa henkilöstöpäällikön (HR Director) , henkilöstönkehittämispäällikön (HRD Manager) ja rekrytoinneista vastaavan henkilön kesken. Jos tehtäväkierto tapahtuu ulkomaankomennuksena, mukana on myös ulkomaankomennustiimi. Pääosan tehtäväkierrosta eli niin sanotut perustapaukset hoitaa henkilöstönkehittämispäällikkö,

mutta jos tehtäväkierto on osa resurssien uudelleen järjestelyä, on henkilöstöjohtaja mukana prosessissa. (Rouru 24.2.2011)

Ulkomaankomennusten kohdalla hallinnollisesta osuudesta vastaa HR Specialist, Foreign Assignments. Hänen osuutensa prosessia alkaa jo siinä vaiheessa kun asiakas on hyväksynyt tehdyn tarjouksen projektista. Projektin suunnitteluvaiheen alkessa, osana projektin suunnittelua laaditaan miehityssuunnitelma (staffing plan). Miehityssuunnitelmaa sisältää alustavan suunnitelman projektin kulloisessakin vaiheessa työskentelevistä työntekijöistä tehtävänimiketasolla. Tässä yhteydessä myös tulevat työmaakomennukset suunnitellaan alustavasti. (Kuronen 4.8.2011)

4 CAREER MAP -OHJELMISTO

FWE Oy:n Career Map on selainpohjainen tietokoneohjelmisto, joka on suunniteltu tukemaan henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä osaamisen kehittämisen menelmiin kuuluvaa tehtäväkiertoa. Ohjelmiston henkilöstölle tarjoama tuki pohjautuu sen sisältämään tietoon tehtäväkierrosta sekä henkilöstön urakehitysmahdollisuuksista FWE Oy:ssä. Ohjelmiston avulla työntekijä pystyy suunnittelemaan omaa uraansa, mutta mitään käytännön toimenpiteitä tehtäväkierron suhteen ohjelmistolla ei pystytä tekemään.

Ohjelmisto lanseerattiin FWE Oy:ssä maaliskuussa 2011 ja siitä lähtien se on palvellut henkilöstöä. Career Map -ohjelmistoa voidaan käyttää apuna myös erilaisissa yritys-esittelyissä, sillä ohjelmisto sisältää esittelyt kaikista FWE Oy:n eri tulosyksiköistä, niiden alaisista osastoista sekä osastoilla olevista tehtävistä. Henkilöstöstrategiassa Career Map on sijoitettu samalle tasolle muiden toteutettavien toimenpiteiden (rekrytointijärjestelmä, mielipidetiedustelu, koulutusten hallintajärjestelmä, työhyvinvointisuunnitelma) kanssa. Career Map -ohjelmisto lisää myös läpinäkyvyyttä organisaatioon sekä tukee sisäistä viestintää.

Career Map -ohjelmisto on vastaus henkilöstön keskuudesta esille tulleeseen tarpeeseen saada lisää tietoa organisaatiosta ja tehtäväkierrosta. Ohjelmistosta löytyy perustietoa tehtäväkierrosta, sen taustoista sekä toteutuksesta FWE Oy:ssä. Ohjelmistossa esitellään myös FWE Oy:n työntekijöiden omia uratarinoita. Jokaisesta FWE Oy:n toiminnosta on valittu muutama työntekijä, jotka kertovat omasta urakehityksestään, esimerkiksi minkälainen urapolku heidät on johdattanut nykyiseen työhön. Ohjelmistossa olevien työtehtävien esimerkkiurapolkujen avulla työntekijä voi tutkia, mihin suuntaan omaa uraa on mahdollista kehittää.

On syytä muistaa, että Career Mapin esittelemät esimerkkiurapolut ovat vain viitteellisiä FWE Oy:n sisällä tapahtuvaa urakehitystä tarkasteltaessa. Todellisuudessa henkilön urakehitys ja tehtäväkierto voivat poiketa Career Mapissa esitellyistä urapoluista, sillä jokaisen omaan urakehitykseen vaikuttavat esimerkiksi koulutus, aikaisempi työkokemus, oma kiinnostus eri työtehtäviä kohtaan sekä olemamassa oleva osaaminen. Kaikkien urapolkumahdollisuuksien syöttäminen ohjelmistoon on siis mahdotonta eikä se ole tarkoituksenmukaistakaan. Ohjelmiston tarkoitus on olla työntekijöiden tehtäväkierron ja urasuunnittelun tukena, lopulliset päätökset tehdään aina ihmisten kesken. Career Map on kuitenkin tehokas työkalu siihen tarkoitukseen mihin se on

suunniteltu, tukemaan henkilöstön urasuunnittelua ja antamaan tietoa tehtäväkierrosta.

Career Map toimii myös esimerkkinä FWE Oy:n sisällä tapahtuvasta yhteistyöstä. Ohjelmistossa oleva tieto on kerätty suoraan FWE Oy:n omilta osastoilta, jotta tieto saatiin kestämään mahdollisimman paikkaansa pitävänä ja käytännönläheisenä. Tällä tavoin moni työntekijä on päässyt vaikuttamaan ohjelmiston sisältämän tiedon lopulliseen ulkoasuun.

4.1 Ohjelmiston rakenne

Career Map -ohjelmiston työstäminen aloitettiin FWE Oy:n henkilöstöhallinnossa vuonna 2008 ja se julkaistiin henkilöstön käyttöön 15.3.2011. Ohjelmisto ja sen tarjoama tieto ovat koko ajan henkilöstön saatavilla, sillä ohjelmistoon pääsee FWE Oy:n oman intranetin kautta. Ohjelmiston julkaisu suunniteltiin tapahtuvaksi aiemmin, mutta sitä viivästytti esimerkiksi kesällä 2010 Engineering -funktion sisäinen organisaatiomuutos.

Ohjelmistossa esitellään pääpiirteittäin FWE Oy:n tulosyksiköt, niiden alaiset osastot sekä työtehtävien toimenkuvaukset. Kovin yksityiskohtaisia kuvauksia edellä mainituista on mahdotonta laittaa ohjelmistoon ilman, että se muuttuisi raskaaksi käyttäjää kohtaan. Tulosyksiköiden, osastojen ja toimenkuvauksen esittelyissä on keskitytty olennaisimpiin ja tärkeimpiin kohtiin, jotta käyttäjän on helppo muodostaa yleiskuva kustakin tutustumastaan kohdasta. Jokaisen tehtäväkuvauksen kohdalla on myös esimerkkejä mahdollisista urapoluista kyseiseen tehtävään. Lisää syvyyttä tehtäväkuvauksiin on saatu sisällyttämällä ohjelmistoon myös jokaiselta osastolta joko yksi tai useampi *Tutustu tehtävääni* -haastattelu.

