



# TYÖKIERRON KEHITTÄMISHANKE GRAND CASINO HELSINKI



Lammi, Saskia

Saskia Lammi

Työkierron kehittämishanke Grand Casino Helsinki

Vuosi 2010

Sivumäärä 98

---

Opinnäytetyön aiheena on Grand Casino Helsingin (GCH) työkierron kehittämishankkeen toteuttaminen. Työkiertoa päätettiin alkaa kehittämään, koska henkilökuntaa haastateltaessa se nousi yhdeksi keinoksi lisätä kaivattua vaihtelua ja haastetta työhön.

Työkierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi joko toiseen samantasoiseseen tai eritasoiseen tehtävään ja palaa kierron lopuksi ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työkiertoon läheisesti liittyy myös työn rikastaminen, eli omaa työtä laajempien kokonaisuuksien tekeminen.

Työkierto ja työn rikastaminen on yksi oppivan organisaation tapa lisätä yrityksen osaamista ja kasvattaa sen osaamispääomaa. Työkierrolla ja työn rikastamisella tavoitellaan työhön lisää niitä työn ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Se on myös hyvä keino jakaa organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa mahdollisimman monelle.

Tutkimusmenetelminä käytettiin toimintatutkimusta sekä kvantitatiivista Webropol kyselyä henkilökunnalle. Työkiertoa ja sen onnistumista suunniteltiin Ideapajassa, johon osallistui eri osastojen edustajia. Metodina käytettiin tulevaisuuden muistelua, joka on ratkaisukeskeinen lähestymistapa. Ideapaja myös videoitiin.

Työkierto osoittautui henkilökuntaa kiinnostavaksi ja toteuttamiskelpoiseksi hankkeeksi, ja sitä lähdetään testaamaan pilottijaksona. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi oppaita työkierron onnistuneeseen toteuttamiseen. Keskeisiä tekijöitä onnistuneessa työkierrossa on hyvä suunnittelu ja valmistautuminen, sekä riittävät resurssit perehdyttämiseen.

Saskia Lammi

Development project of job rotation in Grand Casino Helsinki

Year 2010

Pages 98

---

The objective of this thesis was to develop a job rotation system for Grand Casino Helsinki. The idea and need for job rotation emerged when casino staff members were interviewed. Job rotation was seen as a way to add more challenge to work and increase variety.

Job rotation is a method in which an employee is transferred to another unit for a predetermined period of time. Job rotation relates closely to job enrichment. Job enrichment is the addition to a job of tasks that increase the amount of employee control or responsibility.

Job rotation and job enrichment are methods to increase know-how and the value of human capital in a learning organization. These are also methods to enhance those job characteristics that affect job motivation and job satisfaction and help transfer tacit knowledge.

Action research and an Internet-based questionnaire were used in the process of developing the job rotation system. Employees from different departments took part in the think tank, which was also filmed. One of the methods was recollection of the future, which is a conclusion-oriented method to bring forth positive aspects of the issue.

The results indicate that job rotation interests the staff of Grand Casino Helsinki. A pilot period is recommended to test job rotation in practice. In the process of preparing this thesis, two guide leaflets for successful job rotation were made. One is intended for foremen and the other for employees. Successful job rotation requires good planning and preparation and also well-organized orientation to work.

Keywords: job rotation, job enrichment, learning organization

## SISÄLLYS

1	Johdanto.....	6
1.1	Työkierronkehittämishankkeen tavoite ja toteutus.....	6
1.2	Kipinä työkierron kartoittamiseen ja kehittämisen .....	7
1.3	Raportin rakenne .....	8
2	OPPIVA ORGANISAATIO VOI PANOSTAA HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN TYÖKIERROLLA	9
2.1	Oppiva organisaatio.....	9
2.2	Henkilöstön kehittäminen .....	11
2.3	Yrityksen osaamispääoma .....	13
2.3.1	Hiljainen tieto.....	14
2.3.2	Hiljaisen tiedon jakamisen ehdot ja esteet.....	18
2.4	Työkierron määritelmiä .....	19
2.5	Työkierron motivaatiomerkitys .....	19
2.6	Työkierron onnistuminen .....	21
2.7	Työn rikastaminen ja laajentaminen .....	23
2.8	Työkiertoa Suomessa .....	25
3	TOIMINTATUTKIMUS .....	30
3.1	Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät .....	30
3.2	Toimintatutkimus tässä kehittämishankkeessa .....	31
3.3	Arvio toimintatutkimuksen hyödyistä.....	34
4	GRAND CASINO HELSINKI .....	35
4.1	Henkilöstötutkimus .....	35
4.2	Työkiertoa kasinolla .....	38
4.3	RAY:n näkemyksiä ja odotuksia työkierrolle .....	38
5	TUTKIMUSPROJEKTIN KULKU JA TULOKSET .....	39
5.1	Ideapaja.....	39
5.2	Ideoinnin tulokset .....	40
5.3	Tulevaisuuden muistelu .....	42
5.4	Muita ajatuksia työkierrosta .....	44
5.5	Kysely työntekijöille ja esimiehille .....	45
5.5.1	Esimieskyselyn tulokset.....	45
5.5.2	Työntekijöiden kyselyn tulokset .....	47
5.6	Erään työntekijän kokemus työkierrosta - dokumentointi päiväkirjan avulla .	50
5.7	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	52
6	TYÖKIERRON PILOTTIJAKSON SUUNNITELMA .....	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET .....	56

7.1	Miksi työkiertoon ? - opas .....	58
7.2	Esimiehen muistilista- esite .....	59

Lähteet

Liitteet

## 1 JOHDANTO

Henkilöstö on useassa yrityksessä suurin yksittäinen investointi ja siksi myös merkittävin menestyksen osatekijä. Henkilöstön tehokas käyttö vaikuttaa suoraan yrityksen kustannuksiin. Kuitenkaan pelkkä tehokkuus ei riitä, sillä henkilökunnan pitäisi olla myös motivoitunut. Motivoitunut henkilöstö saa aikaan parempia tuloksia, sitoutuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin, kehittää työtään eikä ole halukas lähtemään organisaatiosta. Tämä tuo kustannussäästöjä mm. vaihtuvuuden pienentymisen kautta.

Työelämän muutoksessa työntekijät tarvitsevat erilaisia taitoja menestyäkseen. Tekninen kehitys on nopeaa ja työt muuttuvat laaja-alaisemmiksi ja työntekijän on kyettävä omaksumaan uusia toimintatapoja ja taitoja. Työntekijä haluaa laajentaa osaamistaan pitääkseen yllä omaa työmarkkina-arvoaan ja kilpailukykyään ja työpaikka saatetaan valita sen mukaan, missä tällaiseen kehittymiseen on mahdollisuus. Yrityksen on taas pystyttävä reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin pysyäkseen mukana kilpailussa. Osaava henkilöstö on tässä avainasemassa. Yrityksen on myös osattava johtaa tätä osaamispääomaa, sillä se on yrityksen tärkeä menestystekijä.

Ollakseen kilpailukykyisiä ja tehokkaita, sekä tarjotakseen työntekijöilleen motivoivaa ja riittävän haastavaa työtä, on yritysten perusteltua kehittää työkierron sekä työn rikastamisen mahdollisuuksia. Parhaimmassa tapauksessa hyötyjinä ovat kaikki osapuolet: yritys, henkilöstö sekä asiakkaat. Yrityksellä on tehokkaassa käytössään moniosaava ja motivoitunut henkilöstö, joka pystyy palvelemaan asiakkaitaan paremmin.

### 1.1 Työkierronkehittämishankkeen tavoite ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa ja kehittää työkierron ja työn rikastamisen mahdollisuuksia Grand Casino Helsingissä. Tavoitteena on kokeilujakson jälkeen saada työkierrosta toimiva ja pysyvä järjestelmä.

Teoriaosuudessa esitellään työkierron käytänteitä ja hyötyjä erilaisista näkökulmista. Lisäksi esitellään joidenkin suomalaisten yritysten toteuttamia työkiertoprojekteja. Tutkimusosuudessa selvitetään työkierron toteuttamisen mahdollisuuksia ja hyötyjä Grand Casino Helsingissä ja pyritään näiden pohjalta kehittämään malli työkierron pilotointijaksoon.

Tavoitteena on kartoittaa henkilöstön halukkuutta työkiertoon ja toimintatutkimuksen keinoin ensisijaisesti kehittää työkierron mahdollisuutta kasinolla, mutta mahdollisuus työkiertoon koko RAY:ssä ei ole poissuljettu. Koska työn rikastaminen ja laajentaminen läheisesti liittyvät aihealueeseen, niiden mahdollisuuksia kartoitetaan myös. Tavoitteena on osallistaa henkilös-

töä ideointiin, järjestää ns. pilotti-jakso jossa työkiertoa kokeillaan käytännössä, ja saatujen kokemusten perusteella kehittää työkiertoa toimivaksi käytänteeksi kasinolla. Työkierron kehittäminen on rajattu ns. suorittavan portaan töihin, eikä esimiehiä tai ylintä johtoa koskevaksi. Useissa yrityksissä nimenomaan johto ja esimiehet ovat aktiivisesti toteutetussa työkierrossa mukana.

## 1.2 Kipinä työkierron kartoittamiseen ja kehittämisen

Halua ja kiinnostusta työkiertoon on ilmennyt eri muodoissa kehityskeskusteluissa, henkilöstötutkimuksessa sekä Perfecto Oy:n kasinolla tekemissä haastatteluissa. Grand Casino Helsingissä on lukuisia eri osastoja ja ammatteja, joten työkierto olisi toteutettavissa oleva vaihtoehto henkilöstön kehittämiseen, sitouttamiseen ja motivointiin.

Perfecto Oy on RAY:n kumppani viestintäasioissa. Kasinolla sen toiminta on käsittänyt erityisesti sisäisen viestinnän kehittämistä siten, että myös viestinnän taustalla oleviin rakenteisiin on pyritty vaikuttamaan. Työ on käsittänyt mm. sisäisen viestinnän lähtötilanteen kartoittamista, johtoryhmän kanssa tehtävää työtä, esimiestyön kehittämistä, henkilöstöä osallistavia työpajoja sekä uusien rakenteiden synnyttämistä. Perfecto Oy:n konsultit Mikko Innanen ja Petri Aaltonen haastattelivat elokuussa 2008 kasinon työntekijöitä (n=44) kartoittaen kasinon toimintatapoja ja kehityskohteita. Haastattelujen pääteema oli sisäisen viestinnän toimivuus ja ”sivutuotteena” tavallaan syntyi ajatus mm. ihmisten työnsisällön rikastamisen merkityksestä kasinolla. (Innanen 05.11.09).

Toive työkierron mahdollisuudesta tuli useassa haastatteluissa esiin eri tavoilla. Työkierrosta tai halukkuudesta siihen ei kysytty haastatteluissa strukturoidusti, vaan se nousi esiin spontaanisti. Haastattelujen pohjalta kerättiin lista esiin nousseita kommentteja, ajatuksia ja selvitettäviä asioita jos työkiertoa ja työn rikastamista alettaisiin toteuttaa kasinolla (liite 1). Lähtökohtana oli, että kasino on Suomessa ainutkertainen työpaikka. Monet eivät haluaisi siirtyä toisen työnantajan palvelukseen, mutta toisaalta kaipaisivat monipuolisempia tehtäviä. Keskeisimmiksi kysymyksiksi haastattelujen perusteella nousi: Millaisia kokeiluja työn rikastamiseksi on aiemmin tehty ja millaisia kokemuksia niistä on? Miten työkiertoa ja työn rikastamista voidaan halukkaille toteuttaa? Millaisiin käytännön esteisiin (palkkaus, turvallisuus, muut) törmätään ja miten ne voidaan ratkaista? Loppuvuodesta 2008 työkierto valittiin kasinon ns. Lista Grandelle seuraavana vuonna toteuttaviin asioihin. Henkilöstöpäällikkö Outi Mobergin toimeksiannosta (liite 2), se valikoitu kirjoittajan opinnäytetyöaiheeksi.

### 1.3 Raportin rakenne

Raportti rakentuu työkiertoon liittyvän teorian ja taustojen käsittelystä sekä toimintatutkimuksen esittelystä. Teoriaosuudessa keskitytään oppivan organisaation ja hiljaisen tiedon merkittävyyteen, sekä keskeisen käsitteistön läpikäymiseen.

Empiirisessä osiossa on henkilökunnalle tehdyn kyselyn ja ideapajan tulokset, erään työntekijän työkierron päiväkirjan hyödyntäminen, pilottijakson suunnitelma sekä johtopäätöksistä ja suosituksista. Lisäksi lopussa esitellään raportin pohjalta laadittu esite henkilöstölle, sekä esimiesten muistilista työkierron toteuttamista varten. Työkierron muistilistaan on kerätty keskeisemmät työkierrossa huomioitava seikat. Lisäksi sisäiseen käyttöön tehtiin lomakkeet työkierron eri vaiheiden dokumentointiin.



## 2 OPPIVA ORGANISAATIO VOI PANOSTAA HILJAISEN TIEDON JAKAMISEEN TYÖKIERROLLA

Tässä kappaleessa käsitellään työkiertoon ja työn rikastamiseen liittyvää teoriaa ja tutkimuksia. Työkierrolle on kirjallisuudessa ja tutkimuksissa erilaisia termejä kuten tehtäväkierto tai henkilökierto. Lisäksi puhutaan urapoluista ja moniosaamisesta. Työkierto ja työn rikastaminen liittyvät läheisesti oppivaan organisaatioon, hiljaisen tiedon hyväksikäyttämiseen, sekä henkilöstön kehittämiseen ja motivaatioon.

### 2.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio kuvaa työkuultuuria, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Oppivassa organisaatiossa rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat yhdessä. Siinä keskitytään tulevaisuuteen, eikä ainoastaan säilyttävään ja sopeutuvaan oppimiseen. Yrityksen katsotaan voivan muuttaa itseään oppimisen avulla. Oppiminen ei ole ainoastaan tiedon varastointia, vaan elävä toiminnan kehittämistapahtuma. Oppivalla organisaatiolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. (Hätönen 1999, 14 - 15).



Kuvio 1: Oppivan organisaation ydinalueet (Hätönen 1999, 15)

Oppimisnäkökulmassa korostetaan nimensä mukaisesti oppimista ja se merkitsee mm. sitä, että työn ja yrityksen tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta, tietotaitoa levitetään kaikkialle yritykseen, opitaan omista, asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kokemuksista, sekä kehitetään omaa työtä yhdessä muiden kanssa. (Hätönen 1999, 17).

Joustavuus ja moniosaaminen mahdollistaa selviytymisen ja nopean reagoinnin yllättävissä tilanteissa ja muutoksissa. Moniosaaminen tarjoaa työntekijöille työn vaihtelevuutta ja uuden oppimisen mahdollisuutta. (Hätönen 1999, 18.)

Jokaisessa organisaatiossa tapahtuu oppimista, mutta silti kaikki organisaatiot eivät ole oppivia. Oppiminen on mahdollista silloin, kun organisaatiota pidetään ja sen annetaan toimia kompleksisuuden periaatteiden mukaisesti. Kompleksisuudella tarkoitetaan sitä, että johdettavilla asioilla on oma luonteensa, joihin vaikuttaa asioiden sisäiset vuorovaikutussuhteet. Kompleksisuuden periaatteita ovat esimerkiksi:

- Organisaatiossa toisiinsa vaikuttaa lukuisia eri systeemeitä eri tavoin. Organisaatio on itsekin osa erilaisia systeemeitä.
- Jos organisaation yhtä systeemiä muutetaan, saattaa sillä olla yllättäviä vaikutuksia muihin systeemeihin. Silti muutos systeemien sisällä ja välillä on jatkuvaa.
- Toimiakseen systeemit tarvitsevat energiavirtoja: resursseja, materiaalia ja tietoa. Näiden avulla ne organisoituvat jatkuvasti uudelleen tehokkaammiksi muodoiksi.

(Juuti & Luoma 2009, 114 - 115, 134.)

Oppivan organisaation syntyäkseen tarvitaan hyvää dialogia. Hyvässä dialogissa etsitään yhteistä ymmärrystä ja harmoniaa. Tämä edellyttää sitä, että keskustelun osapuolet pyrkivät ymmärtämään toisen sanoman ja kuuntelevat puheenvuorot sellaisinaan. Toisena hyvän dialogin edellytyksenä on, että ihmiset kuulevat ja kuuntelevat sen, mitä toiset sanovat. Kuuntelussa on monia eri tasoja itsekeskeisestä kuuntelusta aina merkityksen etsimisen tasoon asti. Tällä tasolla kuuntelija pyrkii ymmärtämään niitä merkityksiä joita toinen pyrkii sanomaan. Tällainen kuuntelu edellyttää, että toista kuunnellaan uteliaasti ja tietäen että toinen on omien kokemusten paras asiantuntija. Tutkimuksissa on todennettu, että avoimuudelle, luottamukselle ja avuliaisuudelle perustuvassa organisaatiokulttuurissa ihmiset jaksavat työssä kauemmin, kuin jos organisaatiokulttuuri on sulkeutunut, epäluottamukselle ja itsekeskeisyydelle rakentuva. (Toom 2008, 230 - 232).

Työntekijöiden aito kuunteleminen, mahdollisuus osallistua ja arvostuksen saaminen on tärkeä, jos ei jopa tärkein motivaation lisääjä. Sellaisen yrityksen työntekijät jossa henkilökunnan ideat ja ehdotukset huomioidaan, sen sijaan että ne tulevat kaikki johdolta, kokevat jopa kymmenen kertaa suurempaa arvostusta työssään. Merkittävin menestystekijä joka erottaa yrityksen samanlaisista kilpailijoista, on henkilöstö. MGM tuli tähän lopputulokseen, kun se arvioi kasinoita Las Vegasissa. Niinpä MGM päätti satsata henkilöstöön ja sen arvostamiseen ja he ovat vakuuttuneita, että siitä syystä tuotot ovat kasvaneet merkittävästi. (Human Resource Management 2008, 28 - 29).

Organisaation suuri haaste on luoda kulttuuri (sosiaalinen pääoma), joka kestää myös epäonnistumiset. Tavoitteena voidaan pitää tiettyä ylpeyden kulttuuria. Maailman kuulun Ritz- Carlton hotelliketjun organisaatiokulttuuri kuvaa tätä oivasti: ”We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen”. Tämä lausuma pitää sisällään oletuksen työntekijän arvosta ihmisenä ja se hyödyntää psykologiasta tunnettua ajatusta siitä, että muita kykenee kunnioittamaan vain jos arvostaa itseään. Ylpeys omasta itsestä ja edustamastaan yrityksestä auttaa jaksamaan haasteiden ja epäonnistumisten yli. Ylpeyden kulttuurin puolesta puhuu professori Robert Mertonin teoria itseään toteuttavasta ennusteesta. Ihmisillä on taipumus toimia yhdenpitävästi heihin kohdistettujen odotusten kanssa. Jos työntekijöihin uskotaan ja luotetaan, vaikuttaa se merkittävästi heidän kykyyn toimia työssä. Malli toimii myös toisin päin: kun ihmisen leimaa häviäjäksi, hän alkaa käyttäytyä sellaisen tavoin. (Tiensuu & Partanen & Aatonen 2004, 97).

Oppiva organisaatio on myös houkutteleva työyhteisö. Yhteisö joka systemaattisesti jakaa osaamistaan ja parantaa kilpailu- ja suorituskyykyään on houkutteleva. Tällainen työyhteisö vetää puoleensa osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä ja sidosryhmäkumppaneita ja näiden lisäksi vanhoja ja uusia asiakkaita. Houkuttelevan työyhteisön palveluun ollaan tyytyväisiä. Houkutteleva työyhteisö vetää puoleensa hyvällä maineellaan ja imagolla, uskottavuudella ja osaamisellaan. (Virtanen 2005, 207 - 209).

## 2.2 Henkilöstön kehittäminen

Organisaatioiden ympäristö muuttuu nopeasti ja asettaa sen sopeutumiskyvylle kovan haasteen. Menestyäkseen organisaation on kyettävä muuttumaan kilpailijoitaan nopeammin. Jotta organisaatio voisi muuttua, on sen jatkuvasti kyettävä oppimaan uutta ja siellä työskentelevien ihmisten on säilytettävä kykynsä oppia uutta ja aistia uusia tuulia. (Juuti & Vuorela 2002, 27).

Osaamisen kehittämisen tärkeys tunnustetaan ja tunnustetaan organisaatioissa nykyisin varsin hyvin. Sellaiset yritykset jotka varmistavat hyvän osaamisen tason omaavat yleensä hyvin kyvyn kohdata muutoksia. Henkilöstön kehittäminen on entistä tärkeämpää myös työnantajakuvan kannalta. Mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan on entistä keskeisempi tekijä työnantajan valintaan, työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon vaikuttava tekijä. (Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008, 9).

Työkierto ja työn rikastaminen ovat myös osa henkilöstönkehittämismenetelmiä. Organisaatioiden tarvitsemaa osaamista hankitaan kehittämällä yksilöiden osaamista. Usein henkilöstön kehittämismenetelmiksi mielletään vain oppilaitoksissa tapahtuva kehittäminen. Todellisuus-

nessa niitä on kuitenkin runsaasti. Ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään, työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. (Kauhanen 2000, 142 - 144).

Taulukko 1: Henkilöstön kehittämisen tapoja organisaatiossa (Kauhanen 2000, 145).

<u>Työpaikalla toteutettavat</u>	<u>Työpaikan ulkopuolella toteutettavat</u>
-sijaisuudet	-opintokäynnit
-työkierto	-ammattilehden lukeminen
-projektityöskentely	-ammattikirjallisuuden lukeminen
-työn rikastaminen	-itseopiskeluohjelmat
-vastuulliset erityistehtävät	-opiskelu oppilaitoksessa
-toimiminen kouluttajana	-opiskelu koulutusorganisaation kursseilla
-perehdyttäminen	-monimuoto-opiskeluohjelmat
-mentorointi	
-jokapäiväinen johtaminen	

Organisaatiossa jossa tuetaan ja kannustetaan työntekijöitä jatkuvaan kehittämiseen ja oman toiminnan arviointiin, hioutuu myös ns. parhaat käytännöt oman oppimisen kautta. Parhaat käytännöt kehittyvät tutkimalla tilanteita ja oppimalla yrityksen ja erehdyksen kautta. Tässä myös ympärille vilkuilu on kannatettavaa. Jos jossain näkee hyvältä vaikuttavia käytäntöjä, niitä kannattaa arvioida myös siltä kannalta, olisiko niistä opittavaa omiin käytäntöihin. Tällaisesta benchmarkingista saatua tietoa ei yleensä suoraan voida käyttää omaan organisaatioon, vaan sitä on sovellettava. Parasta käytäntöä on myös se, että organisaatiossa määritellään ja sitoudutaan käytäntöihin ja kehitysmalleihin, joilla työntekijöiden osaaminen ja sitoutuminen saadaan kohdistumaan organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. (Borgman & Packalén 2002,29 - 30).

Osaamista voidaan kehittää useilla tavoilla. Koulutus liitetään ja räätälöidään usein kiinteästi omaan työhön. EK:n tutkimuksessa selvitettiin, mitä muotoja sen jäsenyritykset ovat käyttäneet henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen. Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö ja koulutusselvitykseen vastanneissa yrityksissä työskentelee 483 000 henkilöä.

Osaamisen kehittämisen tapoja oli:

- tutkintoon johtamaton koulutus
- tutkintoon johtava koulutus
- omaehtoinen koulutus
- yrityksen omat trainee-, graduate- tai vastaavat ohjelmat
- yritysvierailut, konferenssit, messut ja opintomatkat
- tehtävä- ja työkierto

- projektit ja hankkeet
- kouluttajana toimiminen
- perehdytys
- palauteprosessit: kehitys- ja palautekeskustelut, 360 asteen arviointi
- coaching, mentorointi ja verkostojen

(Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008, 11)

Kouluttajana toimimista, konferensseja, messuja, projekteja ja hankkeita, trainee- ja graduate-ohjelmia, mentorointia ja verkostoja sekä coachingia - käytettiin fokusoidummin tukemaan yksittäisten henkilöiden ammatillista kasvua tai valikoitujen ryhmien, esimerkiksi esimiesten tai myyntihenkilöstön, osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osallistumisaste näihin oli 2-10 prosenttia (Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008, 11) .

Henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan yli kolmasosa (34 %) EK:n jäsenyrityksistä käytti systemaattisesti tehtävä- tai työkiertoa henkilöstön osaamisen kehittämiseen vuonna 2008. Tehtävä- ja työkiertoon on myös luotu selkeät toimintatavat ja säännöt. Tavoitteena on osaamisen jakaminen, benchmarking ja energisoituminen. (Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008, 18) Vastaajilta kysyttiin myös raporttia varten arviota kehittämisen tulevaisuudesta vuosina 2009 -2011. Systemaattisen työkierron arvioitiin lisääntyvän seitsemän prosenttia aiemmasta. Työssä oppimisen käytön kasvu osaamisen kehittämisessä selittyy pitkälti sen tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella. (Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008, 11).

### 2.3 Yrityksen osaamispääoma

Muutokset työelämässä ovat nostaneet tiedon ja osaamisen menestystekijöiden kärkeen. Yrityksen resurssit ovat rajoittuneet useimmiten rahaan ja osaamispääomaan. Rahallista pääomaa osataan johtaa hyvin, osaamispääoman tehokkaassa johtamisessa on vielä lukuisia käyttämättömiä mahdollisuuksia. Tämän hetken niukin resurssi ei suinkaan ole raha vaan osaavat ihmiset. (Ojala 2008,15) Osaamispääoman näkökulmasta katsoen, on kasinolla käytettävissä rahallisestikin ajateltuna valtava pääoma, jonka johtamisesta ja kehittämisestä on syytä huolehtia tarkoin.

Osaamispääomalle voidaan laskea karkea arvio, joka koostuu henkilöpääoman, rakennepääoman sekä suhdepääoman hinnasta. Henkilöpääoman kustannukset muodostuvat siitä, jos nykyinen henkilöstö rekrytoidaan uudelleen ja koulutetaan nykyiselle tasolle. Rakennepääoman hinta taas koostuu siitä, mitä maksaisi jos ostettaisiin markkinoilta nykyisin käytössä olevat järjestelmät (hallintajärjestelmät, ilmapiiiritutkimukset, tietotekniikka), jotka vaikuttavat osaamiseen ja jotka voidaan hinnoitella korvaavuus tai hyötyperiaatteen mukaan. Suh-

depääoman hinta on se osaamiskumppanuuksien, osaamisen tuottajien, verkostojen muiden osaamiseen vaikuttavien suhteiden tuoma liiketoimintaa. (Ojala 2008, 311) .

Henkilöpääoma koostuu ihmisistä ja heidän osaamisestaan, sekä halusta käyttää tätä osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilön tiedot, taidot, kokemukset, asenne verkostot ja kyvyt muodostavat hänen osaamisensa. Lisäksi tähän kuuluu kyky toimia toisten kanssa yhteistyössä, sekä halu oppia jatkuvasti uutta. (Ojala 2008, 47).

Sosiaalista mediaa voidaan hyödyntää yhteisöllisen osaamisen tukiratkaisuna. Se tarjoaa mahdollisuuden jokaiselle osallistua ja tuottaa uutta tietoa. Menestyvillä yrityksillä on käytössään perinteisen sähköpostin ja nettisivujen lisäksi myös uusia ratkaisuja. Esimerkiksi yrityksen sisäinen wiki (sana wiki tulee havajin kielen nopeaa tarkoittavasta sanasta) on kuin intranet, mutta sen rakenne on vapaa ja sitä voivat kaikki päivittää. Tieto muodostuu jatkuvasti ja tuottajien tarpeen mukaan. Viimeisin tieto on aina saatavilla ja kaikkien muokattavissa. Tällä vältetään esimerkiksi sähköpostien lähettäminen liitetiedostoina, kun päivityksiä ei tarvitse lähettää vaan se on kaikkien saatavilla. (Ojala 2008, 191 - 193.)

Nokia on käyttänyt wikejä jo usean vuoden ajan ja niiden käyttöön kannustetaan sähköpostin sijaan. Sähköpostissa liikkuvien eri versioiden sijaan kaikilla on saatavissa viimeisin tieto yhdestä paikasta. Kiinteistösijoitusyhtiö IntraWest taas tarjoaa henkilöstölleen oman portaalin, jossa esimerkiksi erilaisten huolto-ohjeiden lisäksi vaihdetaan ideoita ja kaikenlaista työhön liittyvää tietoa. Yhden työntekijän idean kerrotaan tuottaneen 500 000 USD:n säästöt. Lisäksi henkilöstö on tehnyt itsestään Facebookin kaltaisia esittelysivuja valokuvineen. Tämä on nähty lisäävän työpaikan yhteishenkeä ja sitoutumista organisaatioon. (Ojala 2008, 198 - 199.)

Kasino toiminta-ajat asettavat haasteen pelkästään normaalin tiedonkulun näkökulmasta. Ihmiset työskentelevät vuorotyöstä johtuen eri aikoina ja yhteydenpito jää usein pelkän sähköpostin varaan. Tärkeääkin tietoa saattaa jäädä huomaamatta sähköpostisumasta. Kehittämisen ja tiedon jakamisen näkökulmasta tämä on erittäin haasteellista. Siksi osaamisen jakamisen näkökulmasta olisi mielekästä pohtia vaihtoehtoisia tiedon ja osaamisen jakamisen menetelmiä. Myös työkierrossa voitaisiin hyödyntää uutta toimintatapaa, jos työkiertoon lähittäjä haluaisi esim. pitää blogia jossa hän jakaa kokemuksiaan ja oppimaansa muille.

### 2.3.1 Hiljainen tieto

Piilevästä tiedosta, hiljaisesta tiedosta tai hiljaisesta tietämyksestä ja sen merkityksestä ja hyödyntämisestä on puhuttu ja kirjoitettu paljon. Sen arvo ja merkitys on nostettu esiin mm. suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, eli kuinka heidän osaaminen ja kokemus saadaan jaettua. Myös taloudellinen tilanne on tuonut aiheen pinnalle kun on jouduttu irtisanomaan

henkilöstöä. Hiljainen tieto voidaan määritellä esimerkiksi näin: Ihminen tietää enemmän kuin voi kertoa tai kuvata mutta hiljaisen tiedon ja tietämyksen määritelmiä on lukuisia. Ihmisillä on paljon erilaisia taitoja työ- ja arkielämässä. Arkielämässä tietämystä voi olla vaikka se, milloin sämpylätaikina on valmis. Miltä se tuntuu, koska siinä on riittävä sitko ja sitä on vaivattu riittävästi. Tätä tietoa ei ole elämänsä ensimmäistä kertaa leipovalla henkilöllä. Työelämässä hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli. Ammattitaidon perusta on hiljainen tietämys, jota kautta reagoidaan työssä vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. Jos ihmiseltä kysyy, mitä hiljaista tietoa he käyttävät omassa työssään, on ongelmana usein se, ettei sitä osata hahmottaa. (Virtainlahti 2009, 39 - 41).

Hiljaista tietämystä ei voida jakaa, kehittää eikä hyödyntää ellei sitä ensin tunnusteta ja sen merkitystä tunnusteta. Merkityksen tunnustaminen on arvostamista ja se on avainasemassa. Arvostaminen lähtee yksilöstä ja oman ammattitaidon arvostamisesta. Muiden osaamisen arvostaminen lähtee tasapainosta, jossa henkilö ymmärtää oman ammattitaitonsa merkityksen ja tiedostaa, että muiden tietämys täydentää kokonaisuutta. Usein omaa tietämystä vähätellään. Yleensä ongelma on se, että ihmiset eivät tunnista omaa osaamistaan ja tietämystään eivätkä siksi osaa sitä myöskään arvostaa. ( Virtainlahti 2009, 81 - 82).

