

Puolustusministeriön sihteerien mielipiteet ja kokemukset ulkoisesta henkilökierrosta

Tinja Linkama



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Tinja Linkama</p>	<p>Ryhmätunnus LV8HE</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Puolustusministeriön sihteerien mielipiteet ja kokemukset ulkoisesta henkilökierrosta</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 3</p>
<p>Ohjaaja Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Nykypäivän liike-elämässä henkilöstön osaaminen ja sen hyödyntäminen ovat yhä tärkeämmässä roolissa. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja säästö- sekä tulospaineet lisäävät organisaation ja henkilöstön jouston tarvetta. Nämä muutokset kohdistuvat myös valtioon työnantajana.</p> <p>Oppivalla organisaatiolla on kyky ennakoida muutokset ja reagoida niihin, sillä se hyödyntää ja kehittää jatkuvasti työntekijöiden osaamista ja tukee oppimista. Yksi oppimisen muodoista on työssä oppiminen, jolla tarkoitetaan niitä erilaisia tapoja, joissa ihmiset oppivat työssään tekemisen kautta ja tekemisen ohessa. Henkilökierto on työssä oppimisen muoto. Henkilöstön kiinnostuksesta ja työnantajan panostuksesta huolimatta siihen on vaikea löytää osallistujia puolustusministeriössä.</p> <p>Työ tehtiin toimeksiantona puolustusministeriölle. Työn tavoitteena on selvittää, miten henkilökiertoa voitaisiin lisätä puolustusministeriössä. Samalla halutaan selvittää, millaisia esteitä kiertoon lähdölle on ja millaisia kokemuksia henkilökiertoon osallistuneilla on siitä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista menetelmää. Kohteena tässä tutkimuksessa ovat puolustusministeriön sihteerit, jotka ovat joko osallistuneet henkilökiertoon tai joille on tarjottu Sihteerin valmentava henkilökierto – ohjelmaa. Heistä haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Työ tehtiin keväällä 2012.</p> <p>Tulokset osoittavat henkilökierron hyväksi työssä oppimisen tavaksi. Sihteerit ovat kiinnostuneita siitä puolustusministeriössä, suhtautuminen on myönteistä, odotukset realistista ja myös kokemukset siitä ovat myönteisiä. Henkilökiertoon lähtöön vaikuttavat sihteerien oma-aloitteisuuden puute ja vähäinen tieto kierrosta. Suurimmat syyt henkilökierron kieltäytymiselle olivat sihteerien urautuminen ja muutoksen pelko, elämäntilanne, työstä johtuvat syyt ja käytännön hankaluudet kierron järjestämisessä.</p>	
<p>Asiasanat Työkierto, henkilökierto, tehtäväkierto, oppiva organisaatio, työssä oppiminen</p>	

Business Programmes

<p>Author Tinja Linkama</p>	<p>Group LV8HE</p>
<p>The title of thesis Secretaries' opinions and experiences of external job rotation at the Ministry of Defence of Finland</p>	<p>Number of pages and appendices 57 + 3</p>
<p>Supervisor Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>In modern business life employees' competencies and ability to benefit from them are increasingly important. The retirement of the baby boomers as well as the pressure to create savings and profitability increase the need for flexibility at the organization and among its employees. These changes concern also on the state-owned companies.</p> <p>A learning organization has the capability to anticipate these changes and react to them because it constantly uses and develops the know-how of its employees and supports learning. One form of learning is on-the-job learning, which implicates to the different ways of learning that people acquire at their work places by doing. Job rotation is one method of on-the-job learning. Despite the interest of personnel and the contribution of the employer it is difficult to find ready participants for it at the Ministry of Defence of Finland.</p> <p>This thesis was made for the Ministry of Defence of Finland. The purpose of this study is to find out how to increase job rotation at the Ministry of Defence of Finland. At the same time, the obstacles to participating in job rotation and the experiences gained from job rotation were studied.</p> <p>Qualitative research method was used in this thesis. The secretaries at the Ministry of Defence of Finland who have either participated in job rotation or have been offered a training program for job rotation were selected to be the subject of study. Eight of them were interviewed. Research was carried out in spring 2012.</p> <p>The research indicates that job rotation was regarded as a good way of employee development. Secretaries were interested in it at the Ministry of Defence of Finland, attitudes towards it were positive, expectations were realistic and the experiences gained were positive. The main causes affecting the participation were lack of initiative and inadequate knowledge of job rotation. The principal reasons for refusing to take part in job rotation were the fact that secretaries were too entrenched in their working routines, the fear of the change, their personal life situation, work related reasons and practical complications in organizing job rotation.</p>	
<p>Key words Job rotation, secondment, learning organization, on-the-job learning</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.2 Valtio työnantajana.....	3
2 Oppiva organisaatio	5
2.1 Oppivan organisaation piirteet ja määritelmät	5
2.2 Työssä oppiminen henkilöstön kehittämisen muotona	10
2.3 Työssä oppimisen esteet.....	14
3 Henkilökierto työssä oppimisen muotona	17
3.1 Henkilö-, työ- ja tehtäväkiertojen määritelmät ja toteutus.....	17
3.2 Henkilökierron hyödyt ja haasteet	21
4 Empiirinen tutkimus	25
4.1 Puolustusministeriö kohdeorganisaationa.....	25
4.2 Henkilökierron nykytila puolustusministeriössä	27
4.3 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä	29
4.4 Tutkimuksen toteutus	31
5 Tutkimustulokset ja niiden tulkinta	33
5.1 Kiinnostus, ennakkokäsitykset ja asenteet henkilökierrosta	33
5.2 Henkilökierron uskotut ja toteutuneet vaikutukset	35
5.3 Esteet henkilökiertoon lähdölle.....	38
5.4 Kokemukset henkilökierrosta	40
5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	41
6 Pohdinta	43
6.1 Mielipiteet ja kokemukset henkilökierrosta	43
6.2 Henkilökiertoon lähtemiseen vaikuttavat tekijät.....	45
6.3 Tutkimuksen arviointi ja kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	48
Lähteet.....	52
Liitteet.....	58
Liite 1. Haastattelupyyntö	58
Liite 2. Haastattelurunko henkilökierrosta kieltäytyneille	59
Liite 3. Haastattelurunko henkilökiertoon osallistuneille.....	60

1 Johdanto

Nykypäivän liike-elämässä henkilöstön osaaminen on entistä tärkeämmässä asemassa ja työntekijöiden osaamisella ja sen hyödyntämisellä organisaatiossa on suuri merkitys kasvavista haasteista selviämässä. Muun muassa teknologian nopea kehitys, ympäristön muuttuminen ja asiakkaiden vaatimusten kasvu ovat pakottaneet yritykset sopeutumaan nopeammin muutoksiin turvatakseen olemassaolonsa (Grönfors 2010, 17). Oppiva organisaatio osaa muuttaa menestystekijöitään vaatimusten mukaan säilyttäen näin kilpailukykyä ja pysyen innovatiivisena ja uudistuvana (Ojala 2008, 78–79). Säästö- ja tulospaineet sekä suurten ikäluokkien eläköityminen kohdistuvat myös valtion virastoihin, ja muutosvalmius ja reagoitakyky ovat tärkeässä roolissa kun muutoksia lähdetään toteuttamaan (Valtiovarainministeriö a). Myös eläkeiän korottaminen aiheuttaa omat haasteensa ja kasvattaa työhyvinvoinnin merkitystä.

Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään erilaisia oppimismahdollisuuksia. Ne ovat kilpailutekijä, kun yritykset hankkivat uusia työntekijöitä. (Ojala 2008, 80, 224.) Valtion työmarkkinalaitos panostaa erityisesti nuorten rekrytointiin (Valtiovarainministeriö b). Nuorempi sukupolvi on tottunut vaihtelevaan työhön, ja erilaiset mahdollisuudet kehittää itseään ja kokea uutta ovat jatkossa yhä tärkeämpiä. Työssä oppiminen tapahtuu työn ohessa, mikä säästää aikaa ja helpottaa opitun soveltamista käytäntöön (Örtenblad 2011, 15–16). Henkilökierto on yksi työssä oppimisen tapa. Sen avulla voidaan siirtää kokemuksella hankittua osaamista yksiköstä toiseen ja syventää työntekijän ymmärrystä organisaation toiminnasta. (Ojala 2008, 224; Viitala 2009, 191.)

Valtion työmarkkinalaitos tukee henkilökiertoa henkilöstön kehittämisen muotona (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 3). Puolustusministeriön henkilöstökyselyssä joka vuosi yli puolet työntekijöistä ilmoittaa olevansa kiinnostunut henkilökierrosta (Puolustusministeriö 2011). Henkilökiertoon lähtijöitä löytyy kuitenkin harvakseltaan ja puolustusministeriön henkilöstöhallinnossa on kiinnostusta henkilökierron lisäämiseen. Vuonna 2011 puolustusministeriössä on tarjottu sihteereille Sihteerin valmentava henkilökierto –ohjelmaa, joka kiinnostuksesta huolimatta ei saanut yhtäkään osallistujaa. Myöskään henkilökierrosta saatuja kokemuksia tai sen järjestelyjä ei ole puolustusministeriössä erityisemmin tutkittu.

Tutkimuksen avulla saadaan selville niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toisaalta sihteerien kiinnostukseen henkilökierrosta ja toisaalta siihen, miksi henkilökiertoon lähtijöitä löytyy harvoin. Tulosten avulla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden haluun osallistua kiertoon ja mahdollistaa heidän lähtönsä siihen sekä kehittää prosessia. Työ antaa myös muille organisaatioille tietoa siitä, miten henkilökiertoon suhtaudutaan, mitkä tekijät vaikuttavat siihen osallistumiseen ja kuinka prosessi saadaan toimivaksi.

Valtiota työnantajana erityispiirteinen esitellään aluksi, koska tutkimuksen kohdeorganisaationa on puolustusministeriö ja osa ohjeistuksesta ja käytännöistä on yhteisiä. Henkilökierrolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilön siirtymistä kehittymistarkoituksessa määräaikaisesti ja suunnitelmallisesti toiseen tehtävään joko oman organisaation sisällä tai sen ulkopuolella niin, että työsuhte säilyy lähettävään organisaatioon, johon henkilö palaa kierron jälkeen. Henkilökierrosta käytetään yleisemmin termiä työkierto, mutta tässä työssä on toimeksiantajan toiveesta päädytty käyttämään henkilökierto -termiä. Se on valtionhallinnossa yleisempi ja puolustusministeriössä koetaan asiaa paremmin kuvaavaksi ja näin selkeämmäksi termiksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tutkimuksessa selvitetään puolustusministeriön sihteerien mielikuvia ja kokemuksia henkilökierrosta. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan selville niitä käytännön syitä, jotka vaikuttavat lähtöpäätökseen ja estävät henkilöstön lähdön henkilökiertoon. Tämän avulla puolustusministeriössä voidaan pyrkiä kehittämään olosuhteita niin, että henkilökiertoa saadaan lisättyä. Työssä selvitetään käytännön kokemuksia henkilökierrosta niiltä, jotka ovat osallistuneet siihen, ja sen avulla voidaan parantaa henkilökierroksen toimivuutta. Teoriaosuudessa tarkastellaan oppivaa organisaatiota ja sen ominaispiirteitä sekä tutkitaan laajemmin työssä oppimista osana henkilöstön kehittämistä ja sitä haittaavia tekijöitä. Tämän jälkeen paneudutaan henkilökiertoon työssä oppimisen muotona, sen määritelmiin ja toteutustapoihin sekä sen hyötyihin ja haasteisiin. Edellä on selvitetty työn tavoitteiden taustalla olevat tekijät.

Päätavoite:

Miten henkilökiertoa voitaisiin puolustusministeriössä lisätä?

Alatavoitteet:

Mitä esteitä henkilökiertoon lähdölle on työntekijöiden näkökulmasta?

Millaisia kokemuksia henkilökiertoon osallistuneilla on henkilökierrosta?

1.2 Valtio työnantajana

”Julkinen toiminta on perimmiltään toimimista kansalaisten valtuutuksella, kansalaisten varoilla ja kansalaisten eduksi.” (Valtiolle 2009.) Suomen hallintorakenne koostuu valtion ylimmistä toimielimistä, riippumattomista tuomioistuimista sekä valtionhallinnosta ja muusta julkisesta hallinnosta. Ylimmät toimielimet ovat eduskunta, tasavallan presidentti ja valtioneuvosto. Valtionhallintoon kuuluu valtion keskushallinto, johon ministeriöt kuuluvat, aluehallinto ja paikallishallinto. Muuhun julkiseen hallintoon sisältyy kunnallishallinto, kirkollishallinto ja välillinen julkinen hallinto. (Suomi 2012.)

Valtiolla työskentelee noin 88 000 henkilöä noin 120:ssä työnantajayksikössä (Valtiolle 2010a). Näistä valtion budjettitalouteen kuuluvissa virastoissa työskentelee noin 84 000 henkilöä joista vajaat 4 500 ministeriöissä (Suomi 2012). Tehtävät ovat erilaisia samoin kuin työnantajien toimintatavat, organisaatorakenteet, johtamistyyli, palvelussuhteen tyypit, sijainnit ja niin edelleen. Yhteisiä piirteitä ovat arvoperusta ja etiikka, tietyt palvelussuhteen ehdot, palkkauksen suuret linjat ja kehittämismyönteisyys. (Valtiolle 2010a.) Valtionhallinnon yhteiset arvot ovat toiminnan tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus ja riippumattomuus, tasa-arvo sekä vastuullisuus (Valtiolle 2009). Valtionhallinnossa arvioidaan toimintaa ja sen ja palveluiden laatua jatkuvasti ja valtiolla työskenteleviä kannustetaan jatkuvaan kehitykseen (Valtiolle 2009; Valtiolle 2012).

Valtion henkilöstö on joko virka- tai työsuhteessa, useimmiten virkasuhteessa. Virkasuhteessa oleva henkilö on virkamies. Virkamies nimitetään joko määräaikaiseen virkasuhteeseen tai vakinaiseen palvelussuhteeseen eli virkaan ja tällä on työsuhteista laajemmat velvollisuudet, kuten virkavastuu. Palkkaus, vuosiloma ja muut palvelussuhteen

ehdot määräytyvät virkamieslainsäädännön, valtion yleisen ja kyseisen toimintayksikön tarkentavan virkaehtosopimuksen sekä valtioneuvoston, ohjaavan ministeriön ja toimintayksikön omien päätösten perusteella. (Valtiolle 2010b.)