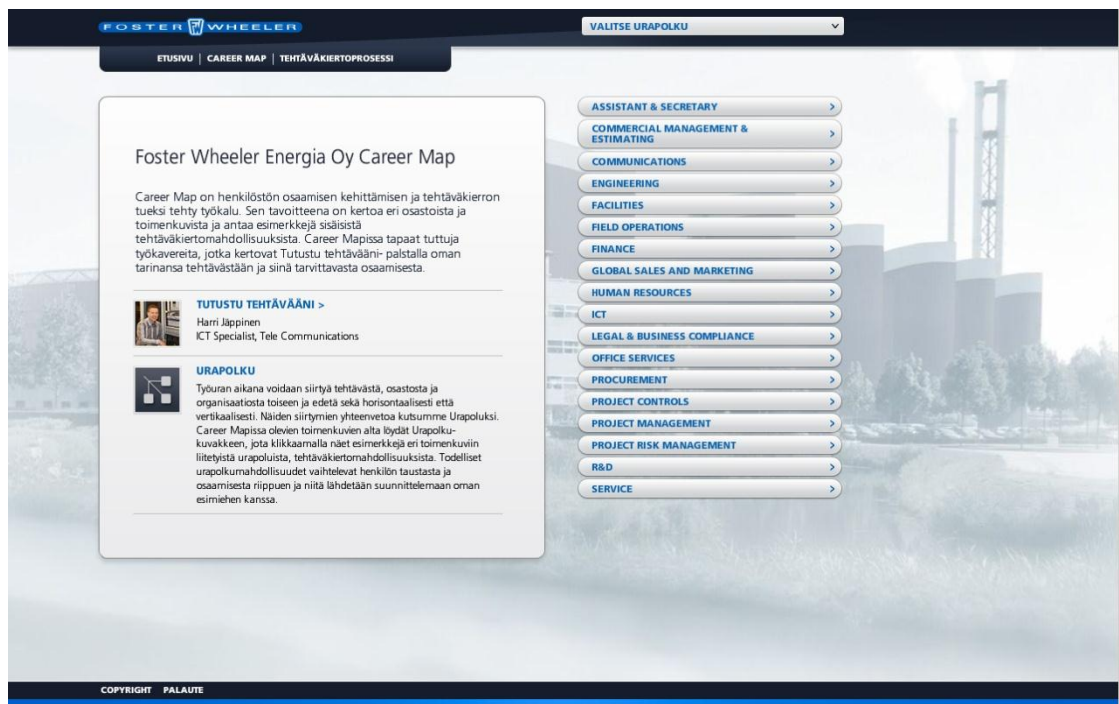
Career Mapissa oleva toimintojen jaottelu ei noudata organisaatiokaavioita, vaan toiminnot on pilkottu osiin, jotta ne saadaan esiteltä kattavammin. Tämä jaottelu on myös käyttäjäystävällisempi, sillä osastot ja työtehtävät ovat näin helpommin löydettävissä. Otsikoiden alle ei muodostu monimutkaisia polkuja ja useita alakohtia, vaan asettelu saadaan kestämään yksinkertaisena ja helppolukuisena. Toisaalta tästä jaottelusta saattaa aiheutua yrityksen ulkopuoliselle käyttäjälle vaikeuksia hahmottaa organisaation rakenne. Esimerkiksi virallisen organisaatiokaavion mukaisesti *Research and Development (R&D)* -osasto on osa *Engineering* -toimintoa. Career Map -

ohjelmistossa *R&D* -osasto on kuitenkin nostettu omaksi yksikökseen päätasolle (kuvio 6).

• Assistant & Secretary	• ICT
• Commercial Management & Estimating	• Legal & Business Compliance
• Communications	• Office Services
• Engineering	• Procurement
• Facilities	• Project Controls
• Field Operations	• Project Management
• Finance	• Project Risk Management
• Global Sales and Marketing	• R&D
• Human Resources	• Service

Kuvio 6. FWE Oy:n toiminnot jaoteltuna Career Map -ohjelmistossa. (Career Map, FWE Oy 2011)

Ohjelmiston ulkoasu on suunniteltu siten että se noudattaa FWE Oy:n yleistä graafista linjausta esimerkiksi värien suhteen. Ohjelmiston taustakuvissa on käytetty valokuvia FWE Oy:n omista projekteista ja työntekijöistä. Career Map -ohjelmiston etusivulla (kuvio 7) on lyhyt esittely Career Map -ohjelmistosta sekä satunnaisesti valikoituva työntekijän esittely. Sivun oikeassa laidassa on allekkain kaikki yrityksen toiminnot omilla palkeillaan ja sivun yläreunassa ovat linkit kohtiin, joissa kerrotaan tarkemmin itse ohjelmistosta sekä tehtäväkiertoprosessista. Yläreunasta löytyy myös eri urapolkujen välillä navigointia helpottava pudotusvalikko.



Kuvio 7. Career Map -ohjelmiston etusivu. (Career Map, FWE Oy 2011)

Käyttäjän klikatessa sen toiminnon tai osaston palkkia, johon hän haluaa tutustua tarkemmin, avautuu näkymä, jossa on joko toiminnonkuvaus tai osastonkuvaus sekä osastolla olevat tehtävänimikkeet ja toiminnosta valittujen työntekijöiden *Tutustu tehtävääni* -haastattelut. Käyttäjä voi valita mihin tehtävänkuvaukseen hän haluaa tutustua tarkemmin ja klikata tämän tehtävän palkkia jolloin tehtävänkuvauksnäkymä avautuu käyttäjän tarkasteltavaksi (kuvio 8).



Kuvio 8. Discipline Engineering and Design -toiminnon kuvaus sekä Layout Engineerin tehtävänkuvauks. (Career Map, FWEOy 2011)

Tarkkaa tehtävänkuvauksia ei Career Mapiin voida laittaa, sillä yrityksen ulkopuoliset pääsevät joissain tilanteissa (esimerkiksi messuilla) tutustumaan ohjelmistoon ja sen tarjoamaan sisältöön. Tehtävänkuvaukset saattavat myös olla yksilöllisiä, jolloin jokaisella samalla nimikkeellä työskentelevällä – riippuen omasta osaamisesta ja luonteen ominaisuuksista – on samojen perustehtävien lisäksi muita työtehtäviä ja vastuualueita. Tehtävänimikkeissä voi myös olla *job graden* mukainen ”vaativuusasteikko”, johon työtehtävien ja vastuiden monipuolisuus perustuu. Jokaisen eri tehtävänkuvauksen esitleminen ei näin ollen ole tarpeen.

Tehtävänkuvaukset onkin laadittu osastokuvausten kanssa saman yleislinjauksen mukaisesti. Ensimmäisenä on yleisluontoinen katsaus tehtävään, jossa kerrotaan lyhyesti tehtävän pääpiirteet. Tämän jälkeen kuvataan toimen sisältämät tärkeimmät tehtävät ja vastuualueet. Viimeisenä kerrotaan, minkälainen koulutus toimeen pääsemiseen edellytetään ja kuinka paljon henkilöllä täytyy olla aiempaa työkokemusta (kuvio 9).

The screenshot shows the Foster Wheeler Career Map interface. At the top, there is a navigation bar with 'ETUSIVU', 'CAREER MAP', and 'TEHTÄVÄKIERTOPROSESSI'. A dropdown menu shows 'VALITSE URAPOLKU'. The main content area is titled 'Engineering and Design / Layout Engineer'. The job title 'Layout Engineer' is circled in blue. Below the title, there is a description of the role, a list of 'Tärkeimmät tehtävät' (Key tasks), and 'Koulutus/työkokemus' (Education/Experience) requirements. A list of job roles is shown on the right, including Designer, Structural Engineer, Construction Planning Engineer, Layout Engineer, Standards & Directives Engineer, Boiler Discipline Engineer, EIC Discipline Engineer, Civil Discipline Engineer, Lead Designer, Chief Engineer, Discipline Engineering, and Director, Discipline Engineering and Design. A blue arrow points from the 'Layout Engineer' job title to a callout box containing detailed requirements and a link to the job's urapolku (career path).

Koulutus/työkokemus:
AMK/ Yliopisto- tutkinto ja 5-15+ vuoden työkokemus. Lisäksi hyvä koulumenestys kielissä, tietotekniikassa, koneenpiirustuksessa, mekaanikassa, dynamiikassa ja lujuusopissa auttavat tehtävässä. Aikaisempi kokemus suunnittelutehtävässä, valmistus- ja asennuskokemus tai kattiloiden käyttökokemus on hyödyksi tehtävässä. Lisätietoja toimenkuviin liittyen PowerWheelistä (kts. Engineering Team Management -ohje).

URAPOLKU >
katso tämän position urapolku

Kuvio 9. Layout Engineerin tehtävänkuvaukset ja linkki Layout Engineerin esimerkkiurapolkuun. (Career Map, FWEOy 2011)

4.2 Urapolut

Career Map -ohjelmistossa esitellään esimerkkejä eri työtehtävien välisistä urapoluista. Urapolut toimivat myös esimerkkeinä tehtäväkierrolle. Urapolut on pyritty laatimaan siten, että ne noudattavat luonnollista, vertikaalista urakehitystä sekä osaston sisällä että osastolta toiselle siirryttäessä. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkasteltavan tehtävän input -puolella olevat tehtävät ovat pääsääntöisesti vaatimustasoltaan eli *job graden* mukaan alhaisempia ja output -puolella taas korkeampia.