*”Tietäminen mihin kopauttaa*

*Höyrylaivan jumiin mennyt höyryputkisto tarvitsi korjausta ja paikalle kutsuttiin korjaaja. Hän tutki putkia ja pannuja pienellä vasaralla koputellen, kuulosteli ääniä ja mielti hetken. Sitten hän valitsi toisen vasaran ja paukautti sillä lujaa tarkasti valitsemaansa kohtaan. Koneisto lähti liikkeelle - korjausoperaatio oli onnistunut. Myöhemmin hän lähetti 1500 euron laskun työstään. Höyrylaivan omistaja piti tätä aivan liian suurena ja halusi saada laskun pienemmäksi - olihan se suhteeton työhön nähden. Hän pyysi laskun eriteltynä. Uusi lasku tuli:*

<i>Höyrylaivan putkiston korjaus</i>	
<i>Vasaran kopautus</i>	<i>30 €</i>
<i><u>Tietäminen mihin kopauttaa</u></i>	<i><u>1470€</u></i>
<i>Yhteensä</i>	<i>1500 €</i>

*Laivan omistaja maksoi laskun.”*

(Toivanen & Asikainen 2004, 5.)

Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja jakaminen tapahtuu yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi pidempään työyhteisössä toimineet huolehtivat siitä, että uudet tulokkaat otetaan mukaan yhteisöön ja perehdytetään työn onnistumisen kannalta olennaisiin tietoihin ja taitoi-

hin. Kokeneemman rooli perehdyttäjänä tai hiljaisen tiedon siirtäjänä on kuitenkin liian usein kiinni perehdyttäjän omasta aktiivisuudesta, eikä työyhteisössä virallisesti määritellä tätä tärkeää roolia ja tehtäviä. (Toom 2008, 240).

Toisaalta oman tietämyksen jakamisen pelätään vahvistavan toisten asemaa ja näin toimimalla tehtäisiin itsestä hyödyttömiä. Organisaatiossa kuitenkin tarvitaan kaikkien tietämystä ja osaamista, erityisesti vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys, tuodaanko ja jaetaanko omia ideoita auliisti vai pidetäänkö tiukasti kiinni omastaan. (Virtainlahti 2009, 87 - 88).

Taulukko 2: Hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt (Virtainlahti 2009, 108)

#### HILJAISEN TIETÄMYKSEN JAKMISEN HYÖDYT - miksi sitä pitäisi jakaa

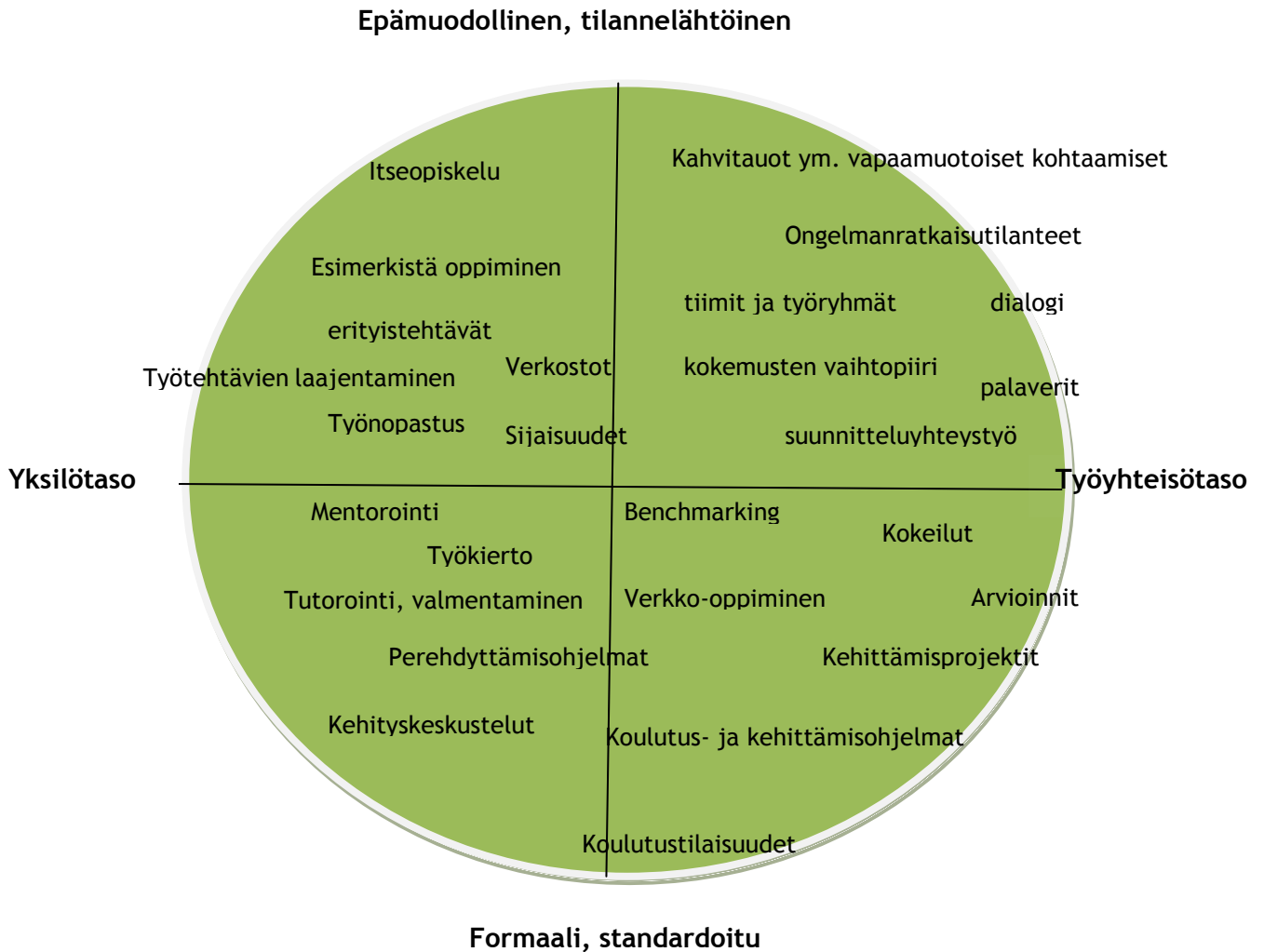
- organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa
- osaaminen ja tietämys tulevat näkyväksi ja niitä voidaan kehittää
- työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille
- erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
- työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee
- yhteisöllisyyttä voidaan edistää
- voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri
- tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus

Hiljaisen tiedon jakamisen ja kehittämisen menetelmiä on työyhteisössä lukuisia. Organisaatio voi varmistaa tietämyksen jakamisen hyödyntämällä näitä keinoja. Menetelmiä voidaan jaotella sen mukaan, kohdistuvatko ne yksilöön vai työyhteisöön ja ovatko ne formaaleja ja standardoituja tilanteita vai tilannelähtöisiä ja epämuodollisia. (Virtainlahti 2009, 117).

Ihmiset oppivat tarvitsemistaan taitoista 80 % työssä ja 20 % työn ulkopuolisissa koulutuksissa. Jos tämä toiminnassa syntynyt ja olemassa oleva tieto saataisiin tehokkaasti yrityksen käyttöön, kehittyminen ja oppiminen nopeutuisivat huomattavasti. (Toivanen & Asikainen 2004, 12). Oppimista on myös jaoteltu niin, että 20 % oppimisen lähteistä tulee koulutuksesta, 50 % työssä tekemällä ja 30 % vuorovaikutussuhteissa kollegoilta. Yhdessä tekemisellä on siis merkittävä vaikutusta. (Ojala 2008, 69.)

Uusien ajatusten ja ideoiden esilletuloa voi estää pitkään käytössä olleiden toimintatapojen korostaminen. Uusien työntekijöiden näkeminen vain kokelaina ja vanhempien työntekijöiden näkeminen todellisina osaajina voi jättää monta uutta ideaa huomiotta. Tämä rajoittaa oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 114).





Kuvio 2: Osaamisen ja tietämyksen jakamisen kehittämisen menetelmiä. (Virtainlahti 2009, 117.)

Työn kehittäminen voi omalta osaltaan edistää hiljaisen tiedon jakamista. Näitä ovat:

- työkierto - oman tehtävän näkeminen toisesta perspektiivistä, sekä koko organisaation toiminnan näkeminen uudella tavalla. Työkierto edesauttaa myös verkostojen luomista.
- työn laajentaminen ja rikastaminen - näillä kehitetään työntekijän osaamista ja tietämystä omassa tehtävässään. Ammattitaidon kehittyminen tuo uutta hiljaista tietämystä ja syventää olemassa olevaa. Hiljaisen tiedon jakaminen tulisi huomioida työntekijöiden opettellessa uusia tehtäviä, sekä prosessin lopussa, jolloin työntekijä itse voi toimia tietämyksen jakajana
- projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistuminen - hiljaista tietämystä hyödyntämällä voidaan luoda uusia innovaatioita ja toimintatapoja, joiden avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa.

- benchmarking -vertaisoppiminen, jossa omia suorituksia verrataan alan parhaisiin suorituksiin. Parhaiden käytäntöjen näkeminen käytännön näkeminen toisessa organisaatiossa auttaa omaksumaan ne myös omaan toimintaan.
- mallinnettu tietämys - hiljaista tietämystä dokumentoimalla voidaan jakaa tietämystä eteenpäin organisaatiossa.

(Virtainlahti 2009, 127).

Lundin yliopiston professori Leif Edvinsson on määritellyt, että ”Huomisen menestyjiä ovat ne, jotka osaavat paketoida osaamisensa ja kokemisensa niin, että ne voidaan monistaa.” Yrityksessä oleva osaaminen ja kokemus pitäisi levittää kaikkien käytettäväksi. Ajatusleikkinä on kiehtova, että jokaisen yrityksen osaaminen voitaisiin nostaa sen parhaimpien osaajien tasolle. Yleensä kuitenkin opittuja asioita ja kokemuksia ei jaeta kaikille. (Halonen 2001, 102.)

### 2.3.2 Hiljaisen tiedon jakamisen ehdot ja esteet

Jyväskylän yliopiston ja Kuntoutus Peurungan yhteistyönä toteutetussa Hiljainen tieto käyttöön - tutkimusprojektissa ilmeni, että hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu useimmiten luonnollisena ja epävirallisena osana työn tekemistä. Aina tiedon jakaminen ei kuitenkaan ole mahdollista. Kiire saattaa vaikuttaa siihen, ettei työn lomassa ehditä vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia tai kysyä neuvoa. Myös kokemukseen perustuvan tiedon arvostuksen puute saattaa olla esteenä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiselle. Tutkimuksessa tuli esiin, että on myös olemassa negatiivista hiljaista tietoa. Sitä on esimerkiksi huonot toimintatavat, sekä negatiiviset asenteet työyhteisössä. Tietoa voidaan myös pantata tai salata, jotta pystytään säilyttämään etulyöntiasema kilpailussa työtehtävistä. (Toom 2008, 269 -270.)

Rakennusalalla on perinteisesti työhön opittu mestari-oppipoikamenetelmällä, jolloin hiljaista tietoa on jaettu työkäytäntöjen yhteydessä. Kun työntekijöitä on taloudellisista syistä vähennetty ja aikatauluja kiristetty, eivät kokeneet mielellään halua nuorta opastettavaa työparikseen. Kiire ja tulospalkkaus eivät anna mahdollisuutta uuden kokemattoman työntekijän neuvomiseen. Toisaalta taas julkisessa terveydenhuollossa ohjaaminen ei ole suoraan sidoksissa henkilökohtaiseen palkkaukseen, ja ohjaaminen koettiin pääsääntöisesti myönteisenä ja myös itselle opettavana. (Toom 2008, 270.)

Myös hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen edellytyksenä ovat samat seikat kuin oppivassa organisaatiossa: avoimuus, hyvä sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus työpaikalla. Työ tulee organisoida siten, että voi työskennellä kokeneemman kollegan kanssa, positiivinen palaute ja hyvät ihmissuhteet edesauttavat hiljaisen tiedon jakamista. Tietoa ja osaamista jaetaan mieluummin avoimessa ilmapiirissä. (Toom 2008, 270 - 271)

Hiljaisen tietämyksen jakamista voi myös estää se, että sillä on niin suuri arvo oman aseman säilyttämisessä, ettei sitä haluta jakaa. Osaaminen ja tietämys eivät kuitenkaan vähene siitä, vaikka sitä jaettaisiin. Jaetun tietämyksen pohjalta on mahdollista kehittää sitä edelleen toisilta saatujen ideoiden pohjalta. Jaettu tietämys parantaa organisaation jäsenten osaamista ja sitä kautta organisaation kilpailukykyä. Toki aina kannattaa pohtia, voiko tieto siirtyessään koitua kilpailijoille eduksi tai onko jokin innovaatio sellainen, että sitä kannattaa suojata. (Virtainlahti 2009. 112 - 113).

#### 2.4 Työkierron määritelmiä

Työkierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi joko toiseen samantasoiseen tai eritasoiseen tehtävään ja palaa kierron lopuksi ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työkierrossa ei yleensä muuteta työtehtävien sisältöä tai muita ominaisuuksia. (Kauhanen 2000, 50 - 51). Työkiertoa voidaan soveltaa samankin työpäivän aikana, viikoittain tai kuukausittain. Vaihtoväli riippuu työn luonteesta ja organisaatiosta. (Northcraft 1994, 430). Työkierto voi olla sisäistä, jolloin omaa henkilökuntaa siirtyy esim. projekteihin tai sijaisuuksiin. Ulkoisessa työkierrossa taas siirrytään toimimaan toiseen organisaatioon, omilla palkka- ja työehdoilla.

Yksipuolisessa työkierrossa lähtijän tilalle ei palkata ketään, vaan hänen tehtävät jaetaan uudestaan. Vastavuoroisessa työkierrossa taas kaksi henkilöä vaihtaa töitä keskenään. Ketjuuntuneessa työkierrossa mukana on monta osallistujaa, jotka vaihtavat tehtäviä samanaikaisesti. Lisäksi organisaatio voi luoda jonkin tehtäväkokonaisuuden säännöllisesti hoidettavaksi työkierrolla. (Henkilökierto-opas 2001, 13). Työkierto kehittää työntekijöiden monitaitoisuutta. Olennaista monitaitoisuudessa ja joustavuuden kehittämisessä on, että työn tulos on asiakkaalle laadukasta. Lisäksi se sen pitää sujua joutuisasti, työntekijää motivoivalla tavalla sekä olla myös taloudellista. (Hätönen 1999, 66 - 67.)

#### 2.5 Työkierron motivaatiomerkitys

Työkierto liittyy työn organisointiin, jota voidaan tehdä useistakin syistä. Sen tavoitteena voi olla vastata muuttuvaan markkinatilanteeseen, organisaation rakennemuutokseen tai se voi liittyä organisaation kehittämisprosessiin, jolloin tavoitteena voi olla työmotivaation ja henkilöstön hyvinvointi. Työn organisoinnin hyötyihin liittyy motivaation ja työtyytyväisyyden perustutkimukset ja opit (Taylor, Maslow, McGregor ja Herzberg. ) Lisäksi työkierron merkitystä yksilölle voidaan tarkastella Hackmanin ja Oldhamin määrittelemien viiden ominaispiirteen mukaan:

Taulukko 3: Työn viisi ominaispiirrettä Hackmanin ja Oldhamin mukaan. (Kauhanen 2000, 46 - 49.)

1. *Tarvittavien taitojen erilaisuus (skill variety)*
2. *Tehtävien sisällön mielekkyys (task identity)*
3. *Tehtävien merkittävyys (task significance)*
4. *Itsenäisyys (autonomy)*
5. *Palaute (feedback)*

Tarvittavien taitojen erilaisuus, eli se miten erilaisia taitoja työntekijä työssään pääsee käyttämään, vaikuttaa tyytyväisyyden ja mielekkyyden kokemukseen työssä. Sisällön mielekkyys tulee siitä, että työntekijä voi tehdä työssään ”kokonaisuuksia” alusta loppuun ja nähdä työn tuloksen. Tehtävien merkittävyys tarkoittaa työn merkitystä muille ihmisille, joko organisaatiossa tai sen ulkopuolella. Usein oman työn merkitys organisaatiolle tai asiakkaille voi jäädä epäselväksi. Työn ja tulosten vaikutusta olisi syytä käydä läpi työntekijöiden kanssa, jotta ymmärrys ja tätä kautta työmotivaatio paranisi. Työn itsenäisyys ja mahdollisuus päättää työmenetelmistä ja työtahdista luo työntekijälle selkeämmin kokemuksen vastuusta omasta työstään. Vastuun kokeminen tuo motivaatiota. Palautteella tarkoitetaan sekä työn antamaa palautetta (onnistumisen tunnetta) ja myös mahdollista palautetta esimieheltä. Tällainen välitön palaute eli onnistumisen tunne työssä on hyvin merkityksellistä ja työtehtäviä tulisi suunnitella niin, että tämä olisi mahdollista. (Branham 2001, 77 - 78.)

Näillä viidellä ominaispiirteillä on merkitystä työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja hyvään suoritustasoon. Oletuksena on, että työtehtävän sisältö ja vaatimukset aikaansaavat tietyt psykologiset tilat, jotka aikaansaavat työntekijässä sisäisen työmotivaation, korkealaatuisen työsuorituksen, työtyytyväisyyden ja näin ollen esimerkiksi vähentää poissaoloja. (Työterveyslaitos 1994, 56.)

Ihminen on työssään onnellinen, kun hän voi olla tyytyväinen itseensä ja tuloksiinsa. Parhaiten tätä voi kuvata termillä itsearvostus. Toisaalta tunne oman elämän hallinnasta on merkityksellistä. Tällöin ihminen kokee, että hänellä on kompetenssia kohdata eteen tulevia erilaisia haasteita. Tätä kuvaa termi itseluottamus. Itsearvostus ja itseluottamus syntyvät, kun ihminen oivaltaa omat vahvuutensa, kun hän saa muilta positiivista palautetta ja kokee onnistumisia. Tutkimusten mukaan usko itseensä lisää kykyä toimia ja ajatella taitavasti. Onnellinen ja tyytyväinen työntekijä tekee mielellään sellaisia tehtäviä, joilla hän näkee olevan merkitystä ja yhteyden suurempaan kokonaisuuteen. Se tekee työstä merkityksellistä. Vielä jos hän voi tehdä näitä tehtäviä parhaaksi katsomallaan tavalla, on positiivinen vaikutus suurempi. (Tien-suu & Partanen & Aaltonen 2004, 25.)

Parhaiten työpaikkansa menestystä edistää työntekijä, joka ymmärtää minkälaisen lenkin oma työ muodostaa kokonaisuuden verkossa. Aito yhteistyö onnistuu, kun nähdään omien toimien vaikutus toisten työhön. Ei voida puhua ”omista töistä”, sillä eivät työpaikan työt ole kenenkään omia vaan jokaisen työ on osa jonkun toisen perustehtävää. Moni työntekijä kokee, että juuri hän tekee enemmän töitä tai on kiireisempi tai ajattelee, että muut pääsevät vähemmällä. Toisaalta voidaan kokea, että omaa työtä ei arvosteta samoin kuin muiden. Tehtäväkierto parantaa tiedonkulkua, mikä auttaa vähentämään epätietoisuutta, parantaa me-henkeä ja lisää oman ja toisen työn ja ammattitaidon kunnioittamista. (Ovaska 2006, 13 - 15.)

## 2.6 Työkierron onnistuminen

Asenteiden muuttumista entistä myönteisemmäksi työnkierrolle voidaan edesauttaa. Työkiertoon lähteminen pitää tehdä helpoksi käytännön toimenpiteiden kannalta ja luoda sille mahdollisimman yksinkertaiset ja ymmärrettävät säännöt. Byrokratian ei saa antaa muodostua esteeksi jos halua ja intoa työkiertoon muuten löytyy. Johtamisen kannalta asiaa on pohdittava hyödyn näkökulmasta koko organisaatiolle, eikä ainoastaan ylimääräisinä paperi- ja perehdytystöinä. (Ovaska 2006, 14.)

Työkierto on ensisijaisesti henkilöstön kehittämismenetelmä, jonka toteuttamisesta sovitaan esimiehen kanssa esimerkiksi vuotuisessa kehityskeskustelussa. Kierto onnistuu parhaiten, jos se suunnitellaan hyvissä ajoin, niin että käytännön asioiden hoitamiseen jää riittävä aika. (Henkilökierto-opas 2001, 14.)

Taulukko 4: Työkierron osapuolien tarpeet ja hyödyt. (Henkilökierto-opas 2001,24.)

	Ennen työkiertoa	Työkierron aikana	Työkierron jälkeä
<b>Lähtävä työyhteisö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivoida, kannustaa kiertoon</li> <li>- hälventää ennakkoluuloja, pelkoja</li> <li>- toimia positiivisena ”imurina”, houkuttelevana kiertokohteena</li> <li>- miettiä yhdessä kiertoon lähtevän kanssa tavoitteita työkierrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kiinnostus, yhteydenpito kiertäjään</li> <li>- yhteistyökäytäntöjen kehittäminen</li> <li>- avoimuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteisö toivottaa kiertäjän tervetulleeksi takaisin</li> <li>- uudet ideat otetaan avoimesti vastaan</li> <li>- uudet tiedot, taidot käyttöön</li> </ul>
<b>Työkierittäjä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asettaa tavoitteet: miksi kiertoon?</li> <li>- olla ennakkoluuloton</li> <li>- muistaa olevansa ”tienraivaaja”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ole avoin ja aktiivinen (älä oletta, kysy)</li> <li>- palautteen antaminen ja vastaanottaminen</li> <li>- kuunteleminen</li> <li>- ota ”kaikki irti”</li> <li>- ole oma itsesi</li> <li>- muista itsearviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyödynnä oppimaasi</li> <li>- jaa tietoa ja taitoa</li> <li>- miten kehittää työkiertoa</li> <li>- motivoi muita kiertoon</li> </ul>
<b>Tuutor / vastaanottava työyhteisö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei ennakkoluuloja, myönteinen asenne</li> <li>- perehdytyskansio/ perehdyttämisohjelma</li> <li>- asiakkaiden informoiminen, valmistaminen riittävästi uuden työntekijän tulon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aikaa ohjattavalle</li> <li>- ei ole olemassa itsensänselvyyksiä</li> <li>- työvuorot samat tutorilla ja kiertäjällä riittävän pitkään</li> <li>- valmius ottaa tulijalta uutta vastaan</li> <li>- ei vaadita uudelta täytätä osaamista heti alussa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jälkikäteen palauteveeraus,</li> <li>- mikä meni hyvin, mikä kenties huonommin</li> <li>- loppuyhteenveto lähtötilanteessa</li> <li>- palaute vastavuoroisesti</li> </ul>

Hyvin toteutettuna työkierto palvelee oppivan organisaation kehittämistä, sekä lähtävässä että vastaanottavassa organisaatiossa tai osastolla. Se antaa vertailutietoa erilaisten käytäntöjen kehittämiseksi ja auttaa verkostoitumaan, sekä toimii keinona huolehtia siitä, että organisaatiossa on osaava työkykyinen henkilöstö. Kiertoon lähtevän työntekijän kannalta hyödyt ovat: ammatillinen kehittyminen, mahdollisuus kokeilla taitojaan uudessa työtilanteessa ja ympäristössä, mahdollisuus saada etäisyyttä omaan työhön ja saada ideoita oman työn kehittämiseen, rakentaa verkostoja tai jopa välttää uupuminen. Oppiminen tapahtuu pääasiassa tiedon soveltamisen ja piilevän tiedon käyttöönoton kautta. Mitä paremmin työkierto on suunniteltu ja paluutoimenpiteisiin on panostettu, sen suurempi hyöty siitä on kaikille kierron osapuolille. (Henkilökierto-opas 2001, 23.)

Työkierron onnistumiseksi on kerätty ja tehty erilaisia ohjeistuksia ja noudatettu tiettyjä linjauksia.

#### **Käytännöt Kolmet-projektissa:**

- palkkaus oman työn/työpaikan mukaan, vuorotyö/lisätunnit ilmoitetaan omalle työnantajalle = palkanmaksu oman työnantajan kautta
- jos työaikakäytännöissä on suuria eroja, työajoista on tarpeen keskustella ja sopia ennen työkierron käynnistämistä
- vakuutukset normaalisti oman työnantajan kautta
- sairastapauksissa mahdolliset sijaisjärjestelyt ja -kustannukset hoidetaan siinä paikassa, jossa työntekijä on kiertoa tekemässä, tarvittaessa kierto voidaan yhteisesti sopien keskeyttää
- työkierron kesto pääsääntöisesti yhdeksän viikkoa
- tietosuoja/vaitiolovelvollisuus huomioitava normaalisti
- perehdyttämisen varmistaminen, tutorin nimeäminen
- tavoitteena, että työkiertäjä voi toimia työparina vakihenkilön kanssa ainakin alkuun
- työkiertopari vastavuoroisesti - ”päittäin vaihtaminen” tai kolmen kierto
- työyhteisölle tiedotetaan uudesta työntekijästä ja sovitusta käytännöistä
- uuden työntekijän ”sovittaminen yhteisöön” siten, että myös asiakkaat huomioidaan
- kiertoon osallistuvista työpaikoista saatavilla esite/perehdytyslehtinen

(Tervetuliaisesite, Kolmet-projekti.)

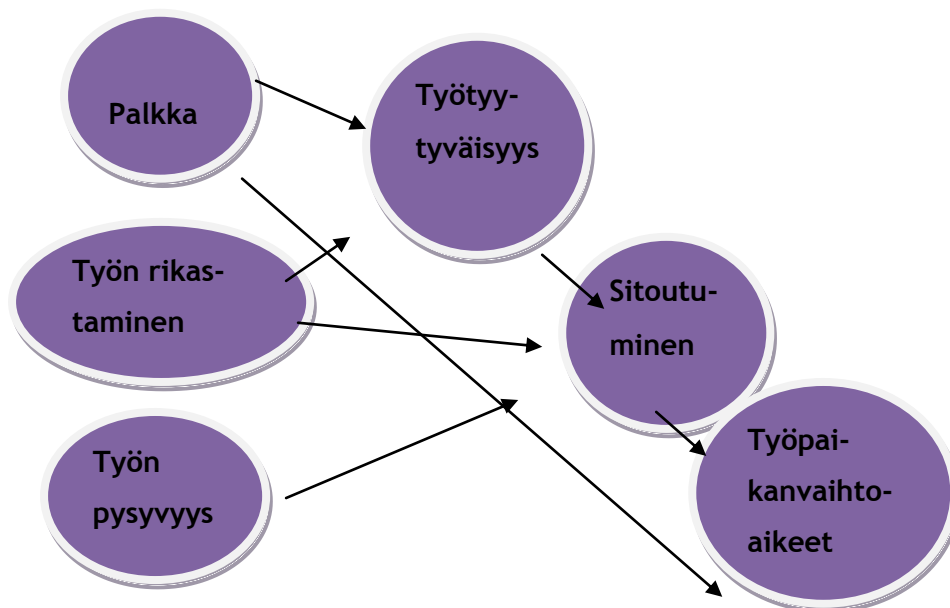
Kolmet -projektissa on huomioitu kattavasti eri osapuolien näkökulmat ja vastuut kierron onnistumiselle. Siinä on määritelty palkanmaksu normaalitilanteessa, sekä ohjeistus myös sairaustapauksiin tai työkierron keskeyttämiseen. Lisäksi perehdyttämiseen liittyvät kysymykset on tuotu esiin myös asiakasnäkökulmasta. Tietosuoja asiat on hyvä nostaa esiin, jos toisella osastolla käsitellään tietoja jotka kiertäjän varsinaiseen työtehtävään ei kuulu.

## **2.7 Työn rikastaminen ja laajentaminen**

Työn rikastaminen on yksi työn organisoinnin muoto. Työn rikastamisessa lisätään työn vaativuutta ja itsenäisyyttä. Tämän edellytyksenä on aina tietojen ja taitojen lisääminen koulutuksen avulla. Tyypillisesti työtä rikastetaan siirtämällä esimiesten ja asiantuntijoiden tehtäviä työntekijöille. Avustavia työtehtäviä voidaan myös liittää laajempaan kokonaisuuteen ja näin pienentää työn suunnittelun ja toteuttamisen välistä kuilua. (Kauhanen 2000, 52.)

Työn rikastamisen tapoja on useita. Työntekijän voidaan antaa suunnitella työn aikataulu, päättää työmenetelmistä ja työvälineistä tai vaikka laadunvalvonnasta. Heidän voidaan antaa suunnitella aloitus- ja lopetusajankohdat tai taukojen ajat. (Kauhanen 2000, 52.) Työn laajentamisessa työntekijä tekee saman työtehtävän eritasoisia vaiheita. Samantasoisia tehtäviä yhdistetään prosessin suunnassa. Tällaisella horisontaalisella lisätään työn vaihtelevuutta. Sekä työn laajentamisessa, että rikastamisessa kehitetään työntekijän osaamista ja tietämystä omassa tehtävässään. Tällainen ammattiaidon kehittyminen luo uutta hiljaista tietämystä ja syventää olemassa olevaa. (Virtainlahti 2009, 128.)

Valencian yliopiston tutkimuksessa, johon osallistui 198 henkilöä, osoitettiin että työn rikastamisella on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Sitoutuminen vähensi työntekijöiden työpaikanvaihtoaikkeitä. Tutkimukseen osallistuneilta tiedusteltiin työn rikastamisesta kolmella kysymyksellä: 1) kuinka erilaisia työtehtäviä he tekivät ja kuinka moninaisia taitoja he työssään tarvitsivat. Lisäksi tiedusteltiin 2) kuinka itsenäisesti he voivat päättää työhön liittyvistä asioista tai 3) suunnitella työnsä haluamallaan tavalla. Tutkimuksessa selvitettiin myös palkan ja työpaikan pysyvyyden vaikutuksia työnvaihtohalukkuuteen. Työpaikan pysyvyys (Job Stability) vaikutti sitoutumiseen ja sitä kautta vaihtohalukkuuteen. Palkalla oli merkitystä työtyytyväisyyteen, sekä vaihtohalukkuuteen.



Kuvio 3: Työn rikastamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Luna-Arocas&Camps, 37.)



## 2.8 Työkiertoa Suomessa

Hakusanoilla työkierto tai tehtäväkierto tulee vastaan useita suuria Suomessa toimivia organisaatioita ja kunta-alan työpaikkoja. Toisissa niistä työkierto on hyvin organisoitua ja järjestelmää, kun taas toisissa tehtäväkiertoa toteutetaan esim. laittamalla kaikki tehtävät ensin sisäiseen hakuun. Joissain organisaatioissa kannustetaan sisäiseen liikkuvuuteen, toisissa tehtäväkierto on käytännössä pakollista ja menestyksen edellytys. Tehtäväkiertoa toteuttavia yrityksiä ovat mm.

- Kesko
- Pricewaterhouse Coopers Oy
- Nokia
- Neste Oil
- Metsä Botnia
- Tieto
- Fujitsu
- Alma Media
- Valio
- Fortum
- Finavia
- VTT
- Elisa
- Outokumpu

Outokummussa tehtäväkierrolle on asetettu numeerisia tavoitteita tietyille ryhmille. Halukkaita työkiertoon on, eivätkä kysyntä ja tarjonta välttämättä ole tasapainossa. Työkierron organisointi on olennainen osa henkilöstönkehityspäällikön, sekä kahden rekrytoijan työnkuvaa. Henkilöstönkehityspäällikön Tuija Välimaan mukaan on ollut haastetta saada organisaatioissa läpi ajatus työkierrosta, sillä ulkoa rekrytointia on pidetty helpompana. Lama on kuitenkin tuonut rekrytointirajoituksineen tähän helpotusta. (Välimaa 14.04.10.)

*”Tikkurila Oy:ssä käynnistettiin pari vuotta sitten konsernin sisäinen vaihto-ohjelma, joka tarjoaa erityisesti asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimiville mahdollisuuksia vierailta konsernin eri yrityksissä. Tavoitteena on edistää yritysten välistä tiedon ja osaamisen vaihtoa teknisissä, kaupallisissa ja kulttuurisissa asioissa. Tikkurila on vuokrannut ja varustanut vaihto-ohjelmaan osallistuvien käyttöön asunnot Vantaalta, Tukholmasta ja Pietarista. Ohjelmaan osallistuva henkilö sekä lähettävä ja vastaanottava yritys laativat yhdessä suunnitelman vaihdon sisällöstä ja tavoitteista niin, että se hyödyttää kaikkia osapuolia. Vaihto-ohjelman pituus vaihtelee yhdestä neljään viikkoon. Sen jälkeen osallistuja laatii raportin vaihdon aikana oppimistaan ja kokemistaan asioista. Tarkoituksena on, että hän jakaa oppimiaan tietoja ja taitoja myös omassa työyhteisössään.”* (Henkilöstön kehittäminen yrityksissä 2008, 18.)