Tällä hetkellä valtionhallinnossa tapahtuu niin johdolle kuin työntekijöillekin haastavia organisaatiomuutoksia liittyen muun muassa alueellistamiseen ja tuottavuushankkeisiin. Haasteita tuottavat myös julkisen talouden heikkeneminen ja sähköisten palveluiden kasvu. Muuttuvassa ympäristössä muutossignaalit tulee havaita ajoissa ja muutosten vaikutukset ennakoida, ja myös julkiselta hallinnolta edellytetään nopeampaa reagointia, mukautumista, innovatiivisuutta sekä ratkaisukykyä. (Valtiovarainministeriö a.) Myös henkilöstön kokonaisuus vähenee tulevaisuudessa. Lähivuosien eläkepoistuman uskotaan olevan voimakas, mikä korostaa tarvetta löytää osaavaa henkilöstöä. (Valtiolle 2010a.) Valtiolla pyritään houkuttelemaan päteviä työntekijöitä muun muassa kehittämällä palkkausjärjestelmää kannustavammaksi, panostamalla positiiviseen työilmapiiriin ja lisäämällä henkilöstön kehittymismahdollisuuksia (Valtiovarainministeriö b). Talentumin maaliskuussa 2012 valmistuneesta Uratie –työnantajamielikuvatutkimuksesta selviääkin, että valtio on kolmanneksi suosituin työnantaja ylempien toimihenkilöiden keskuudessa (Jurvelin 2012).

2 Oppiva organisaatio

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, joka osaa toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja ja käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa kehittämiseen. Se kerää näkemystä eri puolilta ja luo, hankkii ja jakaa tietoa tehokkaasti. Tämän tiedon avulla se luo yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta. Erityisen tärkeää sille on tunnistaa jatkuvasti liiketoiminnan tärkeimmät osaamistarpeet, kyetä hankkimaan ja kehittämään tarvittavaa osaamista ja hyödyntää kaikkea tätä osaamista toiminnassaan. (Ojala 2008, 78; Virtainlahti 2009, 228.) Sydänmaanlakan (2007, 217) mukaan oppiva organisaatio oppii nopeammin kuin muut, mikä tekee siitä tulevaisuuden menestyjän.

Örtenblad (2011, 3, 6-7) tuo ilmi teoksessaan *Making sense of the learning organization: what is it and who needs it?*, että oppivaa organisaatiota on myös kritisoitu. Fenwickin (1998) mukaan työntekijöiden tulee ajatella kriittisesti, mutta ei oppia siinä määrin että se uhkaa organisaation olemassaoloa. Coopey (1995) uskoo, että oppivassa organisaatiossa, jossa rakenne on epävirallisempi, valtaa saavat entistä enemmän ne, joilla sitä on byrokraattisessa organisaatiossa. Monet tutkijat ovat myös sitä mieltä, että organisaatio sinällään ei voi oppia. Thatchenkerryn (1996) mukaan organisaatio oppii vain yksittäisten henkilöiden kokemusten ja toimien kautta. Oppivan organisaation määritelmän epämääräisyys tarkoittaa myös, että sitä on hankala tarkastella. Tämä mahdollistaa sen, että mikä tahansa organisaatio voi kutsua itseään oppivaksi organisaatioksi vaikuttaakseen paremmalta. (Örtenblad 2011, 3, 6-7.)

2.1 Oppivan organisaation piirteet ja määritelmät

Oppivasta organisaatiosta on useita erilaisia käsityksiä. Tässä luvussa esitetään ensin oppivalle organisaatiolle tärkeät puitteet ja periaatteet, ja luvun lopussa esitetään kolme oppivan organisaation teoriaa; Peter M. Sengen *The Fifth Discipline*, Raili Moilasan oppivan organisaation timantti sekä Pentti Sydänmaanlakan älykäs organisaatio.

Useiden tutkijoiden mukaan yksittäisten organisaatioiden täytyy kehittää oma versionsa oppivasta organisaatiosta perustuen organisaatioiden erilaisiin ominaisuuksiin (Örtenblad 2011, 2). Oppivaa organisaatiota ei voida mitata, eikä sitä voida määrittää tarkkaan.

Kun määritellään oppivaa organisaatiota, kuvaillaan Otalan (2008, 79) mukaan organisaation osaamisen muodostumisen kannalta vaadittavia prosesseja sekä niiden toteutumisen kannalta välttämättömiä olosuhteita. Oppiva organisaatio ei kuitenkaan ole vain systeemien ja rakenteiden kokonaisuus, vaan organisaation erilaiset prosessit vaativat syntyäkseen yksilöitä. Moilanen listaa oppivalle organisaatiolle tärkeät organisaatiotasoiset tekijät, oppivan organisaation puitteet, jotka koostuvat viidestä eri osa-alueesta. Nämä ovat rakenteiden ja systeemin tietoinen johtaminen, yhteinen suunta, esteiden tunnistaminen, keinojen rakentaminen sekä arviointi ja palkitseminen. Näistä yhtenäisimmät eri organisaatioissa ovat johtaminen, suunta sekä arviointi, kun esteet ja keinot voivat vaihdella paljonkin eri organisaatioissa. (Moilanen 2001, 74, 85–86.)

Johtamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden johtamista, ja sillä on suuri merkitys organisaation kehittämisessä (Moilanen 2001, 85–86). Johdolla on oppivassa organisaatioissa tärkeä tehtävä roolimallina ja oppimisen johtajana (Virtainlahti 2009, 230). Oppiva organisaatio katsoo eteenpäin, ja asiakkaan läheisyys ja tämän toiminnan tuntemus sekä toimintaympäristön muutosten seuranta mahdollistavat uusien tarpeiden ennakoimisen. Tärkeää on selkeä tavoite, jotta organisaation jäsenet tietävät mitä tehdään ja mihin pyritään, sekä yleisesti sovitut arvot ja tapa toimia, jotka mahdollistavat päätösten teon. (Ojala 2008, 78–79.) Moilasan (2001, 85) mukaan yhteinen suunta liittyy oppimisen osaksi strategista kokonaisuutta. Virtainlahti (2009, 229) liittyy tähän henkilöstön ymmärryksen toiminnan kokonaisuudesta. Työntekijät tunnistavat oman roolinsa ja sen merkityksen, tieto strategian ja vision kannalta toivotavasta oppimisesta välitetään henkilöille ja he keskittyvät mielekkääseen oppimiseen (Moilanen 2001, 46; Virtainlahti 2009, 230).

Esteillä viitataan niihin tekijöihin, jotka voivat tulla oppimisen ja kehittymisen tielle, ja keinoilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden avulla oppiminen toteutetaan. Esteet ja keinot ovat eri organisaatioissa hyvinkin erilaisia ja oppimiskeinojen on oltava monipuolisia, jotta jokaiselle oppijalle löytyy erilaisiin tilanteisiin parhaimmat oppimisen välineet ja keinot. (Moilanen 2001, 50, 85–86.) Ojala (2008, 80) korostaa osaamisen ja ennen kaikkea osaamisen jakamisen arvostamista ja palkitsemista. Oppimista on palkitsemisen lisäksi mitattava. Jotta oppimisesta saadaan osa yrityksen arkipäivää, on se tehtävä nä-

kyväksi. Arviointi- ja palkitsemisjärjestelmällä mahdollistetaan kehittymisen toteutuminen muista tärkeistä asioista huolimatta. (Moilanen 2001, 85, 51.)

Oppivan organisaation periaatteet mahdollistavat oppimisen. Moilanen korostaa oppivan organisaation vahvaa arvopohjaa ja sen rakentamista. Arvojen tulee tukea organisaation kehitystä ja yksilöiden oppimista. (Moilanen 2011, 46.) Oppivassa organisaatiossa painotetaan yhteisön yhteisiä toimintatapoja, mutta varmistetaan että jokaisen osaaminen vastaa tulevia tarpeita ja riittää myös asiakkaan tarpeista huolehtimiseen. Omasta ja toisten toiminnasta opitaan analysoimalla onnistumisia ja epäonnistumisia yhdessä, minkä lisäksi pyritään jatkuvan parantamisen kulttuuriin. Erilaisiin kokeiluihin kannustetaan ja kyseenalaistaminen sallitaan, vaikka se johtaisi mahdollisesti epäonnistumisiin tai häiritsisi esimiehiä. (Ojala 2008, 79–80.) Virtainlahti (2009, 229) lisää oppimisen mahdollistaviin periaatteisiin ihmisten mahdollisuuden ja vallan kehittämisen omaa työtään sekä mahdollisuuden kehittyä, oppia ja kouluttautua jatkuvasti.

Oppivassa organisaatiossa tieto liikkuu vapaasti ja organisaatio on matala, joustava ja avoin. Tiimit voivat muodostua yli organisaatorajojen ja organisaatioon kuuluu myös ulkopuolisia sidosryhmiä. Organisaation ilmapiiri mahdollistaa osaamisen ja tietämyksen kehittämisen ja sitä jaetaan ulkopuolisiin sidosryhmiin saakka. (Virtainlahti 2009, 230.) Johto antaa esimiehille riittävästi valtaa, jotta he voivat toteuttaa työyhteisössään yhdessä valitut kehittämissuunnitelmat. Näin työyhteisö oppii hyödyntämään sitä hiljaista tietoa, mitä heillä on kehittämistarpeista. (Kesti 2010, 69.) Oppivan organisaation yksi perusedellytyksistä on, että muutoksesta ja oppimisesta hyötyvät kaikki. Jokainen henkilö tarvitsee oman motiivinsa tai suuntansa muutokseen. (Moilanen 2001, 46–48.)

Moilanen (2001, 56–59) esittää tärkeimmät oppivan organisaation teoreettiset määritelmät jakaen ne kolmeen ryhmään, suorituskeskeiseen, prosessikeskeiseen ja kokonaisvaltaiseen. Suorituskeskeisellä tasolla muutoksen lähtökohtana on toiminta, toiminnan lopputulokset ja ympäristö. Tutkimuksissa painotetaan organisaation ulkoisia tekijöitä. Tällöin puhutaan strategisesta oppimisesta, jota edustavat muun muassa Hedberg (1981) ja Kirjavainen (1997). Prosessitasolla korostuvat tiedon prosessointiin liittyvät ominaisuudet ja tieto, sen hallinta ja sen prosessointi ovat keskeisellä sijalla. Tässä voidaan painottaa joko organisaation toimintamalleja tai oppimisen malleja, ja kyse on

eräänlaisista organisaation sisäisistä prosesseista. Tätä ovat tutkineet muun muassa Argyris ja Schön (1996). (Moilanen 2001, 56–59.)

Kokonaisvaltaista ajattelua painottavassa ryhmässä korostetaan yksilön omien motiivien ja lähtökohtien huomioimista oppimisessa. Organisaatiotasolla ajatellaan laajemmin ja huomioidaan sekä yksilön että organisaation tavoitteet kokonaisuutta muodostettaessa. Tähän ryhmään Moilanen laskee esimerkiksi sellaiset tutkijat kuten Pedler, Burgoyne ja Boydel (1989, 1991) sekä Senge (1990). (Moilanen 2001, 57-59.) Sengen The Fifth Dicipline on yksi suosituimmista oppivan organisaation teorioista. Sengen teoriasta on useita eri tulkintoja, ja sitä on kritisoitu siitä, että hänen kirjoistaan ei löydy selkeää määritelmää oppivalle organisaatiolle. (Moilanen 2001, 64; Örttenblad 2011, 2-3.)

Sengen The Fifth Dicipline koostuu viidestä oppivan organisaation perusperiaatteesta, jotka yhdessä muodostavat ytimen oppivalle organisaatiolle. Ne ovat systeemiajattelu, yksilön pätevyys, ajattelumallit, jaetun vision rakentaminen sekä tiimin oppiminen. Systeemiajattelulla tarkoitetaan muiden osien huomioonottamista. Niiden muodostaman kokonaisuuden tai systeemin häiriötön toiminta vaatii kaikkien osien huomioimisen, ja ilman systeemiajattelua niitä ei voida soveltaa. (Senge 2006, 69.) Yksilön pätevyydellä Senge viittaa yksilöiden kyvykkyyteen toimia organisaatiossa. Siihen liittyy muun muassa yksilön oman vision syventäminen, kärsivällisyyden kasvattaminen ja oikeudenmukainen tai tasapuolinen suhtautuminen. (Moilanen 2001, 62–63.)

Ajattelumallit ovat syvään juurtuneita oletuksia ja näkemyksiä, jotka ohjaavat ja rajoittavat toimintaa. Niiden hallinta on tärkeää, sillä ilman oikeita ajattelumalleja uusien näkemysten ottaminen käyttöön epäonnistuu. (Senge 2006, 163.) Sengen teoriassa yhteisen vision rakentaminen on tärkeää, sillä yhteisiä periaatteita ja visioita tarvitaan ohjaamaan sekä organisaation että ihmisten ajattelua ja toimintaa. Tähän kuuluvat myös yksilöiden omat tavoitteet. (Moilanen 2001, 62–63.) Produktiivinen oppiminen vaatii jaetua visiota, joka antaa suunnan ja energian oppimiseen. Tiimien oppiminen sisältää tiimien jäsenten vuoropuhelun kehittämisen ja tiimien tuottoisaa vuoropuhelua haittaavien tekijöiden, kuten puolustavan käyttäytymisen, tunnistamisen. (Senge 2006, 192, 220.) Tiimit ovat yksilöitä tärkeämpiä, sillä vasta tiimien oppiminen mahdollistaa organisaation oppimisen (Moilanen 2001, 62–63).

Moilanen on kehittänyt oman kokonaisvaltaisen mallinsa oppivasta organisaatiosta hyödyntäen ja laajentaen aikaisempia teorioita. Tämä malli, oppivan organisaation timantti, koostuu organisaatio- ja yksilötasoista. Ne on jaettu viiteen osatekijään, jotka myötäilevät aiemmin esitettyjä oppivan organisaation organisaatiotasoisia tekijöitä. Nämä ovat oppimisen tuki, suunta, esteet, keinot ja arviointi. (Moilanen 2001, 72–75.)

Organisaatiotasoa ohjaa rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen, jonka avulla pyritään tavoitteellisesti muuttamaan organisaatiotason tekijöitä oppimista edistäviksi. Yhteisen suunnan tehtävä on ohjata oppimista ja kehittymistä kohti tavoitteita. Oppimisen esteet on poistettava, ja keinoja rakentamalla taataan riittävän monipuolinen oppimisen keinovalikoima. Arviointi ja palkitseminen painottavat oppimisen ja kehityksen tavoitteiden asettamiseen liittyvää palkitsemista. Yksilötaso pohjautuu oppijoiden ja oppimisen johtamiseen. Ihmisiä ei voi pakottaa oppimaan, ja yksilön motiivit ja tavoitteet ovat keskeisiä. Esteiden tunnistamisella Moilanen tarkoittaa yksilötasolla yksilön rutinoituneiden toimintamallien ja muiden yksilön oppimiseen kielteisesti vaikuttavien seikkojen havaitsemista. Jokaisen yksilön pitäisi kehittää omaa osaamistaan hyödyntämällä organisaation, ympäristön ja oman työnsä tarjoamia oppimis- ja kehittämiskeinoja. Hänen tulisi myös aktiivisesti arvioida omaa oppimistaan. (Moilanen 2001, 74–76.)