Urapolut ovat kaikki linkitetty toisiinsa (kuvio 10). Tämä mahdollistaa pitkienkin urapolkujen niin sanotun ”läpikulkemisen” itse ohjelmistossa. Urapolut on myös värikoodattu. Kahden eri tehtävän välinen urapolku on Career Mapissa joko sininen tai punainen, riippuen siitä ovatko työtehtävät samalla vai eri osastoilla.



Kuvio 10. Esimerkki Layout Engineerin urapolusta. (Career Map, FWE Oy 2011)

Kuviossa 10 näkyy kuinka *Layout Engineer* -tehtävän urapolku on kuvattu Career Map -ohjelmistossa. *Layout Engineer* -tehtävän edeltävä tehtävä on samalla osastolla oleva *Designer*, joten näiden tehtävien välinen urapolku on väritään sininen. Kuviossa nähdään myös kuinka *Layout Engineer* -tehtävästä voi edetä esimerkiksi *Civil Discipline Engineer* -tehtävän kautta joko *Civil Discipline Engineer* -tehtävän kanssa samalla osastolla oleviin *Structural Engineer* ja *Chief Engineer, Discipline Engineering* -työtehtäviin, tai vastaavasti eri osastoilla sijaitseviin *Estimating Manager*, *Project Control Manager* ja *Proposal/Project Engineering Manager* -tehtäviin.

On hyvä muistaa, että tehtäväkierto ei kuitenkaan tapahdu pelkästään vertikaalisesti, vaan tehtäväkiertoa tapahtuu myös horisontaalisesti. Career Map ei myöskään kata ihmisen koko urapolkua, sillä se on suunniteltu vain FWE Oy:n käyttöön. Usein työura sisältää työtehtäviä eri yrityksissä, mutta Career Mapin tarjoamat esimerkkiurapolut

sijoittuvat FWE Oy:n sisälle. Yrityksestä toiseen tapahtuvaa urakehitystä ei siis ohjelmistossa huomioida.

4.3 Tutustu tehtävääni -haastattelut

Jokaisesta toiminnosta on valittu joko yksi tai useampi työntekijä, joilta on pyydetty haastattelu Career Map -ohjelmistoon. *Tutustu tehtävääni* -haastattelut antavat lisää syvyyttä tehtäväkuvauksiin ja niiden avulla käyttäjä saa lisää kosketusta tehtävään toisen työntekijän kokemuksen kautta. Työntekijät pääsevät kertomaan omin sanoin työtehtävistään, omasta urapolustaan ja tyypillisestä työpäivästään. He kertovat myös, kuinka ovat nykyisiin tehtäviinsä päätyneet eli minkälainen heidän oma urakieronsa on ollut sekä millainen osaaminen ja työkokemus ovat hyödyksi heidän tehtävässään.

The screenshot shows the Career Map interface for FOSTER WHEELER. The top navigation bar includes 'ETUSIVU | CAREER MAP | TEHTÄVÄKIRTOPROSESSI' and 'VALITSE URAPOLKU'. The main content area is titled 'ETUSIVU / ICT' and 'ICT'. It provides a detailed description of the ICT department's role, including its focus on developing and maintaining IT systems. A list of roles is provided on the right, with 'ICT SPECIALIST' highlighted. Below this, the 'TUTUSTU TEHTÄVÄÄNI' section is shown, featuring a profile for Harri Jäppinen, an ICT Specialist in Tele Communications. The profile includes a photo and text describing his current tasks, career path, and skills. Blue arrows indicate the flow from the general ICT description to the specific profile and then to the detailed 'Tutustu tehtävääni' section.

Kuvio 11. Tutustu tehtävääni- haastattelu. (Career Map, FWE Oy 2011)

Tutustu tehtävääni -haastatteluissa on käytetty viittä kaikille samaa kysymystä:

1. Minkälaisia työtehtäviä teet tällä hetkellä?
2. Minkälaisen urapolun kautta olet nykyiseen tehtävääsi päätenyt?
3. Minkälainen osaaminen on eduksi työssäsi?
4. Minkälainen on tyypillinen työpäiväsi?
5. Minkälaisesta työkokemuksesta/tehtäväkierrosta on hyötyä työssäsi?

Tutustu tehtävääni -haastatteluihin johtavat linkit on sijoitettu kunkin toiminnon kuvauksen alle (kuvio 11). Kaikki haastattelut on haluttu pitää samalla tasolla läpi koko ohjelmiston. Näin *Tutustu tehtävääni* -haastattelut ovat helposti löydettävissä, vaikka toiminnon kuvauksen alla olisikin vielä erikseen osastojen kuvaukset.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen taustana toimii vuonna 2009 lanseerattu HR -strategia, sekä osana tätä strategiaa keväällä 2011 julkaistu Career Map -ohjelmisto. Koska koko opinnäytetyön läpi aihetta on tarkasteltu sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta, jatketaan myös tutkimuksessa ja sen tulosten analysoinnissa samoja lähestymissuuntia.

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää FWE Oy:n tehtäväkiertoprosessin nykytilaa ja toimivuutta yrityksen omien työntekijöiden kokemusten perusteella. Tutkimusongelmana on, miten tehtäväkiertoprosessi toimii FWE Oy:ssä käytännössä. Tutkimusongelmaa voidaan kuvata seuraavien teoreettisten tutkimuskysymysten avulla:

- Onko tehtäväkiertomahdollisuuksista saatavilla tietoa tarpeeksi?
- Onko tehtäväkiertomahdollisuuksia työntekijöille tarpeeksi?
- Onko tehtäväkiertoprosessissa tai jossain sen kohdassa parannettavaa?
- Kuinka tehtäväkierto hyödyttää FWE Oy:tä?
- Mitä hyötyä tehtäväkierrosta on työntekijälle itselleen?

Tehtäväkierron työjakoa ja käytännön toimenpiteitä varten haastattelin FWE Oy:n HR Director Minna Rourua (liite 2: Haastattelulomake: HR:n osuus tehtäväkiertoprosessissa), sekä ulkomaankomennuksista vastaavaa HR Specialist Sirpa Kurosta (liite 3: Haastattelulomake: Ulkomaankomennukset tehtäväkierrossa). FWE Oy:n työntekijöistä valittiin kuusi haastateltavaa. Nämä henkilöt ovat olleet jossain vaiheessa uraansa ulkomaantyökomennuksella jollain FWE Oy:n työmaalla.

Tutkimuksessa haastatelluille esitetyt kysymykset koskivat tarkemmin tehtäväkierron toteutumista. Mistä tarve tehtäväkiertoon syntyi, missä tehtävissä tehtäväkierto toteutettiin, kuinka tehtäväkierto onnistui kunkin haastateltavan kohdalla ja miten tehtäväkiertäjät itse kokivat tehtäväkierron vaikuttaneen heidän omaan osaamiseensa.

Tätä tutkimusta varten haastatellut työntekijät olivat olleet FWE Oy:n palveluksessa keskimäärin 12,5 vuotta. Keskimäärin he ovat työskennelleet sinä aikana noin viidessä (4,83) eri tehtävässä tai eri tehtävänimikkeillä. Haastateltavat valittiin FWE Oy:n Engineering- funktiosta sekä FWE Oy:n eri projektitoiminnoista. Haastatellut työntekijät valittiin useammasta eri projektista, joiden työmaat, johon haastateltavan työmaakomennus kohdistui ovat olleet eri maissa. Työmaakomennukset ovat tapahtuneet ajanjaksolla 1.1.2004 – 31.12.2010.

Analyysi sivuaa perehdytysprosessia ja projektityöskentelyä. Perehdyttämistä käsiteltiin jo teoriaosassa, mutta projektityöskentelyn lisääminen teoreettiseen viitekehykseen olisi kuitenkin vienyt tämän opinnäytetyön liian sivuun pääaiheesta. Siitä syystä tässä esitetään tärkeimmät asiat projekteista sekä projektityöskentelystä jotta lukijan on helpompi ymmärtää analyysin tulokset. Tämä on eriarvoisen tärkeää tutkimuskohteen sekä tutkimuskontekstin vuoksi (osaamisen kehittäminen organisaatiossa jonka liiketoiminta perustuu projektityöskentelyyn).