## Miksi työkiertoon?

"Ajattelimme työkiertoa uralla etenemisen ja osaamisen kehittämisen mahdollisuutena. Vapaita paikkoja voivat kaikki hakea. Määräaikaisia työpestejä muissa lehdistä kysellään vähän. Suhtaudumme niihin kuitenkin myönteisesti. Kun työntekijä on tehnyt samaa työtä monta vuotta, voi olla, ettei esimies enää näe hänen kaikkia mahdollisuuksiaan. Työkierrrossa hänestä voi löytyä uusia puolia."

**Eira Pohjanvaara, henkilöstön kehittämispäällikkö, A-lehdet**

"Meillä on ollut kolme vuotta virallinen tehtäväkiertojärjestelmä. Käytännössä työntekijä hakee ensin tehtäväkiertoon ja sitten yritämme löytää hänelle sopivan parin, jonka kanssa hän voi vaihtaa paikkaa. Vaihtoaika on yleensä 3–6 kuukautta. Vuosittain hakijoita on ollut vain kymmenkunta. Tehtäväkiertoon haluava puhuu asiasta ensin oman esimiehensä kanssa, minkä jälkeen hän voi tulla juttelemaan henkilöstöhallintoon."

**Inkeri Huotari, henkilöstön kehityspäällikkö, Otava-Kuvalehdet**

"Meillä tehtäväkiertoa on harrastettu aina. Viimekin vuonna 270 yleläistä vaihtoi uusiin tehtäviin. Yleensä uusia tehtäviä haetaan intranetin kautta. Määräaikaisesta tehtäväkierron kiinnostuneet työntekijät voivat myös kertoa toiveestaan oman organisaationsa henkilöstöasioita hoitavalle HR-päällikölle. HR-päällikköiden verkosto voi sen jälkeen yrittää löytää sopivan paikan halukkaalle. Tätä kautta on muutamalle halukkaalle löytynyt uusi tehtävä."

**Heini Sarjokari, HR-toiminnan päällikkö, YLE**

"Meillä on jatkuvasti ihmisiä työkierrrossa. Kannustamme työskentelemään eri toimituksissa. Siten sekä ihmiset että toimitukset saavat uutta virtaa. Työkiertoa on joka suuntaan, etelästä pohjoiseen ja idästä länteen, valtakunnallisista lehdistä maakuntalehtiin ja paikallislehtiin sekä toisinpäin. Työkiertoon hakeutuminen ei välttämättä vaadi vaihtoparin löytymistä. Tärkeintä on, että vastaanottava toimitus haluaa ottaa vieraan vastaan."

**Markku Huotari, uutispäällikkö, Alma Media**

"Konsernikierrrossa on tällä hetkellä 11 työntekijää, joista suurin osa on toimittajia. Kaikista avoimista työpaikoista ilmoitetaan netissä, jonka kautta niitä voi hakea. Voimme järjestää kierron myös, jos löytyy vaihtohaluinen pari. Työtehtävien täytyy kuitenkin olla melko samanlaisia, jotta se voi onnistua. Noin vuoden pituisen konsernikierron lisäksi meillä on myös kolmen kuukauden minikierto, jossa toimittaja vaihtaa lehden sisällä toiselle osastolle."

**Hannele Seppä, henkilöstöpäällikkö, Sanoma News**

Kuvio 4: Miksi työkiertoon?. (Journalisti 8, 12.)

Kuopion yliopiston kirjastossa kartoitettiin halukkuutta työkiertoon (artikkelissa käytetään termiä henkilökierto) kyselyllä. Kuopion yliopistossa työkierrolla pyritään parantamaan osaamista, edistämään yhteistyötä ja ylläpitämään työn sisällöstä lähtevää motivaatiota. Kierrosta palaavilla on oikeus samoihin tai vastaaviin työtehtäviin. Työkierto perustuu vapaaehtoisuuteen ja sopimuksiin niiden esimiesten kanssa, joita kierto koskee. Aloite kiertoon voi tulla työnantajalta tai alaiselta, mutta esimieheltä odotetaan aktiivisuutta järjestelyjen suhteen. (Ovaska 2006, 10.)

Ovaska oli tutkimuksessaan arvioinut, että Kuopion yliopiston arvoihin asiakaslähtöisyydestä työkierto sopii erittäin hyvin. Työntekijöiden uuden oppiminen, osaamisen kehittäminen sekä kokonaisuuksien hallinta ja vaihtelu ovat tärkeitä, sillä ainoastaan motivoitunut ja osaava henkilöstö pystyy laadukkaaseen asiakaspalveluun. Lisäksi jos työkierrolla parannettaisiin kirjaston varahenkilöjärjestelmää ja se palvelee konkreettisesti asiakaslähtöisyyden arvoa. Laadukkuuteen liittyvän asiantuntijuuden parantaminen saattaa tehtäväkierrolla onnistua jopa paremmin kuin ulkoisella koulutuksella, koska kierto kehittää työntekijää kokonaisvaltaisemmin ja lisäksi se tukee työkyvyn ja osaamisen säilymistä ikääntyvillä työntekijöillä. Tehtäväkierto tukee lisäksi selvästi luovuutta ja innostuneisuutta, joita tarvitaan kehittämisessä. Työskentely muissa toimipisteissä auttaa ymmärtämään kirjastoverkon kokonaisuutta ja sen erilaisia toimijoita. Työkierron merkitystä on tarkasteltava sekä yksilön työuran perspektiivistä, sekä organisaation inhimillisen pääoman huollon näkökulmasta. Henkilöstön liikkuvuus

parantaa vuorovaikutusta, minkä tiedetään lisäävän sekä yksilö- että ryhmätasolla joustavuutta ja muutosvalmiutta sekä lähentävän organisaatiokulttuureita. (Ovaska 2006, 11.)

Kyselyllä selvitettiin halukkuutta ja kiinnostusta kirjaston erilaisiin työkiertomahdollisuuksiin (sisäinen/ulkomainen). Kyselyllä todettiin että moni oli kiinnostunut työkierrosta, riippuen kohteesta ja ajasta. Noin kolmasosa vastaajista ei ollut kiinnostunut kierrosta lainkaan. Sopiva pituus työkierto jaksolle oli maksimissaan kuusi kuukautta, sen pidemmät vaihtojaksot eivät kiinnostaneet. Sen sijaan lyhyet, alle kolme kuukautta kestävät jaksot ulkomailla kiinnostivat yli puolta vastaajista. Palkkauksen tulisi useimpien mielestä olla oman virkansa palkka. Tämä on myös valtion työmarkkinajärjestön kanta. (Ovaska 2006, 12 -13.)

Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämishanke. Kolmet- projektissa kokeiltiin työkiertoa. Kommentteja työkierron jälkeen Kolmet - projektiin osallistuneilta:

- työkierron jälkeen osaa omaan työhön palatessaan katsoa työtehtävänsä uudella tavalla
- omaa työtään arvostaa enemmän ja osaa suhteuttaa oikein oman työnsä laajempaan kokonaisuuteen
- henkisesti teki hyvää, että kaikki oli uutta, ihmiset, työtehtävät ja ympäristö, se oli jonkinlaista henkistä tuulettumista
- työkierto kasvattaa sekä ihmisenä että ammatillisesti ja maailmankuva avartuu
- itseluottamus vahvistui
- ennakkokäsitykset toisista muuttuivat
- työkierto pölläyttää yhteisön rutiineja
- tärkeää että ihminen osaa ja uskaltaa uudessa paikassa tehdä tyhmiäkin kysymyksiä
- puhdistaa ilmaa, muuttaa ihmissuhdekuvia
- panee miettimään omia työkäytäntöjä
- tehtävien vaihto ja jonkinlainen kiertäminen tekee kaikille ihmisille hyvää
- tuntui kuin olisi laittanut eri aivosolut päässä käyntiin, suurin etu oli varmaan se, että katseli omaa vakinaista työtään aivan uusin silmin, palatessani kehittelin keinoja, joilla voisin uudistaa ja kehittää työtäni
- uudella työpaikalla minulta pyydettiin arviota heidän työstään, ulkopuolisen arviot työyhteisöstä koettiin myönteisesti
- suurin haaste oli sopeutuminen uuteen organisaatioon, se oli testi itselle, miten pystyy hallitsemaan uuden tilanteen, miten onnistuu pääsemään mukaan uuteen työhön
- oman työn arvostuksen nousu, näkökulman avartuminen
- paljon olen oppinut uusia asioita, innostus tuo jaksamista, antaa uutta puhtia oman työn hoitamiseksi

Näistä Kolmet- projektin kommenteista huomaa työkierron positiivisten vaikutusten määrän. Omasta työstä pääsi irtautumaan, pääsi oppimaan uutta sekä osasi arvostaa toisten ja omaa työtä eri tavalla. Työkierrosta oli saatu intoa kehittää omaa työtään ja jaksaminen oli parantunut. Lisäksi työkierrolla nähtiin vaikutusta jopa henkilösuhteisiin, joka varmasti vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin.

Yhtyneissä kuvalehdissä kokeiltiin työkiertoa (artikkelissa käytetään termiä tehtäväkierto) kesällä 2007, kun kolme toimittajaa vaihtoi tehtäviä ja kokemukset olivat myönteisiä. Kun työkierrosta halukkaita etsittiin, heitä oli yhdeksän mutta lopulta vain kolmelle löytyi sopivia töitä. Palkanmaksusta sovittiin niin, että se pysyi entisellään, ihmiset vain vaihtoivat paikkaa. Kaikki kolme työkiertoon pääsyttä olivat olleet samoissa tehtävissä jo vuosia. Kaikki kierrossa olleet huomasivat, että työtavoissa, käytännöissä ja termeissä oli yllättävän paljon eroja lehtien välillä. Heidän mielestään oli mielenkiintoista nähdä miten saman toimitusjärjestelmän ohjelmia käytettiin eri tavoin eri lehdissä. Hyötyä työkierrosta oli kaikille osapuolille. Myös se työyhteisö, johon uusi työntekijä tulee, hyötyy kaikista ”tyhmistä” kysymyksistä, jos vain haluaa kyseenalaistaa toimintatapoja. Suuressa talossa on paljon työssä syntyynyttä osaamista, jonka jakaminen hyödyttää kaikkia. (Lööppi 3/2008, 4 - 6.)

Lehtialalla työkiertoa on vaihtelevasti. Aller ja A-lehdet eivät työkiertoa toteuta, kun taas Sanoma Magazinessa ja Yhtyneillä Kuvalehdillä sitä tehdään. Yhtyneiden Kuvalehtien Hanne Ahon mukaan ihmiset eivät välttämättä uskalla lähteä työkiertoon, koska pelkäävät esimiesten suhtautuvan siihen negatiivisesti ja ajattelevan etteivät he viihdy työssään ja siksi lähtevät. Sehän ei välttämättä pidä paikkaansa. A-lehtien pääluottamusmiehen Paavo Martikaisen kommentit esimiesten mahdollisista asenteista ovat samansuuntaisia ”miksi lähdet pois, etkö ole tyytyväinen?”. Sanoma Magazinessa esimiesten suhtautuminen kiertotoiveisiin on ollut pääsääntöisesti positiivista. Se nähdään yritykselle ilmaisena tapana kehittää työntekijän ammattitaitoa. Sanoma Magazinen pääluottamusmiehen Heljä Walamiehen mukaan työkierto tuulettaa tehokkaasti aivoja, pakottaa tarkistamaan omia työskentelytapoja ja avaa uusia näkökulmia. Kaikki kierrossa olleet, joiden kanssa Walamies oli keskustellut, olivat kokemukseen tyytyväisiä. (Lööppi 3/2008, 7.)

Talouselämän toimituksen työkiertojärjestelmä on harvinaisuus. Toimittajille kierto lehden eri työtehtävissä on pakollista. Kerran vuodessa toimituksen johto kuuntelee toiveet ja kokoaa palapelin uudestaan. Kierron avulla opitaan koko ajan uutta ja ymmärtämään toisten työtehtäviä. ”Kun tietää, ettei voi jäädä vuosikausiksi paikoilleen, mieleen ei pälkähä, että tehtävien vaihtoon liittyisi arvio onnistumisesta tai epäonnistumisesta.” (Talouselämä 32/2005, 72.)

Valiolla kaksi johtajaa vaihtoi tehtäviä. Logistiikkajohtaja Thomas Backlundista tuli myyntijohtaja ja myyntijohtaja Timo Kärnästä logistiikkajohtaja. Toimitusjohtaja Harry Salonaho sanoo, että idea oli hänen.”Toivon, että johtajien esimerkki saisi henkilökuntaan liikettä. Meidän avainhenkilöt ovat konserniresurssi, ei yksittäisen toiminnon resurssi. Olen sanonut esimiehille, että teidän on pakko olla valmiita siihen, että teiltä otetaan se paras työntekijä.” Esimiesten yhteistyöhaluja seurataan. Nokian ylin johto myös vaihtaa työtehtäviä ja henkilöstö kiertää sekä kotimaissa, että ulkomaille ja takaisin. (Talouselämä 32/2005, 72.)

### 3 TOIMINTATUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu toimintatutkimus. Toimintatutkimuksesta on esitetty useita määritelmiä aihepiiristä kertovassa kirjallisuudessa, eikä sen sisällöstä ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttävää määritelmää. Määritelmällisesti toimintatutkimuksessa (action research, AR) tutkitaan toimintaa ja toimitaan tutkimuksen pohjalta. (Kuusela 2005, 10.)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Siinä tutkitaan ihmisen toimintaa, eikä esimerkiksi luonnonilmiöitä tai jonkin laitteen toimintaa. Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään käytäntöjä entistä paremmaksi käyttämällä järkeä. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti vuorovaikutukseen perustuvaan sosiaaliseen toimintaan. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa kokeillaan ja suunnitellaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen & Kumpu. 2006, 16 - 17). Toimintatutkimus nähdään toimijoista kumpuavana voimana ja toimintana, ei ulkoapäin annettuina ohjeina, käskyinä ja kehittämistoimina. Siinä on toimintatutkimuksen voima, sillä henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. (Kananen 2009, 9.)

#### 3.1 Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät eivät eroa laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Niitä voidaan käyttää toimintatutkimuksessa lisättyinä kvantitatiivisilla menetelmillä. Menetelmät ja lähteet riippuvat aina käsiteltävästä ongelmasta. Laadullisen tiedonkeruun menetelmiä ovat: haastattelut, havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt. Haastatteluja ja havainnointia voidaan jaotella eri tyyppisiin esim. teemahaastattelut tai avoimet haastattelut tai piilohavainnointi tai osallistuva havainnointi. (Kananen 2009, 60 - 61.)

Havainnointi on toimintatutkimuksen eräs tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että tutkija on itse mukana toimintatutkimuksen aktorina, joten hänen tiedonkerääjäroolinsa on olla hankala toteuttaa. Ilmiön pitää kuitenkin olla havainnoitavissa, sillä kaikista ilmiöistä ei saada mitään irti havainnoinnilla. Yksinkertaisia havainnointimenetelmiä on esimerkiksi tukkimiehen kirjanpito ihmisten käyttämistä puheenvuoroista palaverissa. Kenttämuistiinpanot on tapa tehdä kirjallisia muistiinpanoja ilmiöstä. Sen huonona puolena on subjektiivisuus jota voidaan vähentää ennakkosuunnittelulla, eli mihin seikkoihin kiinnitetään huomiota ja kirjataan ylös. Tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen on myös eräs tehokkaimmista tavoista dokumentoida tapahtumia. Sen kirjoittamisella ja hyödyntämisellä pitää kuitenkin olla selkeä funktio. Siihen voidaan suunnitelmien lisäksi kirjata kuvauksia päivittäisistä tapahtumista. (Kananen 2009, 67 - 71.)

Taulukko 5: Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2009, 20.)

TOIMINTATUTKIMUKSEN SUHDE KVALITATIIVISEEN JA KVANTITATIIVISEEN TUTKIMUKSEEN			
	Kvalitatiivinen tutkimusote	Kvantitatiivinen tutkimusote	Toimintatutkimus
<b>Tutkimuksen tarkoitus</b>	Ymmärtäminen Tulkinta	Syy-seuraus-suhteet Ennustaminen	Muutos Toiminnan kehittäminen
<b>Teorian ja käytännön suhde</b>	Induktio Käytännöstä teoriaan	Deduktio Teoriasta käytäntöön	Abduktio Teorian ja käytännön vuorovaikutus
<b>Tutkijan rooli</b>	Ulkopuolinen Osallistuja (mahdollinen)	Ulkopuolinen Tarkkailija	Aktiivinen toimija Muutosagentti
<b>Ihmiskäsitys</b>	Holistinen	Atomistinen	Holistinen Itseohjautuva
<b>Käsitys tiedosta</b>	Tulkinnallinen	Tekninen	Kriittinen Emansipatorinen
<b>Tutkimuskysymykset</b>	Avoimia	Strukturoituja	Lähinnä avoimia
<b>Vastaukset tutkimuskysymyksiin</b>	Kuvailevia	Määrällisiä, lukuja	Lähinnä avoimia

Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys, jolloin siihen perustuvan kokeilun avulla saaduista tuloksista tehdään paranneltu suunnitelma. Toimintaa voidaan kehittää useiden peräkkäisten suunnittelu ja kokeilusyklien avulla. Tällä tavoin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. Perinteisessä tutkimuksessa selvitetään kuinka asiat ovat ja luodaan havaintojen perusteella teoreettista tietoa, toimintatutkimuksessa tavoitellaan käytännön hyötyä. Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan. Hän tekee toimintaan muutoksia ja ohjailee sitä tarkoituksellisesti. Tutkijan tavoitteena on käynnistää muutos ja rohkaista ihmisiä toimimaan ja tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää paremmaksi. (Heikkinen & kumpp. 2006, 19 - 20). Yksinkertaisimmillaan syklin vaiheet ovat: suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Kananen 2009, 12). Lähtökohtaisena ajatuksen on, että tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa. (Kuusela 2005,10.) Koska toimintatutkija osallistuu toimintaan, hän ei välttämättä etäännytä itseään kohteesta, vaan saattaa käyttää raportoinnissa ensimmäistä persoonaa ja aktiivimuotoa. Tutkimusraportin kertojana voi olla minä tai me, jolloin siitä tulee kertova, narratiivinen. (Heikkinen & kumpp. 2006, 19 - 20.)

### 3.2 Toimintatutkimus tässä kehittämishankkeessa

Toimintatutkimuksessa on tarkoitus tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi ja tässä hankkeessa se on työkierron käytänteiden suunnittelua. Toimintatutkimuksen syklisyys näkyy siinä, että saatuja tuloksia (kyselyt, ideapaja, päiväkirja) kierrätetään kommentoitavaksi ja kehitettäväksi eri foorumeissa ja näistä kommentteista jalostetaan uusia ja parempia toimintapaehdotuksia.

Toimintatutkimusta käytetään tässä kehittämisprojektissa osallistamalla henkilöstöä ideapaajaan, jossa he pääsevät kertomaan kokemuksistaan ja näkemyksistään työkiertoon, sekä osallistuvat työkiertopilotin suunnitteluun ja halutessaan myös voivat osallistua siihen. Lisäksi yhden henkilön siirtyminen määräajaksi toiselle osastolle hyödynnetään, kun hän sai täytettäväkseen ”oppimispäiväkirjan”, jossa hän arvioi tarvitsemiaan taitoja ja saamansa oppia. Häneltä saadun palautteen kautta oppimispäiväkirjaa kehitetään varsinaista pilottia varten, sekä hänen kokemuksiaan hyödynnetään ohjeistuksissa. Päiväkirjan valmistumisen jälkeen syntyi vielä idea kartoittaa kierron kohteena olleen osaston näkemyksiä jaksosta.

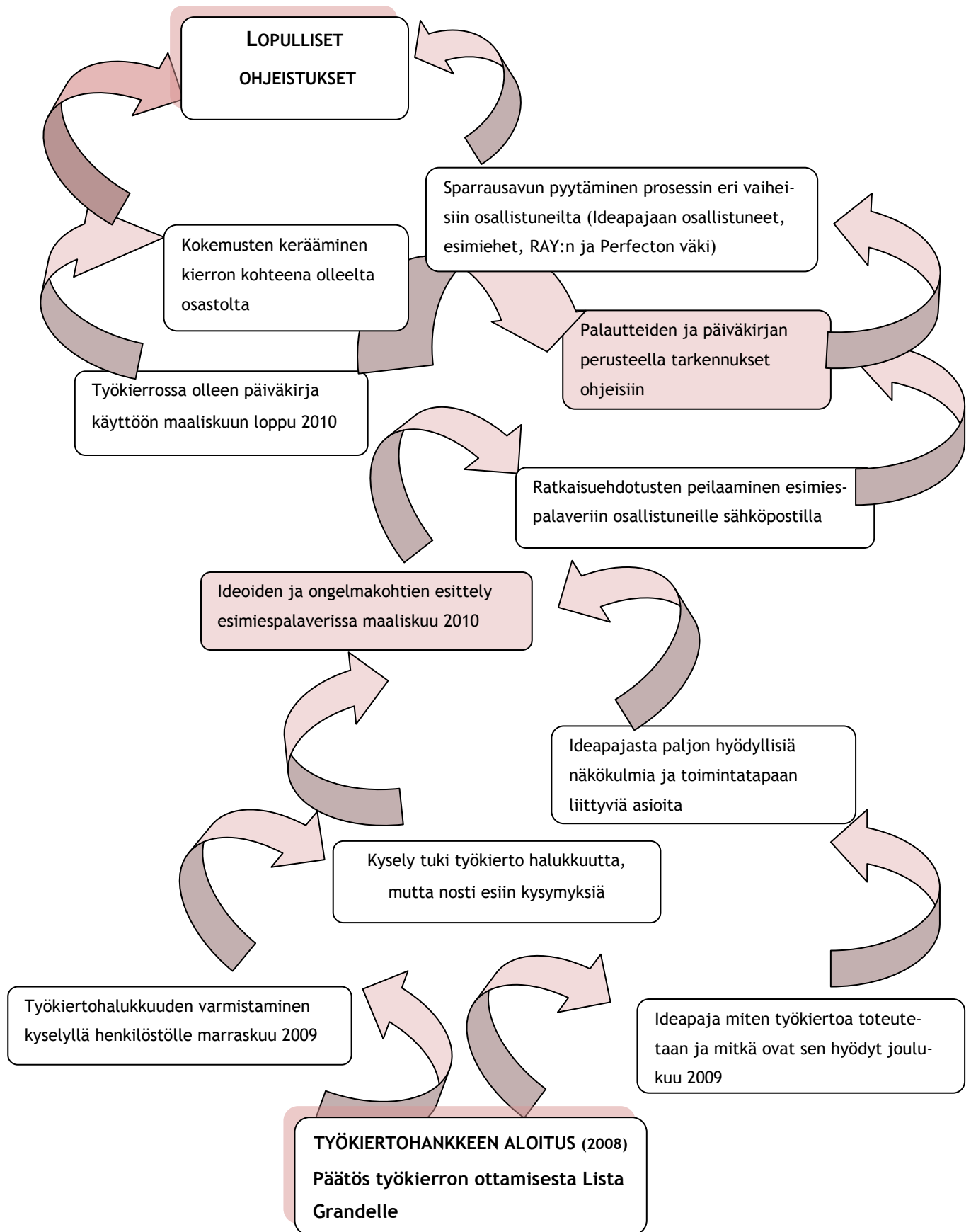
Pilottijakson suunnittelussa esimiehet osallistettiin kehittämistyöhön, heidän näkemyksensä kierron toteuttamiseksi huomioidaan pelisääntöjä luotaessa. Esimiesten näkökulmaa työkiertoon ja rikastamiseen on kartoitettu kyselyllä jo aiemmin. Kysely tuotti työkierron toteuttamisessa tärkeitä huomioitavia asioita ja suunnittelupalaverissa näihin seikkoihin etsitään ratkaisuja.

Esimiehet ovat yksi olennainen osa työkiertoa ja siksi heidät osallistetaan suunnitteluvaiheeseen pohtimaan toteutusvaiheen tapoja. He saavat vaikuttaa näkemyksillään siihen, että työkierrosta tulee oikeasti käytettävä ja toimiva systeemi lisätä osaamista ja motivaatiota organisaatiossa.

Ensimmäiset versiot Miksi työkiertoon?, Työkierron muistilista esimiehille ja Kierrätys on trendikästä (sisäiseen markkinointiin tarkoitettu tiedote, liite 10) lähetettiin vielä kommentoitavaksi prosessiin osallistuneille tahoille. Tavoitteena oli saada vielä palautetta ja ideoita oppaiden ja projektin täydentämiseksi ja viimeistelyyn.

Seuraavan sivun kuvassa on pyritty kuvan muotoon hahmottaa tutkimuksen spiraalimaista kulkua. Samantyyppinen kuvio olisi ollut mahdollista myös tehdä teoriaosion osalta, miten sen osa-alueet linkittyivät tukemaan kokonaisuutta. Prosessin edetessä tuli selväksi se, että jokainen vastaus aiheuttaa lisäkysymyksiä joihin haluaa vastauksen. Kuitenkin jossain vaiheessa peli on vihellettävä poikki - vaikka kehittämistä ja parantelua voisi jatkaa loputtomasti. Tämän kehitysprojekti päättyy ennen varsinaisen pilottijakson alkua, koska sen ajankohtaa siirrettiin alkuperäisestä suunnitelmasta vastaamaan paremmin organisaation tarpeita.





Kuvio 5: Kehityshankkeen kulku

### 3.3 Arvio toimintatutkimuksen hyödyistä

Tutkijaa kannustetaan kirjaamaan ylös omia ennakkokäsityksiään ja oletuksiaan ennen tutkimushanketta. Ennen tätä kehittämishanketta opinnäytetyöntekijä kirjasi ylös omia ennakkokäsityksiään lokakuussa 2009 mukaillen Heikkinen & Roivio & Syrjälän mallia kirjasta Toiminnasta tietoon. (Liite 13).

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvänä ennakkokäsityksenä oli se, miten opinnäytetyöntekijä onnistuu keräämään ja jalostamaan tietoa toimintatutkimuksella. Toimintatutkimuksesta määritellään, että sillä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Tässä kehittämishankkeessa kaikki tieto on pyritty keräämään oppaiksi, jotta työkierto kasinolla onnistuisi. Toisaalta tällaiset oppaat tuskin koskaan ovat kaiken kattavia, jolloin hanketta tulisi jatkaa niin että olisi suunnitelma, kuinka oppaita täydennetään kokemuksen karttuessa. Erityisesti esimiesten oppaaseen olisi hyödyllistä saada kokemuksista syntyneitä täydennyksiä ja ohjeita.

Olennaista on, että sekä esimiehet että työntekijät ovat osallistuneet prosessiin eri vaiheissa, ja antaneet siihen tärkeää tietoa ja jakaneet omia kokemuksia. Tätä tietoa ei olisi pelkällä kyselyllä tai haastattelulla välttämättä saatu esiin, sillä ideat ja niiden jalostaminen on vaatinut vuorovaikutusta joka kyselystä tai haastattelusta puuttuu.

Toimintatutkimukseen kuuluva syklisyys, jolloin kokeilun avulla saaduista tuloksista tehtiin paranneltu suunnitelma, tapahtui selkeimmin kahdessa pisteessä prosessia (kuviossa 5 laatikot väritetty). Toinen oli esimiespalaveri, jolloin alustavaa työkiertosuunnitelmaa arvioitiin ja sen jälkeen sitä muokattiin saatujen ehdotusten perusteella. Työkiertäjän päiväkirjan palauttamisen jälkeen arvioitiin uudelleen päiväkirjan rakennetta ja kysymyksiä, ja se muokkaantui uudelleen. Lisäksi esimiesten ohjeisiin tuli muutoksia mm. työaikojen olennaisen muutoksen huomioiminen jo ennen kiertoa.

## 4 GRAND CASINO HELSINKI

RAY on julkisoikeudellinen yhdistys, jonka tehtävänä on hankkia pelitoiminnalla varoja vapaaehtoisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen työn tukemiseen. Sillä on yksinoikeus raha-automaatti ja kasinopelitoiminnan järjestämiseen Suomessa. Valtioneuvosto on myöntänyt RAY:lle rahapeliluvan ajalle 01.01.2007 -31.12.2011. Rahapelitoimintaa valvoo Sisäasiainministeriön arpa-jais- ja asehallintoyksikkö. Grand Casino Helsinki (GCH) on osa Raha-automaattiyhdistystä. Rahapeliluvassa määrätään mm. pelikasinoiden lukumäärä ja paikka (yksi kappale, Helsingin alueella), pelikasinon pöytäpelien ja automaattien enimmäismäärä, sekä kasinon aukioajat. Pelitoiminnan tuotto oli vuonna 2009 650,8 miljoonaa euroa. GCH:n osuus RAY:n tuotoista oli noin viisi prosenttia eli 29,7 miljoonaa euroa. Vuonna 2009 avustuksia myönnettiin 921 järjestölle yhteensä 302,5 miljoonaa euroa. Avustusten lisäksi RAY:n tuotosta osoitetaan Valtionkonttorin käyttöön 105 milj. euroa sotiemme veteraanien hoitoon ja kuntoutukseen. Yhteensä RAY:n tuottoa käytetään yhteiskunnallisiin tarkoituksiin tänä vuonna 407,5 miljoonaa euroa. (RAY Vastuullisuus ja vuosiraportti 2009, 5.)

GCH:n palveluksessa on n. 200 henkilöä lukuississa eri ammattinimikkeissä. Miehiä heistä on n. 55% ja naisia 45%. Henkilökunnan keski-ikä on n. 33 vuotta. Kokoaikaisia työsuhteita kaikista on n. 85 %. Kasinolla tai RAY:n palveluksessa yli kymmenen vuotta olleita on n.35 % GCH:n henkilökunnasta.

Kasinolla on yhdeksän erikokoista osastoa. Vaihtelua on IT -osaston yhdestä henkilöstä pöytäpeliosaston noin 90 henkilöön. Rekrytoitaessa jokaisella osastolla on erilaisia vaatimuksia rekrytoitavan peruskoulutuksen suhteen. Pelinhoitajat koulutetaan työhönsä alkeista lähtien viiden viikon koulutusjaksolla, kun taas turvaosaston työntekijöiltä vaaditaan alan peruskoulutusta ja kokemusta.