Sydänmaanlakka ottaa käyttöön termin älykäs organisaatio kuvatessaan tulevaisuuden ihanneorganisaatiota. Tällainen organisaatio uusiutuu jatkuvasti, ennakoi muutoksia ja oppii nopeasti sekä ohjaa omaa toimintaansa. Tietoa älykäs organisaatio käsittelee monipuolisesti ja pyrkii sen soveltamiseen ja kehittämiseen. Tietoa voidaan soveltaa vasta, kun se ymmärretään. Tämä vaatii reflektointia, mihin on varattu tarpeeksi aikaa. Vasta ymmärtävän soveltamisen kautta tieto voi kehittyä, ja tähän älykkäässä organisaatiossa pyritään jatkuvasti kaikkien siellä tehtävien asioiden suhteen. Tämä kehittäminen vaatii kykyä katsoa asioita uusin silmin. (Sydänmaanlakka 2007, 218–219.)

Älykkäässä organisaatiossa selkeä tavoite ei riitä, vaan myös johtamisen tulee olla enemmän visionaarista, mielikuvilla ja visioilla tapahtuvaa johtamista. Johtaminen on arvojohtamista, ja pyrkii jatkuvasti kehittämään päämäärän saavuttamiseksi tarvittavaa kulttuuria. Organisaatio on joustava, ja siihen on vaikea vetää raja-aitoja, sillä se koos-

tuu osaamiskeskuksista ja vain ydinosaamiset pidetään oman organisaation sisällä. Koko organisaatio tukee uusiutumista ja on jatkuvassa muutoksessa. Toiminnan pohjalla on edelleen jatkuvan parantamisen ideologia, minkä lisäksi suorituksen johtaminen on tärkeässä roolissa ja laatujohtaminen osa kaikkia prosesseja. Prosessit on määritelty tarkkaan ja ne pohjautuvat asiakkaan tarpeille. (Sydänmaanlakka 2007, 220–222.)

Sydänmaanlakan mukaan älykäs organisaatio kiinnittää erityistä huomiota hyvään henkilöstöjohtamiseen, ja henkilöstön osaamiseen ja motivointiin panostetaan. Älykäs organisaatio kerää palautetta systemaattisesti ja säännöllisesti sekä tukee avointa keskustelua. Teknologiaa hyödynnetään monipuolisesti, ja sähköistä tiedonhallintaa tuetaan erilaisten järjestelmien avulla. Älykkään organisaation kenties tärkein ominaisuus on muutosvalmius ja uudistumiskyky, ja muutos nähdään luonnollisena olotilana. (Sydänmaanlakka 2007, 223–225.)

Näissä malleissa on paljon samaa. Kaikissa niissä muun muassa korostetaan organisaation yhteisen suunnan ja oppimista tukevien arvojen merkitystä. Yksilön oppiminen ja sen motivointi on tärkeää, ja vuorovaikutuksella on tärkeä rooli. Oppiva organisaatio nähdään kokonaisuutena, jonka eri osat vaikuttavat toisiinsa.

2.2 Työssä oppiminen henkilöstön kehittämisen muotona

Osaaminen saavutetaan oppimalla (Ojala 2008, 65). Yksilön oppiminen on kaiken oppimisen lähtökohta, sillä kaikki oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla (Sydänmaanlakka 2007, 50). Sengen (2006, 129) mukaan yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä mitään oppimista ei tapahdu. Sekä Moilanen (2001, 50) että Ojala (2008, 80) korostavat erilaisten oppimiskeinojen monipuolisen hyödyntämisen tärkeyttä oppivassa organisaatiossa. Osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen tulee kannustaa, ja oppiva organisaatio mahdollistaa ihmisten yhteisen oppimisen (Ojala 2008, 78; Virtainlahti 2009, 230). Uuden opettelu tuo sisältöä ja mielenkiintoa työhön ja elämään, kehittää ihmistä sekä innostaa tätä kehittymään ja kehittämään jatkossakin (Grönfors 2010, 17). Työssä oppiminen onkin hyvä keino synnyttää oppivalle organisaatiolle tärkeää jatkuvaa kehitystä.

Drydenin ja Vossin (1996) tutkimuksen mukaan ihminen oppii jopa 80 % kokemastaan. Oppiakseen todella ihminen tarvitsee tietoa itsensä ulkopuolelta. Tämä voidaan ymmärtää ja muuttaa osaamiseksi vain vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja soveltamalla tietoa tekemiseen. (Ojala 2008, 68.) Perinteisiä kurseja vastaan puhuu se, että käytännöstä erikseen opetellun tiedon soveltaminen työssä voi osoittautua vaikeaksi (Örtenblad 2011, 17). Hyviä keinoja tiedon muuttamisessa osaamiseksi on Ojalan (2008, 223) mukaan muun muassa henkilökohtainen valmennus, simulaatiot, sosiaalisen median hyödyntäminen ja työssäoppiminen, johon keskitytään tässä.

Työssä oppimisella (on-the-job learning) tarkoitetaan työssä tapahtuvaa oppimista, joka tapahtuu työn ohessa virallisten kurssien sijaan (Örtenblad 2011, 15). Se tapahtuu tekemällä, havainnoimalla, kokeilemalla, harjoittelemalla, työskentelemällä toisen kanssa ja hyödyntämällä palautetta. Nykypäivänä organisaatioissa ei ole aikaa vuorotella opiskelun ja työskentelyn välillä, ja työssä oppimisen hyviä puolia onkin se, että oppiminen tapahtuu tekemisen ohella. (Ojala 2008, 224, 347.) Työympäristö on usein yksilön luonnollinen oppimisympäristö ja oppimistarpeet liittyvät työssä tapahtuviin muutoksiin (Moilanen 2001, 95–96). Grönforsin (2010, 32) mukaan työnantaja on helpompi saada mukaan kustannuksiin, sillä myös tälle koituu hyötyä.

Aikuiset motivoituvat oppimaan varsinkin, jos opituilla asioilla, tiedoilla ja taidoilla on hyötyä heille itselleen ja heidän työlleen, niille on välitöntä käyttöä tai asia koetaan muuten mielekkääksi. Työssä oppimisen etuna on, että oppimista pidetään tärkeänä urakehitykselle. Organisaatio on oppimisympäristönä mielenkiintoinen ja monipuolinen ja tarjoaa ongelmia ratkaistavaksi, kehittämisen kohteita sekä muutoksia. Oppiminen tapahtuu yhdessä toisten ihmisten kanssa, jolloin se on tehokkaampaa ja antaa mahdollisuuden kehittää muitakin taitoja, kuten vuorovaikutuskykyjä. (Grönfors 2010, 21, 25, 32.) Ojalan (2008, 224) mukaan työssä oppimiseen liittyy oleellisesti hiljaisen tiedon siirtäminen. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu erityisesti suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle sekä muissa henkilöstön vaihtuvuustilanteissa, kun hankittu osaaminen ja tietämys tulee säilyttää organisaatiossa. Hiljainen tietämys mahdollistaa organisaation toimintakyvyn, ja sen jakaminen auttaa hyvien käytäntöjen levittämisessä ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. (Virtainlahti 2009, 15, 107–109.)

Työssä oppimista voi Moilasen mukaan lähestyä kokonaisvaltaisen osaamisen tai yksilön osaamisen lisäämisen, työtehtävän monipuolistamisen tai työn kehittämisen kautta. Siihen voidaan myös suhtautua sosiaalisena tapahtumana. (Moilanen 2001, 95–96, 99.) Henkilön tulee voida samanaikaisesti sekä opiskella uutta että tehdä työtään (Grönfors 2010, 45). Yksi työssä oppimisen tavoista on työkierto, johon syvennyttään tarkemmin seuraavassa luvussa. Muihin tapoihin kuuluu tärkeimpinä mallioppiminen, oppisopimuskoulutus ja työharjoittelu, mentorointi, ristiinoppiminen, jonkin aikaa toisessa tehtävässä työskentely, sijaisuudet, erilaiset projektit ja ulkomaankomennukset, työohjeet, työnohjaus, tekeminen ja reflektio sekä toiminnasta oppiminen (action learning). (Ojala 2008, 224–229; Viitala 2009, 192–193; Örtenblad 2011, 17–18.)

Mallioppiminen on ikään kuin mestari-oppipoika –suhde, jossa tutor tai mentori, kokenut mestari, opettaa uuden työntekijän työhönsä aloittamalla helpoista tehtävistä ja lisäämällä vaikeutta vähitellen. Tällöin työpaikka toimii kouluna, eikä kursseja tarvita. (Ojala 2008, 225; Örtenblad 2011, 18.) Oppiminen tapahtuu hiljaisesti ja tiedostamatta, ja yhdessä työskentely on tärkeää. Havainnoimalla siirtyy paljon hiljaista tietoa. Työssä oppimista käytetään paljon myös ammattitutkintojen suorittamisessa käytännön työharjoittelun ja oppisopimuskoulutuksen muodossa. Oppisopimuskoulutuksella saavutetaan ammatillinen perustutkinto hankkimalla suurin osa osaamisesta työpaikalla. Työn tekoa valvoo ja ohjaa kouluttaja, ja oppimista tukevat oppilaitoksessa tapahtuvat opinnot, joita on vähemmän kuin koulutuksessa yleensä. (Ojala 2008, 223, 225, 228.) Myös esimerkiksi yliopistoissa ja erityisesti ammattikorkeakouluissa tutkintoihin kuuluu usein käytännön työharjoittelu.

Mentoroinnissa ammatillainen tukee vähemmän kokenutta mentoroitavaa, niin sanottua aktoria. Mentoroinnin tarkoituksena on mentoroitavan kehittyminen ja edistyminen urallaan sekä tämän rohkaisu ja tukeminen. Mentorisuhde voi perustua strukturoituun ohjelmaan tai syntyä spontaanisti ja jatkua vuosia. Hyvä mentorisuhde on henkilökohtainen, avoin ja luottamuksellinen, ja molemmat osapuolet ovat sitoutuneita siihen. (Viitala 2009, 192–193.)

Ristiinoppimisessa tai ristiinkoulutuksessa kaksi henkilöä opettelee toistensa tehtävät. Sen avulla lisätään yksiköiden välistä yhteistyötä ja saadaan prosesseihin lisää sujuvuut-

ta, kun ymmärretään mitä toinen tekee. Sen avulla myös lisätään joustavuutta, kun osaavaa työvoimaa voidaan tarvittaessa siirtää toisiin tehtäviin. Laajentamalla henkilön työtä ja tehtäviä tämän työssä viihtyminen paranee. Työssä viihtymistä ja osaamista lisää myös työskentely jonkin aikaa toisessa tehtävässä, jolloin henkilö käy toisella osastolla tai toisessa yrityksessä opettelemassa tiettyä tehtävää tai osaamisaluetta. (Ojala 2008, 226; Viitala 2009, 192.)

Sijaisuudet kehittävät, levittävät ja uudistavat osaamista varsinkin jos perehdytys toteutetaan hyvin. Ne myös turvaavat toiminnan sujuvuuden. (Viitala 2009, 192.) Myös erilaiset uudet tehtävät ja projektit, haasteelliset erityistehtävät sekä työkomennukset toimivat työssä oppimisen muotoina (Moilanen 2001, 95; Viitala 2009, 191). Uudet tehtävät laajentavat työntekijän osaamista ja vahvistavat kokonaisnäkemystä organisaatiosta. Ulkomaankomennukset toimivat ammatillisen kasvun lisäämisen ohella tapana kehittää kansainvälisiä valmiuksia. Projekteissa on yleensä mukana ihmisiä eri puolilta organisaatiota, mikä antaa mahdollisuuden laajentaa tietoja ja kasvaa ammatillisesti. (Viitala 2009, 191–192.) Niissä saatu tietämys voidaan viedä takaisin omaan työpisteeseen ja jakaa muiden kanssa (Virtainlahti 2009, 129).

Työntekijöiden toimintatapoja pyritään saamaan tehokkaimmiksi ja standardisoiduiksi työohjeiden avulla. Niissä työn prosessi kuvataan erilaisissa käsikirjoissa ja ohjeissa, jotka voivat olla myös sähköisiä. Ongelmana on, että ne eivät anna vastausta kaikkeen, ja työntekijät keskittyvät usein poikkeusten selvittämiseen. (Ojala 2008, 227.) Työnohjauksessa pyritään kehittämään uusia tapoja tehdä töitä, vahvistaa ammattitaidon kehittymistä ja vähentää henkistä kuormitusta. Sen toteuttaa koulutettu työnohjaaja ja siinä painotetaan oman työn arviointia, ongelmien erittelyä ja ratkaisujen löytämistä. (Viitala 2009, 193.) Jokapäiväisessä työssä harjoittelemalla ja kokeilemalla saatavaa oppimista voidaan tehostaa lisäämällä reflektointi eli arviointi. Oppiminen tapahtuu hankkimalla uutta tietoa, soveltamalla sitä tekemiseen ja arvioimalla jälkepäin oma tekeminen ja sen tulokset. (Ojala 2008, 227.)

Yksi työssä oppimisen muoto on Reginald Evansin kehittämä Action Learning prosessi, jonka tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa ja yksilön kehittyminen. Grönforsin mukaan prosessissa analysoidaan nykytilanne, määritetään ongelma

ja tavoitteet, hankitaan ja analysoidaan lisätietoa, määritellään ratkaisuvaihtoehdot sekä valitaan sopiva ratkaisu ja toteuttamissuunnitelma. Ongelman ratkaisuun päästään kysymällä kysymyksiä ja oppimalla muilta pienissä ryhmissä fasilitaattorin ohjauksessa. Vastausten löytäminen vaikeisiin kysymyksiin on oivaltavaa ja ryhmässä työskennellessä sekä oppii muilta, laajentaa näkemystään että tulee tietoisemmaksi itsestään. (Grönfors 2010, 77, 87–90, 94–95.)