Projektin tunnistaa siitä, että sen alku- ja loppupisteet pystytään osoittamaan selvästi. Projektilla on myös selvä tavoite ja päämäärä, johon projektin toteuttamisella pyritään. Yrityksissä toteutettavia projekteja varten perustetaan projektiorganisaatioita. Projektiorganisaation jäsenet nimetään yrityksen eri osastoilla työskentelevien työntekijöiden keskuudesta. Projektin puitteet luodaan yhtä projektia varten. Siitä syystä projektiorganisaatio ei ole pysyvä muodostelma, vaan väliaikainen järjestely. Projekti koostuu eri prosesseista, jotka nivoutuvat toisiinsa ja määräävät projektin etenemisen. (Spiik 2011)

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelut, sillä jokainen ulkomaankomennus on yksittäinen tapaus, jolloin avoimien kysymysten avulla saadaan selvitettyä enemmän kontekstia jonka valossa haastateltava vastaa esitettyyn kysymykseen. Haastattelut olivat lomake- ja teemahaastattelun välimuoto. Haastatteluita varten laadittiin kysymyslomake, mutta sitä ei noudatettu orjallisesti haastattelujen aikana, vaan tarpeen vaatiessa tehtiin tarkentavia lisäkysymyksiä. Hirsjärvi ym. (2007, 200) mukaan haastattelut ovat hyvä tiedonkeruumenetelmä esimerkiksi silloin, kun *kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue*. Työntekijöiden kokemuksia ulkomaankomennuksista ei ole aiemmin tutkittu näin tarkasti FWE Oy:ssä, joten haastatteluiden kulkua olisi myös ollut hankalaa arvioida etukäteen, jolloin ”puolistrukturoitu” haastattelu jättää enemmän tilaa joustaa haastattelutavan mukaan.

Työntekijöille laadittu kysymyslomake (liite 4: Haastattelulomake: Kokemuksia tehtäväkierrosta) koostuu kahdestakymmenestä yhdestä kysymyksestä, joista viimeisessä pyydetään muuta mahdollista palautetta tehtäväkierrosta. Kysymyslomakkeen punaisena lankana toimii tehtäväkiertoprosessi ja sen eri vaiheet. Syvyyttä tutkimukseen

haettiin kysymällä tehtäväkierron vaikutuksista työntekijän omaan osaamiseen, urakehitykseen ja siitä kuinka tehtäväkierrosta saatua osaamista on hyödynnetty FWE Oy:ssä. Haastateltavilta kysyttiin myös mielipidettä tehtäväkiertoprosessin toimivuudesta sekä siitä voisiko tehtäväkiertoa hyödyntää vielä paremmin FWE Oy:ssä.

Haastateltavia tutkimukseen valittiin kuusi. Valintaprofiilina oli FWE Oy:n työntekijä, joka työskentelee pääsääntöisesti toimistossa, mutta on käynyt vähintään yhdellä työmaakomennuksella ulkomailla. Haastattelut toteutettiin keväällä 2011. Neljä haastattelusta tapahtui kasvotusten haastateltavan kanssa ja nämä haastattelut nauhoitettiin. Kaksi haastateltavaa vastasivat samaan haastatteluissa käytettyyn kysymyslomakkeeseen kirjallisesti kiireisen aikataulunsa vuoksi. Nauhoitetut haastattelut litte- roitiin, jotta tuloksien analysointi olisi helpompaa.

Koska tutkimuksen kohteena olevat työntekijät ovat määrällisesti suht pienestä, yksittäisestä organisaation toimipisteestä, ei haastateltavia haluttu tutkimukseen määrällisesti enempää. Näiden kuuden haastattelun avulla saadaan aikaan suhteellisen kattava näkemys FWE Oy:n tehtäväkiertoprosessin toimivuudesta yrityksen omien työntekijöiden kannalta tarkasteltuna. Jotta haastateltavien anonymiteetti saadaan turvattu, tämä analyysi ei ota kantaa työntekijöiden henkilökohtaisten taustojen – kuten esimerkiksi perheen – tutkittavaa ongelmaa kohtaan tuomiin vaikutuksiin.

Analysointi aloitettiin lukemalla aineisto muutaman kerran läpi. Samalla myös pohdittiin teemoittelua, jonka mukaan alkaisin aineistoa jakaa. Kysymykset jaoteltiin teemoittain, sillä joidenkin kysymysten kohdalla vastaus sisälsi tietoa muihinkin kysymyksiin. Tässä tapauksessa on myös mielekkäämpää tarkastella vastauksia tehtäväkiertoprosessin kannalta pieninä kokonaisuuksina, kuin alkaa käydä haastattelua läpi kysymys kysymykseltä. Teemoittain tuloksia analysoitaessa pystytään myös hyödyntämään tutkijan omia havaintoja, esimerkiksi haastateltujen käyttämistä äänenpainoista, eleistä ja ilmeistä. Teemoiksi valittiin haastateltavien taustat, valmistautuminen tehtäväkiertoon, viestinnän toimivuus tehtäväkierron aikana, perehdytys, tehtäväkierrosta paluu, tehtäväkierron vaikutukset ja siitä saadut tulokset sekä tehtäväkiertoprosessin toimivuus yleisesti FWE Oy:ssä. Analyysin loppuun koottiin haastatelluilta työntekijöiltä tehtäväkierrosta saatu avoin palaute.

Kun kysymykset oli jaoteltu eri teemojen alle, teksti koodattiin. Koodaamiseen käytettiin eri värejä, joiden avulla merkittiin eri haastatteluista löydetyt yhtenevät elementit. Analyysissä edettiin mahdollisimman johdonmukaisesti unohtamatta kuitenkaan ko-

konaisuutta. Kun koko aineisto oli saatu koodattua, alkoi aineiston tulkitseminen ja analyysin kokoaminen kirjalliseen muotoon. Tutkimuksessa esille nousseet kehittämistä mahdollisesti kaipaavat seikat esitellään loppuyhteenvedossa.

5.2 Analyysi ja tulokset

Kuten jo teoriaosuudessa lähemmin tarkasteltiin ihmisen oman luonteen vaikutusta haluun kehittää omaa osaamistaan, olisi se syytä ottaa myös huomioon aineistoa analysoitaessa. Luonne vaikuttaa siihen, miten ihminen käsittää kokemansa. Esimerkiksi positiivinen elämänasenne voi vähentää huonoista kokemuksista aiheutuneita negatiivisia tunteita ja negatiivinen elämänasenne puolestaan voi laimentaa hyvätkin tuntemukset. Edellä mainitusta elämänasenteen kaksijakoisuus vaikuttaa myös siihen, mitkä kokemukset jäävät parhaiten mieleen. Osassa haastatteluista tehtäväkierron hyvät vaikutukset saivat enemmän huomioita kuin huonot kokemukset. Osasta haastatteluista puolestaan kuului selvästi läpi pettymys, jonka osa oli kokenut työmaakomennukselta paluun jälkeen niin työtehtävien kuin palkankin suhteen. On täysin inhimillistä suhtautua kokemuksiinsa asioihin oman luonteensa mukaisesti, mutta se ei tarkoita sitä että kaikki pettymyksiä kokeneet olisivat perusluonteeltaan pessimistejä.

Myös motivaatiotekijöillä on vaikutusta työntekijöiden halukkuuteen lähteä tehtäväkiertoon. Jo haastatteluiden aikana oli huomioitavissa erilaisia tehtäväkiertäjäidentiteettejä eli tyyppejä. Osa haastatelluista oli selvästi halukkaita ja innostuneita kehittämään omaa osaamistaan ja näin ollen valmiita laittamaan itsensä likoon vaativimmissakin tilanteissa. Osa taas oli tyytyväisiä nykyiseen työtilanteeseensa, eivätkä kaivanneet muutosta. Kaikille yhteinen ajatus oli kuitenkin tehtäväkierron positiivinen vaikutus oman osaamisen kehittymiseen.