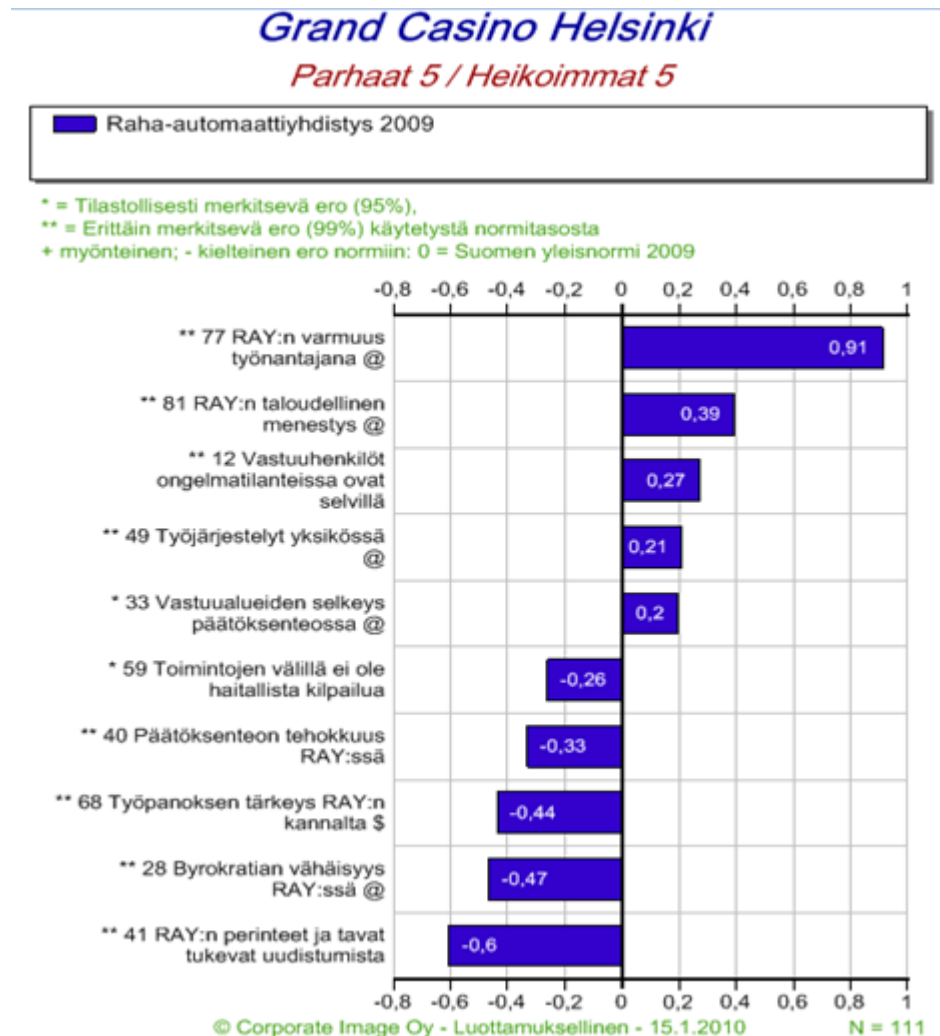
Kasinon palkkausjärjestelmässä on osastokohtaisesti ja tehtävänimikkeittäin määritelty palkka. Tämän tehtävän vaatimustasoon perustuvan palkan lisäksi on työntekijän mahdollista saada henkilökohtaista palkanlisää, jonka antamisesta päättää esimies. Kasinon palkkausjärjestelmässä on määritelty palkan määräytymisestä toiselle osastolle siirryttäessä, että palkka määritellään uudestaan neljän kuukauden jälkeen osaston palkkatasoa vastaavaksi.

### 4.1 Henkilöstötutkimus

Koko RAY:ssä tehtiin Corporate Imagen toteuttama henkilöstötutkimus keväällä 2009. Tutkimuksessa yrityksestä saatuja tuloksia verrataan muihin vastaaviin yrityksiin tai toimialoihin. Tulokset esitetään suhteessa tähän vertailuaineistoon: negatiiviset tulokset tarkoittavat että ko. yritys on keskitason alapuolella kyseisessä väittämässä ja positiiviset tulokset kertovat

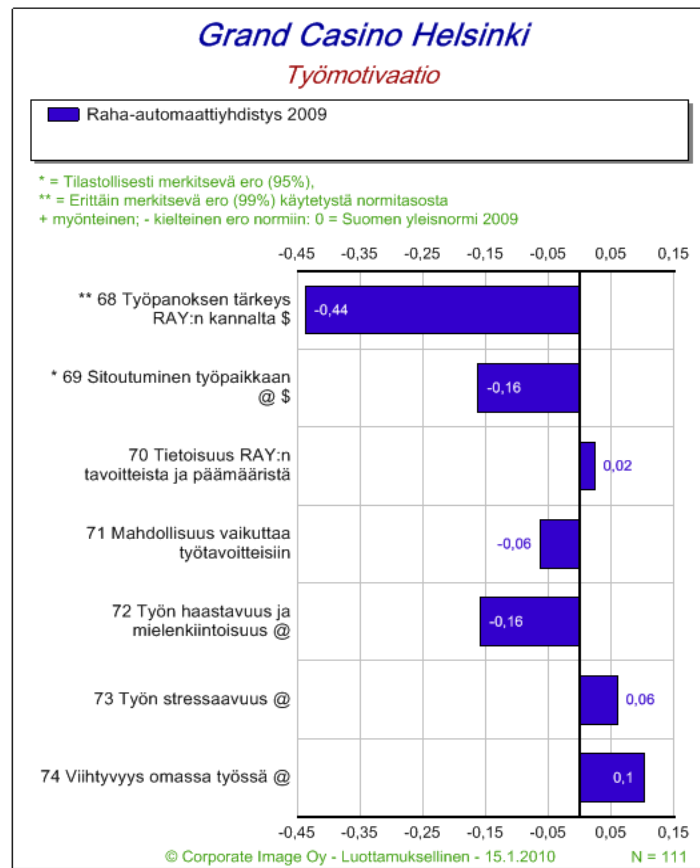
keskimääräistä paremmasta onnistumisesta. Tähdellä \* merkityissä kohdissa ero on tilastollisesti merkittävä ja kahdella tähdellä \*\* merkityissä erittäin merkittävä ero.

Taulukko 6: GCH Henkilöstötutkimus 2009. Parhaimmat ja heikoimmat osa-alueet.



Tutkimuksessa tuli esiin erilaisia työkiertoa ja rikastamista koskevia asioita. Henkilöstötutkimuksen kysymyskohtaiset tulokset on merkitty sulkuihin väittämien viereen. Tutkimuksessa ilmenee, että henkilöstö kokee toimintojen välillä olevan haitallista kilpailua (\*-0,26) ja että he eivät ole sitoutuneita työpaikkaansa (\*-0,16). Lisäksi kyselyn vapaissa kommentteissa kaivattiin yhteistyötä, sekä selkeää työnjakoa eri osastojen kanssa. Lisäksi kaivattiin enemmän vastuun jakamista, koulutusta, moniosaamista ja taitojen jakamista kuormituksen vähentämiseksi, sekä työntekijöiden mielipiteiden huomioimista työympäristöä kehitettäessä.

Taulukko 7: Työmotivaatioon vaikuttavat seikat. (GCH Henkilöstötutkimus 2009)



Kasinolla työtehtävät ja työrytmi on tarkoin kontrolloitu, sekä työtavat määritelty erilaisissa toimintamanuaaleissa. Lisäksi toiminta- ja liikkumisalue ovat tarkoin rajattuja joillakin osastoilla. Hackmanin ja Oldhamin määrittelemien työn ominaispiirteiden (kts. sivu 20) mukaan nykyisellään työstä puuttuu **itsenäisyys**, koska työtapoja tai aikoja ei voi itse päättää. Tämä ilmenee myös henkilöstötutkimuksessa, sillä ihmiset eivät koe että heillä olisi mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon (-0,12). Byrokratian määrä koetaan myös suureksi (\*\*-0,47). Lisäksi mahdollisuus osallistumiseen tai aloitteentekoon on vähäinen (-0,09). Monet pitkään samassa työssä olevat eivät varmaan koe, että he tarvitsisivat työssään **erilaisia taitoja**, vaan työpäivät ovat hyvin rutiininomaisia. Henkilöstötutkimuksessa tätä tukee se, ettei työtä koeta **haastavana ja mielenkiintoisena** (-0,16). Tutkimuksesta ilmenee myös, että ihmiset saava mielestään vähän **palautetta** (-0,06) työstään. Lisäksi harva **kokee työpanoksensa merkittäväksi** RAY:n kannalta (\*\*-0,44).

## 4.2 Työkiertoa kasinolla

Työkiertoa on ollut eri tavoilla käytössä kasinolla aina, vaikka sitä ei ole sellaiseksi välttämättä mielletty. Pelinhoitajan työssä tämä näkyy vuoron aikana siirtymisellä pelipöydästä toiseen, taitoisuuden mukaan. Moniosaaaja pelinhoitaja voi työskennellä kaikissa eri peleissä, sekä toimia myös pelinvalvojana. Optimaalisessa tilanteessa hän ei työvuoronsa aikana ole kahdesti samassa pelipöydässä. Tämä on työergonomiankin kannalta mielekästä.

Työkiertoa on tapahtunut myös sisäisten rekrytointien kautta, ja siirtymisiä osastolta toiselle on useita niin kasinolla kuin koko RAY:ssä. Kuitenkin harvempi on palannut alkuperäiseen työhönsä, jota voidaan pitää työkierron kriteerinä. Kasinolla on lisäksi ollut lukuisia projekteja joihin henkilökunta on osallistunut, joko oman työn ohella tai kokonaan projektin palvelukseen siirtyen. Organisoitua työkiertojärjestelmää ei kasinolla tai RAY:ssä ole ollut, joskin kasinolla useita vuosia sitten kokeiltiin pienimuotoista työkiertoa. Siitä ei kuitenkaan tehty dokumentointia tai kerätty kokemuksia aktiivisesti.

## 4.3 RAY:n näkemyksiä ja odotuksia työkierrolle

RAY tason näkemyksiä ja odotuksia työkierrolle ja työn rikastamiselle kartoitettiin avoimella haastattelulla 27.10.09 RAY-talossa, johon osallistui työhyvinvointipäällikkö Marita Simola sekä henkilöstökonsultit Krista Hirvilammi ja Katja Himanen. RAY:ssä työkiertoa on aina tapahtunut, mutta sitä ei ole järjestetty mitenkään systemaattisesti. Useimmiten kyse on ollut talon sisällä siirtymisestä toiseen tehtävään pysyvästi tai osallistumisesta johonkin projektiin.

RAY on hyvin kiinnostunut työkierrosta ja kasinon kokemuksista hankkeesta otetaan mielenkiinnolla vastaan. Haastattelussa tuli esiin erilaisia ideoita lisätä henkilöstön osaamista työkierron lisäksi. Yhtenä ideana oli toisen osaston töihin perehtyminen muutaman viikon tutustumisjaksolla sekä mahdollisuudesta hyödyntää RAY:n avustuskohteita keskusteltiin myös. Lyhyenkin tutustumisjakson uskottiin antavan avarampaa näkemystä ja ymmärrystä muiden osastojen töihin.

Haasteena nähtiin työkierron koordinointi. Kuka ja millä keinoin ylläpidetään tietoa työkiertoon haluavista ja samalla miten kartoitetaan kiertoon sopivat tehtävät. Järjestelmä vaatisi vastuuhenkilön, joka kykenee koordinoimaan valtakunnan laajuisesti RAY:n tehtävät ja henkilöstön.

## 5 TUTKIMUSPROJEKTIN KULKU JA TULOKSET

Kasinon työntekijöiden näkemyksiä ja toiveita työkierrosta kartoitettiin nettikyselyllä. Siinä tiedusteltiin halukkuutta työkiertoon, sekä kerättiin ideoita ja kokemuksia työkierrosta. Esimiehille on oma lomakkeensa. Siinä kartoitetaan esimiehen näkemystä osastolaistensa halukkuuteen työkiertoon ja heidän näkemyksiään työkiertoon liittyvistä uhista ja positiivisista seikoista. (Liitteet 6 ja 7.)

Henkilökuntaa osallistettiin työkierron suunnitteluun ideapajassa. Ideapaja pidettiin kasinon kokoustiloissa 2.12.09 ja siihen osallistui kahdeksan henkilöä viideltä eri osastolta. Tilaisuus videoitiin. Ideapajan ohjelma ja tehtäväpaperi liitteinä (Liite 3.)

Eräs työntekijä siirtyi määrääjäksi toimimaan toiselle osastolle ja hänen kokemuksiaan päätettiin myös hyödyntää tätä raporttia varten. Hänelle annettiin täytettäväksi päiväkirjamainen lomake, jolla kartoitettiin kokemuksia ja oppimista uudessa tehtävässä.

Työkierron käytänteitä ja toteutusta pohdittiin kasinon esimiespalaverissa, jossa esiteltiin teoriasta ja ideapajasta koottu työkierron muistilista. Paikalla oli myös RAY:n henkilöstöhallintoa.

### 5.1 Ideapaja

Opinnäytetyöntekijä pyrki Ideapajassa toimimaan havainnoijana ja fasilitaattorina, sekä ohjaamaan keskustelua ja ideointia. Tavoitteena oli saada näkemyksiä työkierron positiivisista puolista, sekä konkreettisia ideoita työkierron toteuttamiseksi. Menetelmänä käytettiin erilaisia yhdistelmiä ideointitekniikoista sekä ns. tulevaisuudenmuistelu-tekniikkaa (Liite 4). Tulevaisuudenmuistelu perustuu ratkaisukeskeiselle lähestymistavalle kehittämisessä. Menetelmässä ei keskitytä ongelmien etsimiseen vaan ratkaisujen luomiseen.

Tilaisuuden sääntöinä olivat että kielteisyys on kielletty, hullut ideat on sallittu ja jos kritiikkiä on pakko esittää, se tehdään 3 + mallin mukaan. (Ojasalo, Moilanen, Rihtilahti 2009, 144.) Siinä ideasta etsitään kolme hyvää asiaa ja kritiikki asetetaan kysymyksen muotoon:

”Miten olit ajatellut ratkaista....” Ideapaja alkoi esittäytymisellä työparille, kertoen itsestä ja omasta taustasta jotain. Lisäksi pyydettiin kertomaan jokin salaisuus. Salaisuus sai olla esimerkiksi se, että on reikä sukassa tai unohti aamulla pestä hampaat. Keskustelun jälkeen parit esittelivät toisensa ryhmälle. Tämä oli samalla esittäytyminen, kuuntelemisharjoitus sekä luottamusharjoitus (Nummi 2007, 67,108.)

Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin keksimään 30 hyvää asiaa, jotka voidaan saavuttaa työkierrolla. Sitten heidän piti esitellä omat ideat vieruskaverille, poimia (varastaa) heidän parhaat ideat joita eivät olleet tulleet itse ajatelleeksi, ja keksiä vielä kymmenen lisää yhdessä. (Nummi 2008, 48.) Tällä harjoituksella oli tarkoitus virittää ryhmä ajattelemaan positiivisia asioita työkiertoon liittyen.

Seuraavaksi siirryttiin tulevaisuuden muisteluun. Siinä ryhmäläisiä kehoitettiin siirtymään ihannetulevaisuuteen, jossa he ovat olleet työkierrossa toisella osastolla. Tässä ihannetulevaisuudessa kaikkia on sujunut hyvin ja ongelmat ratkenneet. Tämän jälkeen heidän tuli kertoa mitkä asiat heitä ilahduttivat tässä ihannetulevaisuudessa. Seuraavaksi he siirtyivät niihin tapahtumiin, jotka olivat olleet tämän onnistumisen taustalla. Millaisia päätöksiä tai toimenpiteitä oli tapahtunut, jotta lopputulos oli onnistunut. Tämän jälkeen he kertoivat huolenaiheitaan joita heillä oli ollut matkan varrella ja miten nämä huolet olivat kadonneet. Tilaisuuden lopuksi käytiin vielä vapaata keskustelua aiheesta ja jokainen sai esittää omia näkemyksiään työkierron onnistumisen edellytyksistä.

## 5.2 Ideoinnin tulokset

Osallistujat keksivät alkuun lukuisia pienempiä ja suurempia hyötyjä työkierrosta. Koska kaikenlainen negatiivisuus tai ”sensurointi” oli kiellettyä, oli osa kommentteista myös melko humoristisia. Näkökulma vaihteli osallistujan, asiakkaan, vastaanottavan ja lähettävän osaston näkökulmasta aina kasinon ja koko RAY:n saamaan hyötyyn. Vastaukset on luokiteltu näiden näkökulmien mukaan.

### Hyödyt yksilön kannalta

Ideapajan näkemykset yksilön saamasta hyödystä oli todella monipuolista. Keskeisimmäksi nousi työn vaihtelevuus, motivoituminen ja omien taitojen kartuttaminen. Työntekijään itseensä liittyvät kommentit paljastavat myös yksilötasolla monentasoista hyötyajattelua. Hyöty voi olla yksityiselämään ja työn ulkopuoliseen aikaan liittyvää, etenemis- ja uramahdollisuuksia koskevaa, itsensä haastamista ja voittamista, oppimista ja työssä viihtymistä. Myös pienet asiat kuten työvaatteiden erilaisuus mainittiin.

### Hyöty yritys/osasto/esimies näkökulmasta

Ideapajassa kartoitettiin kattavasti organisaation saamaa hyötyä työkierrosta. Sen nähtiin parantavan työilmapiiriä, antavan hyvää yrityskuvaa ja olevan rekrytointivaltti. Lisäksi työkierron hyötyinä nähtiin henkilöstön joustava käyttömahdollisuus esimerkiksi sairaus- tai äitiyslomatilanteissa. Yrityksen saama hyöty oli vastaajien mielestä selkeä: osaava, sitoutunut,



motivoitunut henkilöstö, joka mahdollistaa toimimisen myös vaihtuvissa olosuhteissa. Lisäksi erilainen oppiminen lisääntyy ja mahdollisuus hyödyntää henkilökunnan osaamista paranee. Asiakaspalvelun laadun parantumisen nähtiin olevan myös keskeinen anti työkierrosta.

Taulukko 8: Työkierron hyödyt eri näkökulmista. (Ideapaja 02.12.09.)

#### EDUT TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

- vaihtelevuus työhön
- lisää mielekkyyttä ja haasteita
- pääsee näyttämään erilaista osaamista
- työkokemus lisääntyminen
- työmotivaation kasvu
- uuden oppiminen
- ei tuntisi olevansa korvaamaton kun joku muukin osaa työni
- näkee muiden töitä
- oma ura päätepesteeissä voi siirtyä toiselle osastolle
- erilaiset työvaatteet
- lisää tiimejä joiden kanssa viettää vapaa-aikaa
- mahdollisuus kokeilla uutta ilman että vaarantaa omaa työpaikkaansa
- parempi mieliala
- näkemys kasinosta paranee
- kokemuksen kartuttaminen
- saa toteuttaa itseään
- oppii uutta asiakkaista
- tutustuu paremmin työkavereihin
- löytää puolison
- joustavuutta työaikoihin
- parempi palkka
- haasteet kasvattavat
- maiseman/paikkakunnan vaihto
- omien taitojen hyväksikäyttö
- itsetunto kohenee
- työnhakumahdollisuudet paranevat
- uudet näkökulmat
- kokonaisuuden hallinta
- erilaisten työtapojen näkeminen
- työskentelyasentojen muutos => ergonomia
- asiakaskontaktien muutos
- jaksaminen työssä
- urakehitysmahdollisuudet
- kenttätyöntekijöiden tutustuminen taustatekijöihin
- kunto kasvaa (istumatyöstä liikkumaan)
- työpaikan parempi tuntemus

#### EDUT ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA

- sitoutuminen
- osaamisen lisääntyminen
- työilmapiirin parantuminen
- kilpailukyky paranee
- osaava henkilöstö
- parempi työnlaatu
- osastojen välisten ”muurien” rikkominen
- osaamispääoman hyödyntäminen
- joustavuus (esim. sairauslomat)
- ideoiden kierrätys
- esimiehille uusia näkemyksiä työhön
- hyvä yrityskuva ja hyvä kuva pomosta
- mahdollisuus saada helposti äitiyslomasijainen
- poikkeustilanteessa osaajia enemmän
- kasinon laaja tuntemus => parempi asiakaspalvelu
- lisätyön tarjoaminen osa-aikaisille
- vähemmän tarvetta rekrytointiin
- Osastojen rajat ylittävä osaaminen ja sen hyödyntäminen
- rekrytointivaltti ja rekrytointitarpeen pieneneminen
- palvelun paraneminen ja monipuolisuus -Parasta Palvelua asiakkaalle
- kasinoammattitaidon arvostus kasvaa
- työntekijöiden kaikkien taitojen ja koulutuksen hyödyntäminen
- RAY lähentyy kasinoa jos työkierto saadaan toimimaan kasino ⇔ RAY

(IDEAPAJA 02.12.09)

### 5.3 Tulevaisuuden muistelu

Positiivisen virittäytymisen jälkeen ryhmä siirtyi tulevaisuuden muisteluun. Ryhmäläisten pyydettiin kuvittelemaan, että he ovat lähteneet työkiertoon. Tavoitteena on ajatuksissa siirtyä ns. ihannetulevaisuuteen, jossa kaikki on hyvin ja miettiä mitkä ovat seikkoja jotka tekevät iloiseksi. Vastauksista ilmeni tärkeimpänä, että työkiertoon lähtijä tunsu olonsa tervetulleeksi, oli saanut riittävän perehdytyksen, tunsu osaavansa työnsä. Hän oli saanut kohdata ja voittaa haasteita ja käyttää erilaisia taitojaan. Lisäksi osaamisen osoittaminen esimiehelle on tärkeää.

*”Mistä olen ollut äärimäisen iloinen, on uuden oppiminen ja työ on tarjonnut uusia haasteita. Olen saanut asiakkaista hirveän paljon paremman kuvan, lisäksi olen saanut paljon uusia työkavereita.”*

*”Siirryin pelinhoitajaksi pokeriin, joka mahdollistaa töiden tekemisen myös ulkomailla ja siitä saa vaihtelua”*

*”Menin töihin myyntiin ja ilahduttavinta oli, että saatiin yhteistyö toimimaan ja saatiin uusi Lippupiste ohjelma”*

*”Mua ilahdutti se, että oli tervetullut olo ja uudet työkaverit auttoi mua tosi paljon”*

*”Mahtavaa vaihtelua”*

*”Pääsin seuraamaan ja avustamaan kirjanpidossa, sain siitä koulutusta vastaava työtä”*

*”Pääsin kokonaisvaltaisemmin tuomaan itseäni esille uudessa työssä, erityisesti omalle esimiehelle näyttämään mitä pystyn tekemään. Esimies näkee sen kasvun siitä kuin olen aloittanut, siihen mihin olen kehittynyt”*

*”Oman koulutuksen käyttö, antamaan nuoremman näkemyksen osastolle”*

*”Tuomaan kasinolle uusia kansainvälisiä kontakteja joita ei ehkä ole aiemmin tultu ajatelleeksi”*

*”Olen pärjännyt kauan ja hyvin ilman tuttua ympäristöä”*

Seuraavaksi piti pohtia niitä tekijöitä, jotka olivat mahdollistaneet ihannetulevaisuuden ja onnistumisen kokemukset. Onnistumisen mahdollisti hyvä yhteistyö osastojen välillä, johdon

tuki, sopiminen palkasta ja työkierron kestosta, oma halukkuus oppia uutta sekä vastaanottavan osaston valmius perehdyttää uusi työntekijä.

*"Palkkakysymyksestä päästiin yksimielisyyteen"*

*"Johdon tuki ja puolto, että oli tosi kannustavaa suhtautuminen ylemmältä taholta"*

*"Oli aivan LOISTAVA perehdytys"*

*"Pelin treenaaminen, enkä luule itsestäni liikoja"*

*"Päätös työkierron aloittamisesta"*

*"Osastolta oltiin valittu kouluttaja ja infottu että tulee uusi työntekijä"*

*"Avointa mieltä kaikilta"*

*"Raportointi ja päiväkirjan pitäminen oppimisesta"*

*"Hyvä kouluttaja ja asiat tuotiin selkeästi esille ja osasto oli helposti lähestyttävä"*

*"Mut on otettu tosi hyvin vastaan ja olen ollut valmiiksi kiinnostunut uudesta työstä"*

Koska on myös tärkeää ilmaista, mitkä asiat huolestuttavat kartoitettiin myös seikat jotka mietityttävät ja arveluttavat työkiertoon lähtijää. Näitä olivat oma sopeutuminen uudelle osastolle, "oman" osaston suhtautuminen, palkka, kuinka omat työt hoituvat poissaolon ajan, vastaanottavan osaston suhtautuminen - viekö jonkun toisen työn, arvostetaanko minua ja miltä tuntuu palata takaisin vanhaan työhön.

*"Pelkään että selän takana puhutaan, että eihän toi osaa tota hommaa"*

*"Mistä tiedän mitä pitää tehdä"*

*"Oltuani pitkään kasinolla töissä, olin huolissani mitä palkalleni tapahtuu"*

*"Pelkään että mokaan"*

*"Miten pelinhoitaja sopeutuu uudelle osastolle, jolla kulttuuri on erilainen"*

*”On suuri turvallisuusriski jos joku tuntee kaikki prosessit, pystyy muiluttamaan”*

*”Huolestutti että tuleeko jollekin osaton henkilölle tunne, että vien heidän työtuntejaan”*

*”Pelko että tullaanko toimeen puolin ja toisin”*

*”Saanko vaihdosta irti riittävästi itseäni ja työnantajaa varten”*

*”Huolenaiheena terveyden kestäminen”*

*”Entisestä osastosta vieraantuminen ja että he näkevät tuottamani ideat negatiivisessa valossa ja heidän mielikuvan muuttuminen minusta”*

*”Osaanko tehdä sitä hommaa vaikka sitä olisi opiskellut, arvostaako muut mun tuomaa panosta ja miltä tuntuu palata vanhaan työhön”*

Tulevaisuuden muistelu oli menetelmänä erittäin onnistunut, sillä osallistujien kuvaelmat tunteista ja tapahtumista välittyivät aitoina. Onnistumisten ja huolenaiheiden ääneen lausuminen ja analysointi paljastivat tärkeitä seikkoja, joihin työkierron suunnittelussa on hyvä varautua.

#### **5.4 Muita ajatuksia työkierrosta**

Kaksi RAY:ssä jo toteutettua toimintatapaa tuli esiin Ideapajassa: eräs osallistuja oli työharjoittelujakson aikana työskennellyt muutamia päiviä eri osastoilla ja pitänyt päiväkirjaa. Toinen osallistuja taas kertoi, että RAY:llä on ollut töissä henkilö, joka toimi kahdella alueella ja hänellä oli kaksi esimiestä. Työntekijä pystyi näin tekemään täyttä työaikaa.

Ryhmä antoi ideoita ja näkemyksiä miten työkiertoa voisi lähteä toteuttamaan ja mitä asioita tulisi erityisesti huomioida. Työkierrolle ehdotettiin omaa koordinaattoria, joka huolehtii avoimista paikoista ja kiertoon haluajista. Heidän näkemyksen mukaan tulee olla yksi yhteyshenkilö joka pitää yhteyttä, jos työkierrossa ollaan RAY:n eri työpisteissä, ja hänen tulee tuntea talon tavat.

Työkiertoon lähtijä voisi ilmoittaa omalle esimiehelleen olevansa kiinnostunut työkierrosta, vaikka ei vielä tietäisi kohdetta. Kiertoon lähtijän koulutustausta tulisi selvittää, jos uudella osastolla tarvitaan erityisosaamista tai koulutusta, tulee hakijalla luonnollisesti olla tämä. Jokaiseen paikkaan pitäisi olla haku, jossa varmistetaan että motivaatio uuteen työhön on kohdallaan. Ryhmän mielestä esimiesten tulisi vaihtaa tietoja keskenään hakijan soveltuvuu-

desta uusiin tehtäviin. Esimerkiksi jos kiertoon lähtijällä on kirjallisia varoituksia, tulee uuden esimiehen olla näistä tietoinen. Hän voi siten arvioida soveltuuko henkilö tehtävään.

Työkiertoa ehdotettiin aloitettavan pienimuotoisesti kasinolla ja sen jälkeen, jos se koetaan toimivaksi, sitä voisi laajentaa. RAY:llä on paljon toimipisteitä ja käytännön organisointi olisi haastavaa isossa mittakaavassa heti alusta lähtien.

Sopivaksi ajaksi työkierrolle koettiin alustavasti kaksi työvuorolistaa eli 12 viikkoa. Toisaalta pitäisi pystyä toimimaan osastojen tarpeiden mukaan, eikä tehdä työkierrosta liian byrokraattista. Lisäksi peräänkuulutettiin ”Kyllä järjesty”- asennetta sisäisessä asiakaspalvelussa, eli että kaikilla on vilpityn halu saada työkierto toimivaksi käytänteeksi.

## 5.5 Kysely työntekijöille ja esimiehille

Kysely toteutettiin nettikyselynä 11.11 -27.11.09. Vastajat saivat sähköpostiinsa linkin kyselyyn. Esimiehille ja työntekijöille oli erilaiset lomakkeet. (Liite 5) Esimiehiltä kyseltiin näkemyksiä työnrikastamisen mahdollisuuksista sekä vaikutuksista. Työntekijöiltä kysyttiin kiinnostuksesta lähteä työkiertoon muille osastoille, sekä halukkuudesta tehdä laajempia työtehtäviä (työn rikastaminen). Työntekijöiltä kysyttiin myös muutamia taustatietoja kuten työsuhteen pituutta, sekä osastoa jonka töistä olisivat kiinnostuneita. Molemmilta vastaajaryhmiltä kysyttiin ideoita tai kokemuksia työkierrosta. Kyselyiden tavoitteena oli kartoittaa kiinnostusta aihepiiriin, mutta myös havahduttaa vastaajia ajattelemaan työkierron mahdollisuutta ja siitä saatavia hyötyjä.

Esimieskyselyitä lähetettiin 14 ja vastauksia tuli 7. Koska kysely lähti tietyllä esimiesjakelulla, oli joukossa myös opinnäytetyöntekijä. Tämä on huomioitu ja korjattu vastausprosentti 54 %. Työntekijäkyselyitä lähetettiin 173 ja vastauksia tuli 34, vastausprosentti oli n. 20. Vastausten määrä oli jokseenkin ennako-odotusten mukainen. Perfecton tekemissä haastatteluissakin ilmeni, ettei työkierto tai muut työtehtävät kiinnosta läheskään kaikkia.

### 5.5.1 Esimieskyselyn tulokset

Esimiehiltä kysyttiin näkemyksiä alaisten töiden rikastamiseen. Mahdollisuuksia rikastamiseen nähtiin mm. tekniikkaosaston töiden tarjoaminen muille projektiluontoisesti isojen muutostöiden aikana, ison pelinhoito-osaston kouluttaminen muiden osaston töihin ja mahdollisten sairauslomien aikana heidän käyttäminen näissä töissä, kasinon tapahtumien suunnitteluun osallistuminen, markkinoinnin töiden jakaminen pieninä projekteina muille, sekä event tiimin apuna toimiminen. Muita ehdotuksia olivat mm. erilaiset projektit kuten käännöstehtävät, klubitilaisuuksissa isännöinti ja kouluttaminen. Työn rikastaminen nähtiin myös mahdollisuu-

tena sairaus tai poissaolotapauksissa hoitaa esimiehen tehtäviä, vaikkapa työvuorolistan tekeminen, jos se olisi työntekijöille opetettu. (Liite 7.)

Kysymykseen millaisia ajatuksia työkierto ja rikastaminen heissä herättävät, tuli laajasti vastauksia. Turvallisuusnäkökulma otettiin esille muutamassa vastauksessa. Turvaosastolaisen mahdollisuutta lähteä kiertämään pohdittiin siinä valossa, että he tietävät millaista valvontaa mihinkin osastoon kohdistuu ja näin mahdollisissa tahattomissa epäselvyytilanteissa voisi tulla turhia epäilyitä ko. henkilöä kohtaan. Tällä voisi olla kauaskantoisia vaikutuksia palatessa omalle osastolle. Toisaalta turvapäällikön kannanotto oli, että muutamat osastot eivät sovellu työkierron kohteiksi, koska niiden toimintatavat olisi syytä pitää mahdollisimman harvojen henkilöiden tiedossa. Hänen mielestään kuitenkin kaikkien osastojen työntekijät voisivat halutessaan kiertoon osallistua. (Kaivoluoto, sähköposti 08.12.2009.)

Palkan ja palkitsemin merkitystä halukkuuteen työn rikastamiseen myös pohdittiin. Kaikkien työntekijöiden ei uskottu haluavan tehdä laajempia työtehtäviä, ellei siitä saa myös rahallista korvausta. Myös riittävän perehdytyksen ja ammattitaidon ylläpitämisen määrää pohdiskeltiin. Samoin hyöty/panos ajattelua peräänkuulutettiin, eli kuinka pitkäksi aikaa joku kantaa siirtää työkiertoon toiselle osastolle. Myös nykyisiä työnrikastamismahdollisuuksia pidettiin hyvinä, mutta esimiehet eivät vaan välttämättä osaa hyödyntää kaikkia osajia vaan käyttävät projekteissa samoja ihmisiä.

7. Työkierrossa mm. palkkausasiat, perehdytyksen/koulutuksen riittävyys sekä panos/tuotos eli minkä pituiselle työkiertoajaksolle kannattaa perehdyttää/kouluttaa, jos uuden tehtävän omaksuminen ei mene esim. päivässä. Työn rikastamiseen on useinkin mahdollisuuksia, mutta esimiehet laittavat usein saman henkilön useaan eri projektiin (väsyttävät työntekijän ja aiheuttavat pahaa mieltä, kun muita ei käytetä), seurauksena on ollut vapaaehtoishalukkuuden väheneminen, ei enää edes toivota pääsevän projektiin ja halutaan herättää tehtävän väheksymistä kieltäytymällä, kun kysytään ns. liian myöhään.