Työssä oppimisen käsite on laaja ja riippuu paljon tarkastelun näkökulmasta. Painopiste on viime aikoina siirtynyt oppijan tarpeisiin ja tämän vastuuseen omasta oppimisestaan, jolloin opettajan vastuulla on oppimisprosessin edistäminen, ylläpitäminen ja ohjaaminen. (Grönfors 2010, 20.) Oleellista on erilaisten mahdollisuuksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen, ja työssä oppimisessa on paljon vaihtoehtoja. Tämä aiheuttaa muutoksia myös esimiesten ja johtajien työhön, sillä he eivät välttämättä ole tietoisia organisaation keinovalikoiman kehittämisestä tai valmiita tukemaan ja valmentamaan yksilöä työssä tapahtuvassa oppimisessa. (Moilanen 2001, 95–96, 99.)

2.3 Työssä oppimisen esteet

Oppimisen esteitä voidaan tarkastella joko yksilön, tiimin tai organisaation kannalta (Sydänmaanlakka 2007, 286). Työssä oppimisen mahdollistaminen vaatii myös jo aiemmin käsiteltyjä oppivalle organisaatiolle tärkeitä käytäntöjä, jotka mahdollistavat kysymisen ja avun pyytämisen. Moilasan mukaan moni ihminen on tottunut työyhteisönsään siihen, että jatkuvaa oppimista ei vaadita eikä siihen kannusteta, eikä heillä ole toimintamalleja joita soveltaa muutospaineen keskellä. Muutos vaatiikin uusia, oppimista tukevia malleja, joiden kehittäminen ja soveltaminen vaatii oivaltavaa, oppimisen tuntevaa ja työn kehittämisestä kiinnostunutta esimiestä, joka huomaa oppimisen haasteet ja auttaa henkilöstöä näiden ylittämässä. (Moilanen 2001, 100–101, 124.)

Yksilötasolla oppimisen esteiksi voivat muodostua yksilön sisäiset esteet kuten pelot, ahdistus ja kyvyttömyyden tunne sekä muutosvastarinta. Muutos saattaa aiheuttaa epävarmuuden tunteita, joita ovat muun muassa pelko omasta selviytymisestä ja työpaikan säilymisestä. Nämä pelot voivat vaikuttaa käyttäytymiseen konkreettisesti. Muutokseen lähtö hankaloituu, kun epävarmuuteen ja pelkoon liittyy tunne omasta kykenemättö-

myydestä, eikä ihminen usko pystyvänsä oppimaan uutta. Jotkut suhtautuvat omaan tulevaisuuteensa ja kehittymismahdollisuuksiinsa niin pessimistisesti, etteivät uskalla olla mukana oppimista vaativissa tilanteissa. (Moilanen 2001, 137.) Oppimisen onnistuminen vaatiikin sekä kykyä joustaa totutusta ja astua tuntemattomaan että epävarmuuden sietokykyä, jonka harjoittelu on tärkeää (Grönfors 2010, 37).

Konservatiiviset käsitykset ja ajattelumallit, asenteet sekä joustamattomuus saattavat estää oppimisen. Oppimiseen liittyvien negatiivisten ennakkoluulojen ja asenteiden muuttaminen on lopulta kiinni henkilöstä itsestään ja vaatii rohkeutta osallistua. Mitä parempi asenne ja motivaatio henkilöllä on oppimiseen, sitä helpompi hänen on muuttaa omia tapojaan. Itseohjautuvuuden puute haittaa oppimista ja opiskelijan on oltava aktiivinen, motivoitunut ja utelias etsimään tietoa. Jotta oppiminen voi onnistua, vaaditaan sitoutumista oppimiseen osallistumiseen sekä kehittymiseen. (Grönfors 2010, 37.) Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten raha tai palkkio, vähentävät tekemiseen liittyvää innostusta, sitoutumista ja uuden havainnointia. Korostamalla lopputulosta ne vähentävät prosessissa tapahtuvaa oppimista. Sisäinen motivaatio toimii lähtökohtana uuden oppimiselle ja niissä prosesseissa, jotka vaativat sitoutumista, oppimista, uuden kehittämistä ja hyviä tuloksia, tulisikin löytää yksilön oma motivaatio. (Moilanen 2001, 127.)

Tiimissä työtovereiden asennoituminen voi toimia joko oppimisen esteenä tai kannustimena riippuen siitä, miten he suhtautuvat eri tavoin toimimiseen, virheiden tekoon tai toisen menestymiseen ja kehittymiseen (Moilanen 2001, 139). Ihmisten erilaiset tyyliet lähestyä oppimista voivat aiheuttaa esteitä oppimiselle, eikä toista välttämättä ymmärretä koska ei tiedetä hänen lähestymistapaansa. Oman oppimisen tyylin tunteminen ja erilaisten tapojen ymmärtäminen auttaa välttämään ristiriitoja ja suhtautumaan joustavammin erilaisiin tapoihin välittää tietoa. (Grönfors 2010, 39.) Oppimisen esteet voivat olla myös organisaation toimintamalleista ja periaatteista johtuvia asioita. Ne saattavat johtua tietämättömyydestä, ajattelemattomuudesta, osaamisen puutteesta tai todellisesta resurssien vähydestä. Näitä esteitä ovat esimerkiksi ajan ja rahan rajallisuus. (Moilanen 2001, 138–141.) Myös liian byrokraattinen kulttuuri saattaa estää oppimisen. Näin voi tapahtua varsinkin, jos työyhteisön mieltämät kehittämissideat on hyväksyttävä johtoryhmässä ennen toteutusta. (Kesti 2010, 69.)

Organisaatiokulttuuri saattaa haitata tiedon jakamista. Tiedon jakaminen vaikeutuu, jos organisaatiossa arvostetaan yksilön neroutta ja kulttuuri perustuu sosiaaliseen statukseen. Ilman avointa tiedon jakamisen kulttuuria ei tietoa voida vaihtaa. Jotkut pitävät osaamista ikään kuin omaisuutena, eivätkä halua jakaa tietojaan muille etteivät menettäisi kunniaa osaamisestaan. Tämän vuoksi organisaation tulisi palkita tiedon säilyttämisen sijaan tiedon jakamista. Tieto kulkee paremmin, kun henkilöt pitävät toisiaan uskottavina ja tiedon jakaminen toimii molempiin suuntiin. (Dalkir 2011, 168–169.) Moilasan (2001, 100) mukaan lähtökohtana onnistuneelle tiedon jakamiselle ja osaamisen leviämiseksi on, että ihmiset tietävät millaisia asioita toiset työssään käsittelevät, jolloin voidaan ongelmatilanteissa ottaa yhteyttä tai jakaa tietoa onnistuneista ratkaisuista.

Siirtoja vaativien oppimismahdollisuuksien onnistumisen kannalta on tärkeää, että johtamisjärjestelmä tukee niitä. Tällainen kulttuuri syntyy johdon oikein rakentamista prosesseista ja pelisäännöistä, joihin myös työntekijät ovat sitoutuneet. Näiden pelisääntöjen pohjalla on keskinäinen kunnioitus. Ilman toimivia pelisääntöjä sisäiset siirrot vaikeutuvat, sillä esimies hermostuu, jos joku lähtee tavoittelemaan hänen työntekijäänsä, ja työntekijä pelkää mahdollisuksiensa nykyisessä tehtävässä kariutuvan, mikäli esimies saa kuulla hänen haluavan siirtyä toiseen tehtävään. Tämä luo kulttuurin, jossa hyvistä osaajista käy ankara taistelu ja voimakkaat yksilöt ohjaavat valintapäätöksiä ilman, että niiden taustalla on yrityksen paras ja johdon tahto. (Valvisto 2005, 70–71.)

Kaikissa muutoksissa vastuu onnistumisesta on lopulta johdolla. Ei riitä, että johto hyväksyy asian ja tukee sitä periaatteessa, vaan sen on oltava aloitteellinen ja tehtävä töitä muutoksen eteen. (Valvisto 2005, 184.) Johtajien ja esimiesten välttelevä tai kielteinen asenne vaikuttaa henkilöiden halukkuuteen oppia. Yksilöt seuraavat esimiesten toimintaa ja sen välittämää arvomaailmaa tarkkaan, ja esimiehen oppimisvastainen käyttäytyminen osoittautuu usein oppimisen esteeksi. (Moilanen 2001, 138–139.) Työntekijän on kuitenkin hyväksyttävä, että hän on aikuisena vastuussa omasta urastaan. Tärkeää tässä on motivaatio, oikea asenne kehityskeskusteluun ja ymmärrys siitä, että kehittyminen ei ole vain kursseja ja tittelihierarkiassa ylenemistä. (Valvisto 2005, 73.)

3 Henkilökierto työssä oppimisen muotona

Henkilökierrolle on useita erilaisia määritelmiä, ja sitä toteutetaan monin eri tavoin. Usein siitä käytetään termiä työkierto (job rotation) ja joskus myös termiä tehtäväkierto. Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään henkilökierto –termiä.

Työyhteisössä ihmisten välistä vuorovaikutusta tarvitaan muun muassa oppimiseen, tiedon siirtämiseen, erilaisuuden hyödyntämiseen ja toimivien työmenetelmien kehittämiseen. Monitaitoisuuden kehittämisessä on tärkeää tehdä työtehtävien vaihdosta tai vastaavista toimenpiteistä toistuvia niin, että jokainen joutuu välillä vaihtamaan työtään tai avustamaan toisentyyppisessä työssä. (Moilanen 2001, 93–94, 100.) Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan henkilökierto voi hyvin toteutettuna olla yksi tehokkaimista tavoista kehittää henkilöstöä. Sen on kuitenkin oltava suunnitelmallista, sille on asetettava tavoitteita ja sitä on osattava hyödyntää kierron päätteeksi. (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 10.)

3.1 Henkilö-, työ- ja tehtäväkiertojen määritelmät ja toteutus

Henkilökierrossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti määräajaksi työskentelemään toiseen tehtävään. Hän työskentelee toisessa organisaatiossa ja toisen työnantajan ohjauksessa, mutta palvelussuhde säilyy omaan, lähettävään työntantajaan. Hän lähtee tarkastelemaan, mitä toisessa organisaatiossa tehdään ja miten, sekä tarkkailemaan omaa organisaatioaan kauempaa. (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 7-9.) Henkilökierron tapoja voivat olla myös määräaikaiset tehtävät ja sijaisuudet. Uudessa työyhteisössä tehtävät voivat olla joko entisenkaltaisia tai uusia. (Taskinen 2007, 39.)

Työkierrolla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö vaihtaa määräajaksi ja sovitulla tavalla työtehtävää organisaation sisällä palaten lopuksi omaan työhönsä. Myös työkierto voidaan toteuttaa lyhyinä pätkinä kuten sijaisuuksina tai siirtämällä henkilö tietyin väliajoin kokonaan työtehtävästä toiseen. (Virtainlahti 2009, 127–128.) Ojala (2008, 224) listaa työkierron kaltaisiksi menetelmiksi työtehtävien laajentamisen ja eri puolilta organisaatiota kootut projektiryhmät. Uusi tehtävä on osaamisvaatimuksiltaan samantyyppinen ja

samalla organisaatiotasolla (Robbins & Judge 2012, 116). Työkierron tarkoituksena on uuden oppiminen (Viitala 2009, 190–191).

Tehtäväkierrossa tehtävät kulkevat henkilöltä toiselle sen sijaan, että henkilöt liikkuisivat organisaatiossa. Myös tehtäväkierron välineinä voidaan käyttää tehtävien kierrätystä, sijaisuuksia ja määräaikaista tehtäviä kuten projekteja. (Taskinen 2007, 39.)

Tehtäväkierto voi tapahtua työyhteisön sisällä tai ylittää sektorirajat, se voidaan toteuttaa yksipuolisena tai vastavuoroisena ja sen kesto voi vaihdella (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2012, 3).

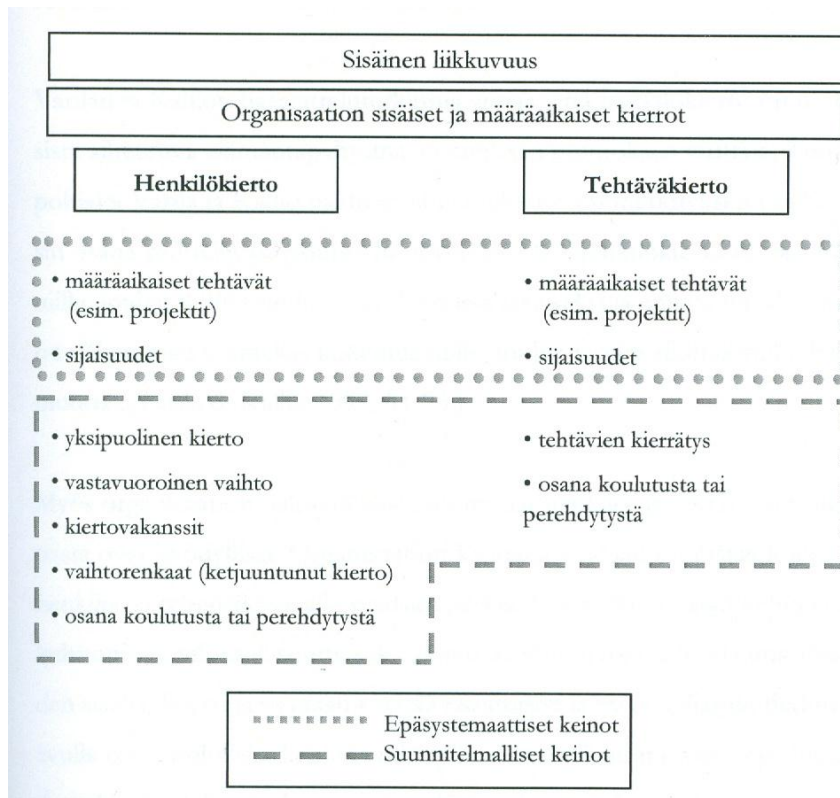
Valtion työmarkkinalaitoksen (2001, 7) mukaan henkilökierto on suunnitelmallinen henkilöstön kehittämisen menetelmä, joka palvelee ammatillista kasvua, vertailuoppimista ja verkottumista. Viitalan (2009, 191) mukaan työkierto voi toimia suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä osana urasuunnitteluun liittyvää kehitystoimintaa, jonka tavoitteena on myös sitouttaa hyvät osaajat yritykseen. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran (2012, 3) mukaan tehtäväkiertoa voidaan käyttää yleisesti osana henkilöstön kehittämistä tai hyödyntää tilapäisesti kehittämistarpeen saavuttamisessa. Voidaankin päätellä, että sekä henkilö-, työ- että tehtäväkierrolla pyritään suunnilleen samaan. Henkilö- ja työkierrolla tarkoitetaan kuitenkin aiemmin esitetyn perusteella käytännössä samaa asiaa, kun tehtäväkierrolla viitataan enemmän tehtävien kuin henkilöiden kierrättämiseen. Termejä käytetään osin sekaisin myös valtionhallinnossa.

Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan tärkeimpänä henkilökiertoa suunniteltaessa on sen tarkoituksenmukaisuus. Henkilökierto voi olla ulkoista tai sisäistä. Sisäinen henkilökierto tapahtuu organisaation sisällä ja toimii tapana hoitaa sijaisuuksia tai projekteja sekä lisätä yksiköiden välistä yhteistyötä. Ulkoisella henkilökierrolla tarkoitetaan tilannetta, jossa kiertopaikka on toisessa organisaatiossa. Henkilökierto voi olla yksipuolista, vastavuoroista tai ketjuuntunutta. Yksipuolisessa henkilökierrossa kiertoon lähtevän tilalle ei tule ketään, ja hänen työnsä hoidetaan muiden järjestelyjen avulla. Vastavuoroisessa henkilökierrossa kaksi henkilöä vaihtaa töitä keskenään. Ketjuuntunut kierto järjestetään useamman viraston tai yksikön välillä. Henkilökierto voidaan myös sijoittaa projektiin, jolloin mahdollistetaan puuttuvan asiantuntijuuden saaminen, tai tietty tehtäväkokonaisuus voidaan varata säännöllisesti henkilökierron avulla hoidettavaksi, jolloin

organisaation mahdollisuudet lähettää ja vastaanottaa henkilöitä ovat suuremmat. Henkilökierron osapuolia ovat kiertoon lähtevän lisäksi tämän esimies sekä vastaanottavan organisaation esimies. (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 7, 12–13.)

Mäenpään (1998, teoksessa Taskinen 2007, 38) Pro Gradu –tutkielmassa työkiertoa ja henkilökiertoa tarkastellaan sekä organisaation että henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Organisaation kehittämiskeinona se on jaettu tiimeissä tapahtuvaan työkiertoon sekä työkiertoon keinona kehittää työelämän laatua. Henkilöstön kehittämiskeinona työkierto on jaettu suunnitelmalliseen organisointiin, epäsystemaattiseen henkilökiertoon ja työkiertoon urakehityksen osana. Suunnitelmallisia työkierron toteuttamisen muotoja ovat epäsäännöllinen työkierto ja säännöllinen, lyhytkestoinen työkierto. Epäsäännöllisiä toteuttamisen muotoja ovat vastavuoroinen tehtävien vaihto, vaihtorenkaiden kehittäminen, tehtävien varaaminen kiertoa varten ja työkierto osana koulutusohjelmaa. Epäsystemaattiseen henkilökiertoon kuuluvat sijaisuudet ja avoimiksi tulevat virat sekä tehtävät. Mäenpää päätyykin viittaamaan henkilökierrolla epäsystemaattisesti toteutettuihin kiertoihin ja työkierrolla suunnitelmallisiin ja systemaattisesti toteutettuihin kiertoihin. (Taskinen 2007, 38.)

Käyttäen hyväksi Mäenpään määritelmää systemaattisista ja epäsystemaattisista kierroista Taskinen on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään kuvannut henkilö- ja tehtäväkiertoja seuraavalla kuviolla. Kierroja luokitellaan niiden suunnitelmallisuuden mukaan ja ottaen huomioon liittykö niihin työyhteisön vaihtuminen. Kuviosta 1 havaitaan, että osa toteuttamiskeinoista toimii sekä henkilö- että tehtäväkiertojen toteutuksessa. Määräaikaiset tehtävät ja sijaisuudet ovat organisaatioissa yleisiä ja tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden tilapäiseen siirtoon, mutta niiden suunnittelu etukäteen voi olla hankalaa, sillä varsinkin sijaisuudet voivat olla yllättäviä. (Taskinen 2007, 39.)



Kuvio 1. Henkilö- ja tehtäväkiertojen jakautuminen epäsystemaattisiin ja suunnitelmallisiin keinoihin (Taskinen 2007, 39)

Kierron onnistuminen vaatii, että kierto on suunniteltua ja sille asetetaan tavoitteita joiden toteutumista seurataan. Kaikki kierron osapuolet ovat mukana suunnittelussa, tavoitteiden asettelussa ja seurannassa. Esimiehen tehtävänä on tavoitteiden asettamisen lisäksi huolehtia siitä, että kierrossa opittuja asioita hyödynnetään lähettävässä organisaatiossa kierron päätyttyä. (Valtion työmarkkinailaitos 2001, 7, 9.) Partasen (2009, 47) Pro Gradu –tutkielmassa selvisi, että selkeiden tavoitteiden koettiin vähentävän työkiertoon lähtevän stressiä selventämällä tämän roolia. Työkierron toimivuuden kannalta yhtenäisten toimintaohjeiden ja pelisääntöjen luominen on tärkeää. Tähän apuvälineeksi Ojala ehdottaa niin sanottua oppiwikiä, joka on osaamispääoman johtamiseen keskittyvä verkkopalvelu ja sisältää esimerkiksi ohjeita, työkaluja, kommentteja ja linkkejä. (Ojala 2008, 209–210, 225.)

Kierrosta ja sen kohteesta, kestosta sekä tavoitteista sovitaan kehityskeskustelussa, ja sen lähtökohtana tulisi olla joko kehityskeskustelussa tai vastaavassa tilanteessa yhteisesti todettu kehittymistarve ja –halu (Valtion työmarkkinailaitos 2001, 7, 9). Jos työntekijän motivaatio on heikentynyt ja hän kaipaisi uusia tehtäviä, ei hän kuitenkaan yleensä

ensimmäiseksi kerro tästä esimiehelle vaan katselee paikkaa ulkopuolelta. Yrityksessä on luotava järjestelmä, joka ottaa huomioon sekä esimiesten tekemät havainnot että työntekijöiden omat ajatukset urastaan. Kun yrityksessä on valmius ja yhteisesti tehdyt pelisäännöt siirtojen tekoon, johto ja esimiehet voivat uusien tehtävien auetessa tehdä aloitteen myös sellaiselle henkilölle, joka ei ole ilmaissut halua siirtyä muualle. (Valvisto 2005, 69–70.)

3.2 Henkilökierron hyödyt ja haasteet

Työkierto lisää monitaitoisuutta ja kokemusta ja sen avulla tietämystä välittyy sekä henkilön mukana uuteen tehtävään että takaisin vanhaan tehtävään (Virtainlahti 2009, 127–128). Otalan (2008, 224) mukaan se toimii tapana luoda uutta tietoa ja sen avulla voidaan ymmärtää hankittua tietoa ja löytää tapa hiljaisen tiedon muuttamiseksi täsmätiedoksi. Työkierto auttaa työntekijöitä ymmärtämään, kuinka heidän työnsä vaikuttaa organisaatioon (Robbins & Judge 2012, 116). Henkilön nähdessä tehtävänsä toisesta näkökulmasta kasvattaa hän tietämystään sekä omasta tehtävästään että koko organisaation toiminnasta. Kokonaisuuden hallinta on olennainen osa hiljaista tietoa, ja työkierto edistää hiljaisen tietämyksen jakamista. (Virtainlahti 2009, 127–128.) Työkierto saa henkilöt arvostamaan entistä enemmän asioiden tarkastelua erilaisista näkökulmista ja arvostamaan sekä yrityksen muita toimintoja että näkemään yhteistyön tärkeyden sekä sen mahdollisuudet, ja sen avulla voidaan edesauttaa verkostojen luomista (Viitala 2009, 191; Virtainlahti 2009, 127–128).

Moilasen (2001, 143–144) mukaan omaan työhön liittyy paljon oppimisen mahdollisuuksia, kun sitä tarkastellaan kriittisesti turhien työvaiheiden löytämiseksi, koitetaan uusia toimintatapoja tai otetaan opiksi saaduista kokemuksista. Työyhteisöön tuleva uusi työntekijä katsoo toimintaa ulkopuolisena ja huomaa sellaisia asioita, joita työyhteisössä pitkään olleet eivät huomaa. Kun hänelle annetaan mahdollisuus toimia ja antaa palautetta, voi organisaatio oppia ja kehittää toimintaansa. Tämä toimii vastavuoroisessa henkilökierrossa sekä vastaanottavassa että lähettävässä organisaatiossa ja organisaatio saa kierron avulla erilaista asiantuntemusta. Kun kierron hyötyjä pohditaan esimiehen ja työtovereiden kanssa, saattaa kokemuksista syntyä yhteistä oppimista. (Valtion

työmarkkinalaitos 2001, 10–11, 22.) Otalan (2008, 224) mukaan työkierron avulla voidaan myös levittää organisaation asenteita ja arvoja.

Henkilökierron avulla henkilö pääsee testaamaan ammattitaitoaan erilaisissa ympäristöissä turvallisissa puitteissa. Tällöin henkilön turvallisuuden painopiste siirtyy ulkoisista rakenteista henkilön sisälle, ja hän luottaa omaan osaamiseensa eri tilanteissa. Tämä edistää muutosvalmiutta. Henkilöllä voi olla sellaisia tietoja ja taitoja, joita hän ei osaa hyödyntää kaikissa tilanteissa. Jotta henkilön koko osaamiskapasiteetti saadaan käyttöön, tarvitaan itseluottamusta ja mahdollisuuksia. Henkilökierto lisää tätä itseluottamusta. (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 10–11.) Aiemmin työtehtävät ja toimenkuvat olivat selkeitä ja kiinteitä, kun nyt on totuttava joustavuuteen (Salminen 2005, 24).

Työkierron epäsuorana vaikutuksena on Dvorakin (2007, teoksessa Robbins & Judge 2012, 116) mukaan se, että työntekijä, joilla on laajemmat taidot, antaa johdolle enemmän joustoa työn suunnittelussa, muutoksiin mukautumisessa ja työpaikkojen täyttämässä.

Työn vaihtelevuutta lisäämällä ehkäistään työuupumusta (Virtainlahti 2007, 127). Työkierto antaa kierrossa olevalle uutta mielekkyyttä ja innostusta työhön ja toimii hyvänä tapana vähentää tylsistymistä ja lisätä motivaatiota muotoilemalla työ uudelleenlaiseksi (Robbins & Judge 2012, 116; Viitala 2009, 191). Henkilökierto toimii työkyvystä huolehtimisen välineenä, kun henkilö kokee oman työnsä pelkäksi rutiiniksi jossa ei ole mahdollisuutta kehittyä, tai henkilön työ aiheuttaa hänelle stressiä tai uupumisen riskiä. Henkilökierto toimii myös silloin, kun muut ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitoon tähtäävät toimet kuten koulutus eivät ole tarkoituksenmukaisia tai työntekijältä puuttuu motivaatio niihin. Henkilökiertoa ei kuitenkaan saa nähdä ratkaisuna ongelmille. Ongelma ei häviä itseksensä, eivätkä asiat muutu automaattisesti kierron jälkeen. (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 12.)

Itellan Itä-Suomen palveluyksikössä otettiin vuonna 2011 käyttöön pilottiohjelma, jolla pyrittiin puuttumaan mahdollisiin orastaviin työkykyongelmiin ja parantamaan henkilöstön hyvinvointia, turvallisuutta ja työssä jaksamista. Tässä käytettiin apuna muun muassa työkiertoa monipuolistamaan tehtäviä. Samana vuonna kyseisessä yksikössä säästettiin 100 000 euroa henkilöstön sairauspoissaolomenoissa ja tapaturma-ajan palk-

kakustannuksissa. (Kujala 2012.) Henkilökierto on aktiivisesti käytössä myös esimerkiksi useissa teollisuusalan yrityksissä kuten Apex Precision Technologiesissa ja Lincoln Electricissä. Apex Precision Technologiesin työntekijät koulutetaan käyttämään kaikkia yrityksen laitteita, mikä mahdollistaa työntekijöiden joustavan liikkumisen. Lincoln Electricissä henkilökierto otettiin käyttöön taantuman aikaan, ja henkilöiden jatkuva koulutus ja liikuttaminen vaadittaessa vähensivät irtisanomisia. (Robbins & Judge 2012, 116.)

Työkierto voi aiheuttaa toiminnan tehokkuuden laskemista tilapäisesti ja se saattaa kuormittaa pysyvästi työskenteleviä henkilöitä perehdyttämiseen ja opettamiseen liittyvillä lisätöillä, sillä kierrossa olevan täytyy oppia uusia asioita ja häntä täytyy perehdyttää. Selvitysten mukaan työkierron haitat ovat kuitenkin hyötyjä pienemmät. (Viitala 2009, 191.) Robbinsin ja Judgen (2012, 116) mukaan työkierron mukana koulutuskustannukset nousevat ja tuottavuus laskee, kun työntekijä siirretään uuteen tehtävään juuri kun tehokkuus edellisessä tehtävässä luo organisaatiolle taloudellista hyötyä. Sekä siirtyvien henkilöiden että heidän esimiestensä on varauduttava siirtymäaikoihin ja joustettava omista odotuksistaan jotta lopputulos olisi hyvä. Tulosityksikköorganisaation osaoptimointikulttuuri ei tue sisäisten siirtymisten jatkuvuutta. (Valvisto 2005, 72.)

Sekä Ojala (2008, 224) että Viitala (2009, 191) pitävät työkierron antamaa kokemuksen kautta saatua laajempaa ja syvempää ymmärrystä organisaation prosesseista ja toiminnasta kokonaisuutena erityisen tärkeänä nykyisille ja tuleville johtajille. Svenska Handelshögskolanin ja Tukholman kauppakorkeakoulun yhteisen koulutusyksikön Hanken & SEE:n tutkimuksessa haastateltiin noin 40 suomalaisyrityksen henkilöstöjohtajia tavoitteena selvittää, millainen on heidän mielestään ideaali johtaja vuonna 2020. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden johtajalla on sekä laaja yleissivistys markkinoista ja maailmasta että syvä oman alan asiantuntemus. Parhaana tapana tällaisten osaajien kehittämiseksi pidettiin työkiertoa, ja suurin osa henkilöstöjohtajista haluaisi myös lisätä työkiertoa organisaatiossaan. Ongelmina tässä he näkivät ihmisten haluttomuuden lähteä työkiertoon sekä työkierron kustannukset. Tutkimuksessa haastateltiin myös yrityksen nimeämiä lahjakkuuksia, joista pyritään kehittämään tulevia johtajia, eikä heillä vastausten perusteella ollut innostusta lähteä työkiertoon eri osastoille tai ulkomaille. (Heiskanen 2011, 35–36.)