Analyysi kirjoitettiin aineiston tulkinnassa apuna käytettyjen teemojen mukaisesti, sillä se kuvastaa parhaiten haastateltujen työntekijöiden saamia kokemuksia, joita tämän tutkimuksen avulla haluttiin selvittää. Analyysissä käytettiin apuna määrällistä tulkintatapaa, mutta hyvin suuripiirteisesti, jotta analyysi antaisi suuntaa siitä painottuvatko saadut työmaakokemukset enemmän positiiviseen vaiko negatiiviseen suuntaan, mutta kuitenkin niin että haastateltujen työntekijöiden anonymiteetti säilyisi. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville saatujen kokemusten laatu ei määrä. Analyysi-

sin jokaisen teeman alla mainitaan, mitä kysymyslomakkeen kysymyksiä teema sisältää, jotta lukijan on helpompi seurata analyysin kulkua.

5.2.1 Valmistautuminen tehtäväkiertoon

Analyysi sisältää kysymykset:

- 4. Päädyitkö tehtäväkiertoon omasta vai esimiehesi aloitteesta vai jotain muuta kautta?*
- 5. Oliko sinulla itselläsi vaikutusvaltaa tehtäväkierron toteuttamisen (tehtävän/paikan/ajankohdan) suhteen?*

Teoriaosuudessa tehtäväkierron alkupiste määritettiin kohtaan, jossa tarve tehtäväkiertoon ilmenee. Tarve voi määritellä myös sen, keneltä tai mistä aloite tehtäväkiertoon tulee. Tutkimuksen kohteena olleiden henkilöiden kohdalla tarve on pääsääntöisesti ollut oma halu lähteä työmaakomennukselle. Tarve on ilmennyt joissain tapauksissa myös projektin kautta: joko henkilö on jo valmiiksi työskennellyt saman projektin parissa, tai työmaalle on tarvittu tietyn alan osaamisen omaava työntekijä. Tutkimuksessa mukana olleissa tapauksissa aloite on pääsääntöisesti tullut joko esimieheltä tai työntekijältä itseltään. Työntekijän halusta lähteä työmaakomennukselle on keskusteltu joissain tapauksissa kehityskeskustelujen aikana, joiden tuloksena työntekijä on tehtäväkiertoon lähtenyt.

Suurimmalla osalla haastateltavista ei ole ollut vaikutusvaltaa sen suhteen, mihin tehtävään, osastolle, työmaalle tai milloin hän ajankohdallisesti lähtee tehtäväkiertoon. Ketään haastatelluista ei ole kuitenkaan pakotettu lähtemään tehtäväkiertoon, vaan se on ollut täysin vapaaehtoista. Joissain tapauksista tehtäväkiertoon lähtö on kuitenkin saattanut estää mahdollisen lomautuksen joko omalta tai jonkun muun samalla osastolla työskennelleen kohdalta.

Tehtäväkierron, eli tämän tutkimuksen tapauksissa työmaakomennusten, ajankohdallisen alkamisen on määritellyt pääsääntöisesti projektin eteneminen. Kun ulkomaan komennukset liittyvät projekteihin, sanelee projektin edistymä sen missä vaiheessa kukakin työntekijä työmaalle tarvitaan. Työnantajan ei kannata lähettää työntekijää komennukselle, jos hänelle ei ole työmaalla vielä töitä joita tehdä.

5.2.2 Viestintä tehtäväkiertoprosessin aikana

Analyysi sisältää kysymyksen:

6. Saitko tehtäväkierrosta riittävästi tietoa esimieheltä ja HR:lta?

Saatujen vastausten perusteella työntekijän oma aktiivisuus on ollut merkittävässä roolissa viestinnän toimimisen suhteen tehtäväkierron aikana. Suuremmassa osassa tapauksia työntekijä on saanut joko todella vähän tai ei lainkaan tietoa tehtäväkierrosta FWE Oy:n henkilöstöosastolta. Osa haastatelluista työntekijöistä ei ollut saanut tietoa tehtäväkierrosta edes omalta esimieheltään.

Osittain tähän on syynä tehtäväkierron epämääräisyys tutkittujen tapausten kohdalla. Osa haastatelluista ei alkuun lähtenyt tehtäväkiertoon, vaan joko ”siirto” muuttui kesken kaiken komennukseksi, tai sitten puhuttiin vain projektiaikaisesta komennuksesta. Joka tapauksessa tutkimuksen aikana ilmeni, ettei suurin osa haastatelluista tiedä, mitä tehtäväkierto tarkalleen on ja kuinka tehtäväkiertoprosessi toimii.

Itse tehtäväkierron aikana viestintä työmaalla olevien työntekijöiden kesken toimi erittäin hyvin. Myös eri työmailla työskentelevien kesken yhteistyö ja viestintä toimi kiittävästi. Osa haastatelluista myös koki komennuksensa kanssa samaan aikaan muilla työmailla työskennelleiden henkilöiden avun ja tuen merkittäväksi tekijäksi työn onnistumisen kannalta.

5.2.3 Perehdytys

Analyysi sisältää kysymykset:

7. Kuinka sinut otettiin vastaan uudessa tehtävässäsi/saitilla?

8. Miten uusiin työtehtäviin perehdyttäminen tapahtui?

9. Oliko perehdyttäminen mielestäsi riittävää, vai olisitko kaivannut sitä enemmän?

Suurin osa haastatelluista on otettu vastaan uudessa tehtävässään hyvin, mutta haastatelluista suurimman osan kohdalla perehdytyksessä oli ollut puutteita. Pääosin perehdytys oli koostunut työmaan toimintatapojen opettamisesta sekä työturvallisuusasioihin tutustuttamisesta. Joissakin tapauksissa haastateltava ei kokenut saa-

neensa perehdytystä laisinkaan, vaan kaikki työtehtävät oli opeteltava itse. Osaltaan syynä siihen oli ollut uudet työtehtävät, joita kukaan muu ei aikaisemmin ollut tehnyt. Yli puolet haastatelluista olisi toivonut saavansa perehdytystä enemmän.

5.2.4 Tehtäväkierrosta paluu

Analyysi sisältää kysymykset:

3. Missä tehtävissä tehtäväkiertosi tapahtui; mistä tehtävästä lähdit tehtäväkiertoon ja mihin tehtävään palasit tehtäväkierron jälkeen?

10. Miten tehtäväkierrosta paluu onnistui?

11. Mitkä olivat omat odotuksesi paluusta ja toteutuivatko ne käytännössä?

Lähes kaikki haastatelluista olivat palanneet tehtäväkierron jälkeen samaan tehtävään kuin missä he olivat työskennelleet ennen tehtäväkiertoon lähtemistä. Tällöin perehdyttämisen tarvetta ei juurikaan syntynyt, vaikkakin paluun jälkeen jokunen haastatelluista kokikin tarvitseensa lyhyehkön sopeutumisajan konttoritöihin. Joidenkin haastateltujen kohdalla oli kuitenkin käynyt niin, että heidän komennuksella ollessaan, kotikonttorilla oli tapahtunut muutoksia esimerkiksi toimintatavoissa. Näissä tapauksissa tehtäväkierrosta paluun jälkeen heidän oli opeteltava uudet toimintatavat.

Suurin osa haastatelluista koki tehtäväkierrosta paluun sujuneen positiivisessa hengessä. Esimiehen kanssa sovitut asiat toteutuivat, eivätkä kotikonttorilla tapahtuneet muutokset olleet niin suuria, että he olisivat kokeneet uusien toimintatapojen opetteluun millään tavoin raskaaksi. Kuitenkin haastateltujen joukossa oli myös niitä, joiden tehtäväkierrosta paluu ei ollut mennyt omien odotusten mukaisesti. Asiat eivät toteutuneet sovitusti, työkuorma nousi, mutta tehtävänimike ja palkka säilyivät ennallaan.