(Ote esimieskyselyn tuloksista)

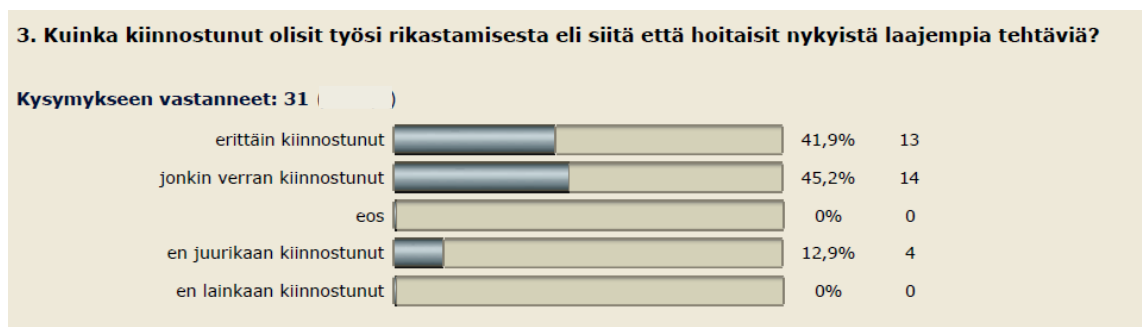
Näkemyksistä olisivatko oman osaston työntekijät kiinnostuneet työkierrosta tai työn rikastamisesta oli kaksijakoinen. Vastanneista esimiehistä kolme oli sitä mieltä, että osaston työntekijät olivat halukkaita työkiertoon tai rikastamiseen. Samoin kolme ei osannut sanoa alaistensa kiinnostuksesta.

Taulukko 9: Esimieskyselyn tuloksia. Osaston henkilöstön kiinnostus työkiertoon ja rikastamiseen.



Työntekijöiden kiinnostus työn rikastamiseen ja laajempiin työtehtäviin on huomattavaa - 87 % vastaajista olisi kiinnostuneita hoitamaan nykyistä laajempia tehtäviä:

Taulukko 10: Työntekijäkyselyn tuloksia. Kiinnostus työn rikastamiseen.



Esimieskyselyssä myös ehdotettiin enemmän kiertoa esimiehille ja vuoropäälliköille. Esiin nousi myös lyhytaikaisempi tutustuminen toisen osaston töihin, niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille. Hyötynä nähtiin kokonaisuuden hahmottaminen ja muiden työn arvostaminen.

Riskinäkökulmasta tuotiin esiin se, että osaston henkilökunnalla tulee olla riittävää osaamista myös ongelmatilanteissa. Ellei osaamista löydy, saattaa luotettavuus kärsiä asiakkaan silmissä suurestikin. Tällaiset ongelmat ja virhetilanteet myös lisääntyvät, kun työntekijät eivät hallitse vielä työnkuvaa riittävän hyvin. Tämä saattaisi johtaa entistä suurempaan selvitysten määrään joka työllistäisi yli osastorajojen.

### 5.5.2 Työntekijöiden kyselyn tulokset

Vastanneista työntekijöistä 69 % oli kiinnostunut (erittäin tai jonkun verran) siirtymään määrääjäksi toiselle osastolle. Henkilömääränä tämä on 22. Sellaisia joita työkierto ei kiinnostanut, oli vastaajista 28 % (9 kpl) ja loput 3 % ei osannut sanoa olisiko kiinnostunut vai ei. (liite 6)

Taulukko 11: Työntekijäkyselyn tuloksia. Kiinnostus työkiertoon.



Kyselyyn vastanneet taustatiedoista kysyttiin vastaajan osastoa ja kasinolla työskentelyaikaa. Vastausmäärät osastoittain olivat (suluissa osaston osuus henkilöstön kokonaismäärästä):

Pelinhoito	37,5 % (52 %)
Hospitality	31,3 % (24%)
Kassaosasto	9,4 % (9 %)
Turvaosasto	6,3 % (9 %)
Huolto	6,3 % (2 %)
Siivous	3,1 % (4 %)
Myynti&markk.	3,1 % (2 %)

Hospitality-osaston töitä voidaan pitää suhteessa kiinnostavimpina, sillä vastaajista n. 31 % työskenteli tällä osastolla ja silti se oli toinen kiinnostavimmista. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että osastolla on monen erilaisia töitä - naulakko, vastaanotto, automaattialue sekä event host toiminta.

Taulukko 12: Työntekijäkyselyn tuloksia. Minkä osaston tehtävistä on kiinnostunut.



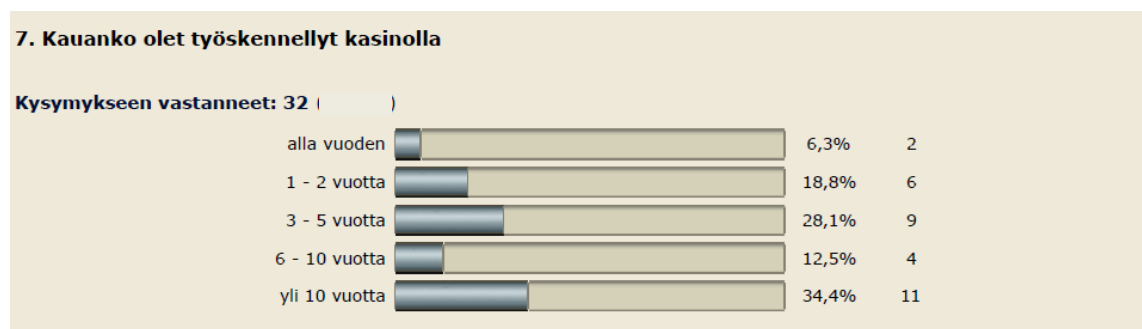


Työn rikastamisesta ja laajemmista työtehtävistä oli kiinnostunut 27 kpl vastaajista. Tällaisia kiinnostavia tehtäviä olivat mm. pokerihuoneen valvojana toimiminen, firmapokerien toteuttaminen, asiakkaiden ”viihdyttäminen”, erilaiset projektit ja muissa kaupungeissa työskentely, kouluttaminen, RAY:n nettipokerissa työskentely, markkinoin työt ja suunnittelu ja turvasaston tehtävät. Muina työn rikastamiseen liittyvinä asioina mainittiin, että mikä tahansa työ mikä haastaa ja missä saisi oppia uutta ja näkisi kasinon toimintaa eri puolilta. Muutama mainitsi myös omaa koulutusta vastaavan työn tekeminen (mainitsematta sen tarkemmin mitä tällä tarkoittavat).

Vapaissa kommentteissa tuotiin esiin niin osaston sitoutuneisuus, kuin halu vastaanottaa uusi työntekijä. Tässä tulisi huomioida se, että aikaa ja resursseja perehdyttämiselle on riittävästi jotta kaikki osapuolet hyötyvät työkierrosta. Ellei mahdollisuutta hyvään perehdytykseen ole, esimerkiksi siitä syystä että perehdyttäjällä ei ole siihen kunnolla aikaa muiden töiden jäädessä rästiin, ei työkiertoa kannata toteuttaa. Myös tämän osion vastauksissa tuotiin esiin halu lyhytaikaiseen tutustumiseen toisen osaston töihin.

Vastaajista 11 kpl oli ollut kasinolla töissä yli 10 vuotta, 6-10 vuotta töissä olleita oli neljä, 3-5 vuotta töissä olleita yhdeksän ja 1-2 vuotta olleita kuusi henkilöä. Alle vuoden työskennelleitä vastaajista oli kaksi. Vastanneista seitsemän oli aiemmin työskennellyt jollain toisella osastolla tai muualla RAY:ssä.

Taulukko 13: Työntekijäkyselyn tuloksia. Työhistorian pituus.



Työsuhteen pituudella sekä sillä, oliko vastaaja ollut töissä toisella osastolla, oli merkitystä kuinka kiinnostunut hän oli työkierrosta tai työn rikastamisesta. Sellaiset henkilöt jotka olivat työskennelleet muilla osastoilla, olivat poikkeuksetta kiinnostuneet työkierrosta ja työn rikastamisesta.

Kiinnostuneisuus työkiertoon väheni lähes suorassa suhteessa työuran pituuteen. Ainoastaan 1-2 vuotta töissä olleet tekivät poikkeuksen ja olivat huomattavan vähän kiinnostuneita työ-

kierrosta tai työn rikastamiseen. Toisaalta taas kiinnostus työn rikastamiseen oli suurta pitkään työskennelleiden joukossa. Yli kuusi vuotta työskennelleet olivat huomattavasti kiinnostuneempia laajentamaan nykyisiä työtehtäviä kuin siirtymään toiselle osastolle. Kuitenkin yli 10 vuotta kasinolla töissä olleista vastaajista seitsemän yhdestätoista oli kiinnostunut työkierrosta ja yhdeksän työnsä rikastamisesta entistä laajemmilla tehtävillä.

Taulukko 14: Työntekijäkyselyn tuloksia. Kiinnostus työkiertoon yli 10 vuotta kasinolla työskennelleistä



Esimiehet näkivät, että kasinolla olisi mahdollisuuksia työn rikastamiseen ja entistä laajempien työkokonaisuuksien tarjoamiseen. Kaikki eivät kuitenkaan osanneet nimitä omista töistään sellaisia tehtäviä. Palkkaus, perehdytys ja turvallisuusasiat nousivat esiin haasteina. Lisäksi mainittiin tasapuolisuus projektien jakamisessa. Positiivisena nähtiin mahdollisuus vaihteluun ja laajempi näkemys kasinon toimintaan.

Työntekijäkyselyyn olivat selkeästi vastanneet ne, joilla oli kiinnostusta ja ajatuksia työkiertoon ja rikastamiseen. Työntekijöiden halukkuus vaihteluun ja työn rikastamiseen oli paljon suurempaa kuin esimiehet arvioivat.

## 5.6 Erään työntekijän kokemus työkierrosta - dokumentointi päiväkirjan avulla

Työkiertohankkeen aikana yksi henkilö siirtyi määräajaksi myynnin ja markkinoinnin avuksi. Hän lupautui pitämään kiertojakson aikana oppimispäiväkirjaa (oppimispäiväkirjan runko -liite 8), jossa seurataan kiertojakson edistymistä ja kokemuksia. Päiväkirjassa kysytään asioita joita työssä on oppinut, miltä työ tuntui, mitä osaamista hän pääsi käyttämään työssään ja miten hän voi hyödyntää oppimaansa palatessaan takaisin omalle osastolleen. Lisäksi kysyttiin asioita, jotka tuntuivat haasteellisilta ja joihin olisi toivonut saavansa enemmän tukea.

Alkuun opitut asiat olivat hyvin konkreettisia - tietoja hinnoista, päivämääristä käytännön asioista. Myös opastusta käytännön töihin tuli, vaikka niitä ei heti pystynyt omaksumaan. Sitten tuli enemmän onnistumisen kokemuksia itse työssä, kuten että pystyi hoitamaan asia-

kastilanteen puhelimessa alusta loppuun ja se meni hyvin. Tämä oli tuntunut käännekohtalta ja työnteko ikään kuin helpottui, kun tunsu että oli oppinut työn kokonaisuuden. Tärkeä oppimiskeino oli saada seurata vierestä, miten kokeneet kollegat hoitivat työtään.

*”13.11. Ensimmäinen varaus Linxiin omin avuin! Puhelun aikana! Tähän asti olin vain kirjannut ylös tietoja ja kysynyt apuja, mihin mitään kirjoitetaan. Kokemus siitä että vihdoinkin muisti ja pää alkaa pelata. Käännekohta ja työn helpottuminen tapahtui tänään.”* (Työkiertäjän päiväkirja.)

Omaa osaamistaan ja tietämystään pääsi hyödyntämään hyvin, koska kiertäjä tiesi miten myytävä tuote (pelikoulu) käytännössä hoituu, kun oli toteuttanut niitä itse. Lisäksi hän osasi vastata muihin asiakkaiden kysymyksiin, jotka eivät koskeneet vain myytävää tuotetta vaan ”arkisempia” käytännön asioita. Arkikäytäntöjen ja ohjeiden tuntemus helpotti huomattavasti asiakaspuheluissa, vaikka kasinon erikoiset säännöt (valokuvaus-, kännykän käyttö tai naamiotumiskielto) ei aina ole asiakkaalle helposti ymmärrettävissä. Koulutuksesta ja aiemmista asiakirjojen kanssa työskentelystä oli hyötyä. Myös aiemmassa työpaikassa saatu kokemus puhelintyöskentelystä auttoi, vaikka kasinon toimintatapa oli erilainen ja aktiivisempi. Käytäntöjen tuntemus myös nopeutti esim. tarjouskirjeiden tekemistä asiakkaille, kun ohjelmien ja tapahtumien aikataulut ja rutiinit olivat kokemuksen kautta tuttuja, sen sijaan että olisi vain teoriassa tieto miten asiat menevät.

Täysin ongelmitta ei työkiertojakso sujunut. Käytännön ongelmia oli alkuun kulkulupien, it - asioiden ja laitteiston kanssa, mutta ne onnistuttiin ratkomaan jo ensimmäisellä viikolla. Myös työajat olivat haaste, sillä vuorotyöläisen rytmi ei välttämättä muutu muutamassa päivässä. Väsymys omalta osaltaan vaikutti varmasti oppimiseen. Haastavana hän koki myös sen, että kaikki tieto tuli lähinnä suullisessa muodossa, johon on vaikea palata jälkikäteen ja omaksuminen työläämpää. Työkiertäjän näkemyksen mukaan työtä olisi helpottanut, jos olisi osattu kiteyttää olennaisimmat ja tärkeimmät asiat tiiviiksi paketiiksi (mitä tietoja käytännön työssä eniten tarvitaan, mistä on hyötyä). Tämä olisi vapauttanut voimavaroja tiedonhausta ja ”kaiken opettelusta” uuden omaksumiseen nopeammin.

*”Myös se, että joku olisi kertonut erilaisten materiaalien (Show & Dinner -esite, tapahtumasesite) avulla nopeasti n. 20 minuutissa tarjolla olevat tuotteet ja sanonut, että opeteltavat asiat, joiden ulkoa muistaminen helpottaa asioiden hoitamista ovat ”se ja se ja se”, olisi saanut minut opettelemaan kyseiset asiat, jonka jälkeen niiden pohdiskelemisen ja tiedon etsimisen olisi voinut unohtaa ja olisi voinut keskittyä uuden oppimiseen tehokkaammin. Voi olla, että perehdyttäjille tuli välillä kuva välillä, että enkö mä millään opi... Oppimista voisi siis nopeuttaa erilaisten keinojen avulla.”*

Onnistumisen ja itsensä hyödylliseksi tunteminen tuli myös siinä vaiheessa, kun pystyi yksin vastaamaan asiakaskyselyihin kollegoiden ollessa esim. palaverissa tai asiakastapaamisissa. Tämä varmaan on tuntunut luottamuksen osoituksena kollegoiden taholta, kun he ovat jättäneet uuden työntekijän muutaman viikon jälkeen vastuuseen kokonaisuudesta.

Opinnäytetyöntekijälle tämän päiväkirjan lukeminen oli todella antoisaa ja se auttoi peilamaan jo hankittua tietoa käytäntöön. Ensimmäinen versio esimiesten muistilistasta oli jo tehty, mutta päiväkirjasta siihen sai vielä paljon tärkeitä täydennyksiä. Pehdyttämisen merkitys korostui erityisesti siitä näkökulmasta, että ihmiset ovat erilaisia oppijoita. Tämä tuo esmiehelle haasteen vastata erilaisiin tarpeisiin erilaisin keinoin. Joku oppii kuuntelemalla, toinen tarvitsee asiat kirjallisena, kolmas oppii itse tekemällä.

Päiväkirjan lukemisen jälkeen kierron kohteena olleen osaston henkilöille lähetettiin vielä lyhyt sähköpostikysely, jolla kartoitettiin heidän kokemuksia työkierrosta. Myös oppimispäiväkirjan kysymykset muotoutuivat hieman erilaisiksi.

Osaston näkökulmasta haasteet olivat olleet samoja. Työpisteen, salasanojen ja käyttöoikeuksien kanssa oli ollut alkuun hankaluutta. Työkiertäjän tekemää työnkuvaa ei ollut aiemmin olemassa ja se tavallaan luotiin tätä kiertojaksoa varten. Näkökulmana oli saada myyntiosaston työtä ja sen tekijöitä lähemmäksi suorittavaa porrasta, eli puolin ja toisin tiedettäisiin mitä kukakin tekee. Osastolla nähtiin, että kiertäjä oli tuonut hyötyä mm. antamalla käytännön näkökulmia myytäviin tuotteisiin (pelikoulut), koska oli niitä itse ollut aiemmin toteuttamassa. Toisaalta hän myös loi systematiikan tekemäänsä työhön. Koska tehtävää ei ennestään ollut olemassa, sai tekijä melko vapaat kädet töiden suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Itse rekrytointiprosessi tehtävään hoidettiin melko ”kevyesti” ilmoitustaulun ja intranetin kautta. Työstä kiinnostuneet kertoivat halukkuutensa sähköpostilla, joka toimi työhakemuksena. Parhaiten osaston näkökulmasta palvelisi pidempi kiertojakso, nyt tehty kaksi työvuorolistaa (12 viikkoa) jäivät enemmänkin työhön tutustumiseksi. Osastolla kuitenkin uskotaan, että työkierto on hyvä tapa saada uusia ideoita ja näkemyksiä. (Rendic sähköposti 29.03.10.)

## 5.7 Reliabiliteetti ja validiteetti

Mittausten toistettavuus ja ”ei-sattumanvaraisuus” tarkoittaa reliabiliteettia. Jos mittaus toistettaisiin ja tulos olisi samanlainen, voidaan tutkimuksen reliabiliteetin katsoa olevan korkealla (Uusitalo 1999, 84). Tähän opinnäytetyöhön liittyvä kyselytutkimus voitaisiin suorittaa samoille henkilöille samanlaisena, mutta todennäköisesti tulokset eivät olisi täysin identtisiä. Vastausaktiivisuus ja näkökulma asiaan on saattanut muuttua erilaisista syistä, sekä viireystilalla voi olla vaikutusta vastaushalukkuuteen.

Ideapajan reliabiliteetin arvioiminen on haastavampaa. Koska tilaisuus ja tulokset muodostuvat osallistujien vastausten ja aktiivisuuden perusteella, samanlaiseen lopputulokseen tuskin toistettaessa päästäisiin vaikka paikalla olisivat samatkin henkilöt. Toisaalta tämä on ideoinnin rikkaus ja tarkoitus - ideat syntyvät ja jalostuvat toisten antamista ajatuksista.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata (Uusitalo 1999, 85 - 86.) Kyselyllä oli tarkoitus kartoittaa vastaajien näkemyksiä ja kiinnostusta työkiertoon ja työn rikastamiseen. Vastausten lisäksi voidaan pohtia vastausaktiivisuuden merkitystä. Ovatko vastaamatta jättäneet henkilöitä, jotka eivät ole missään olosuhteissa kiinnostuneita työkierrosta vai johtuuko vastaamattomuus esim. kielitaidon puutteesta. Kasinolla on paljon henkilökuntaa joiden äidinkieli on muu kuin suomi, joille lyhyenkin kyselyn tekeminen on voinut olla liian suuri haaste. Validiteettia olisi voinut parantaa tekemällä kysely myös englanniksi.

Mittauksen ollessa validia ja reliaabelia voidaan tutkimusaineistoa pitää sisäisesti luotettavana. Ulkoinen luotettavuus toteutuu, jos tutkittu näyte tai otos edustaa perusjoukkoa. (Uusitalo 1999, 86). Vastausprosentit olivat odotetun alhaisia, mutta toisaalta voidaan olettaa että työkierrosta kiinnostuneet osallistuivat kyselyyn aktiivisemmin ja näin edusti hyvin niitä jotka olivat työkierrosta kiinnostuneita. Ideapajassa osallistujia oli viideltä eri osastolta, joten heidän näkemyksensä voidaan katsoa edustavan hyvin perusjoukkoa.

Koko RAY:ssä Corporate Imagen toteuttaman henkilöstötutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pitää melko hyvänä. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät oli pilkottu konkreettiseksi kysymyksiksi ja vertailuaineiston käyttö antaa hyvän käsityksen kehitettävistä ja hyvin onnistuneista osa-alueista. Henkilöstötutkimukseen vastasi 116 kasinolaista ja vastausprosentti oli n.58 %.

## 6 TYÖKIERRON PILOTTIJAKSON SUUNNITELMA

Työkiertoa oli tarkoitus ruveta toteuttamaan huhtikuussa 2010. Tätä ennen alustavaa suunnitelmaa esitellään esimiespalaverissa maaliskuun alussa jolloin esimiehet pohtivat ratkaisuja käytännön järjestelyihin ja mahdollisiin ongelmakohtiin. Työkierrolle pitää saada selkeät ja läpinäkyvät pelisäännöt. Näissä määritellään kuka voi lähteä kiertämään, kuinka pitkäksi aikaa ja miten käytännön asiat hoidetaan kierron aikana.

Alustavana ideana on tehdä pilottia kaksi kokonaista työvuorolistaa (yhteensä 12 viikkoa). Ensin tulee kartoittaa osastojen henkilöstön tarve tai mahdollisuus päästä joku osastoltaan kiertämään. Haasteena on myös osastojen erilainen perehdyttämisaika. Esimerkiksi pelinhoito-osastolla perehdyttäminen yhteen peliin kestää viisi viikkoa, kun taas muilla osastoilla työntekijä perehdytetään työn ohessa. Yrityksen tulee tarkkaan harkita, kannattaako sen satsata palkkakustannuksina näin pitkään perehdytysjaksoon. Toisaalta esimerkiksi hospitality osasto pitää asiakkaille pelikouluja ja tässä kattava osaaminen peleistä olisi hyvinkin perusteltua.

Esimiespalaverissa 05.03.10 esiteltiin työkierron kehittämishanketta. Tilaisuudessa käytiin läpi pintapuolisesti esimies- ja työntekijäkyselyn tuloksia, jotka osoittivat halukkuuden ja kiinnostuksen työkiertoon ja työn rikastamiseen. Sitten keskusteltiin hyvän työkierron ominaisuuksista ja onnistumisen takeista.

Esimiehet saivat antaa näkemyksiään käytännön toteuttamiseen. Esimerkiksi ehdotettiin, että jos työkiertoon hakijoita on useita tasaväkisiä, ratkaisee viimekädessä työsuhteen pituus. Tämä nähtiin oikeudenmukaisimpana tapana. Työkierron koordinoijaksi luontevasti ehdotettiin henkilöstöpäällikkö Outi Mobergia, sillä hän on tottunut huolehtimaan esimerkiksi vuoroteluvapaaseen liittyviä asioita.

Palkka-asioista keskusteltiin myös siitä valosta, miten heko -lisää maksettaisiin ns. moniosajille. Yhteisesti todettiin, ettei esim. 3 kk työjakso toisella osastolla voi tuoda automaattisesti palkankorotusta, jos henkilö ei tämän jälkeen tee toisella osastolla työtä lainkaan. Toisaalta kuitenkin nähtiin, että henkilön osaaminen on voinut omassa työssä lisääntyä juuri työkierrossa saatujen kokemusten kautta. Heko osuudesta siis vastaisi työkiertotapauksissa edelleen esimies, jolla on paras näkemys miten henkilö on kehittynyt työssään tai onko hän esim. aktiivisesti halunnut kehittää työtään ja yltänyt hyviin saavutuksiin.

Esimiespalaverissa myös korostettiin sitä, että pilottijakson pitää olla hyvin suunniteltu jottei käytännön ongelmat ja lisääntynyt työ luo negatiivista asennoitumista työkiertohankkeeseen. Hyvän suunnittelun ja riittävän perehdytyksen merkitystä myös korostettiin paljon.

Työkierron pilottijakson alustava aikataulu (aloitus 18.4) koettiin haastavaksi, joten selvitetäväksi jäi, mikä ajankohta olisi sopivin. Toisaalta kesä voisi lomasijaisuuksien takia olla sopiva, tosin silloin perehdytysresurssit voivat olla niukkoja.

Esimiespalaverista saatujen kehitysideoiden ja kysymysten jälkeen esimiehille lähetettiin sähköposti, jossa pyydettiin vastauksia ja kommentteja muutamiin ratkaisuehdotuksiin. Valintakriteeriksi tasavertaisten hakijoiden kesken nähtiin työsuhteen pituus oikeudenmukaisena kriteerinä. Lisäksi ehdotettiin, että aiempi kiertokokemus myös vaikuttaisi. Eli ensikertalaiset olisivat tässä etusijalla. Yleisesti esimiehet näkivät, että kiertoon pääsevän tulee olla omassa työssään esimerkillinen ja ”hyvä työntekijä”.

Eräänä ideana esitettiin sitä, että jokin työtehtävä voisi lähtökohtaisesti olla kiertävä eli siinä toimittaisiin aina vain määräaikaaisesti. Tämä antaisi usealle mahdollisuuden siirtyä tekemään vaihtelevia työtehtäviä. Luultavasti myös itse työtehtävän näkökulmasta se olisi rikkaus, sillä silloin useampi henkilö muokkaisi työtapa ja toisi lisäarvoa ko. osastolle.

Työkierron pilottijaksoa päätettiin lähteä markkinoimaan sisäisesti ja etsimään kiinnostuneita kokeiluun. Sisäinen markkinointi aloitetaan huhtikuun aikana ja työkierrosta kiinnostuneet voivat ilmoittautua kesäkuun puoleen väliin mennessä. Itse kiertojakso olisi elokuusta - loka-kuuhun 2010 (Liite 10).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Työkiertoa kannattaa lähteä testaamaan ja kehittämään kasinolla. Kiinnostuneita ja halukkaita työkierron pilottijaksoon löytyy tehdyn kyselyn mukaan, jolloin siitä saadaan hyödyllistä tietoa laajemman työkiertojärjestelmän kehittämiseen. Työkierrolla voidaan tuoda työhön niitä tärkeitä ominaispiirteitä, jotka lisäävät työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työkierrolla voidaan myös jakaa ihmisillä olevaa hiljaista tietoa koko organisaation hyödyksi. Lisäksi se lisää oman ja muiden töiden arvostusta ja tuo merkityksellisyyden kokemusta. Rekrytointikiellon aikana se on myös hyvä tapa löytää uutta osaamista organisaation sisältä, sekä saada tarvittavia uusia ideoita joita muutoin tulisi vaihtuvuuden ja uusien työntekijöiden myötä.

Henkilöstötutkimuksen valossa kasinon töistä puuttuu Hackmanin ja Oldhamin mallin ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja sen palkitsevuuteen. Kasinon tehtäviä tulisi tässä valossa kehittää haasteellisimmiksi, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus käyttää monipuolisesti taitojaan, tehtävien pitäisi olla enemmän kokonaisuuksia kuin irrallisia osasuorituksia ja työn pitäisi tuntua mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Tehtäviin tulisi mahdollisuuksien mukaan antaa vapautta päättää itsenäisesti asioista, ja palaute työn tuloksista on olennaista. Lisäksi toimintojen välistä kilpailua voitaisiin varmasti vähentää, jos työntekijät oppisivat työkierron avulla arvostamaan muiden osastojen töitä ja näkisivät miten oma työ vaikuttaa ja liittyy kokonaisuuteen.

Työkiertoon liittyviä riskejä tulee pohtia normaalin riskinhallinnan näkökulmasta. Ensin riskit on tunnistettava ja arvioitava, koska tunnistamattomia riskejä ei voida hallita. Riskin suuruuteen vaikuttavat vahingon todennäköisyys ja vakavuus. Sen jälkeen suunnitellaan riskien torjunta ja tarvittavat toimenpiteet. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan miten vahingon sattuessa toimitaan ja miten vahingoista toivutaan. Parhaassa tapauksesta mahdollisesta vahingosta opitaan ja toimintatapoja muutetaan sen mukaan. Pelkkä riskien olemassaolo ei saisi olla este työkiertohankkeen toteuttamiselle.

Kasinon kannattaa kehittää oppivan organisaation ominaisuuksiaan edelleen, jolloin tiedon ja osaamisen jakamiseen panostetaan. Tällaiset organisaatiot koetaan työntekijänäkökulmasta houkuttelevina. Työntekijät hakeutuvat organisaatioihin, joissa he voivat kehittää itseään ja osaamistaan. Lisäksi moniosaava ja motivoitunut henkilöstö on yritykselle paras menestymisen tae.

Osaamispääoman johtaminen on haasteellinen tehtävä. Osaamispääoma on kuitenkin usein yrityksen arvokkain pääoma rahallisestikin mitattuna, joten siihen kannattaa panostaa. Siksi kannattaisi miettiä uusia keinoja ja tapoja levittää osaamista ja huolehtia, että henkilökunnalla on käytössään viimeisin ja tuorein tieto. Tässä erilaiset keinot kuten wikit tai muut vuo-



rovaikutteiset kanavat tai sosiaalinen media ovat hyödyllisempiä, perinteisen sähköpostin ohelle. Kun henkilöstöllä on käytössään keino ylläpitää ja jakaa oppimiaan asioita, tuottaa se yritykselle lisäarvoa ja säästää kustannuksia. Pohtimisen arvoista on, voisiko työkiertolaiset pitää pientä blogia, jolloin kokemuksia voisi jakaa kaikille kiinnostuneille.

Työntekijät ovat kyselyn mukaan myös erittäin kiinnostuneita työnsä rikastamisesta ja haastavampien työtehtävien tekemisestä. Esimiesten kannattaisi tarkkaan miettiä, millaisia tehtäviä he voisivat osastona ihmisille jakaa, sekä hyödyntää tässä mahdollisimman monia eri henkilöitä. Osalle tällaiset laajemmat työkokonaisuudet ovat palkkio, eikä pääasiallinen motivaatio ole lisäpalkan saaminen, vaan omien kykyjen käyttäminen.

Tärkeää on, että työkierto ja työn rikastaminen ovat hyvin suunniteltuja ja niihin on varattu tarpeeksi resursseja. Perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta työntekijälle tulee osaamisen ja onnistumisen kokemuksia. Ne ovat voimaannuttavia ja antavat energiaa ja itsetuottamusta myös muissa tehtävissä.

Työkiertojakson pituus kannattaa miettiä tarkkaan. Lyhyessä jaksossa oppiminen voi jäädä liian pinnalliseksi, ja perehdyttäjää ei välttämättä motivoi jos hän tietää, ettei kiertäjä viivy osastolla kauaa. Jotta työkiertäjää voidaan hyödyntää osastolla esim. lomien ja poissalajien aikana myöhemmin, on myös pidettävä huolta että hänen tietonsa pysyy ajan tasalla tai varattava riittävästi aikaa perehdyttämiseen uudelleen. (Grönvik 2005, 6)

Kaiken opinnäytetyöprojektin aikana kerätyn tiedon pohjalta on laadittu kaksi opasta GCH:n työkiertojaksoa silmällä pitäen. Oppaisiin on pyritty tiivistämään keskeisimmät onnistuneeseen työkiertoon liittyvät seikat. Nämä oppaat tulisi käydä esimiesten kanssa läpi ennen työkierron pilottijakson aloittamista, jotta kaikilla on yhteinen näkemys ja sitoutuminen hankkeen toteuttamisessa. Esimiehillä olisi hyvä olla mahdollisuus tehdä lisäyksiä oppaaseen, jos koejakson aikana ilmenee seikkoja jotka vaativat muutosta.

Oppaiden lisäksi on tehty lomakepohjat, joihin työkierron kokemuksia kerätään. Työkiertäjälle on oma kysymyslista, joka löytyy myös esimiesten oppaasta. Kysymyslistaan on lisätty päiväkirjan runko, johon työkiertäjä voi täyttää kokemuksiaan. Esimiehille tarkoitetut kysymykset on kerätty yhdelle lomakkeelle. Työkierron aikana pidetyt palaverit on hyvä dokumentoida ja niistä saatu tieto hyödyntää jatkosuunnittelussa.