Henkilökierron yhtenä haasteena onkin sen toteuttamisen hankaluus. Työntekijät ovat usein haluttomia lähtemään kiertoon, ja järjestelyihin liittyy muitakin ongelmia. Henkilökiertoa käytetään paljon terveydenhoitoalalla, ja esimerkiksi Partasen Pro Gradu – tutkielmassa selviää, että esimiesten mukaan vanhemmat työntekijät olivat vähemmän halukkaita lähtemään kiertoon. Osa heistä oli turvallisuushakuisia ja halusi pitää kiinni vanhoista rutiineista. Työkiertoon lähtö oli myös useasti kariutunut siihen, että vastinparia ei löytynyt. Työkiertoon lähdetään harvoin oman organisaation ulkopuolelle. Esteinä tähän esimiehet pitivät pitkiä välimatkoja sekä yhteisten kokoontumisten ja yhteistyön puutetta. Toisaalta mahdollisuuksia ulkoiseen kiertoon ei oltu selvitetty. (Partanen 2009, 47.)

Myös yritysten verkostoitumisverkkojen kehittämistä koskevassa tutkimuksessa selvisi, että pitkät välimatkat toimivat usein esteinä työvoiman kierrättämiselle ja yritysten välisen verkostoitumisen esteenä toimivat yritysten huonot tiedot toisistaan. Pienemmissä yrityksissä kehitysprojektien esteiksi nousivat myös ajan ja rahan rajalliset resurssit. (Valkama & Järvenisvu 2006, 37–41.) Yauch (2003) havaitsi tuotantotaloutta koskevassa tutkimuksessaan, että työkiertoon lähtöä vastustavat työntekijät olivat usein ammatillisesti itsevarmoja ja tehokkuutta arvostavia ja halusivat kontrolloida itse omaa työtään eivätkä halunneet muiden puuttuvan siihen. Eriksson ja Ortega havaitsivat tutkimuksessaan, että ylenemismahdollisuuksien määrä työpaikalla lisäsi työkierron kiinnostavuutta. Myös naisten osuus henkilöstöstä ja ammattiliittojen vahva läsnäolo vaikuttivat työkierron todennäköisyyteen. Työkierron käytön todennäköisyys oli suurempi yrityksissä, jotka olivat suurempia ja joissa kokemuksen arvostaminen oli homogeenisempää. (Eriksson & Ortega 2004, 13–14, 16.)

Ammattitaitoinen esimies rohkaisee työntekijää siirtymään mukavuusalueensa ulkopuolelle, jossa henkilö voi kasvaa ja kehittyä. Tämä onnistuu parhaiten, jos työntekijä tuntee saavansa koko organisaation tuen. Esimiehen on tunnettava alaisensa tietääkseen, missä tämän epämukavuusalue on. Ihanteellinen sisäisten siirtymisten kulttuuri vaatiikin avarakatseisen esimiehen, joka ymmärtää jokaisen työntekijänsä tilanteen ja mahdollisuuden kasvaa suurempiin haasteisiin. (Valvisto 2005, 73.)

4 Empiirinen tutkimus

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus on tehty puolustusministeriössä, jossa opinnäyte-työntekijä oli myös opintoihin kuuluvassa työharjoittelussa. Tutkimus tehtiin laadullise-na tutkimuksena, ja sitä varten haastateltiin kahdeksaa henkilöä.

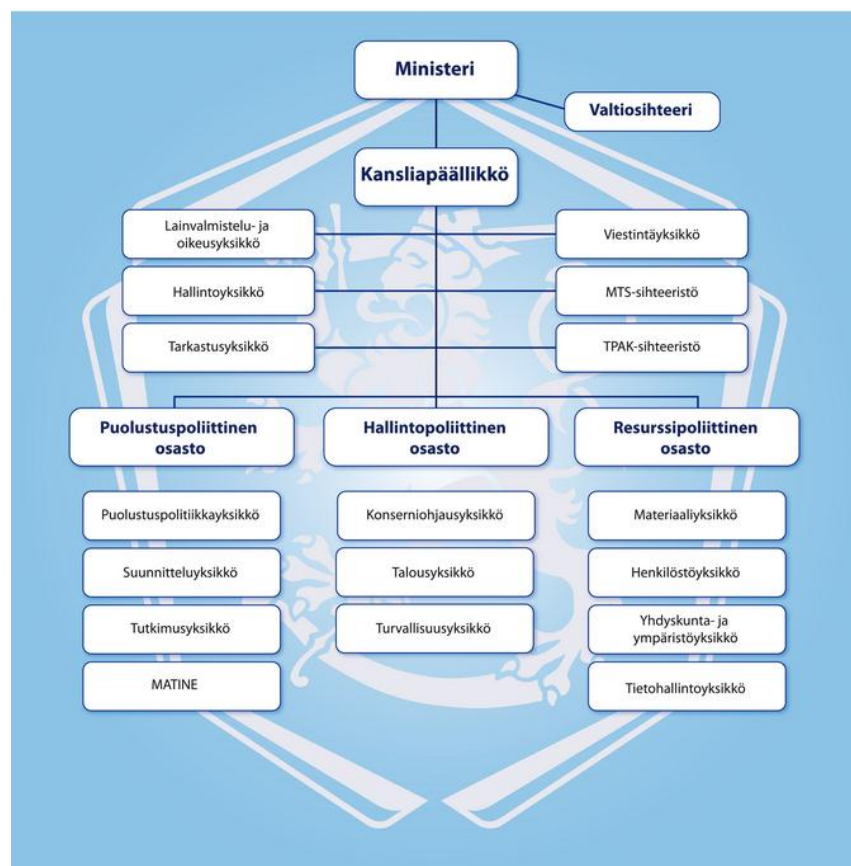
4.1 Puolustusministeriö kohdeorganisaationa

Suomessa on 12 ministeriötä, jotka vastaavat toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon toiminnasta (Valtioneuvosto a). Valtioneuvostolla tarkoitetaan Suomen hallitusta, johon kuuluu pääministeri ja tarvittava määrä muita ministereitä, sekä valtioneuvoston yleisistunnon ja ministeriöiden muodostamaa päätöksentekoa (Valtioneuvosto b). Puolustusministeriö sai alkunsa, kun Suomen senaatin talousosastoon perustettiin 14.6.1918 annetulla asetuksella sota-asiaintoimituskunta (Puolustusministeriö 2012a).

Puolustusministeriö vastaa valtioneuvoston osana ja hallinnonalansa ohjaajana kansallisesta puolustuspolitiikasta ja turvallisuudesta sekä kansainvälisestä puolustuspoliittisesta yhteistyöstä. Se on vastuussa sotilaallisen maanpuolustuksen voimavaroista, puolustusvoimien toimintaedellytyksistä, Suomen osallistumisesta kansainväliseen kriisinhallintaan ja Euroopan turvallisuusrakenteisiin vaikuttamisesta kansallisten etujen turvaamiseksi. Puolustusministeriö toimii myös valtioneuvoston ja puolustusvoimien välisenä linkkinä. (Puolustusministeriö 2012b.)

Työntekijöitä on noin 145, joista sotilasvirkoja on noin 10. Miehiä ja naisia on suunnitteen yhtä paljon ja henkilöstön keski-ikä vuonna 2010 oli 46v. (Kaleva, U. 23.4.2012; Puolustusministeriö 2012b.) Puolustusministerinä toimii Jyrki Kataisen hallituksen aikaan Stefan Wallin ja kansliapäällikkönä Arto Rätty. Puolustusministeriö on siviilivirasto, ja johtamistapa ja muut käytännöt ovat samanlaisia kuin valtiolla yleensä. (Puolustusministeriö 2012b.) Puolustusministeriö on kuvion 2 näyttämällä tavalla jaettu kolmeen osastoon, neljään erillisyyksikköön sekä turvallisuus- ja puolustusasiain komitean ja maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan sihteeristöihin (Puolustusministeriö 2012c). Osastot ovat puolustuspoliittinen osasto, hallintopoliittinen osasto sekä resurs-

sipoliittinen osasto, joista kukin jakautuu useammaksi yksiköksi. Erillisyksikköjä ovat lainvalmistelu- ja oikeusyksikkö, hallintoyksikkö, tarkastusyksikkö sekä viestintäyksikkö. (Puolustusministeriö 2012d.)



Kuvio 2: Puolustusministeriön organisaatiokaavio (Puolustusministeriö 2012d)

Puolustushallinnon henkilöstöstrategian mukaan tärkeimmät toimintapolitiikat puolustushallinnossa ovat eettinen perusta ja arvot, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, työhyvinvointi ja toimintakyky, muutostilanteiden henkilöstöpolitiikka, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, palkkapolitiikka, rekrytointi sekä varusmiehet ja reserviläiset osana henkilöstövoimavaroja. Henkilöstöpolitiikassa on otettava huomioon myös valtiotyönantajan henkilöstöpoliittiset linjaukset, ja arvot pohjautuvat aiemmin mainittuun valtion henkilöstöpolitiikan linjaan. Puolustusministeriö vastaa kuitenkin omasta henkilöstöstään ja henkilöstöpoliittisten linjausten toteuttamisesta siellä. (Puolustusministeriö 2012e 1-10.)

Esimiehellä on vastuu henkilöstön osaamisen varmistamisesta, ja yksilön vastuulla on huolehtia omasta ammattitaidostaan ja sen jatkuvasta kehityksestä. Kehittämisessä hyödynnetään osaamisen kehittämisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoja kuten työssä oppimista, kursseja, työkiertoa ja urakiertoa. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on yksi menestystekijä, ja osaavan henkilöstön saaminen ja pitäminen sekä kehittämismahdollisuudet ovat tärkeitä. Ura-ajattelu on saatavat osaksi strategista henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja tavoitteita on asetettava sekä johdettava. Eri henkilöstöryhmien urasuunnitteluun on suhtauduttava myönteisesti, ja puolustushallinto edistää liikkuvuutta ja kokemuksen hankkimista sekä kansainvälisissä tehtävissä että hallinnonalojen välillä kuitenkin niin, että sen omat osaamistarpeet on turvattu. (Puolustusministeriö 2012e 2-3.)

Puolustushallinto kannustaa henkilöstöä toimimaan aktiivisesti muutostilanteissa ja kehittämään haasteidenottovalmiuttaan. Puolustusministeriö vahvistaa panostaan muun muassa muutoksen hallinnassa. Se varmistaa tarpeeksi korkeatasoisen osaamisen kehittämällä henkilöstön asiantuntijuutta ja johtamista. Osaamisen kehittäminen mahdollistaa asiantuntijoiden tehtävien monipuolisuuden ja osaamisen joustavan käytön sekä hyödynnettävyyden muutostilanteissa. Osaamista tulee hyödyntää tasapuolisesti kaikissa tehtäväryhmissä ja vapautuvat henkilöresurssit pyritään kohdentamaan ministeriön ydintehtävien vahvistamiseen. (Puolustusministeriö 2012e 5, 13.)

Puolustushallinnon henkilöstöstrategiassa puhutaan valtiontalouden tiukkenevien resurssien ja väestön ikärakenteen muutoksen aiheuttamista haasteista. Näitä ovat kilpailu osaavasta henkilöstöstä, työtyytyväisyyden ylläpito sekä muutosten toteuttaminen henkilöstörakenteessa ja henkilöstön määrässä. Puolustushallinnon yhteiskunnallinen vaikuttavuus edellyttää entistä laajempaa ja tiiviimpää yhteistyötä muiden hallinnonalojen ja yhteiskunnan toimijoiden kanssa. (Puolustusministeriö 2012e 1.)

4.2 Henkilökierron nykytila puolustusministeriössä

Valtion työmarkkinalaitoksessa kannustetaan valtion toimintayksiköitä ja henkilöstöä henkilökiertojärjestelyihin (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 3). Valtiovarainministeriössä uskotaan, että henkilöstön liikkuvuus edistää ammatillisten valmiuksien monipuolis-

tumista ja henkilöstön edellytyksiä siirtyä joustavasti paikasta toiseen. Monipuolisesta kokemuksesta on hyötyä myös työntekijän urakehitykselle. (Valtiovarainministeriö c.)

Työntekijä voi lähteä henkilökiertoon niin valtion toimintayksikköön kuin kunnalliseen tai yksityiseen organisaatioon (Valtiovarainministeriö c). Virkamieslain 20 §:n (750/1994) mahdollistaa erilaiset ulkoiset kierrot:

Virkamies voidaan määrääjäksi siirtää työskentelemään toisessa virastossa ja muu virkamies kuin 12 luvussa tarkoitettu tuomari myös muun työnantajan kuin valtion palveluksessa, jos siirto parantaa virkamiehen edellytyksiä virkatehtävien suorittamiseen tai edistää virkamiehen palvelussuhteen jatkumista tai virkamiehen työllistymistä ja jos vastaanottava työnantaja ja virkamies ovat antaneet siirtoon suostumuksensa. Virkamies on tämän määrääjän virkasuhteessa siihen virastoon, josta hänet siirretään.

Lähtökohtana on, että kiertoon lähdetään omalla palkalla, jonka maksaa edelleen kiertoon lähtevän henkilön oma työnantaja. Myös eläketurva säilyy ennallaan, jos henkilö lähtee kiertoon omassa virassaan, ja etuudet säilyvät, mikäli palvelussuhteeseen ei tule katkosta. Työaika määräytyy alakohtaisten työaikasäännösten sekä virka- ja työehtosopimusten mukaan. Valtiolla virastosta toiseen siirtyvä työntekijä vie lomaoikeutensa mukanaan. (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 18–19.)

Puolustusministeriössä toteutettava henkilökierto on lähinnä ulkoista. Puolustusministeriön henkilöstökyselyssä joka vuosi viimeisen kahdeksan vuoden ajan yli puolet työntekijöistä on ilmoittanut olevansa kiinnostunut henkilökierrasta. Vuonna 2011 tämä luku oli 56,3 % henkilöstöstä eli 81 henkilöä. Luvut ovat vastaavia valtiolla yleensäkin. (Puolustusministeriö 2011.) Halukkuutta henkilökiertoon kysytään uudestaan kehityskeskustelussa, jossa enää 26 henkilöä ilmaisi vuonna 2011 olevansa kiinnostunut henkilökierrasta. Heistä kahdella oli tarkasti tiedossa, minne he haluaisivat lähteä, ja 15 henkilöllä oli jonkinlainen käsitys kierron kohteesta. Nämä vaativat tarkennuksia, ennen kuin neuvottelut voidaan aloittaa. Kehityskeskustelussa esimies ja alainen sopivat osaamisen kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaisen paikan henkilökierrolle ja kun haluttu paikka on tiedossa, ottavat he sinne yhteyttä, mikäli heillä on kontakteja. Muussa tapauksessa henkilöstöyksikkö auttaa yhteydenotosta. (Kaleva, U. 23.4.2012; Kaleva, U. 10.5.2012.) Henkilökiertoon lähtijöitä löytyykin harvakseltaan.