5.2.5 Tehtäväkierron vaikutukset ja tulokset

Analyysi sisältää kysymykset:

12. Tapahtuiko esim. palkassa muutoksia?

13. Miten tehtäväkierto vaikutti omaan osaamiseesi?

14. Miten tehtäväkierto on ollut hyödyllinen omalla kohdallasi?

15. Koetko, että tehtäväkierto edisti urakehitystäsi?

17. Miten tehtävänkierto toimintona on mielestäsi hyödyttänyt Foster Wheeleriä?

Kaikki haastatellut olivat samaa mieltä siitä, että heidän osaamisensa kehittyi työmaakomennuksen aikana suunnattoman paljon. Ammatillisen osaamisen suhteen työmaalla kertyneen kokemuksen avulla he ymmärtävät kotikonttorilla tehtävää työtään paremmin, sillä he ovat nähneet käytännössä sen mitä he käsittelevät jokapäiväisessä työssään vain teoria tasolla. Haastatellut kokivat myös osaamisensa parantuneet kielitaidon ja sosiaalisten taitojen osalta.

Tehtäväkierron vaikutukset palkkaan ja tehtäväkierron jälkeisiin tehtäviin puolestaan vaihtelivat eri haastateltujen kesken. Osalla tehtäväkierto oli vaikuttanut palkkaan positiivisesti, tehtäväkierrosta paluun jälkeen oli seurannut ylennys ja sen seurauksena palkankorotus. Pääsääntöisesti heillä, jotka palasivat samaan tehtävään kuin missä työskentelivät ennen tehtäväkiertoon lähtöä, palkka pysyi ennallaan. Haastateltujen joukossa oli myös sellaisia henkilöitä, joiden kohdalla tehtäväkierrosta saadut hyödyt rajoittuvat oman osaamisen kehittymiseen, työtehtävien pysyessä samoina tehtäväkierrosta paluun jälkeen. He kokivat myös palkan tippuneen komennusaikaisten ulkomaanpäivärahojen jäädessä pois.

Lähes kaikki haastatellut kokivat tehtäväkierron kuitenkin vaikuttaneen positiivisesti jossain vaiheessa työuraa heidän omaan urakehitykseensä. Jo pelkästään työmaalla saatu osaaminen on kehittänyt heidän asiantuntijuuttaan. Siitä johtuen kaikkien haastateltujen kohdalla heidän kokemansa urakehitys ei ole suoranaisesti työtehtävästä toiseen siirtymistä, työtehtävässä ylenemistä tai palkankorotusta. Hekin jotka eivät palkankorotusta tehtäväkierrosta paluun jälkeen saaneet, toivoisivat kuitenkin työnantajan ymmärtävän ja arvostavan työmaakomennukselta kertynyttä osaamista ja osoittamalla sen parantamalla työntekijän asemaa job gradessa ja paremmalla palkalla.

Haastateltavien mielestä FWE Oy:n saamat hyödyt työntekijöiden tehtäväkierrosta olivat työntekijöiden osaamisen ja asiantuntemuksen paraneminen, mahdollisesti henkilöstön lomauttamiselta välttyminen, sekä mahdollisuus joustavaan resurssien liikutteluun yhtiön sisällä tarvittaessa. Lisäksi suuri osa haastatelluista uskoo tehtäväkierrossa käyneen työntekijän jakavan omaa osaamistaan yrityksen muille työntekijöille tehtäväkierron jälkeen, parantaen näin koko osaston toimintaa.

5.2.6 Tehtäväkierto prosessin toimivuus yleisesti FWEOy:ssä

Analyysi sisältää kysymykset:

16. Onko jotain mitä Foster Wheeler olisi voinut tehdä tehtäväkierto prosessin aikana enemmän tai paremmin?

18. Millä lailla Foster Wheeler voisi hyödyntää tehtäväkiertoa mielestäsi enemmän?

19. Onko tehtäväkiertoprosessi mielestäsi toimiva vai pitäisikö sitä muuttaa jotenkin?

Kysyttäessä haastateltavilta mitä FWEOy olisi voinut tehdä enemmän tai paremmin tehtäväkiertoprosessin aikana, vastaukset olivat suurelta osin yhteneväiset. Kritiikkiä eniten saivat perehdytys ja esimiesten olematon kiinnostus itse komennusta sekä komennuksella olijaa kohtaan. Perehdytystä olisi toivottu tapahtuvan jo ennen tehtäväkiertoon lähtöä, esimerkiksi perehdytystä itse kohdemaahan, enemmän tietoa siitä, kuinka asiat sujuvat käytännössä esimerkiksi verotuksen ja asumisen suhteen, sekä parempi ja syvempi perehdytys työtehtäviin itse työmaalla. Esille nostettiin myös HR:n rooli perehdytysprosessin omistajana. Henkilöstöhallinnon toivottiin ottavan haltuun sille kuuluvan vetovastuun perehdytysprosessista, jotta työntekijöille pystyttäisiin takaamaan kunnollisen perehdytyksen saaminen.

Tehtäväkiertoprosessin toimivuudesta haastateltujen työntekijöiden vastauksista nousi esille FWEOy:n työntekijöiden keskuudessa vallitseva tiedonpuute tehtäväkierron roosta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että osalla työntekijöistä ei ole selvää käsitystä, kuinka tehtäväkiertoprosessi etenee, miten tehtäväkiertoon pääsee, mitä siihen tarvitaan ja mitä siihen vaaditaan. Myös horisontaalisesti tapahtuvasta tehtäväkierron roosta ja sen hyödyistä työntekijälle toivotaan enemmän tietoa esimerkiksi Intranet:iin. Työmaakomennuskäytäntö puolestaan on vastausten perusteella toimiva sellaisena kuin se tällä hetkellä on.

5.2.7 Uudestaan tehtäväkiertoon?

Sisältää kysymyksen:

20. Haluatko joskus tulevaisuudessa uudestaan tehtäväkiertoon/saitille?

Lähes kaikki haastatellut työntekijät olisivat valmiita lähtemään uudestaan tehtäväkiertoon elämän- ja työtilanteen niin salliessa. Osa vastanneista on jo jatkanutkin tehtäväkiertoa sen työmaakomennuksen jälkeen, johon tämä haastattelu perustui.

5.2.8 Avoin palaute

Haastatteluista saadussa avoimessa palautteessa korostui osaamisen kehittämisen tärkeys ja sen painottaminen henkilöstölle. Työskentely työmaalla syventää ymmärrystä omasta työstä ja avartaa näkemystä työn kokonaisuudesta ja merkityksestä. Tehtäväkierrossa oppii myös tuntemaan ihmisiä eri puolilta yritystä, jolloin jokapäiväinen työskentely helpottuu joka suhteessa. Kaikki haastatellut suosittelivat tehtäväkiertoon lähtemistä niille henkilöille, jotka ovat valmiita haastamaan itsensä ja uskaltavat laittaa itsensä likoon.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä HR:n osa-alue. Työn kautta oppiminen on monelle aikuiselle mieluisin ja helpoin tapa oppia, joten tehtäväkierto on yksi hyvä keino osaamisen kehittämisen tukemiseen. Myös ulkomaankomennusten katsotaan olevan tehtäväkiertoa, johtuen ulkomaankomennusten vaikutuksesta työntekijän urakehitykseen. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä FWE Oy:ssä panostetaan jatkuvasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen esimerkiksi tehtäväkiertojen avulla. Yksi tehtäväkiertoa tukeva toimenpide yrityksessä oli Career Map -ohjelmiston julkaiseminen keväällä 2011.

Liittyen tehtäväkiertoon ja Career Mapin julkaisuun syntyi tarve tälle tutkimukselle, jolla haluttiin selvittää FWE Oy:n työntekijöiden saamia kokemuksia työmaakomennuksilta. Määrittelin tutkimusongelman johdannossa seuraavien kysymysten avulla: Onko tehtäväkiertomahdollisuuksista saatavilla tietoa tarpeeksi? Onko tehtäväkiertomahdollisuuksia työntekijöille tarpeeksi? Onko tehtävä-kiertoprosessissa tai jossain sen kohdassa parannettavaa? Kuinka tehtäväkierto hyödyttää FWE Oy:tä? Mitä hyötyä tehtäväkierrosta on työntekijälle itselleen?