Pilottijakson jälkeen vaaditaan varmasti pohdintaa kuinka kerätyt kokemukset hyödynnetään ja käytännöstä saadaan pysyvä, jos kokeilujakson tulokset ovat kannustavia. Tässä vaiheessa myös RAY:n tarjoamat muut työt on hyvä huomioida, sillä oman yksikön ulkopuolelta saatu kokemus on hyödyllistä ja antoisaa.

## 7.1 Miksi työkiertoon? - opas

Oppaassa käydään läpi työkierron tavoitteet ja hyödyt eri osapuolten näkökulmasta. (Liite 11). Opas on tarkoitettu jakaa henkilöstön saataville, kun työkierron pilottijaksoa aloitetaan markkinoinaan sisäisesti. Työkierron opasta voidaan myös hyödyntää myöhemmin esimerkiksi rekrytointivaiheessa, jos työkierrosta tulee pysyvä käytäntö kasinolla.

# MIKSI TYÖKIERTOON?

**2010**  
Grand Casino  
Helsinki



### Työkierron tavoite

Tämän oppaan tavoitteena on esitellä lyhyesti onnistuneen työkierron edellytyksiä. Lisäksi esitellään keinoja työn rikastamiseen ja syitä henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntämiseen.

Työkierron tavoitteena on **sitouttaa ja motivoita** henkilöstöä, hyödykäyttää henkilökunnan tietoja ja taitoja uudella tavalla, kehittää moniosaamista ja tarjota mielenkiintoisia ja uusia haasteita uralla.

Onnistuneesta työkierrosta hyöttyy sekä organisaatio, kiertoon lähtijä ja asiakas.

Onnistunut työkierto on hyvin suunniteltu ja valmisteltu. Ennen työkiertoa käydään läpi odotukset ja käytännön asiat. Työkierron aikana varmistetaan tiedonkulun sujuvuus ja mahdollisten ongelmien ratkaiseminen.

Työkierron päätyttyä kerätään kaikilta osapuolilta kokemuksia ja arvioidaan jakson onnistumista.

Työkierrossa on huomioitava **kiertoon lähtijä, lähettävä-, sekä vastaanottava osasto.**

**Jokaisella osapuolella on tärkeä rooli onnistumisen kannalta.**

### Ennen työkierron alkua

Ennen työkierron aloittamista tulee olla selvitettyä ja varmistettuna:

- ✓ kriteerit jolla työkiertoon lähtijät valitaan
- ✓ kiertoon lähtijän halukkuus, tavoite ja odotukset
- ✓ lähettävän osaston tuki ja positiivinen suhtautuminen
- ✓ vastaanottavan osaston tuki ja positiivinen suhtautuminen

#### Työkierron muistilista

Työkierron tavoite	1
Ennen työkierron alkua	1
Työkierron aikana	2
Työkierron jälkeen	2
Työkierron hyödyt	3
Työkiertoon liittyvät ennakkoluulot ja uhat	3

- ✓ sopimus käytännön asioista (kierron kesto, työaika, palkka, osastojen välinen yhteistyö, vastuut ja tiedonvaihto)
- ✓ halu oppia työkiertäjän kokemuksista molemmilla osastoilla
- ✓ riittävien resurssien varaaminen perehdyttämiseen
- ✓ hyväksyä se seikka, että työkierron seurauksena voidaan joutua pohtimaan esim. toimintatapoja ja niiden poikkeavuuksia eri osastojen välillä

Kuva 1: Miksi työkiertoon? -oppaan kanssi

Opasta voisi täydentää uusien työkiertäjien kokemuksilla ja korostaa niitä seikkoja, jotka he ovat kokeneet tärkeiksi. Onnistumisen kokemukset ja esimerkit toimivat parhaana markkinointina työkierrolle.

## 7.2 Esimiehen muistilista- esite

Esimiehen muistilistassa (liite 12) käydään läpi työkierron prosessi: aloitus, väliarvio ja loppuarvio. Oppaassa on paljon huomioitavia käytännön seikkoja, sekä rungot eri työkiertovaiheen keskusteluille. Lisäksi siinä käydään läpi työn rikastamisen mahdollisuuksia ja hiljaisen tiedon merkitystä työssä.

# ESIMIEHEN MUISTILISTA TYÖKIERTOON



### Valmistautuminen

Esimiehet valmistautuvat työkierron aloittamiseen kartoittamalla osaston henkilöstötilanteen 23.8 alkavaa listaa silmällä pitäen. Onko vajetta, ”ylimääräisiä” vai onko tilanne balanssissa. Tämä on luonnollisestikin arvio, sillä muutoksia tilanteeseen voi tulla. Kerro osastosi tilanne Outille 15.6 mennessä. Outi toimii työkierron koordinaattorina.

Valmistaudu esittelemään osastosi toimintaa kiinnostuneille esim. lyhyellä tutustumisvierailulla tai kertomalla osaston töistä ja vaatimuksista. Ihanteellisinta on, jos työkierto voidaan aloittaa tutustumisvierailulla ennen hakijan lopullista päätöstä lähteä kiertoon.

### Sisällys

Valmistautuminen	1
Seuraava etappi	1
Perehdyttäminen ja työskentely	2
Paluu omiin töihin ja oppimisen jakaminen	2
Aloituspalaverin runko	3
Työkierron väliarviointi	3
Työkierron loppuarviointi	4

*Työkierto voi olla vastavuoroista, niin että kaksi henkilöä vaihtavaa työtehtäviä keskenään, ketjutettua niin että kolme henkilöä siirtyy eri osastoille ”toistensa töihin”, tai niin että yksi henkilö siirtyy toiselle osastolle määräajaksi. Tarve ja kiertäjien halukkuus ratkaisevat miten asiaa toteutetaan.*

### Seuraava etappi

Jos työkierto toteutuu osastollasi niin, että sinne tulee uusi työntekijä, tulee sinun järjestää haastattelu hakijoille ja valita työhön parhaiten sopiva(t) henkilö.

Työkierto alkaa yhteispalaverilla valitun henkilön ja hänen oman osaston esimiehen kanssa. Työkierrolle määritellään tavoitteet ja seuranta, sekä tehdään sopimus työkierrosta.

Tavoitteiden ei tarvitse olla yksilöityjä oppimistavoitteita, vaan pelkkä pohdinta mitä työkierrolla tavoitellaan, on jo hyödyllistä.

Kiertoon lähtijää kannustetaan ”ihmettelemään ääneen” eli kysymään asioista ja toimintatavoista. Olemassa olevan kyseenalaistaminen tuo näkymätöntä näkyväksi ja saa aikaan kokemusten vaihtoa. Se tukee samalla

myös oman osaamisen vahvistumista (työtaidot, oppimisvalmiudet, vuorovaikutustaidot)



Kuva 2: Esimiehen muistilista työkiertoon - esitteen kansilehti

Esimiesten muistilistaan tarvitaan varmasti täydennystä, kun koejakso on ohi. Tästä syystä kierron dokumentointi on ensiarvoisen tärkeää, jotta työkierron ongelmakohtat ja haasteet voidaan ratkaista.

## Lähteet

### Kirjat

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen Tampere: Tammer-Paino.

Branham L. 2001. Keeping the People Who Keep You in Business. AMACOM: New York.

Halonen O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino.

Heikkinen H., Roivio E., Syrjäjä L. 2006. Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark.

Henkilökierto-opas 2001. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita.

Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. 2008. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Hätönen H. 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti, P & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otava.

Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Vantaa.

Kuusela P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Työturvallisuuskeskus. Edita.

Northcraft G., Neale M. Organizational Behavior A Management Challenge. The Dryaden Press.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen T., Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell.

Terve Työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä.1994. Työterveyslaitos. Toimittanut Lindström, K.

Toivonen, V-M., Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.

Toom, A.,Onnismaa J.,Kajanto A.2008. Hiljainen tieto. Gummerus.

Uusitalo, Hannu 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Juva.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Virtanen P. Houkutteleva työyhteisö.2005 Helsinki: Edita.

Tiensuu V, Partanen V., Aaltonen J. 2004. Onnellinen Organisaatio. Helsinki: Edita.

#### Artikkelit

Grönvik A. 2005.Tehtäväkierto tuo mielenkiintoa arkeen. Me botnialaiset - henkilöstölehti. 3/2005

Journalisti 8 / 23.04.2009, s. 9-12 Vilo H. Uutta iskuä.

Hirvikorpi H.2007. Työkierto on palannut. Fakta heinä-elokuu 2007.

Human Resource Management 2008, Volume 16. Issue 3. 28-31. Feeling valued is the best motivation: Perks and pay incentives cannot beat feeling needed. Emerald Group Publishing Limited.

Kolmet-Projekti. Opas työkiertoon.

[http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id3384/Tyokiertopas\\_Kolmet.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id3384/Tyokiertopas_Kolmet.pdf) haettu 01.03.2010

Luna-Arocas R., Camps J. Personnel Review Volume 37, Issue 1. 26-46. A model of high performance work practices and turnover intentions ISSN: 0048-3486

Mikkola I.2005. Älä jähmety mene kiertoon. Talouselämä 32/2005

Mäliä P. 2008. Työkiertö - suosittellemme kaikille. Lööppi 3/2008

Ovaska T. Signum 6:2005 Horisontaalinen urakehitys - kiertoon vai vaihtoon. s. 10-16.  
<http://www.protsv.fi/stks/signum/200506/3.pdf> haettu 01.03.2010

Talouselämä 32/2005. Seies E-R, Alä jähmety, mene kiertoon. s. 72.

Workshoptilaisuuksiin sopivia ryhmätyömenetelmiä. Tulevaisuuden muistelu.  
[https://noppa.tkk.fi/noppa/yksak\\_digital\\_workshop-menetelmat.pdf](https://noppa.tkk.fi/noppa/yksak_digital_workshop-menetelmat.pdf) haettu 03.10.2009

Muut kirjalliset

Sähköposti Jukka Kaivoluoto 08.12.2009

Sähköposti Mikko Innanen 05.11.2009

Sähköposti Pia Rendic 29.03.2010

Sähköposti Tuula Välimaa 14.04.2010

GCH Henkilöstötutkimus 2009.

RAY Vastuu- ja vuosiraportti 09

Työkiertäjän päiväkirja

## LIITTEET

Kuvio 1: Oppivan organisaation ydinalueet (Hätönen 1999, 15) .....	9
Kuvio 2: Osaamisen ja tietämyksen jakamisen kehittämisen menetelmiä. (Vir tainlahti 2009, 117) .....	17
Kuvio 3: Työn rikastamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. ....	24
Kuvio 4: Miksi työkiertoon?. (Journalisti 8, 12) .....	26
Kuvio 5: Kehityshankkeen kulku .....	33
Kuva 1: Miksi työkiertoon? -oppaan kansi .....	58
Kuva 2: Esimiehen muistilista työkiertoon - esitteen kansilehti .....	59
Taulukko 1: Henkilöstön kehittämisen tapoja organisaatiossa (Kauhanen 2000, 145)	12
Taulukko 2: Hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt (Virtainlahti 2009, 108)	16
Taulukko 3: Työn viisi ominaispiirrettä Hackmanin ja Oldhamin mukaan. (Kauhanen 2000, 46 - 49)	20
Taulukko 4: Työkierron osapuolien tarpeet ja hyödyt. (Henkilökierto-opas 2001,24)	22
Taulukko 5: Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen	31
Taulukko 6: GCH Henkilöstötutkimus 2009. Parhaimmat ja heikoimmat osa-	36
Taulukko 7: Työmotivaatioon vaikuttavat seikat. (GCH Henkilöstötutkimus	37
Taulukko 8: Työkierron hyödyt eri näkökulmista. (Ideapaja 02.12.09)	41
Taulukko 9: Esimieskyselyn tuloksia. Osaston henkilöstön kiinnostus työkiertoon	47
Taulukko 10: Työntekijäkyselyn tuloksia. Kiinnostus työn rikastamiseen.	47
Taulukko 11: Työntekijäkyselyn tuloksia. Kiinnostus työkiertoon.	48
Taulukko 12: Työntekijäkyselyn tuloksia. Minkä osaston tehtävistä on kiinnostunut.	48
Taulukko 13: Työntekijäkyselyn tuloksia. Työhistorian pituus.	49
Taulukko 14: Työntekijäkyselyn tuloksia. Kiinnostus työkiertoon yli 10 vuotta	50
Liite 1 Perfecton keräämät kommentit .....	65
Liite 2 Toimeksianto .....	67
Liite 3 Ideapajan runko ja tehtävät .....	68
Liite 4 Tulevaisuuden muistelu .....	71
Liite 5 Kyselylomakkeet .....	72
Liite 6 Työntekijöiden vastaukset .....	75
Liite 7 Esimiesten vastaukset .....	78
Liite 8 Oppimispäiväkirjan runko .....	80
Liite 9 Esimiespalaverin 05.03.10 runko .....	82
Liite 10 Sisäisen markkinoinnin tiedote .....	88

Liite 11 Miksi työkierto? Esite .....	90
Liite 12 Esimiehen muistilista työkiertoon .....	93



1. Perfecont haastattelumuistiinpanot

## Haastattelut 08/2008

### Työn rikastamisen/ monipuolistaminen/ työkierron näkökulma

- Osaston työtä on viety organisoidumpaan suuntaan. On tehty kehitystyötä, selkeytystä ja vastuun jakoa. Ennen turvamies teki kaikkea, nyt porukat erikoistuneet, osa kameran kautta valvoo pelejä ja on perehtynyt siihen, osa enemmän järjestyksenvalvontaan lattialla.
- Hospitality-osastouudistus on hyvä juttu, tärkeitä tehdä moniosajia. Pitäisi mennä kohti kasinon työntekijöitä pois pelinhoitajista, sloteista jne. Pois nurkkakuntaisuudesta.
- Oman työn sisältö, on unelma, monipuolista hommaa. Olen kiinnostunut kaikenlaisista koneista. Projektuluonteisia juttuja paljon.
- Vaihtaisin mieluummin automaattipuolelle tai kassalle, jos vaan liksa ei putoisi. Jos joku pääsisi kokeilemaan, niin sitten pitäisi antaa muillekin mahdollisuus, ja pitäisi pystyä perustelevaan että kuka pääsee ja kuka ei. Olisi kyllä mahtava homma. Se että palkka putoaa jos haluaa itseään kehittää, ei kyllä motivoi.
- Tarjotaan mahdollisuutta työkiertoon; vaikea ymmärtää miten työkierto on mahdollista turvallisuusnäkökulmasta
- Hyvää on että pittelistan avulla kierrätetään ihmisiä pelistä toiseen, pitää ihmiset pirteinä.
- Miten voisi murtaa tämänhenkistä päivittäistä työn organisointia, antaa enemmän vastuuta, ettei ole vain sitä että mennään jonossa ja sanotaan että sä menet tohon ja tulet sit pois kun sulle sanotaan. Päästä mukaan kehittämään asioita, päästää vaikuttamaan asioihin ja oman työn sisältöihin. Samalla oppii uusia asioita, ja ymmärtää mitä toiset tekevät. Meillä ollut hirveän vahva lokeroituminen, mutta nyt ollaan lähdetty vähän purkamaan niitä. Perustelu ja innostaminen tärkeitä näissä muutoksissa, porkkanat oltava.
- Toimenkuvia voi kyllä monipuolistaa ja työkiertoakin on tehty. On toisaalta hankalaa kun tietyn tehtävän oppiminen vie aikansa. Ja sitten pitäisi panna kiertoon?
- Aina kun toimenkuva laajenee, se on motivaation kannalta hyväksi.
- Sellaista omaan työhön vaikuttamista ja suunnittelua ja parantamista voisi lisätä, tähän voisi tiimitoimintaa ja osastojen toimintaa aktivoida.
- Hiljattain respa ja kolikko-osasto yhdistyi. Oli kaks aika pientä osastoa, jolloin poissaolot oli hankalia. Nyt pystyy helpommin siirtää resursseja esimerkiksi ruuhkahuippujen aikaan.

1. Perfecont haastattelumuistiinpanot

- Ehkä voisi kiertää tehtävistä toiseen. Toimistopäivä silloin tällöin voisi olla hyvä.
- Vaihtelevuutta saisi työssä olla enemmän. Vastuuta voisi olla inspektoreilla enemmän, fillien tilaaminen pöytiin jne.
- Kasinon projekteihin (uuden pelin lanseeraus, työvaatteiden uudistus tms.) voi osallistaa ihmisiä. Se on yksi hyvä tapa lisätä työn mielekkyyttä. Pelien kouluttajia voi myös vaihtaa, sitäkään ei toki voi ihan loputtomasti tehdä.
- On tullut paljon koulutuksia ja on päässyt etenemään
- Vastuuta tullut lisää.

## 2. Toimeksianto

### TOIMEKSIANTO PÄÄTTÖTYÖHÖN

Taustana toimeksiannolle on kasinotoimialaa Suomessa määräävä todellisuus:

- kasinotyötä ei voi tehdä Suomessa muualla kuin Grand Casino Helsingissä
- pitkään kasinolla työskennelleiden mahdollisuudet saada vaihtelua, oppia ja kehittyä työssään ovat rajalliset  
ammattivaihto  
omassa ammatissa Suomen rajojen ulkopuolelle  
siirtyminen GCH:ssä muihin (esimies, asiantuntija) tehtäviin

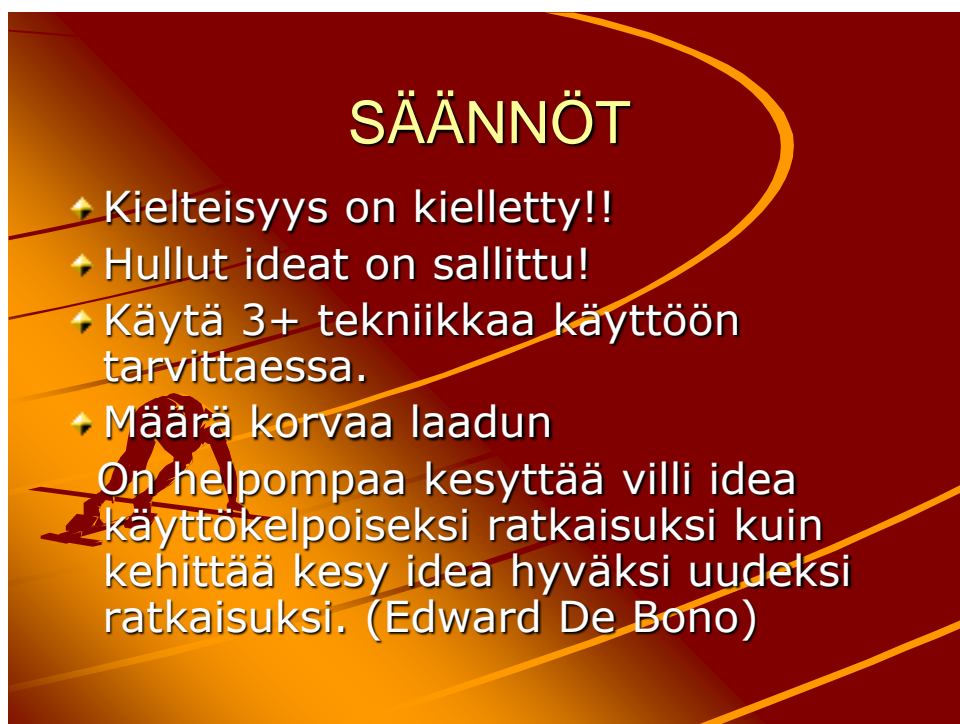
Olosuhteista huolimatta halutaan löytää tapa tai keino, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti kasinolaisten työviihtyvyyteen ja - motivaatioon.

Osastojen työpalavereiden ja henkilökohtaisten haastatteluiden perusteella kaikki eivät ole kiinnostuneita työkierrosta mutta monet kuitenkin ovat. Tämä sama on luettavissa tänä vuonna toteutetussa henkilöstötutkimuksessa. On hyvä vastata henkilöstön odotuksiin ja toiveisiin, jotka tähtäävät omassa työssä kehittymiseen. Työkierron kautta osaaminen monipuolistuu, näkemys kasinotoiminnasta kokonaisuutena paranee, mikä edes auttaa ja helpottaa yhteistyötä, toiminnan kehittämistä ja mahdollistaa parhaan mahdollisen asiakaspalvelun.

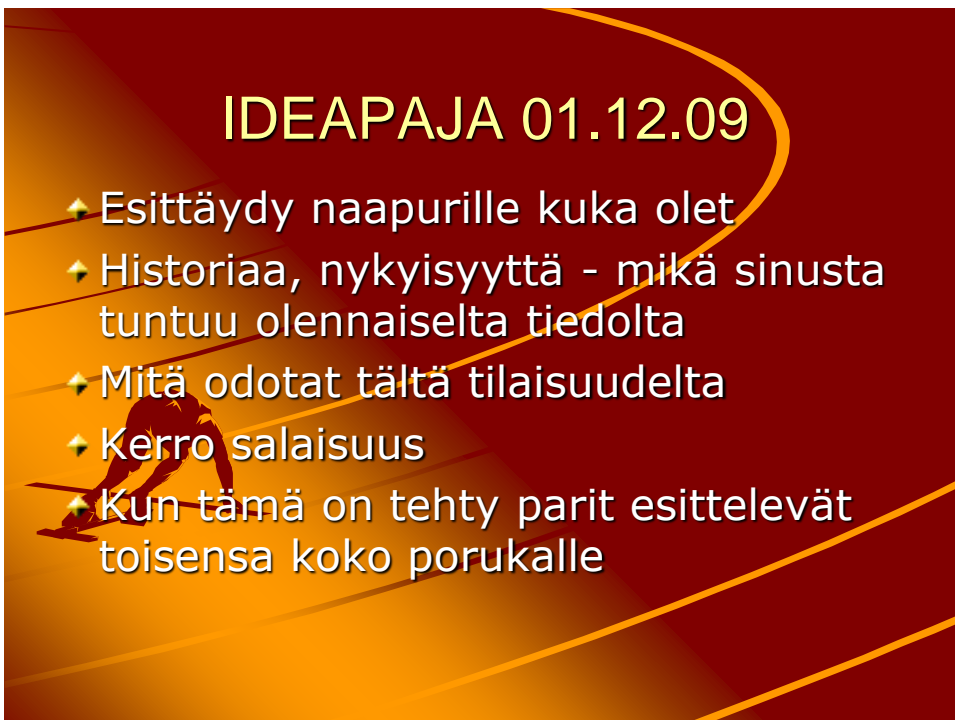
Tavoitteena on kartoittaa millaisia työnkiertomahdollisuuksia on Grand Casino Helsingissä, määrittää työnkierrolle toimintamalli, josta ilmenee työtehtävät ja niiden vaikutus työsuhte-tietoihin (palkkaus) sekä kierron kesto. Kartoituksen pohjalta ja toimintamallin tekemisen yhteydessä pystymme suunnitelmallisesti miettimään työkierron kautta esille tulevat käytän-nön haasteet, jotka liittyvät mm. kasinoturvallisuuteen. Tavoitteena on kokeilla työnkiertoa käytännössä ja nähdä miten suunniteltu toteutuu, jonka perusteella voidaan toimintamallia vielä kehittää. Kartoituksessa ja suunnittelussa hyödynnetään kasinolaisten osaamista ja mie-lipiteitä sekä kerran aikaisemmin tehtyä kokeilua ja siitä saatua kokemusta.

Työnkierto on tällä hetkellä ajankohtainen ja mielenkiintoinen myös nykyisessä taloustilan-teessa, mikäli aikaansaa kasinoalan moni osaamista, jota voidaan hyödyntää yllättävissä ja satunnaisissa asiakasruuhkatilanteissa siirtämällä henkilöstöä jopa työvuoron aikana työtehtä-västä toiseen.

3. Ideapajan tehtäväpaperi ja runko

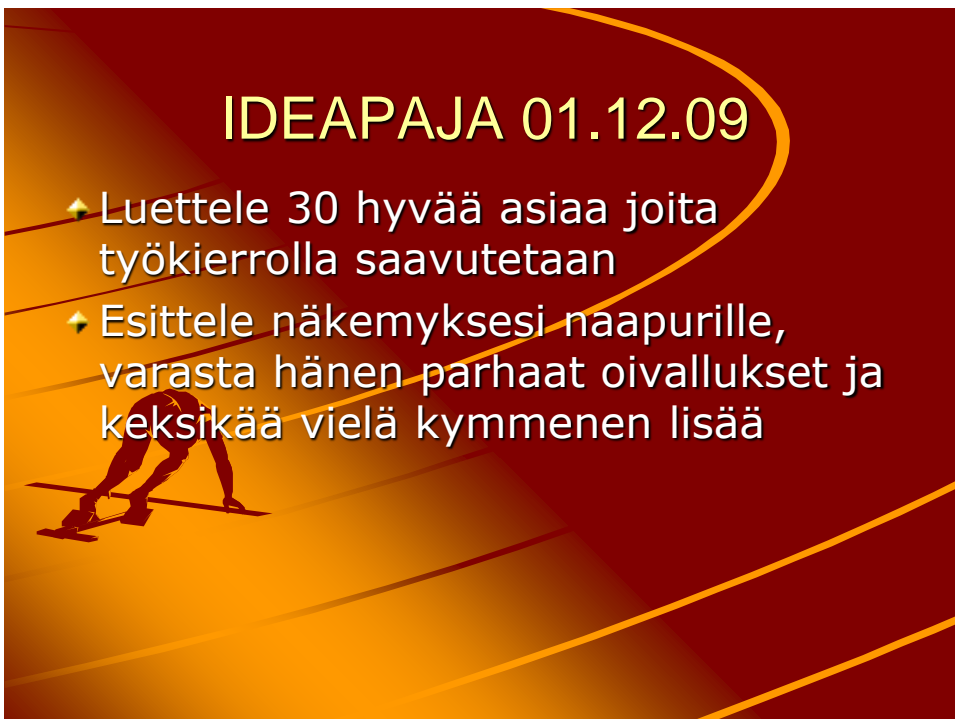


3. Ideapajan tehtäväpaperi ja runko



## IDEAPAJA 01.12.09

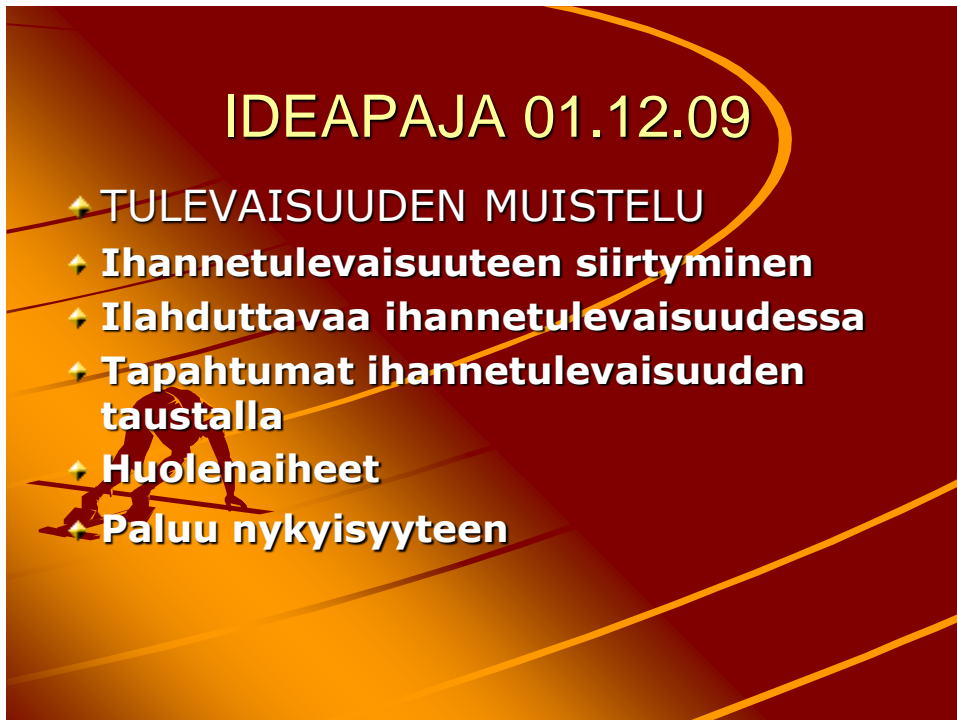
- ◆ Esittäydy naapurille kuka olet
- ◆ Historiaa, nykyisyyttä - mikä sinusta tuntuu olennaiselta tiedolta
- ◆ Mitä odotat tältä tilaisuudelta
- ◆ Kerro salaisuus
- ◆ Kun tämä on tehty parit esittelevät toisensa koko porukalle



## IDEAPAJA 01.12.09

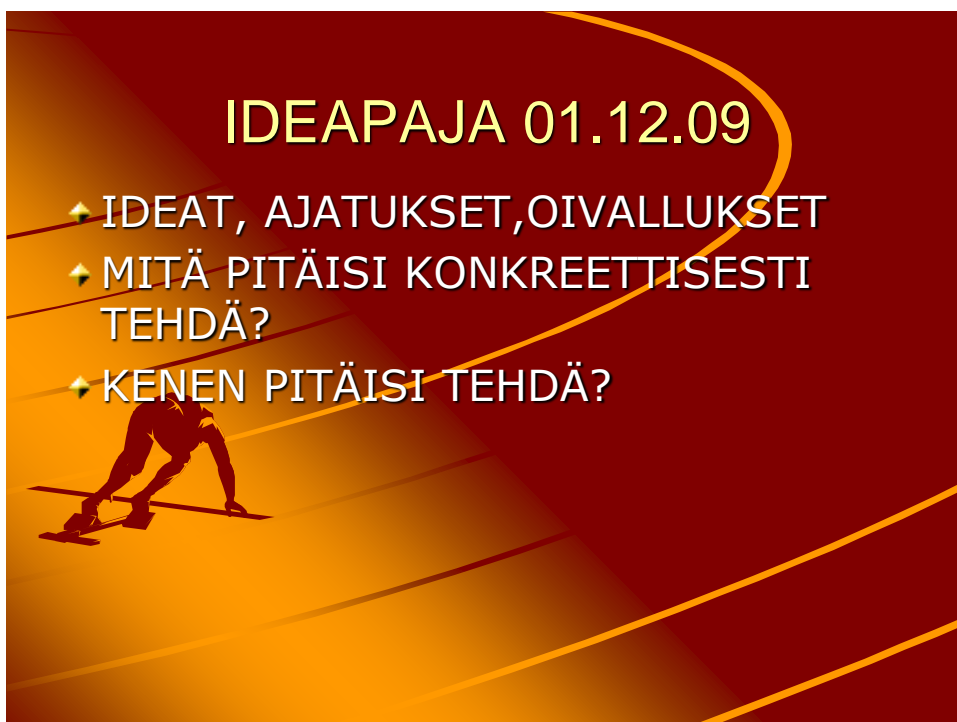
- ◆ Luettele 30 hyvää asiaa joita työkierrolla saavutetaan
- ◆ Esitele näkemyksesi naapurille, varasta hänen parhaat oivallukset ja keksikää vielä kymmenen lisää

3. Ideapajan tehtäväpaperi ja runko



## IDEAPAJA 01.12.09

- ◆ TULEVAISUUDEN MUISTELU
- ◆ **Ihannetulevaisuuteen siirtyminen**
- ◆ **Ilahduttavaa ihannetulevaisuudessa**
- ◆ **Tapahtumat ihannetulevaisuuden taustalla**
- ◆ **Huolenaiheet**
- ◆ **Paluu nykyisyyteen**



## IDEAPAJA 01.12.09

- ◆ IDEAT, AJATUKSET, OIVALLUKSET
- ◆ MITÄ PITÄISI KONKREETTISESTI TEHDÄ?
- ◆ KENEN PITÄISI TEHDÄ?

#### 4. Tulevaisuuden muistelu

### **Tulevaisuudenmuistelu**

» Tulevaisuudenmuistelu perustuu ratkaisukeskeiselle lähestymistavalle kehittämiseen. Menetelmässä ei keskitytä ongelmien etsimiseen vaan ratkaisujen luomiseen. Tämän vuoksi menetelmä on erityisen toimiva esimerkiksi prosessien kehittämisessä.