Vuonna 2011 Puolustusministeriössä tarjottiin noin 20 sihteerille henkilökierto-ohjelmaa, joka kiinnostuksesta huolimatta ei saanut yhtäkään osallistujaa (Husberg, G.-B. 7.2.2012). Sihteerin valmentava henkilökierto –ohjelma oli ministeriöiden yhteinen kehittämishanke, jonka avulla oli tarkoitus saada vuonna 2011 enintään 20 osallistujaa kuuden kuukauden pituiseen vastavuoroiseen henkilökiertoon. Osallistujat olisivat työskennelleet pääosin entisenlaisissa tehtävissä toisessa ministeriössä. Ennen henkilökiertoon lähtöä ohjelma olisi sisältänyt seitsemän valmennuspäivää, joiden painopisteenä oli valtioneuvoston sihteerien ammatillisen kehittymisen kannalta ajankohtaiset aiheet ja osallistujien verkostoituminen. Kiertoon lähtijät olisivat toimineet omaan tehtäväänsä tulevan vertaistukena, ja parit olisivat auttaneet toisiaan työtapojen omaksumisessa, tavanneet valmennuspäivillä ja keskustelleet kokemuksistaan. (Ministeriöiden yhteinen sihteerivalmennus 2011.)

Ohjelmaan etsittiin sihteeireitä, joilla on joko sihteerin ammatillinen peruskoulutus ja viiden vuoden työkokemus valtioneuvoston parissa tai 10 vuoden kokemus sihteerinä ja hyvä valtioneuvoston toiminnan tuntemus. Tavoitteena oli laajentaa yksilön osaamista, lisätä verkostoitumista, jakaa kokemuksia ja osaamista sekä tuoda työyhteisöön uusia näkökulmia, motivoida ja virkistää kierrossa olevia ja lisätä oman työn arvostusta. (Ministeriöiden yhteinen sihteerivalmennus 2011.) Ohjelma esiteltiin keväällä 2010 koulutus- ja kehittämisspäälliköiden kokouksessa ja sen suunnittelussa oli mukana puolustusministeriön lisäksi maa- ja metsätalousministeriö, sisäasiainministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, valtiovarainministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, oikeusministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriö. Ohjelman taustalla oli tarve kehittää valtioneuvoston sihteerien osaamista. Ohjelma ei toteutunut, sillä siihen ei saatu riittävästi osallistujia muistakaan ministeriöistä. (Husberg, G.-B. 8.5.2012.)

4.3 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä

Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkia asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tavoitteena on ennemminkin löytää tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. Siinä myös tutkitaan asioita, joita ei voida mitata määrällisesti. Kvalitatiivisen tut-

kimuksen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa tutkimuksen luonne kokonaisvaltaisena tiedon hankintana, laadullisten metodien, kuten haastattelun, käyttö tiedonhankinnassa, odottamattomien seikkojen paljastaminen aineiston monitahoisella tarkastelulla ja tapausten käsittely ainutlaatuisina. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus puolestaan perustuu aiempien teorioiden ja hypoteesien testaamiseen mittaamalla havaintoaineistoa numeerisesti ja tekemällä päätelmiä tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136, 157, 160.) Tässä tutkimuksessa haluttiin saada pienenköltä joukolta mahdollisimman laajoja vastauksia aiheesta, josta ei ole paljon tietoa. Laadullinen menetelmä sopii tähän parhaiten.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jossa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen mukaan tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Haastattelussa aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti, ja se antaa enemmän mahdollisuuksia vastausten tulkintaan kuin esimerkiksi kysely. Se antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda itseään koskevia asioita esille vapaammin ja haastattelijalle mahdollisuuden selventää ja syventää saatuja vastauksia. Haastattelu toimii myös, kun aihe on tutkijalle tuntemattomampi eikä vastausten suuntaa voida ennakoida niin kuin tässä tapauksessa oli. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.) Haastattelun uskottiin antavan enemmän liikkumavaraa ja joustavuutta haastattelijalle ja tuovan näin monipuolisempia vastauksia.

Haastattelussa kysymykset voidaan esittää aina tilanteen mukaan parhaimmaksi koetussa järjestyksessä. Kyselyyn suhtaudutaan monesti tietokilpailuna, mitä riskiä ei haastattelun kanssa ole. Lisäksi kyselyn avoimet vastaukset saattavat olla niukkoja. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–76.) Haastattelu antaa lisäksi mahdollisuuden selittää kysymyksiä, mikäli joku haastateltavista ymmärtää ne väärin. Henkilöt on yleensä helpompi saada mukaan haastatteluun (Hirsjärvi ym. 2007, 201). Vastaajaksi suunniteltujen ryhmä oli pieni, joten tämä oli tärkeää. Silverman (2011, 166) kuvaa haastattelua vähemmän ajan ja rahan resursseja vieväksi tutkimusmuodoksi, kun taas Tuomi ja Sarajärvi (2002, 76) pitävät sitä aikaa ja rahaa vievänä aineistonkeruumuotona. Tässä tapauksessa se osoitautui aikaa vieväksi prosessiksi, mutta rahallisia resursseja se ei vaatinut.

4.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat puolustusministeriön henkilökunnasta ne, jotka ovat osallistuneet henkilökiertoon sekä ne, joille oli ilman menestystä tarjottu Sihteerin valmentava henkilökierto –ohjelmaa. Henkilökiertoon osallistuneita haluttiin haastatella, jotta saataisiin mielipiteitä kierron käytännön toteutuksesta sekä myönteiseen lähtöpäätökseen vaikuttaneista tekijöistä. Tämä ryhmä oli kuitenkin pieni, joten lisää tietoa asenteista kiertoa kohtaan sekä negatiiviseen lähtöpäätökseen vaikuttaneista tekijöistä kysyttiin myös henkilökierto-ohjelmasta kieltäytyneiltä.

Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan: kolme henkilökiertoon osallistunutta sihteerä ja viisi sihteerä, jotka olivat kieltäytyneet Sihteerin valmentava henkilökierto -ohjelmasta. Tavoitteena oli haastatella kuutta henkilökierron kieltäytynyttä henkilöä, mutta yhden osalta vastausta haastattelupyynnöön ei saatu. Kokemuksia henkilökierron kysyttiin niiltä henkilöiltä, jotka joko olivat tutkimuksen aikaan tai olivat olleet aiemmin henkilökierron puolustusministeriöstä tai puolustusministeriössä. Tähän ryhmään kuului kolme henkilöä, joita kaikkia haastateltiin. Henkilökierto-ohjelmasta kieltäytyneitä oli noin 20, joista valittiin haastatteluun viisi. Ohjelmasta kieltäytyneistä valittiin yhdessä ohjelmasta puolustusministeriössä vastuussa olleen henkilön kanssa ne, jotka olivat olleet kiinnostuneimpia henkilökierron kieltäytyneistä. Näitä sihteereitä oli kolme, loput kaksi valikoituivat joukosta.

Kaikki haastateltavat ovat naisia. Iältään he ovat 40–55 -vuotiaita, puolustusministeriössä he ovat olleet töissä 10–27 vuotta. Koulutustausta vaihtelee toisen asteen ammatillisen koulutuksen ja ylemmän korkeakoulututkinnon välillä. He ovat yhtä henkilökiertoon osallistunutta haastateltavaa lukuun ottamatta sihteereitä ja työskentelevät eri yksiköissä. Haastateltavat 1-5 ovat Sihteerin valmentava henkilökierto –ohjelmasta kieltäytyneitä henkilöitä. Haastateltavat 6, 7 ja 8 ovat henkilökiertoon osallistuneita henkilöitä. Näistä yksi oli aikaisemmin yksipuolisessa kierron kolme kuukautta toisessa ministeriössä ja kaksi muuta olivat tutkimuksen toteuttamisen aikaan yli puolivälissä vuoden mittaista vastavuoroista kiertoa. Heistä toinen oli kierron eduskunnassa ja toinen oli eduskunnasta kierron puolustusministeriössä.

Haastateltavia lähestyttiin yhtä lukuun ottamatta sähköpostilla. Niitä henkilöitä, jotka eivät tähän vastanneet, lähestyttiin uudella sähköpostilla. Yhden haastateltavan kanssa haastattelu sovittiin puhelimitse. Koska haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa, on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltaville etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Osa haastateltavista myös pyysi kysymyksiä etukäteen. Tässä tapauksessa haastateltavilta haluttiin toisaalta mahdollisimman paljon tietoa, mutta toisaalta heidän ei haluttu suhtautuvan haastatteluun tietokilpailuna. Näin heille kerrottiin ennen haastatteluja haastattelun teemat pääpiirteittäin täsmentämättä kysymyksiä. Haastattelut pidettiin kahden viikon sisällä toisistaan niin, että suurin osa haastatteluista pidettiin samalla viikolla.

Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 44) mukaan neutraaliutta on pidetty haastattelijalle tärkeänä ominaisuutena. Tämän vuoksi haastattelija pyrki olemaan ottamatta kantaa kysytäviin asioihin haastattelun aikana ja muutenkin säilyttämään samanlaisen tunnelman eri haastatteluissa. Suurin osa haastatteluista pidettiin neuvotteluhuoneessa, jotta paikka olisi neutraali ja vailla häiriötekijöitä. Muutama haastattelu pidettiin haastateltavien toiveesta tai olosuhteiden pakosta haastateltavien omissa työhuoneissa. Osa haastateltavista oli haastattelijalle ennestään tuttuja työharjoittelun perusteella, mutta välit eivät olleet niin läheiset, että olisivat haitanneet haastattelijan ja haastateltavan välistä neutraalia suhdetta.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Osa suhtautui tähän epäilevästi ja monet keskittyivät aluksi sanelulaitteeseen, mikä saattoi häiritä keskustelun luonnollisuutta. Haastattelut kestivät vajaasta puolesta tunnista tuntiin, ja niihin oli pyydetty varaamaan noin tunti, jotta kiireeltä ja sen aiheuttamalta hermostuneisuudelta vältyttäisiin. Haastattelut litteroitiin tämän jälkeen. Suurin osa litteroitiin virheiden välttämiseksi heti haastattelun jälkeen, kun haastattelu oli vielä haastattelijan tuoreessa muistissa. Kun aineisto on litteroitu tarkasti, saa siitä tarkemman kuvan, tutkimus on luotettavampi ja siitä on myös helppo poimia lainauksia tekstiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 318).

5 Tutkimustulokset ja niiden tulkinta

Opinnäytetyön päätavoitteena oli saada selville, miten henkilökiertoa voitaisiin lisätä puolustusministeriössä. Tätä tutkittiin neljän teeman avulla. Nämä olivat kiinnostus ja ennakkokäsitykset henkilökierrosta, kierron hyödyt ja haitat, kieltäytymisen syyt sekä kokemukset kierrosta. Tässä luvussa raportoidaan empiirisen tutkimuksen tulokset.

5.1 Kiinnostus, ennakkokäsitykset ja asenteet henkilökierrosta

Haastateltavilta kysyttiin, miksi he mahdollisesti olivat kiinnostuneita henkilökierrosta ja millaisia mielipiteitä heillä on siitä. Henkilökiertoon osallistuneiden osalta keskityttiin siihen, millaisia mielikuvia heillä oli henkilökierrosta ennen lähtöä siihen.

Kuusi haastateltavaa kertoi, että kiinnostus henkilökiertoon oli syntynyt joko kehityskeskustelussa tai kun henkilökierto-ohjelmaa oli esitelty heille. Kiinnostuksen siirtyminen käytännön tasolle vaati, että joku muu esitti asian heille.

Se lähti siitä, että kun kysyttiin sitä asiaa niin sitten jäin miettimään että no miksikäs ei. Että tavallaan se ei kummunnut itsestäni, vaan se sitten tuli niinku lähestymisen ja kysymysten kanssa. (Haastateltava 3)

Suurimpana syynä henkilökierrosta kiinnostumiseen esille nousi vaihtelun kaipuu. Yhteensä kuusi haastateltavaa koki, että oltuaan samoissa tehtävissä ja samassa ministeriössä pitkään he osaavat jo omat tehtävänsä ja heistä olisi kiinnostavaa nähdä myös muiden ministeriöiden arkea. Viisi kertoi kiinnostuksen taustalla olleen omaan työhön tylsistymisen, neljä halusi kehittää ammattitaitoaan ja kolme halusi nähdä, miten tehtäviä hoidetaan muualla. Yksi haastateltava oli kokenut motivaatiopulaa, yksi halusi testata ammattitaitoaan muualla ja yksi halusi lähteä kiertoon nykyisellä osastolla olleiden ongelmien vuoksi.

Osittain siis ihan tylsistymisen takia. Tai siis kun sä teet samaa työtä, niin kuudessa seitsemässä vuodes sä osaat sen ninku ympäri ämpäri takaperin etuperin unissaan vaikka mitä, nii mä ajattelin et ehkä mä sit osaan sitä omaa työtäni arvostaa kun olen käynyt jossakin katsomassa että minkälaista on muualla. (Haastateltava 6)

Haastateltavista seitsemän kertoi, ettei heillä ollut ennestään juuri lainkaan tietoa henkilökierrosta. Termi oli tuttu, mutta käytännön toteutuksesta ja mahdollisuuksista heillä ei ollut tietoa ennen kuin aihe oli heidän kanssaan otettu puheeksi. Kolme haastateltavaa tiesi jonkun, joka on osallistunut henkilökiertoon, ja olisi kiinnostunut kuulemaan heiltä enemmän henkilökiertoon liittyen. Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat eivät olisi kivanneet lisää tietoa henkilökierrosta. Haastateltavat uskoivat, että henkilökiertoon lähtiessä tai sitä vakavammin harkitessa apua ja tietoa saisi riittävästi. Ne, jotka olivat harkinneet henkilökiertoa, olivatkin saaneet lisää tietoa koulutussuunnittelijalta, jolloin kokonaiskuva henkilökierrosta oli hahmottunut. Kuitenkin kaksi haastateltavaa haluaisi Intranetiin enemmän tietoa esimerkiksi mahdollisista kiertopaikoista.