Onnistuakseen hyvin tehtäväkiertoprosessi tarvitsee yhtenäisen toimintalinjauksen läpi organisaation ja siitä on oltava riittävästi tietoa henkilöstön saatavilla. FWE Oy:ssä tullaan tekemään tehtäväkiertoja ja ulkomaankomennuksia tulevaisuudessa, sillä ulkomaankomennukset ovat olennainen osa FWE Oy:n liiketoiminnan toteuttamisesta. Erityisesti siitä syystä olisi hyvä, jos ulkomaankomennukselle lähtevien ekspatriaattien komennukselle lähtöön valmentamiseen suunniteltaisiin yhteneväiset käytännöt ja toimintatavat. Vaikka ekspatriaatin perehdyttäminen esimerkiksi tapahtuu suurelta osin kohdemaassa, voisi ekspatriaatille kertoa näistä käytännöistä ennen hänen lähtemistään komennukselle.

Tehtäväkiertoprosessin onnistumisen vuoksi ja FWE Oy:ssä toteutettavien ulkomaankomennusten runsauden vuoksi, ehdotan että FWE Oy:n henkilöstöosasto toisi tehtäväkiertoprosessia läpinäkyvämmäksi ja lähemmäksi henkilöstöä. Career Mapin avulla osa tästä saadaan jo hoidettua, mutta tehtäväkiertoa olisi hyvä markkinoida muillakin keinoin. Myös itse Career Map -ohjelmiston markkinointi suoraan henkilöstölle voisi olla toteuttamisen arvoinen toimenpide. Toisaalta tutkimukseni valmistuminen ajoittui lähelle Career Mapin julkaisun jälkimaininkeja, joten Career Mapin lopullista tehoa tehtäväkierrosta viestimisessä on vielä hankalaa arvioida.

Ekspatriaatin paluuta komennukselta ei tulisi unohtaa. FWE Oy:ssä kulkevat huhut huonosti onnistuneista komennuksilta paluista voivat osaltaan heikentää työntekijöiden halua lähteä tehtäväkiertoon etenkin ulkomaankomennuksille. Komennusten kokoaikaisen seurannan ja kunnollisten palauteskustelujen järjestämisen tärkeyttä olisi ehkä syytä korostaa esimiehille. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, ettei FWE Oy tällä hetkellä hyödynnä kaikkea sitä osaamista ja potentiaalia mikä työmaakomennuksella käyneillä työntekijöillä on hallussaan. Näiden työntekijöiden siirtyminen vaativampiin tehtäviin antaisi myös työntekijöille itselleen enemmän mahdollisuuksia hyödyntää omaa asiantuntijuuttaan.

Tutkimusaiheena tehtäväkierto oli mielenkiintoinen henkilöstöhallinnon tehtävien haara. Tehtäväkierto on osaamisen kehittämisen muotona suhteellisen uusi, joten olemassa oleva teoriatieto on suppeaa. Tutkimustyötä aiheesta jouduin siis tekemään paljon. Opinnäytetyö oli minulle monella muotoa haastava, sillä aloittaessani tekemään sitä oma tietämykseni henkilöstöhallinnosta pohjautui vajaan puolen vuoden työharjoittelujaksoon FWE Oy:n henkilöstöosastolta. Osittain siitä syystä opinnäytetyöni ei valmistunut alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Hyvänä puolena aikataulun pettämisessä on se, että oma tietämykseni ja tuntemukseni kasvoi koko opinnäytetyöprosessin aikana huimasti. Pääsin hyödyntämään kaiken tiedon ja taidon mitä minulla on sekä sain haastettua itseni monta kertaa syventämään tietämystäni entistään. Myös opinnäytetyön yhdistäminen työharjoitteluun loivat suuremman oppimiskokonaisuuden, kuin mitä pelkän opinnäytetyön avulla on mahdollista saada.

Näin jälkepäin ajateltuna huomaan tutkimuksessani monta kohtaa, joissa olisin voinut toimia toisin ja sitä kautta voinut mahdollisesti saavuttaa paremmat tulokset. Tehdessäni haastatteluita, minulle selvisi esimerkiksi, ettei osa työntekijöistä tiedä mitä tehtäväkierto on ja minkälainen on tehtäväkiertoprosessi. Sen sijaan että tein kysymyslomakkeen olettaen kaikkien haastateltavieni tietävän tehtäväkierrosta, minun olisi kannattanut lähteä liikkeelle kysymyksellä, tietävätkö he mitä tehtäväkierto on ja kuinka se tapahtuu. Myös kysymyslomakkeen kysymykset olisi ollut hyvä jaotella teemoittain jo alunperin. Se olisi helpottanut tulosten analysointia.

Kysymyslomakkeen kysymykset olivat liian suppeita komennuksia koskien, sillä ulkomaankomennuksiin vaikuttavat työntekijän lisäksi merkittävästi hänen läheisensä. Eli jos työntekijä ottaa perheensä mukaan komennukselle, aiheutuu siitä lisää haastetta niin ekspatriaatille itselleen kuin henkilöstöhallinnollekin. Myös taustatutkimusprojekteista, joista haastateltavat olivat mukana, olisi parantanut tutkimukseni luotet-

tavuutta. Tämän opinnäytetyön laajuuden vuoksi niin mittavaa tutkimusta ei kuitenkaan ole mahdollista toteuttaa, mutta on syytä muistaa että projektien taustoillakin voi piillä tekijöitä jotka ovat osaltaan vaikuttaneet tehtäväkierron onnistumiseen. Jos esimerkiksi samanlaista työtehtävää ei ole aiemmin työmailla ollut, on pilottityöntekijän aina vaikeampi sopeutua työmaalle, sillä asianmukaista perehdytystä työtehtäviin on mahdotonta antaa.

Kaiken kaikkiaan mielestäni opinnäytetyöprosessi sujui hyvin, se vastaa toimeksiantajan tarpeita ja laajensi omaa osaamistani hyvin.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002.
Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helsilä, M. 2009.
Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007.
Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2009.
Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Järvinen, A. 1996.
Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kauhanen, J. 2009. 10. painos.
Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ranki, A. 1999.
Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?.
Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy. (Kauppakaari Oyj)
- Sydänmaanlakka, P. 2000.
Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. (Kauppakaari Oyj)
- Viitala, R. 2003.
Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. Jylhä, E. 2004. 5.-6. painos.
Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

- Foster Wheeler Energia Oy. 2011.
Intranet [viitattu 18.5.2011] Saatavissa:
<http://www.fosterwheeler.fi/fi/Yritys/Default.aspx>
- Öystilä, S. 2008.
Aikuinen oppijana. Lappeenranta University of Technology, Koulutus- ja kehittämiskeskus [viitattu 16.7.2011]. Saatavissa:
<http://developmentcentre.lut.fi/artikkelit.asp?id=8>

Julkaisemattomat lähteet

Rouru, Minna 2011.

HR Director. FWE Oy. Varkaus 24.2.2011. Haastattelu

Kuronen, Sirpa 2011.

HR Specialist, Foreign Assignments. FWE Oy. Varkaus 4.8.2011.
Haastattelu.