» Menetelmä koostuu viidestä vaiheesta

- **Ihannetulevaisuuteen siirtyminen** ryhmä kuvittelee siirtyneensä tulevaisuuteen, jossa kaikki on hyvin ja nykyiset ongelmat ovat ratkenneet.
- **Ilahduttavaa ihannetulevaisuudessa** ryhmän jäsenet kuvailevat, mikä heitä ilahduttaa erityisesti juuri nyt. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman monta perspektiiviä ihannetulevaisuuteen ja tämän myötä rakentaa kokonaiskuva, jaettu visio yhteisestä unelmatulevaisuudesta.
- **Tapahtumat ihannetulevaisuuden taustalla** –seuraavaksi ryhmän jäsenet muistelevat, mitkä tapahtumat johtivat tähän ihannetilaan. Tarkoituksena on selvittää keskeisiä toimenpiteitä, päätöksiä tai tapahtumia, jotka mahdollistavat ihannetulevaisuuden ja johtavat sen muotoutumiseen.
- **Huolenaiheet** –seuraavaksi osallistujia pyydetään kuvailemaan, mitä huolenaiheita näillä oli menneisyudessa ja mitkä asiat johtivat huoliesi katoamiseen. Huolenaiheiden ilmaisu on psykologisesti tärkeä osa koko prosessia, erityisesti aidon muutoksen tukemisen kannalta.
- **Paluu nykyisyyteen** –osallistujia pyydetään lopuksi sulkemaan silmänsä ja kuvittelemaan palaavansajälleen nykyhetkeen.

<http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/27B63574192D4402BA4253755CB84AE4/0/072kokko.pdf>

## 5. Kyselylomakkeet

kysymyslomake esimiehille - toteutettu nettikyselynä - erilaisella visuaalisella ilmeellä

Hei!

Tämän kyselyn tarkoitus on kartoittaa työn rikastamisen ja työkierron mahdollisuuksia ja halukkuutta GCH:ssä. Työn rikastamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä tekee aiempaa laajempaa tai haastavampaa työtehtävää, työkierto taas tarkoittaa toisiin tehtäviin siirtymistä (yleensä määräajaksi).

1. Millaisilla töillä osastosi työntekijöiden töitä voisi rikastaa? Esim. mitä oman työn osia voisit heillä teettää tai olisiko muita luontevia tehtäviä, joita voisi harkita jaettavaksi?
2. Millaisia ajatuksia (haasteita/positiivisia) työkierto ja työn rikastaminen herättää osastosi näkökulmasta?
3. Uskotko että osastosi henkilöstö on kiinnostunut työkierrosta tai rikastamisesta? Kuinka suureksi arvioisit työkiertoon halukkaiden määrän osastollasi (kpl)?
4. Vapaa sana: hyviä ideoita työkierron ja/tai rikastamisen toteuttamiseksi?
5. Onkos sinulla tai lähipiirissäsi kokemusta työkierrosta esim. edellisessä työpaikassa? Jos on, niin millaista?

# Kiitos vastauksestasi!

Lisätietoja tutkimuksesta: [Saskia.Lammi@gch.fi](mailto:Saskia.Lammi@gch.fi)

Kysymyslomake henkilöstölle

Tämän kyselyn tarkoitus on kartoittaa työn rikastamisen ja työkierron mahdollisuuksia ja halukkuutta GCH:ssä. Työn rikastamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä tekee aiempaa laajempaa tai haastavampaa työtehtävää, työkierto taas tarkoittaa toisiin tehtäviin siirtymistä (yleensä määräajaksi).

1) Kuinka kiinnostunut olisit työkierrosta eli siirtymään määräajaksi toiselle osastolle?

- 1) erittäin kiinnostunut
- 2) jonkin verran kiinnostunut
- 3) eos
- 4) en juurikaan kiinnostunut



5. Kyselylomakkeet

5) en lainkaan kiinnostunut

2) Minkä osaston tai tiimin tehtävistä olisit kiinnostunut

- 1)Kassaosasto
- 2)Hospitality (myös event host toiminta)
- 3)Pelinhoito
- 4)Siivous
- 5)Turvaosasto
- 6)Huolto
- 7)Markkinointi&myynti
- 9)RAY:n muista pelipaikoista (ravintolapelit, Potti, Gold Dust ect)
- 10)RAY:n muista työpaikoista (pääkonttori)
- 11) Muu, mikä ?

3) Kuinka kiinnostunut olisit työsi rikastamisesta eli siitä että hoitaisit nykyistä laajempia tehtäviä?

- 1)erittäin kiinnostunut
- 2)jonkin verran kiinnostunut
- 3)eos
- 4)en juurikaan kiinnostunut
- 5)en lainkaan kiinnostunut

4) Millaiset entistä laajemmat tehtävät sinua kiinnostavat?

5) Vapaa sana: (Onko sinulla muita ajatuksia tai ideoita tähän teemaan liittyen ? Oletko kokeillut työkiertoa aiemmissa työpaikoissasi? miten työkiertoa voisi toteuttaa, sopiva pituus toisessa tehtävässä toimimiseen, onko lähipiirissäsi ihmisiä joilla on kokemuksia työkierrosta....?) :

6) Millä osastolla työskentelet:

- 1)Kassaosasto
- 2)Hospitality
- 3)Pelinhoito
- 4)Siivous
- 5)Turvaosasto
- 6)Huolto
- 7)Markkinointi&myynti
- 8) muu

5. Kyselylomakkeet

7) Kauanko olet työskennellyt kasinolla

- 1) alle vuoden
- 2) 1-2 vuotta
- 3) 3-5 vuotta
- 4) 6-10 vuotta
- 5) yli 10 vuotta

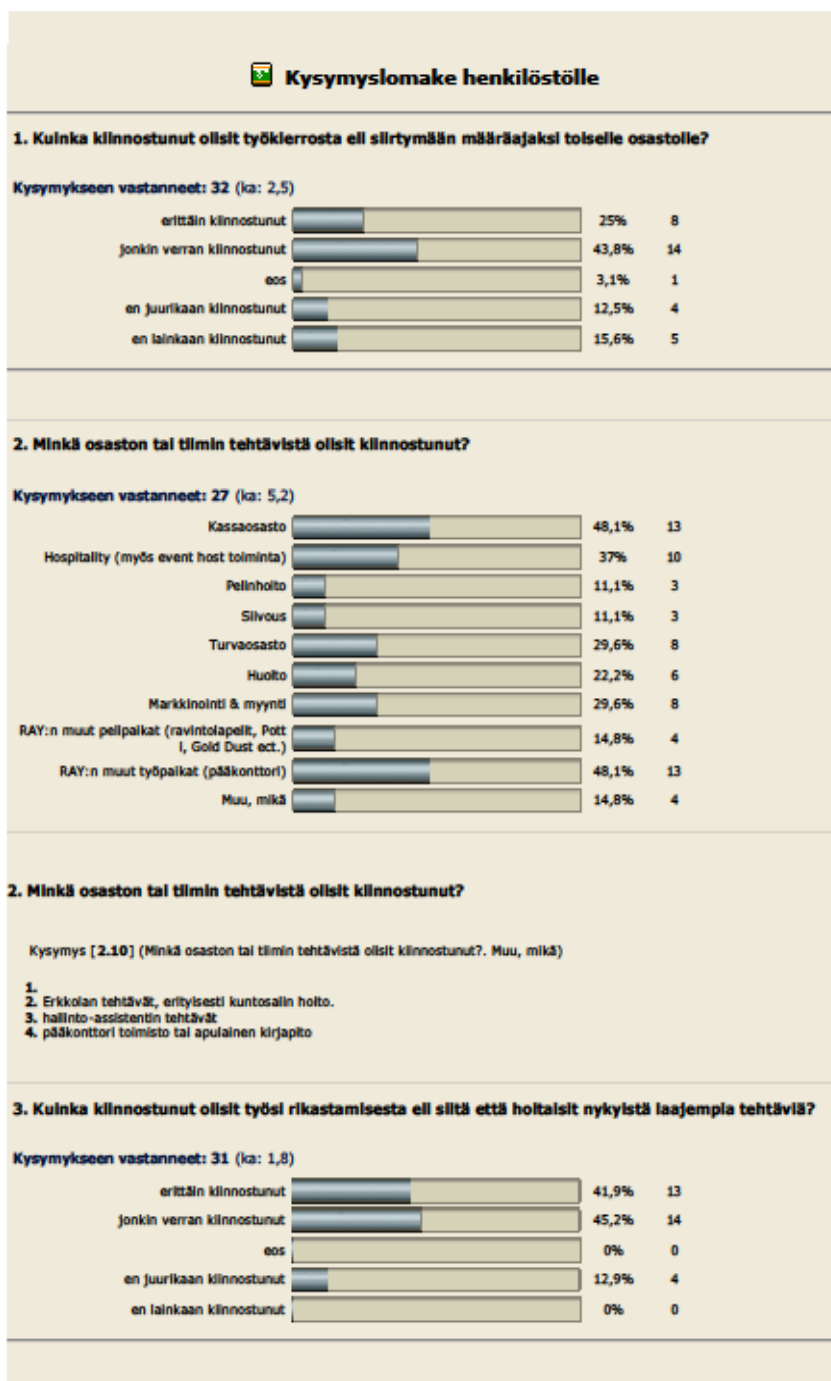
8) Oletko työskennellyt jollain toisella osastolla kasinolla tai muualla RAY:ssä?

- 1) kyllä
- 2) en

## Kiitos vastauksestasi!

Lisätietoja tutkimuksesta: [Saskia.Lammi@gch.fi](mailto:Saskia.Lammi@gch.fi)

## 6. Vastaukset kyselyihin



## 6. Vastaukset kyselyihin

## 4. Millaiset entistä laajemmat tehtävät sinua kiinnostavat?

Kysymys [4] (Millaiset entistä laajemmat tehtävät sinua kiinnostavat?)

1. brush
2. Firmapokeri
3. Kaikenlainen touhu missä saa asiakkaat viihtymään ja saada siitä suoraa konkreettista näyttyä
4. Kaikenlaiset. Niin projektit kuin toisen osaston/pelipaikan työt. Esimerkiksi muissa kaupungeissa tapahtuva toiminta ja asiakaspalvelu olisivat virkistäviä lisiä ja kiinnostavaa.
5. Kouluttaminen.
6. koulutus, työn kehittäminen
7. kts. ed. vastaus + RAY:n nettipokeri
8. Liittyen tietotekniikkaan, kvantitatiiviseen analyysiin automaateista.
9. Olen hyvin avoin uusille kokemuksille, tehtävästä riippumatta. Kaikki uusi tarjoaisi varmasti haasteita.
10. olisi mahtavaa(jo koulutuksenkin puolesta)olla osana markkinointi tiimin suunnittelu vaihetta eri tapahtumien/show and dinnerin muodossa.
11. Periaatteessa haluaisin laajentaa omaa osaamistani oman tiimini sisällä ja osittain samassa työpisteessä työskentelevien kesken. En kuitenkaan ilman asianmukaista korvausta lisätyöstä. Jos rikastamisella tarkoitetaan sitä, että laitetaan tekemään entistä yksitoikkoisempia hommia, vain useampia erilaisia, en sitä halua. Enemmän haluaisin kehittyä omassa hommassani huipuksi, joka saisi enemmän vastuuta.
12. Sellaiset missä näkisi kuinka tätä hommaa oikein pyöritetään eli asioita uusilta suunnilta ja näkökohdista
13. toimistossa olisi kiva istua ja pyörittää parereita ja numeroita
14. Turvaosasto
15. työkiertoa
16. Työskentely jossakin RAY:n toimipisteessä eri kaupungissa...
17. Työtehtävät, joissa saa opetella jotakin uutta. Voisin esimerkiksi opetella käyttämään uusia tietokoneohjelmia ja tehtäviä, joita täytyy keskittyä tekemään asioita pitäen vireystilaa hyvin yllä. Kaipaan siis vaihtelua päivittäisiin tehtäviin ja tilanteisiin, jotka toistuvat samanlaisina ja haluaisin paljon vaativampia tehtäviä, joissa täytyy skarpat. Myös omaa koulutusta ja taustaa sekä työkokemusta olisi hienoa saada hyödyntää.
18. Vähentää Pexin taakkaa esim. työvuorolistojen tai raportointien tekemisellä.

## i. Vapaa sana

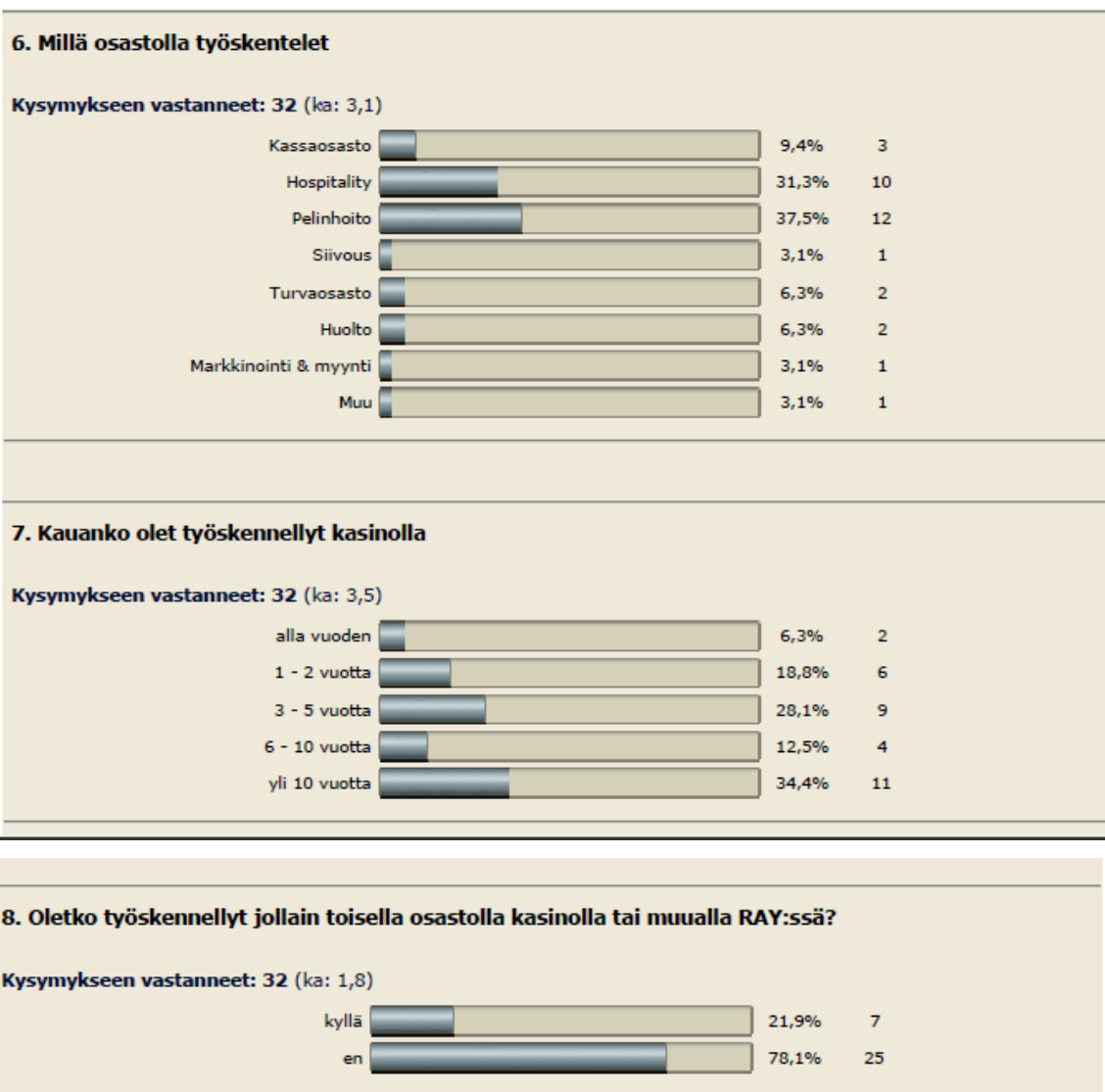
Kysymys [5] (Vapaa sana )

1. -
2. en ole
3. Ideana on että unohdetaan turvaosasto kokonaan pois tästä työkierto systeemistä.
4. Kassalle haluaisin erittäin mielelläni tekemään silloin tällöin vuoroja!
5. Ne työntekijät, jotka kaipaavat vaihtelua työhönsä, varmaankin ilmoittavat vaihtelunhalustaan. Ne, jotka ovat tyytyväisiä nykyiseen työtahtiinsa ovat luultavasti tyytyväisimpiä asemaansa ja haluavat pysyä tehtävässään. Kannattaa siis kysellä kiinnostuksista työkiertoon ja ottaa työntekijän mielipiteet huomioon.

Jotta saataisiin tehokas työkierto aikaiseksi, täytyy pystyä sitouttamaan uusi osasto ottamaan vastaan työntekijä ja sen lisäksi tietysti järjestämään uusia työtehtäviä. Joten ne henkilöt, jotka työkierrosta huolehtivat ja perehdyttävät työntekijöitä, täytyy ottaa mukaan suunnitteluun ja järjestelyihin, että he voivat kertoa milloin heillä on aikaa uuden henkilön perehdytykseen ettei jatkuvasti olisi uutta työntekijää, jota on opetettava vaikka omat tehtävät kertyisivät rästiin. Saadaan tyytyväisyyttä aikaan kun varaudutaan hyvin kaikin puolin.

- Jos on jo valmista koulutusmateriaalia tai koulutuspaketti, jonka avulla uusi henkilö voidaan perehdyttää työhönsä, on uuden henkilön helpointa perehtyä uusiin tehtäviin. Valmiista koulutuksesta esimerkkinä on pelinhoitokoulutus.
6. Olen tyytyväinen nykyisiin työtehtäviini. Pikemminkin olisin kiinnostunut työkiertoon lyhytaikaisessa tutustumismielessä.
  7. Tällä hetkellä olen tässä kierrossa mukana. Enkä itse ole ainakaan kokenut siinä mitään huonoja puolia. Sopiva pituus voisi olla listan mittainen. T:Artsi
  8. Työkierto pitäisi olla suhteellisen pitkä, että uuteen tehtävään voisi päästä kunnolla sisälle ja oppia sen; muutama viikko ei välttämättä riitä.
  9. Uskoisin että koulutus mukaankukien 8-12 kk
  10. Vanhalla Kassalla respansa ja emona muistaakseni pariviikkoa kummassakin.. Nyt haaveena olisi esim. Lahti akselilla esim Täyspotissa määräaikaisena... Tai Tampereella, Oulussa, Turussa.

## 6. Vastaukset kyselyihin



## 7. Vastaukset kyselyihin -esimiehet



### Kysymyslomake esimiehille

#### 1. Millaisilla töillä osastosi työntekijöiden töitä voisi rikastaa? Esim. mitä oman työn osia voisit heillä teettää tai olisiko muita luontevia tehtäviä, joita voisi harkita jaettavaksi?

Kysymys [1] (Millaisilla töillä osastosi työntekijöiden töitä voisi rikastaa? Esim. mitä oman työn osia voisit heillä teettää tai olisiko muita luontevia tehtäviä, joita voisi harkita jaettavaksi?)

1. Casino tekniikkaosasto tekee töitä todella laajalla kirjolla.

Isojen muutosten aikana apumiehiä / naisia voidaan muualta ottaa mukaan. Työt silloin fyysisiä

2. Innokkaimmille pelinhoitajille voisi heidän niin halutessaan kouluttaa hospitalityn tai kassan töitä. Sairaushuoneet ainakin helpottuisivat ko. osastoilla.

3. Kokonaisvaltaisempi vastuu kasinon tapahtumissa, jo suunnitteluvaiheessa.

4. Omia töitäni en koe luonteviksi alaisilleni, mutta voisin kuvitella, että markkinoinnista löytyisi pikkuprojekteja, joissa alaisiani voisi käyttää apuna, lisäksi event tiimin hommissa voisi henkilökuntani olla suureksikin avuksi.

5. Rikastaa jo olemassaolevilla eli: host, adhost, koulutus, koulutusavustaja, manuaali- yms. projektit, puhtaaksikirjoitus (suomi, englanti jne.) ja käännöstehtävät. CC-tapahtumissa isännöinti ja tapahtumajärjestelyt; osastojen työvoimapaikkaukset perehdytyksen jälkeen.

6. Työvuorolistan teon perusteet pitäisi jollekin opettaa tilanteiden varalle jolloin [REDACTED] lomalla (matkoilla) ja toinen sairastuu. Kuka silloin tekee työvuorolistan?

#### 2. Millaisia ajatuksia (haasteita/positiivisia ajatuksia) työkierto ja työn rikastaminen herättää osastosi näkökulmasta?

Kysymys [2] (Millaisia ajatuksia (haasteita/positiivisia ajatuksia) työkierto ja työn rikastaminen herättää osastosi näkökulmasta?)

1. Haasteina turvallisuusnäkökannasta johtuvat määräykset ja rajoittavat ohjeet. Haasteena myös vastahakoisuus tehdä muuta kuin omaa hommaa ellei siitä makseta ylimääräistä. Positiivista vaihtelun tuoma vaikutus niille, jotka kiertoon haluavat osallistua.

2. Kyllä periaatteessa kaikki kolme ovat innokkaita saamaan uusia haasteita. Tietenkin ihmisillä on erilaisia kykyjä, ja sen mukaan on uusia haasteita myöskin hieman jaettava - esim. kaikki eivät pysty ihan samalla lailla priorisoimaan ja esim. hallitsemaan kokonaisuuksia.

3. Lisää tekemistä varhaisen puutumisen estämiseksi. Haasteena tosin koulutuksen antaman laajemman osaamisen ylläpitäminen, jos toisten osastojen vuoroja tulee hyvin harvaksen.

4. Oikealla asenteella varustetut kasinonaiset voisivat tulla mukaan.

Laajempi näkemys kasinosta on aina eduksi. Ammatti työt vaativat ammattilaisia

5. Suht koht positiivisia, hieman epäillen suhtaudun työkiertoon ja sen lopulliseen hyötyyn, koska koulutuksen jälkeen pitäisi kyetä vuoroja myös tekemään, jotta taitotaso pysyisi edes jollakin tasolla. Työn rikastaminen on taas asia erikseen ja siihen suhtaudun erittäin myönteisesti, se vaatii kaikilta delegoinnin opettelemista.

6. Turvaosaston töitä ei mielestäni voi jakaa muille (=valvottaville).

Turvamiestä ei mielestäni voi käyttää töissä jotka vaativat valvontaa. Työntekijä olisi silloin henkilö joka tietää häneen kohditut valvontarutiinit, -keinot, -tavat ja mahdollisuudet. Hän pystyy nopeasti kartoittamaan mitkä on mahdollisuudet väärinkäyttöihin. Mahdollisuus joutua epäilyalaiseksi on edellisen seurauksena suurempi mahdollisten epäselvyyksien (vaikka syytön) seurauksena -> koko osaston luotettavuus kärsii puhumattakaan henkilökohtaisesta luotettavuudesta ja jatkosta työskennellä osastolla.

7. Työkierrossa mm. palkkausasiat, perehdytyksen/koulutuksen riittävyys sekä panos/tuotos eli minkä pituiselle työkiertoajaksolle kannattaa perehdyttää/kouluttaa, jos uuden tehtävän omaksuminen ei mene esim. päivässä.

Työn rikastamiseen on useinkin mahdollisuuksia, mutta esimiehet laittavat usein saman henkilön useaan eri projektiin (väsyttävät työntekijän ja aiheuttavat pahaa mieltä, kun muita ei käytetä), seurauksena on ollut vapaaehtoishalukkuuden väheneminen, ei enää edes toivota pääsevän projektiin ja halutaan herättää tehtävän väheksymistä kieltäytymällä, kun kysytään ns. liian myöhään.

## 7. Vastaukset kyselyihin -esimiehet

**3. Uskotko että osastosi henkilöstö on kiinnostunut työkierrosta tai rikastamisesta?**

Kysymykseen vastanneet: 7 (ka: 2)

**4. Kuinka suureksi arvioisit työkiertoon halukkaiden määrän osastollasi (kpl)?**

Kysymys [4] (Kuinka suureksi arvioisit työkiertoon halukkaiden määrän osastollasi (kpl)?)

1. 1 -2
2. 1 hlö
3. 10/100
4. 2
5. 20-30
6. noin 14 kpl
7. Pelinhoitajista ja inspoista max 10% eli n. 10 hlöä; pitistä 1-2.

**5. Vapaa sana: hyviä ideoita työkierron ja/tai rikastamisen toteuttamiseksi?**

Kysymys [5] (Vapaa sana: hyviä ideoita työkierron ja/tai rikastamisen toteuttamiseksi?)

1. Esimiestasolla ja manageritasolla tulisi ehkä enemmänkin olla työkiertoa.
2. Laajempaa tarjontaa ph-puolelle eli muut RAY:n toimipaikat, projektit.
3. Muutaman päivän tai viikon työharjoittelu eri osastoille kaikille uusille tai miksei vanhoillekin työntekijöille, voisi avata uudella lailla silmät koko talon toimintaan ja oppisi ehkä arvostamaan omaa duuniaan eri tavalla.
4. Rikastaminen; Kassaosastolle ( jos ylipäätään millekään ) osastolle ei voida heittää harvoin vajaan koulutettua henkilöä. Hyvä kun vakainasetkaan ovat kärryillä ongelmatilanteissa. Ei lisäksi kassan luotettavuuskuvaa myöskään asiakkaalle päin. Selvitettävien tilanteiden määrä tod.näk. lisääntyisi ja selvitys työllistäisi yli osastorajojen.

**6. Onko sinulla tai lähipiirissäsi kokemusta työkierrosta esim. edellisessä työpaikassa? Jos on, niin millaisia?**

Kysymys [6] (Onko sinulla tai lähipiirissäsi kokemusta työkierrosta esim. edellisessä työpaikassa? Jos on, niin millaisia?)

1. Ei ole kokemusta.
2. Lähinnä lyhytaikaisesta työn rikastamisesta eli edellisessä työpaikassa esim. saikkupaikkoja opettajana eri opintolinjoille ja eri oppiaineissa. Sai positiivisia kokemuksia, kun huomasi, että tiedot ja taidot kokemuksen ohella olivat riittävän laaja-alaiset ja erinomaiset uusien haasteiden ja aiheiden edessä. Pystyin jopa tuomaan uusia ideoita aineisiin, jotka eivät olleet alaani (tekstiilisuunnittelun puolelta vaatesuunnitteluun).
3. On. Talossa kierrätettiin kokonaisvaltaisesti osastolta toiselle tarpeen mukaan. Kaikkiin hommiin oli kaikki valmiita, sellaisiin johon kaikki pystyivät, jotka vaativat n.10 min koulutuksen. Oli myös niitä jotka oli koulutettu useampaan työhön ns.spesiaalihommiin. Toimi mielestäni loistavasti, luontevasti enkä muista kenenkään valittaneen. Vähemmän mielekkäät hommatkin saatiin pulkkaan urakkameiningillä ja yksin tehtäviin, ei niin kivoihin hommiin tiesi joutuvansa tasapuolisesti ja siten vain harvoin.

## 8. Oppimispäiväkirjan runko (muokattu)

Kokemusten ja ajatusten keräämistä työkierron aikana

Tähän olisi tarkoitus kerätä ”päiväkirjamaisesti” niitä ajatuksia ja tuntemuksia, joita uuden työn tekeminen sinussa herättää. Jokaisella meistä on paljon ns. hiljaista tietoa eli tiedämme paljon enemmän kuin osaamme kertoa. Työkierto on yksi tapa hyödyntää tätä tietoa ja saada sitä levitettyä muille työntekijöille. Työskenteleminen toisella osastolla antaa uutta näkemystä omaan työhön, ymmärrystä toisten työtehtäviin ja usein myös paremman käsityksen organisaatiosta kokonaisuudessaan. Lisäksi tietysti oppii uusia tehtäviä ja tutustuu uusiin ihmisiin. Ongelmia ja haasteitakin saattaa matkan varrelle osua. Tämän ”päiväkirjan” avulla on tarkoitus kerätä tietoa, jotta voidaan kehittää toimintatapoja ja työkierto sujuisi mahdollisimman mutkattomasti. Toisaalta on myös tarkoitus kartoittaa sitä osaamista ja lisäarvoa, joita työkierto tuo yksilölle, sekä lähettävälle että vastaanottavalle osastolle ja jopa koko organisaatiolle. Toivon siis, että sinulla on muutama minuutti aikaa silloin tällöin täytellä tätä. Toivon mahdollisimman avoimia ja rehellisiä vastauksia, jotta työkierrosta saadaan hyvä toimintatapa. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

## KIITOS!

Otsikon alle lisätään päivämäärä ja kommentti eli kaikki muistiinpanot tulevat yhdelle paperille. Alkuun paperia on varmaan hyvä täydentää päivittäin, myöhemmin tahtia voi löysätä.  
( Esimerkki vastaukset tehty keltaisella fontilla - pelinhoitaja siirtynyt kassalle töihin. )

Mitä uusia asioita olen oppinut?

- 1.11 Tunnistan kasinolla vaihdettavat valuutat.
- 3.11 osaan käyttää Lippupisteen järjestelmää.
- 4.11 Osaan tehdä fillit ja creditit

Miten olen voinut hyödyntää aiemmassa työtehtävässä hankkimaani osaamistani ja tietämystäni ?

- 3.11 Osasin kertoa asiakkaalle Punto Bancon säännöt

Miten aiempi osaamiseni on hyödyttänyt nykyistä osastoa jossa työskentelen?

- 10.12 Osasin kertoa asiakkaan pelikäyttäytymisestä pöydässä, joka sai aikaan pienen muutoksen toimintavoissa hänen suhteensa.

Mitä tässä uudessa tehtävässä oppimiasi asioita voit hyödyntää palatessa vanhaan työhösi?



8. Oppimispäiväkirjan runko (muokattu)

12.12 Tiedän miten laittaa rebuy rahat siististi boxeihin laskemista varten.

Mikä on ollut haastavaa tai vaikeaa? Missä toivoisit saavasi enemmän neuvoa, opastusta tai tukea?

Ideoita, oivalluksia, kehitysehdotuksia ja hämmästyttäneitä asioita.

Vapaa sana



## TYÖKIERRON SUUNNITTELU

Grand Casino Helsinki 05.03.2010

### TOIMEKSIANTO JA TAVOITE

- Perfecto Oy:n konsultit Mikko Innanen ja Petri Aaltonen haastattelivat elokuussa 2008 kasinon työntekijöitä (n=44) kartoittaen kasinon toimintatapoja ja kehityskohteita. Haastattelujen pääteema oli sisäisen viestinnän toimivuus ja ”sivutuotteena” tavallaan syntyi ajatus mm. ihmisten työnsisällön rikastamisen merkityksestä kasinolla.
- Työkierto ja työn rikastaminen valittiin ns. Lista Grandelle toteutettavaksi



## 9. Esimiespalaverin 05.03.10 esitys

## TUTKIMUS

- Teoriaan ja tutkimukseen tutustuminen
- Kyselytutkimus esimiehille ja henkilöstölle 11-27.11. 2009 Esimiehet 7 vastaajaa, henkilöstö 34.
- Ideapaja 02.12.09. Mukana kahdeksan kasinolaista. Metodina positiivinen ideointi ja tulevaisuuden muistelu. Osallistujilla oli mahdollisuus käyttää tausta-aineistoa ja artikkeleita, mutta se ei ollut pakollista.

## TULOKSET

- Esimiesten näkemys halukkuudesta työkiertoon tai työn rikastamiseen



## 9. Esimiespalaverin 05.03.10 esitys

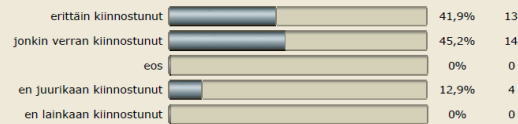
## TULOKSET

## ○ Henkilöstön vastaukset:

Työn rikastamisesta 87 %, työkierrosta 69 %

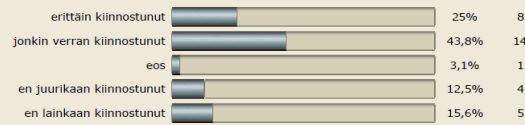
## 3. Kuinka kiinnostunut olisit työsi rikastamisesta eli siitä että hoitaisit nykyistä laajempia tehtäviä?

Kysymyksen vastanneet: 31 (ka: 1,8)



## 1. Kuinka kiinnostunut olisit työkierrosta eli siirtymään määräajaksi toiselle osastolle?

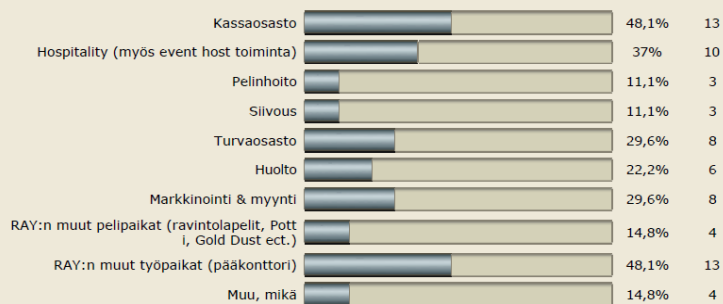
Kysymyksen vastanneet: 32 (ka: 2,5)



## KIINNOSTUS OSASTOITTAIN

## 2. Minkä osaston tai tiimin tehtävistä olisit kiinnostunut?

Kysymyksen vastanneet: 27 (ka: 5,2)



9. Esimiespalaverin 05.03.10 esitys

## TYÖKIERRON TOTEUTTAMISEN HAASTEET

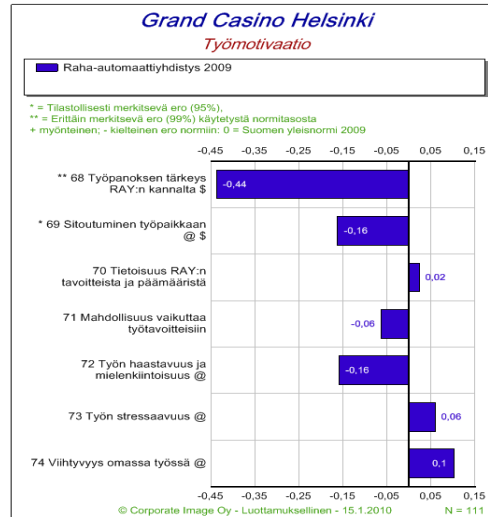
- Työkierron hyvä suunnittelu huomio lähtijän, lähettävän ja vastaanottavan osaston
- Työkierrolle on sovittu pelisäännöt
  - Palkka, työajat, käytännön asiat,
- Työkierron toteutus
  - Pehdytys, kokemusten kerääminen ja hyödyntäminen
- Työkierto voi aiheuttaa tarkistaa toimintatapoja
  - Mahdolliset poikkeavat toimintatavat osastojen välillä
  - Turvallisuuskysymykset

## TYÖKIERRON HYÖDYT

- Lisätä työn viittä ominaispiirrettä jolla merkitystä motivaation kannalta, jotka eivät täysin toteudu kasinolla (Henkilöstötutkimus 2009)
- **Tarvittavien taitojen erilaisuus (skill variety)**
- **Tehtävien sisällön mielekkyys (task identity)**
- **Tehtävien merkittävyys (task significance)**
- **Itsenäisyys (autonomy)**
- **Palaute (feedback)**

## 9. Esimiespalaverin 05.03.10 esitys

## TYÖMOTIVAATIOTEKIJÄT (HENKILÖSTÖTUTKIMUS)



## TYÖKIERRON HYÖDYT

- Työkiertoon osallistuneet saavat uusia näkökulmia työhönsä
- Sekä lähettänyt, että vastaanottanut osasto saavat arvokasta tietoa
- Oman työn näkeminen osana kokonaisuutta erilaisesta näkökulmasta
- Mahdollisuus "tuulettaa" ajatuksiaan uudessa ympäristössä
- Toisten työn ymmärtäminen ja arvostaminen
- Rutiinien rikkominen
- Uudet työtoverit
- Uuden oppiminen
- Moniosaamisen lisääntyminen
- Motivoitunut henkilökunta
- Mahdollisuus joustavaan henkilöstön käyttöön
- Rekrytointivaltti
- Mahdollisuus kokeilla uutta työtä ilman vanhan työn menettämisen riskiä
- Työntekijän kokonaiskuva organisaatiosta paranee
- Hyvien käytäntöjen jakaminen
- Tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus
- Organisaation jatkuvuuden, laadun ja toimintakyvyn varmistaminen

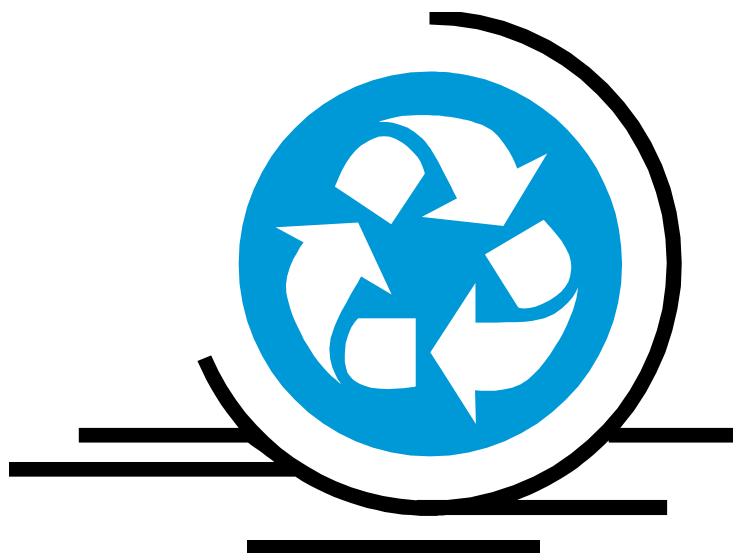
9. Esimiespalaverin 05.03.10 esitys

## ESIMIESTEN SOVITTAVIA ASIOITA

- Miten ja kenelle ilmoitaudutaan?
- Kuka koordinoi ?
- Kuka pääsee kiertoon jos halukkaita monta?
- Miten pidetään yhteyttä (esimehet - kiertoon lähtenyt)?
- Miten hyödynnetään kokemuksia ?  
(Keke”lähtöhaastattelu”)
- Palkka (hekolisä?)
- Muut asiat?

**Kiitos!**

# KIERRÄTYS ON TRENDIKÄSTÄ



1.4.2010

## Työkierron pilotti alkaa

Grand Casino Helsinki lähtee toteuttamaan työkiertoa. Työkiertoa testataan pienimuotoisesti pilottijakson aikana. Saatu-  
jen kokemusten perusteella työkierrosta pyritään luomaan  
pysyvä järjestely. Nyt etsitään ensimmäisiä rohkeita kokeile-  
maan miltä maailma näyttää toisen osaston kollegan silmin.



# Kierrätys on trendikästä

---

## HALUATKO SINÄ OLLA ENSIMMÄISTEN JOUKOSSA?

Miten toimin?

Oletko pidempään halunnut tietää, millaista työtä toisella osastolla tehdään? Ajatteletko että sinulla on annettavaa myös nykyisen osaston ulkopuolelle? Miltä tuntuisi tauon jälkeen katsoa nykyistä työtäsi uusin silmin? Nyt tämä on mahdollista työkierrolla.

1. Tutustu esitteeseen Miksi työkiertoon? Se on saatavilla taukahuoneesta sekä ilmoitustauluilta.
2. Ilmoita halukkuutesi lähteä kiertoon Outille 15.6 mennessä vapaamuotoisella hakemuksella. Kerro minkä osaston tehtävistä olet kiinnostunut ja miksi. Kerro vielä mitkä ovat omat tavoitteesi ja odotuksesi työkierrolle, sekä miksi juuri sinut tulisi valita. Pilottijakso on 23.8 -14.10 (kaksi listaa).
3. Esimiehet kartoittavat työvoiman tarpeen ja mahdollisuuden lähteä kiertoon yhdessä Outin kanssa.
4. Osaston esimies järjestää kiinnostuneille hakijoille lyhyen esittelyn osaston tehtävistä (vapaasti keskustellen, kierrättäen tai muuten parhaaksi katsomallaan tavalla), sekä haastattelee hakijat ja valitsee sopivimman/t. Jos tasaväkisiä hakijoita on useita, ratkaisee viimekädessä työsuhteen kesto. Etusijalla ovat myös ne, jotka eivät ole aiemmin olleet toisella osastolla töissä.
5. Työkiertoon valitut perehdytetään osaston töihin normaalien käytäntöjen mukaisesti.
6. Kiertoon lähtenyt pitää päiväkirjaa /blogia tai muulla sovitulla tavalla pitää kirjaa oppimastaan ja kokemuksistaan. Työkierron aikana ja päätteeksi kaikki osapuolet antavat palautetta kierron onnistumisesta tekevät kehitysehdotuksia.
7. Työkiertoaikana palkka pysyy entisellään.
8. Työkiertoon voi lähteä kaikilta osastoilta, kassa ja turvaosasto eivät voi olla kierron kohteina.

Lisätietoja työkierrosta saat Outilta!

## 11. Esitteet - Miksi työkiertoon?

# MIKSI TYÖKIERTOON?

2010  
Grand Casino  
Helsinki



## Työkierron tavoite

Tämän oppaan tavoitteena on esitellä lyhyesti onnistuneen työkierron edellytyksiä. Lisäksi esitellään keinoja työn rikastamiseen ja syitä henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntämiseen.

Työkierron tavoitteena on **sitouttaa ja motiivoida** henkilöstöä, hyötykäyttää henkilökunnan tietoja ja taitoja uudella tavalla, kehittää moniosaamista ja tarjota mielenkiintoisia ja uusia haasteita uralla.

Onnistuneesta työkierrosta hyötyy sekä organisaatio, kiertoon lähtijä ja asiakas.

Onnistunut työkierto on hyvin suunniteltu ja valmisteltu. Ennen työkiertoa käydään läpi odotukset ja käytännön asiat. Työkierron aikana varmistetaan tiedonkulun sujuvuus ja mahdollisten ongelmien ratkaiseminen.

Työkierron päätyttyä kerätään kaikilta osapuolilta

### Työkierron muistilista

Työkierron tavoite	1
Ennen työkierron alkua	1
Työkierron aikana	2
Työkierron jälkeen	2
Työkierron hyödyt	3
Työkiertoon liittyvät ennakkoluulot ja uhat	3

lta kokemuksista ja arvioidaan jakson onnistumisesta.

Työkierrossa on huomioitava **kiertoon lähtijä, lähettävä-, sekä vastaanottava osasto.**

**Jokaisella osapuolella on tärkeä rooli onnistumisen kannalta.**

## Ennen työkierron alkua

Ennen työkierron aloittamista tulee olla selvitettyä ja varmistettuna:

- ✓ kriteerit jolla työkiertoon lähtijät valitaan
- ✓ kiertoon lähtijän halukkuus, tavoite ja odotukset
- ✓ lähettävän osaston tuki ja positiivinen suhtautuminen
- ✓ vastaanottavan osaston tuki ja positiivinen suhtautuminen

- ✓ sopimus käytännön asioista (kierron kesto, työaika, palkka, osastojen välinen yhteistyö, vastuut ja tiedonvaihto)
- ✓ halu oppia työkiertäjän kokemuksista molemmilla osastoilla
- ✓ riittävien resurssien varaaminen perehdyttämiseen
- ✓ hyväksyä se seikka, että työkierron seurauksena voidaan joutua pohtimaan esim. toimintatapoja ja niiden poikkeavuuksia eri osastojen välillä

## 11. Esitteet - Miksi työkiertoon?

Sivu 2

Miksi työkiertoon

## Työkierron aikana

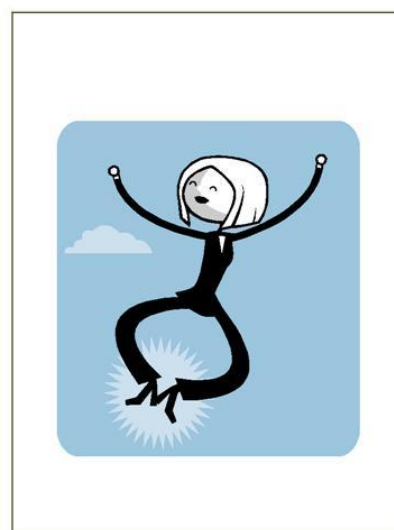
Työkierron aikana on tärkeää:

- ✓ kaikkien osapuolien vilpitön kiinnostus työkiertäjän kokemuksista
- ✓ kiertoon lähtijän aktiivisuus ja halu oppia, kysellä ja ottaa ”kaikki irti”
- ✓ kiertoon lähtijän oppimiskokemusten kirjaaminen muistiin
- ✓ uusien ideoiden testaaminen
- ✓ vastaanottavan osaston riittävien resurssien varmistus perehdyttämiseen ja työkiertäjän tukemiseen



## Työkierron jälkeen

- ✓ Työkierron arviointi - mikä meni hyvin, mihin pitää satsata, mikä ei onnistunut
- ✓ Yhteenveto työkierron onnistumisista ja haasteista
- ✓ Palautteen ja oivallusten jakaminen osastojen ja työkiertäjän kesken
- ✓ Työkiertäjän toivottaminen tervetulleeksi vanhaan työhönsä ja hänen kokemustensa hyödyntäminen



*"Jokainen haluaa onnistua työssään, käyttää taitojaan ja tuntea itsensä tervetulleeksi."*

## 11. Esitteet - Miksi työkiertoon?

## Miksi työkiertoon?

Sivu 3

## Työkierron hyödyt

Työkierrosta on moninaista hyötyä organisaatioille sekä kiertäjälle itselleen:

- ✓ Työkiertoon osallistuneet saavat uusia näkökulmia työhönsä
- ✓ Sekä lähettänyt, että vastaanottanut osasto saavat arvokasta tietoa
- ✓ Oman työn näkeminen osana kokonaisuutta erilaisesta näkökulmasta
- ✓ Mahdollisuus "tuulettaa" ajatuksiaan uudessa ympäristössä
- ✓ Toisten työn ymmärtäminen ja arvostaminen
- ✓ Rutiinien rikkominen
- ✓ Uudet työtoverit
- ✓ Uuden oppiminen
- ✓ Moniosaamisen lisääntyminen
- ✓ Motivoitunut henkilökunta
- ✓ Mahdollisuus joustavaan henkilöstön käyttöön
- ✓ Rekrytointivaltti
- ✓ Mahdollisuus kokeilla uutta työtä ilman vanhan työn menettämisen riskiä
- ✓ Työntekijän kokonaiskuva organisaatiosta paranee
- ✓ Hyvien käytäntöjen jakaminen
- ✓ Tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus
- ✓ Organisaation jatkuvuuden, laadun ja toimintakyvyn varmistaminen



## Työkiertoon liittyvät ennakkoluulot ja uhat

Työkiertoon lähtijä voi olla huolissaan esimerkiksi:

- ✓ Oman esimiehensä suhtautumista - työkiertohalukkuus voidaan tulkita tyytymättömyytenä nykyiseen työhön
- ✓ Kuinka häneen suhtaudutaan uudella osastolla
- ✓ Oppiiko hän uuden työn ja sopeutuuko joukkoon
- ✓ Kuinka häneen suhtaudutaan kun hän palaa alkuperäiseen työhön
- ✓ Kuinka kiertoon lähtijän työt hoituvat poissaolon aikana, onko sijainen pätevä

Työkiertoon lähtijän esimies taas voi olla huolissaan ettei kiertoon lähtijä palaa ja hän menettää hyvän työntekijän

Muita huolen aiheita voivat olla

- ✓ Turvallisuuteen liittyvät riskit
- ✓ Palkkaan liittyvät kysymykset



# ESIMIEHEN MUISTILISTA TYÖKIERTOON



## Valmistautuminen

Esimiehet valmistautuvat työkierron aloittamiseen kartoittamalla osaston henkilöstötilanteen 23.8 alkavaa listaa silmällä pitäen. Onko vajetta, ”ylimääräisiä” vai onko tilanne balanssissa. Tämä on luonnollisestikin arvio, sillä muutoksia tilanteeseen voi tulla. Kerro osastosi tilanne Outille 15.6 mennessä. Outi toimii työkierron koordinaattorina.

Valmistaudu esittelemään osastosi toimintaa kiinnostuneille esim. lyhyellä tutustumisvierailulla tai kertomalla osaston töistä ja vaatimuksista. Ihanteellisinta on, jos työkierto voidaan aloittaa tutustumisvierailulla ennen hakijan lopullista päätöstä lähteä kiertoon.

### Sisällys

Valmistautuminen	1
Seuraava etappi	1
Perehdyttäminen ja työskentely	2
Paluu omaan töihin ja oppimisen jakaminen	2
Aloituspalaverin runko	3
Työkierron väliarviointi	3
Työkierron loppuarviointi	4

*Työkierto voi olla vastavuoroista, niin että kaksi henkilöä vaihtavaa työtehtäviä keskenään, ketjutettua niin että kolme henkilöä siirtyy eri osastoille ”toistensa töihin”, tai niin että yksi henkilö siirtyy toiselle osastolle määrääjäksi. Tarve ja kiertäjien halukkuus ratkaisevat miten asiaa toteutetaan.*

## Seuraava etappi

Jos työkierto toteutuu osastollasi niin, että sinne tulee uusi työntekijä, tulee sinun järjestää haastattelu hakijoille ja valita työhön parhaiten sopiva(t) henkilö.

Työkierto alkaa yhteispalaverilla valitun henkilön ja hänen oman osaston esimiehen kanssa. Työkierrolle määritellään tavoitteet ja seuranta, sekä tehdään sopimus työkierrosta.

Tavoitteiden ei tarvitse olla yksilöityjä oppimistavoitteita, vaan pelkkä pohdinta mitä työkierrolla tavoitellaan, on jo hyödyllistä.

Kiertoon lähtijää kannustetaan ”ihmettelemään ääneen” eli kysymään asioista ja toimintatavoista. Olemassa olevan kyseenalaistaminen tuo näkymätöntä näkyväksi ja saa aikaan kokemusten vaihtoa. Se tukee samalla

myös oman osaamisen vahvistumista (työtaidot, oppimisvalmiudet, vuorovaikutustaidot)



## Perehdyttäminen ja työskentely

Työkiertäjän aloittaessa hänet perehdytetään osaston töihin normaalisti, kuten muutkin uudet työntekijät. Perehdyttäjän kannattaa muistaa kannustaa kiertoon lähtenyttä kysymään paljon ja kertomaan havainnoistaan esim. toimintatapojen erilaisuudesta eri osastoilla

Työkierron keskivaiheilla tavataan **väliarviointin** merkeissä. Esimiehet, mahdollisesti perehdyttäjä ja työkiertäjät keskustelevat aloittamisvaiheesta, antavat toisilleen palautetta ja arvioivat omia tavoitteitaan sekä



*Aloitus, väli ja loppupalaveri ovat osa työkiertoa.*

näiden toteutumista. Tässä vaiheessa myös tarkistetaan se, että kaikki haluavat jatkaa työkierron loppuun. Myös alkuperäisen ajan pidentäminen on mahdollista tässä vaiheessa, jos se sopii kaikille osapuolille. Ennen työkierron päättymistä järjestetään **loppukeskustelu** esimiesten ja työkiertäjien kesken. Siinä arvioidaan toteutumista tavoitteiden, oppimisen ja kokemusten näkökulmasta.

## Paluu omiin töihin ja oppimisen jakaminen

Keskustelu työkierrosta palaavan työntekijän kanssa on yhteisöllisen oppimisen ja jakamisen kannalta keskeistä. Melko pian työkierron päättymisestä on hyvä pitää esimiesalaiskeskustelu tai kehityskeskustelu, jossa käydään läpi uuden osaamisen hyödyntämisen.

Etukäteen on hyvä pohtia miten opittua voidaan jakaa ja ”monistaa” koko osaston käyttöön tai kuinka mahdollisia ideoita viedään eteenpäin.

Kun tulee vuosittainen heko -lisien jakaminen, ei ole automaattista, että kierrossa olleen palkka nousee. Arvioi onko hän saanut kierrosta lisää pätevyyttä, tuonut uusia ideoita tai onko työskentelyote muuttunut. Työskentelyn laadusta on hyvä keskustella myös kierron kohteena olleen osaston esimiehen kanssa. Heko -lisä on palkkio normaalia paremmasta työsuorituksesta.

*”Onnistunut työkierto tuo lisäarvoa yritykselle, työntekijöille ja asiakkaille. Siksi siihen kannattaa satsata”*





## Esimiesten muistilista työkiertoon

Sivu 3

## Aloituspalaverin runko

### Työkierron aloituspalaverin asioiden tarkistuslista

- Tunnetanko toisemme? Läsnäolijoiden lyhyt työhistoria -esittely
- Onko perehdyttäjä nimetty?
- Kiertoaika? Ajan tarkistaminen matkan varrella, työkierron arviointipäivät
- Ovatko käytännön asiat hoidossa?
  - käyttöoikeudet ja tarvittavat salasanat
  - avaimet ja kulkuluvat
  - sallitut liikkumisalueet tai kulkureitit
  - työasut
  - työvuorolista: vuorojen koodit, palaverit muut asiat
  - tuleeko kiertäjälle rytmin muutos työaikoihin (esim. yövuoroista siirtyminen päivävuoroihin) ja tulisiko se huomioida ennen kierron alkua työvuorosuunnittelussa
  - palkanmaksu, työtuntien toimittaminen
  - mahdolliset lomat työkiertoaikana
  - onko perehdytysmateriaali kunnossa, onko

## Työkierron väliarviointi

### Työkierron väliarvioinnin kysymyksiä

#### Työkiertäjä

- Miten sinut vastaanotettiin?
- Vastasiko työkierron aloitus odotuksiasi?
- Miten työkierto on lähtenyt käyntiin?
- Oletko jo löytänyt paikkasi työyhteisössä?
- Ovatko tavoitteet edelleen samoja? Onko tavoitteissa tapahtunut täsmentymistä tai onko tullut uusia?
- Miten perehdytys on sujunut? Oletko saanut riittävästi tukea?
- Onko tarjoutunut tilanteita keskustella työn tekemisestä ja toimintatavoista? Haluaisitko vielä enemmän vaihtaa ajatuksia ja tuoda esiin kehittämisehdotuksia?
- Onko jokin yllättänyt?
- Oletko täyttänyt päiväkirjaa? Mitä asioita se on nostanut pintaan?
- Onko sovittu aika edelleen sopiva vai voisitko siihen muutoksia?

siinä huomioitu erilaiset oppijat, voiko jotain opiskella ennen työn alkua

- työkiertososopimus
- ”kyllä järjestyy” -asenne vilpittön halu saada homma toimimaan
- muuta?

### Työkierron aloituspalaverin kysymyksiä

#### Työkiertäjä

- Mitä tavoitteita olet asettanut työkierrolle? Mitä haluat oppia?
- Mitä odotuksia sinulla on?
- Mitkä ovat vahvuuksiasi, joita voit tuoda mukasi työkiertopaikkaan?
- Miten aiot kirjoittaa päiväkirjaa kokemuksistasi?
- Miten olet valmistautunut työkiertoon?

#### Työkiertopaikan esimies

- Miten työjärjestelyissä voidaan huomioida perehdytykseen tarvittava aika?
- Miten esimiehenä voit tukea kiertäjän äänen ihmettelemistä ja työn tarkastelemista uusien silmin?
- Perehdytyksen arviointi: ihmiset oppivat eri lailla - onko valmiuksia muokata perehdytysrutiineja
- Onko varattu riittävästi aikaa uuden työntekijän seurata sivusta työtehtäviä - mallista oppiminen saattaa joillekin olla paras tapa

#### Työkiertopaikan esimies

- Miten työjärjestelyt ovat sujuneet? Onko perehdyttäminen ollut riittäviä työn tekemisen kannalta?
- Pitäisikö työjärjestelyissä huomioida vielä jotain (työpisteiden vaihtaminen, työvuorot tms. ), jotta tavoitteet täyttyvät?
- Miten työyhteisö on ottanut kiertäjän vastaan? Onko työyhteisöön on tullut jotain uutta kiertäjän myötä?
- Mitä uutta ajattelet työkiertäjän tuoneen työyhteisöön?

*”Tutkimusten mukaan usko itseensä lisää kykyä toimia ja ajatella taitavasti”*

## 12. Esitteet - Esimiehen muistilista työkiertoon

Sivu 4

Esimiesten muistilista työkiertoon

**Työkierron loppuarvioinnin ja palautekeskustelun kysymyksiä****Työkiertäjä**

- Miten olet saavuttanut itsellesi asettamasi tavoitteet?
- Näyttäytyykö nyt mikään uudessa valossa oman työn tekemisen ja ammatillisuuden suhteen?
- Mitä olet oppinut?
- Jäikö jotain tekemättä, kokeilematta tai mietityttämään?
- Oletko saanut esittää kehittämisajatuksia? Miten ne on otettu vastaan?
- Onko työkierto vaikuttanut työssä jaksamiseen tai yleensä virkeyteen?
- Miltä paluu omaan työpaikkaan tuntuu? Arveletko minkään olevan erilaista?
- Lähtisitkö uudestaan työkiertoon?
- Tekisitkö nyt jotain toisin, jos lähtisit työkiertoon?
- Mitä terveisiä haluaisit jättää työkiertopaikkaan?
- Mitä haluat itse seuraavaksi oppia?
- Mitä asioita tai toimintatapoja haluaisit ottaa työkiertopaikasta mukaan ja viedä omalle osastollesi?

**Työkierto-osaston esimies**

- Miten esimiehenä arvioit työkiertoa?
- Tarvitaanko työkierron toteuttamiseen muutoksia?
- Mitä olet oppinut seurattessasi ja ohjatessasi työkiertoa?
- Mitä arvelet työyhteisön oppineen?

**Oma esimies**

- Miten arvioit työkiertoa ja kuulemaasi?
- Tarvitaanko kehityskeskustelua tai muuta keskustelua?
- Miten asioita käsitellään osasto- tai muissa palavereissa?
- Tarvitaanko työkierron toteuttamiseen muutoksia?
- Voisiko kaksi osastoa jakaa yhden työntekijän ja näin esimerkiksi tarjota kokoaikaista työtä

Kaikki dokumentit, ajatukset ja ehdotukset tulee toimittaa Outille työkiertojakson jälkeen (viimeistään 31.10.10)

(Lähde: [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id5013/Työkierto\\_liitteet\\_Palmenia.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id5013/Työkierto_liitteet_Palmenia.pdf))

*"Jos odottaa kaiken olevan täydellistä,  
ennen kuin ryhtyy toimeen,  
on sama kuin lähtisi matkaan,  
vasta kun kaikki liikennevalot näyttävät vihreää.*

-Karen Ireland



## TYÖN RIKASTAMINEN JA MUITA VAIHTOEHTOJA...

Työkierto ei ole ainoa keino lisätä osaamista organisaatiossa. Työn rikastamisessa lisätään työn vaativuutta ja itsenäisyyttä.

Tyypillisesti työtä rikastetaan siirtämällä esimiesten ja asiantuntijoiden tehtäviä työntekijöille. Avustavia työtehtäviä voidaan myös liittää laajempaan kokonaisuuteen ja näin pienentää työn suunnittelun ja toteuttamisen välistä kuilua.

Työn rikastamisella on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Työntekijöillä on usein näkemys millaisia laajempia tehtäviä he voisivat tehdä. Esimiehiltä vaaditaan rohkeutta antaa niihin mahdollisuus.

Työnrikastamisessa ja työtehtävien uudelleen suunnittelussa on hyödyllistä miettiä:

✓ Voidaanko työtehtäviä yhdistää? Tämä antaa työntekijälle mahdollisuuden kokea tekevänsä merkittävämpiä kokonaisuuksia ja mahdollisuuden käyttää erilaisia taitojaan

✓ Voidaanko muodostaa uudenlaisia työyksiköitä? Voiko esimerkiksi tietty tiimi keskittyä vain tiettyihin asiakkaisiin tai osa-alueisiin? Tämä voi lisätä työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemusta

✓ Voidaanko työntekijöille antaa enemmän vastuuta asiakassuhteiden hoidossa? Näin he pääsisivät käyttämään erilaisia taitojaan ja ottamaan vastuuta asiakkaiden viihtymisestä.

✓ Voidaanko antaa enemmän itsemääräämisoikeutta työtehtävien hoitoon? Mitä enemmän työtehtävissä on mahdollista päättää asioista itsenäisesti sitä suurempi vastuun kokemus syntyy. Tällaisia päätettäviä asioita voisivat olla aikataulut, laatutavoitteet, tehtävien priorisointi tai tauotus.

✓ Mitkä seikat estävät palautteen saamista työstä? Voisiko palautetta saada suoraan asiakkailta? (How was my service? ) Voivatko työntekijät itse valvoa oman työn laatua? Onko heillä riittävästi valtuuksia hyvitää esim. asiakkaan kokema mielipaha ja kokea onnistumista tätä kautta?

Muita mahdollisuuksia lisätä henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä organisaatiosta on erilaiset lyhyempiaikaiset tutustumiset toisten osastojen töihin. Tässäkin vaaditaan hyvää suunnittelua, jotta tutustumisjaksosta saadaan paras mahdollinen hyöty.

Voidaan myös perustaa sellainen työtehtävä, jota hoidetaan kiertävästi eli tekijä vaihtuu aina tietyn määräajan jälkeen.

*"Etsiydy niiden seuraan, jotka voivat tehdä sinut paremmaksi."*

*-Seneca*

## Hiljaisen tiedon hyödyntäminen

Hiljainen tieto voidaan määritellä esimerkiksi näin: Ihminen tietää enemmän kuin voi kertoa tai kuvata - We know more than we can tell. Työelämässä hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli. Ammattitaidon perusta on hiljainen tietämys, jota kautta reagoidaan työssä vastaantuleviin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. Ihmiset oppivat työtaidoistaan 80 % työssä ja vain 20 % työpaikan ulkopuolisissa koulutuksissa. Työkierto ja työn rikastaminen ovat hyviä tapoja parantaa hiljaisen tiedon hyödyntämistä organisaatiossa

Hiljaista tietämystä ei kuitenkaan voida jakaa, kehittää eikä hyödyntää ellei sitä ensin tunnista ja sen merkitystä tunnusteta. Merkityksen tunnustaminen on arvostamista ja se on avainasemassa. Arvostaminen lähtee yksilöstä ja oman ammattitaidon arvostamisesta. Muiden osaamisen arvostaminen lähtee tasapainosta, jossa henkilö ymmärtää oman ammattitaitonsa merkityksen ja tiedostaa, että muiden tietämys täydentää kokonaisuutta. Usein omaa tietämystä vähätellään. Yleensä ongelma on se, että ihmiset eivät tunnista omaa osaamistaan ja tietämystään eivätkä siksi osaa sitä myöskään arvostaa.

### Aina hiljaisen tiedon jakaminen ei onnistu

Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu useimmiten luonnollisena ja epävirallisena osana työn tekemistä. Aina tiedon jakaminen ei kuitenkaan ole mahdollista. Kiire saattaa vaikuttaa siihen, ettei työn lomassa ehditä vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia tai kysyä neuvoa. Myös kokeemukseen perustuvan tiedon arvostuksen puute saattaa olla esteenä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiselle. On myös olemassa negatiivista hiljaista tietoa. Sitä on esimerkiksi huonot toimintatavat, sekä negatiiviset asenteet työyhteisössä. Tietoa voidaan myös pantata tai salata, jotta pystytään säilyttämään etulyöntiasema kilpailussa työtehtävistä.

### Hiljaisen tiedon jakamisesta on hyötyä

- ✓ Hyvien käytäntöjen leviäminen laajemmalle
- ✓ Erilaisen osaamisen ja tietämyksen hyödyntäminen
- ✓ Työyhteisön hyvinvointi paranee
- ✓ Yhteisöllisyyden lisääntyminen
- ✓ Syntyy osaamista arvostava ilmapiiri

*Hiljaista tietoa jaetaan paljon epävirallisissa tilanteissa kuten tauoilla tai vapaamuotoisissa kohtaamisissa - näilläkin on merkitystä"*

*Kaikki tämän oppaan lähteet löytyvät Saskia Lammin opin-  
näytetyöstä Työkierron kehittä-  
mishanke -Grand Casino  
Helsinki*