Rooli	TEHTÄVÄKIERTOPROSESSI						Output
TEHTÄVÄ- KIERTÄJÄ							Ammatillinen kehittyminen Motivaatio ja sitoutumistekijät
LÄHETTÄVÄ ESIMIES							Ylikapasiteetin tasaaminen Resurssien joustava liikuttelu
HR							Vaihtuvuuden minimoiminen Henkilöstön osaamisen kehittäminen/ osaamisen joht.
VASTAAN- OTTAVA ESIMIES							Alikapasiteetin tasaus Uutta osaamista osastolle

FOSTER WHEELER ENERGIA OY

RELANDERINKATU 2, PL 201, 78201 VARKAUSRELANDERINKATU 2, P.O.BOX 201, FIN-78201 VARKAUS, FINLAND

Puh. 010 393 11, Faksi 010 393 7686, 010 393 7939Tel. +358 10 393 11, Fax +358 10 393 7689, +358 10 393 7684

Kotipaikka Helsinki, Y-tunnus 1018123-9Domicile Helsinki, Business ID 1018123-9

www.fwc.com



ROOLI	TEHTÄVÄKIERTÄJÄ	LÄHETTÄVÄ ESIMIES	HR	VASTAANOTTAVA ESIMIES
<p>KESKEISET TEHTÄVÄT</p>	<p>INPUT: Halu/tarve kehittää omaa ammatillista osaamista, motivaatio tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> - ilmoittaa halukkuutensa tehtäväkiertoon - allekirjoittaa tehtäväkiertososopimuksen - tarvittaessa perehdyttää seuraajansa - toteuttaa tehtäväkierrolle asetetut tavoitteet ja seuraa omaa kehittymistään - osallistuu tehtäväkierron jälkeen HR:n "Lessons Learned"-tehtäväkiertokes-kusteluun sekä lähettävän esimiehen pitämään paluuhaastatteluun - jakaa oppimaansa muille osaston työntekijöille 	<p>INPUT: Työntekijän halukkuus osallistua tehtäväkiertoon TAI osastolla vallitseva ylikapasiteetti</p> <ul style="list-style-type: none"> - käsittelee tarpeen osastolla - ottaa yhteyttä HR-osastoon - suunnittelee tehtäväkierron ja laatii tavoitteet vastaanottavan esimiehen ja HR:n kanssa - allekirjoittaa tehtäväkiertososopimuksen - tukee työntekijää tehtäväkierrossa - koordinoi mahdolliset paluutoimenpiteet - pitää tehtäväkiertäjälle paluuhaastattelun 	<p>INPUT: Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen JA/TAI työntekijöiden vaihtuvuuden minimoiminen JA/TAI tehtäväkierron tukeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - koordinoi tehtäväkierron työsuhteasioita - osallistuu tehtäväkierron suunnitteluun esimiesten kanssa - laatii tehtäväkiertososopimus-pohjan - arkistoi tehtäväkiertoon liittyvät asiapaperit - pitää tehtäväkiertäjälle "Lessons Learned"-haastattelun ja laatii siitä yhteenvedon 	<p>INPUT: Resurssitarve</p> <ul style="list-style-type: none"> - käsittelee tarpeen osastolla - suunnittelee tehtäväkierron ja laatii tavoitteet lähettävän esimiehen ja HR:n kanssa - hoitaa tehtäväkiertäjän perehdytyksen ja nimeää työkummin - ilmoittaa osastolla tehtäväkiertäjän saapumisesta - seuraa tehtäväkierron tavoitteiden toteutumista



HAASTATTELU: HR:N OSUUS TEHTÄVÄKIERTOPROSESSISSA

1. Mikä on HR:n rooli tehtäväkiertoprosessissa?
2. Kuka hoitaa tehtäväkierron järjestelyt HR:n puolella?
3. Voiko aloite tehtäväkiertoon tulla HR-osastolta?
4. Kuinka HR voi vaikuttaa tehtäväkiertoon?
5. Mikä yhteys tehtäväkiertoprosessilla on rekrytointiprosessiin?

FOSTER WHEELER ENERGIA OY

RELANDERINKATU 2, PL 201, 78201 VARKAUS | RELANDERINKATU 2, P.O.BOX 201, FIN-78201 VARKAUS, FINLAND
Puh. 010 393 11, Faksi 010 393 7686, 010 393 7939 | Tel. +358 10 393 11, Fax +358 10 393 7689, +358 10 393 7684
Kotipaikka Helsinki, Y-tunnus 1018123-9 | Domicile Helsinki, Business ID 1018123-9
www.fwc.com



HAASTATTELU ULKOMAANKOMENNUKSET TEHTÄVÄKIERROSSA / HR

1. Kun henkilö lähtee ulkomaankomennukselle/tehtäväkiertoon saitille, missä kohtaa tehtäväkiertoprosessia sinun työtehtäväsi tulevat mukaan prosessiin?
2. Miten/mistä/milloin tieto tehtäväkierrosta tulee sinulle?
3. Pystytkö/onko sinulla tarvetta päästä vaikuttamaan tehtäväkiertoon / sen toteutukseen (toteutumisaika/ajankohta)?
4. Millaisia työtehtäviä tehtäväkierron aloituksesta tulee sinulle?
5. Entä, mitkä ovat työtehtäväsi tehtäväkierron ollessa meneillään?
6. Mitä työtehtäviä tehtäväkierron päättymisestä aiheutuu sinulle?
7. Kuinka tällaisesta tehtäväkierrosta aiheutuvat työtehtävät eroavat tavallisen komennuksen aiheuttamista työtehtävistä? Onko esimerkiksi sopimustyypeissä eroja (siirtosopimus vs. komennussopimus)?
8. Mitä Foster Wheeler voisi tehdä enemmän/paremmiin tehtäväkiertoprosessin aikana?
9. Millaisia hyötyjä tehtäväkierrosta mielestäsi on?
10. Onko tehtäväkiertoprosessi mielestäsi hyvä nykyisenä vai kuinka sitä voisi parantaa?

FOSTER WHEELER ENERGIA OY

RELANDERINKATU 2, PL 201, 78201 VARKAUS | RELANDERINKATU 2, P.O.BOX 201, FIN-78201 VARKAUS, FINLAND
Puh. 010 393 11, Faksi 010 393 7686, 010 393 7939 | Tel. +358 10 393 11, Fax +358 10 393 7689, +358 10 393 7684
Kotipaikka Helsinki, Y-tunnus 1018123-9 | Domicile Helsinki, Business ID 1018123-9
www.fwc.com



TEEMAHAASTATTELU; KOKEMUKSIA TEHTÄVÄKIERROSTA

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt Foster Wheelerillä?
2. Kuinka monessa tehtävässä/toimipisteessä olet työskennellyt Foster Wheelerillä?
3. Missä tehtävissä tehtäväkiertosi tapahtui; mistä tehtävästä lähdit tehtäväkiertoon ja mihin tehtävään palasit tehtäväkierron jälkeen?
4. Päädyitkö tehtäväkiertoon omasta vai esimiehesi aloitteesta vai jotain muuta kautta?
5. Oliko sinulla itselläsi vaikutusvaltaa tehtäväkierron toteuttamisen (tehtävän/paikan/ajankohdan) suhteen?
6. Saitko tehtäväkierrosta riittävästi tietoa esimieheltä ja HR:lta?
7. Kuinka sinut otettiin vastaan uudessa tehtävässäsi/saitilla?
8. Miten uusiin työtehtäviin perehdyttäminen tapahtui?
9. Oliko perehdyttäminen mielestäsi riittävää, vai olisitko kaivannut sitä enemmän?
10. Miten tehtäväkierrosta paluu onnistui?
11. Mitkä olivat omat odotuksesi paluusta ja toteutuivatko ne käytännössä?
12. Tapahtuiko esim. palkassa muutoksia?
13. Miten tehtäväkierto vaikutti omaan osaamiseesi?
14. Miten tehtäväkierto on ollut hyödyllinen omalla kohdallasi?
15. Koetko, että tehtäväkierto edisti urakehitystäsi?
16. Onko jotain mitä Foster Wheeler olisi voinut tehdä tehtäväkierto prosessin aikana enemmän tai paremmin?
17. Miten tehtävänkierto toimintona on mielestäsi hyödyttänyt Foster Wheeleriä?
18. Millä lailla Foster Wheeler voisi hyödyntää tehtäväkiertoa mielestäsi enemmän?
19. Onko tehtäväkiertoprosessi mielestäsi toimiva vai pitäisikö sitä muuttaa jotenkin?
20. Haluatko joskus tulevaisuudessa uudestaan tehtäväkiertoon/saitille?
21. Muuta palautetta tehtäväkierrosta?

FOSTER WHEELER ENERGIA OY