Sen verran että mennään tietyksi määräajaksi toiseen paikkaan opiskelemaan, tutustumaan toisen ministeriön niinku työtapoihin ja sihe kulttuuriin. Olin mä kuullu, onhan meillä ihmisii ollu niissä, mutta tota en paljon enempää. (Haastateltava 2)

Yhdelläkään haastateltavalla ei ollut henkilökierrosta negatiivisia ennakkokäsityksiä. Kaikki haastateltavat kertoivat pitävänsä henkilökiertoa teoriassa hyvänä ideana ja suhtautuvansa siihen positiivisesti. Kaikki pitivät henkilökiertoa kannatettavana tapana kehittää henkilöstöä. Uusien toimintatapojen ja organisaatioiden näkemistä kaikki pitivät myönteisenä asiana oppimisen kannalta, ja sitä nähtäisiin mielellään lisää käytännössä.

Mulla on pelkkää positiivista niinkun mielikuvaa siitä, että se tekee ihan ihmiselle hyvää vaihtaa paikkaa. (Haastateltava 4)

Henkilökierrosta ei oltu erityisemmin keskusteltu osastoilla. Haastateltavista viisi kertoi kohdanneensa vain myönteisiä asenteita työyhteisössä, kun kaksi kertoi esimiesten vähemmän myönteisestä suhtautumisesta. Suhtautuminen henkilökiertoon nähtiin kuitenkin enemmän myönteisenä kuin kielteisenä. Esimiesten suurimmaksi huoleksi uskottiin töiden hoituminen henkilökierroksen aikana.

Toisaalta kannustavaa, mut toisaalta sit just tämä että sit se aiheuttaa aina lisää työtä siten niinkun siinä paikassa mistä lähtee niille jäljelle jääville henkilöille. (Haastateltava 3)

Kiertoon osallistuneet eivät olleet kohdanneet kielteisiä asenteita. Esimiesten ja työtovereiden asenteet olivat olleet myönteisiä sekä kiertoa harkitessa että kierron aikana. Myös uudet kollegat olivat olleet kiinnostuneita ja suhtautuneet myönteisesti kierrossa oleviin.

5.2 Henkilökierron uskotut ja toteutuneet vaikutukset

Henkilökierrosta kieltäytyneiltä haastateltavilta kysyttiin, millaisia vaikutuksia he uskovat henkilökierrolla olevan niin heille itselleen kuin organisaatiolle. Henkilökiertoon osallistuneilta kysyttiin sekä mitä vaikutuksia he etukäteen arvelivat kierrolla olevan että henkilökierrosta todella seuranneita vaikutuksia.

Ensin selvitettiin, mitä hyötyjä henkilökierrosta etukäteen uskottiin koituvan. Mahdolliseksi henkilökierrosta koituviksi hyödyiksi itselleen haastateltavat uskoivat ennen kaikkea verkostojen kasvattamisen ja laajemman kuvan siitä, mitä toisissa ministeriöissä tapahtuu. Toisen ministeriön ihmisten ja toiminnan tunteminen auttaisi heidän omaa työtään jatkossa ja helpottaisi hahmottamaan kokonaiskuvaa asioiden kulusta valtionhallinnossa. Kuusi haastateltavaa piti juuri toisen ministeriön toiminnan tuntemista suurena hyötynä ja kolme haastateltavaa nimesi lisäksi verkostoitumisen. Esille nousi myös ajatus siitä, että työskentely muualla auttaisi saamaan etäisyyttä omaan työhön ja katsomaan sitä eri kannalta. Tämän nimesi kolme haastateltavaa. Vaihtelun myötä he uskoivat saavansa myös uutta intoa työntekoon.

Juuri tätä niinku tota vaihtelua ja uuden oppimista, ja että sitten kun kuitenkin olen vaan ollut täällä täällä valtionhallinnossa, niin sitten näkis muustakin vinkkelistä valtionhallintoa, ja sitten ehkä niinkun paremmin osaisi katsoa tätä omaakin ministeriötä kun olis vähän ollut ulkopuolella. (Haastateltava 3)

Haastateltavat uskoivat henkilökierron vaikuttavan myönteisesti osaamiseen. Kuusi haastateltavaa uskoi, että työskentelemällä toisessa organisaatiossa, jossa asiat tehdään eri tavalla, he saattaisivat oppia muilta ja omaksua uusia parempia toimintatapoja. He uskoivat tämän oppimisen olevan helpompaa, kun he ovat poissa omalta mukavuusalueeltaan ja erossa rutiineistaan. Yksi haastateltava korosti, miten asiat oppii paremmin käytännössä tekemällä. Henkilökierrosta uskottiin tulevan kasvattava kokemus aivan

kuten työpaikan vaihdosta. Yksi haastateltava uskoi, että kierto saattaisi myös synnyttää oppimisen jatkumon, joka ehkäisisi vanhoihin toimintamalleihin jumiutumista myös jatkossa. Kaikki eivät olleet kuitenkaan vakuuttuneita siitä, kuinka merkittävää käytännön oppimista kierrossa tapahtuisi, eikä kukaan maininnut ammatillista kehitystä mahdollisten hyötyjen joukkoon.

No ehkä uusia ajatuksia, uusia työskentelytapoja, mut en mä tiedä ei ehkä hirveesti. Miten mä nyt tästä enää voin kehittyä niinku ammatillisesti. (Haastateltava 5)

Henkilökierron vaikutuksista lähettävälle organisaatiolle haastateltavilla ei ollut selkeitä mielipiteitä. Henkilökierrosta kieltäytyneistä kaksi haastateltavaa uskoi kierrosta koituvan vain myönteisiä vaikutuksia. He uskoivat, että vaihtelu virkistäisi myös organisaatiota ja lisäisi kanssakäymistä ministeriöiden välillä. Kolme haastateltavaa uskoi kiertoon tulevalla henkilöllä ja hänen persoonallaan olevan suuri merkitys. He uskoivat, että kierto hidastaisi työntekoa osastolla ennen kuin uusi työntekijä pääsisi tehtäviin sisälle ja että perehdyttäminen rasittaisi osastoa. He kokivat olevansa itse niin sisällä työssään ja tuntevansa sen niin hyvin, että olisi hankala löytää yhtä osaava vastinpari. Kaksi heistä uskoi, että kierto toisi uusia toimintatapoja ja vaikutukset olisivat lopulta enemmän myönteisiä kuin kielteisiä.

Jokainenhan tekee työtä eri tavalla ja omalla käsialalla, että se voi olla virkistävää muillekin että on uusi henkilö taas. Mutta sitten onhan siinä sekin pitää muistaa että sitten ne jotka jää tänne niin niillähän on myöskin sitten niinkun tavallaan opettamisvelvollisuus ja se kuormittaa myös heitä. (Haastateltava 3)

Henkilökiertoon osallistuneet haastateltavat nostivat suurimmaksi hyödyksi ennalta arvellun verkostoitumisen ja toisen organisaation toiminnan ja toimintatapojen laajemman ymmärtämisen. Tästä he uskoivat olevan hyötyä heidän omassa työssään. Haastateltavat olivat myös oppineet uusien järjestelmien käyttöä ja sellaisia käytäntöjä, joiden hallitseminen osoittautui jatkossa hyväksi.

Mä veikkaan et tää mun suurin hyöty on tää verkostoituminen täällä, et niinku työ siinänsä ei oo opettanu mulle mitään uutta ja mullistavaa, mut se että mä tunnen nyt tän organisaation ja miten se toimii ja ne ihmiset ja se hyödyttää varmaan vastaisuudessakin. (Haastateltava 6)

Haastateltavat eivät uskoneet oppineensa niinkään uusia asioita, vaan näkivät kehityksen enemmän pieninä muutoksina toimintatavoissa ja näkökulmissa sekä itsetuntemuksessa. Haastateltavat kokivat henkilökierron laittaneen heidän oman osaamisensa kokeutukselle. Kierrosta jo palannut uskoi oppineensa uusia asioita, joita on voinut hyödyntää työssään. Kaksi uskoi vanhan työn ja mukavuusalueen ulkopuolelle joutumisen pakkotaneen luomaan oman asemansa uudestaan ja tarkastelemaan sitä, miten selviää vie-raissa tilanteissa ja oppii uusia asioita. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemisen ja uudessa tehtävässä pärjäämisen koettiin kasvattaneen itsetuntemusta ja ammatillista itsetuntoa.

Kun sä meet toiseen paikkaan sä käytät ehkä uusia osia sun omasta osaamisesta mitä ei välttämättä oo täällä hyödynnetty samalla tavalla, niin silloin sä saat vahvuutta ja itsevarmuutta niihinkin osa-alueisiin mitä sä voit ehkä sitten kun tuut takas tuoda esiin.
(Haastateltava 8)

Henkilökiertoon osallistuneet uskoivat tuoneensa vastaanottavaan organisaatioon lähinnä pieniä ehdotuksia käytännön asioiden hoitoon, mutta eivät tienneet näiden sovel-luksesta. Kaksi haastateltavaa oli kertonut huomaamistaan organisaation kehitystarpeis-ta mutta uskoi, että mahdolliset vaikutukset organisaatiossa näkyvät viiveellä eivätkä osanneet vielä arvioida niitä. Kierrosta he eivät uskoneen olevan lähettävälle organisaatiolle suuria vaikutuksia tai kuormitusta. Mahdollisen uuden hankitun osaamisen hyödyntämisestä organisaatiossa he eivät olleet varmoja. Kaksi haastateltavaa epäili, osa-taanko henkilökiirroista saatua kokemusta hyödyntää riittävässä määrin puolustusmi-nisteriössä ja onko siellä edes kiinnostusta sen hyödyntämiseen.

Et osataaks sitte ministeriössä tarpeeks käyttää sitä tietämystä ja mitä siit on niinku saatu hyödyks. (Haastateltava 7)

Kaksi koki palaavansa tai palanneensa vanhaan työhönsä innokkaana. Yksi uskoi mahdollisesti pystyvänsä innostamaan myös kollegoitaan lähtemään henkilökiertoon. Mer-kittäviä negatiivisia vaikutuksia henkilökiirrosta haastateltavat eivät olleet kokeneet. Yksi oli joutunut siirtämään lomiaan uuden työn aikataulujen vuoksi ja toisen vastuulle oli tullut vanhassa työssä uusia tehtäviä hänen poissa ollessaan.

5.3 Esteet henkilökiertoon lähdölle

Henkilökiertoon osallistuneilta kysyttiin, mitkä tekijät olisivat saattaneet estää kiertoon lähdön. Niiltä, joille oli tarjottu Sihteerin valmentava henkilökierto –ohjelmaa tuloksetta, kysyttiin mielipiteitä ohjelmasta ja syitä siihen, miksi he eivät olleet lähteneet kiertoon. Viidestä kieltäytyneestä 3 oli ollut kiinnostunut lähtemään kiertoon ja harkinnut sitä, mutta päättänyt lopulta olla lähtemättä. 2 haastateltavaa ilmoitti, ettei ollut erityisen kiinnostunut kierrosta, kun siitä kerrottiin heille. Kaikki haastateltavat olivat jossain vaiheessa työuraansa puolustusministeriössä olleet kiinnostuneita henkilökierron lähtemään. Heille ei koskaan oltu tarjottu henkilökiertopaikkaa.

Sihteerin valmentava henkilökierto –ohjelman kaikki siitä kieltäytyneet haastateltavat kokivat pääpiirteittäin myönteisenä. Kaksi haastateltavaa koki, että ohjelmasta olisi voinut puhua enemmän sen esittelyn jälkeen, ja että asia unohtui nopeasti. Yksi haastateltava piti nimeä epäselvänä ja liian monimutkaisena. Ohjelmaan liittyvät valmennuspäivät nähtiin hyvänä asiana, jotka helpottavat varsinaiseen kiertoon lähtöä. Kaksi haastateltavaa kuitenkin kritisoi niiden määrää ja uskoi ohjelman vievän turhan paljon työpanosta varsinkin lyhyehköön kestoonsa nähden. Sellaisen vastinparin löytämistä, jonka tehtävät ovat suunnilleen samanlaiset kuin omat tehtävät, pidettiin hankalana. Myös mielenkiintoisen paikan löytämistä pidettiin haasteellisena.

Aika paljon kaikkee [...] Et kylhän se vie sit sitä sun työpanosta. (Haastateltava 1)

No must se oli tehty hankalaks just sen takia että niinkun pitäis itse hankkia se vastapari.

No miten sä hankit vastaparin kun et sä ees tunne ihmisiä tuolta. (Haastateltava 2)

Henkilökierron ihanteellisesta kestosta oli eriäviä mielipiteitä. Kaksi haluaisi lyhyen kierron (3-6 kuukautta). Tätä selitettiin sekä omien töiden määrällä että sillä, että se olisi helpompaa, mikäli uudessa paikassa ei viihtyisi. Neljä haastateltavaa, mukaan lukien kaikki kiertoon osallistuneet, olivat sitä mieltä, että kierron tulisi olla kestoaltaan ainakin vuosi. Tätä perusteltiin sillä, että uuden työn ja asioiden oppimisessa kestää oma aikansa, eikä puolen vuoden kierto anna aikaa työskennellä itsenäisesti ja omaksua työtä ja

organisaation vuosikelloa kokonaan. Alle vuoden mittaista kiertoa kaksi henkilöä kuvaili turismiksi.

Suurin osa piti vastaanottavaa organisaatiota tärkeänä. Eri ministeriöistä oli myös erilaisia ennakkoluuloja. Viisi haastateltavaa, mukaan lukien yksi kiertoosallistunut, piti sopivan paikan löytämisestä suurimpana lähtöön vaikuttavana tekijänä. He näkivät henkilökierroksen mahdollisena, mikäli kiertopaikka hyödyttäisi heitä ammatillisesti ja tukisi heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan. Kolme haastateltavaa mainitsi organisaation ja erityisesti esimiehen tuen tärkeäksi tekijäksi lähtöpäätöksen taustalla.

Varmaan ainaki se, että se mihin mä menisin ois tosi mielenkiintoinen paikka ja siis se ehkä just sillä tavalla et se ei olis kovin kaukana niinku mitä nyt tekee. (Haastateltava 5)

Henkilökierrosta kieltäytymiselle oli useita syitä. Moni vastaaja puhui tietynlaisesta muutoksen pelosta ja oman työn ja tuttujen rutiineiden niin sanotusta turvallisuudesta. Haastateltavat kokivat olevansa nykyisessä työssään hyviä. Tämän ”jumiutumisen” omaan työhön ja muutoksen pelon 4 haastateltavaa koki vaikeuttavan päätöstä siirtyä uuteen. Kaksi haastateltavaa kertoi olleensa nuorempana kiinnostuneempi lähtemään kiertoosallistukseen. Yksi uskoi, että säännölliset muutokset estäisivät urautumista.

Ehkä sitä on niinku niin jumiutunu tohon, se on ehkä se mitä mä niinku nään, et on jumiutunu tohon omaan hommaansa että sitä tuntee varmaan sillä tavalla että vaikee lähteä tota uuteen. (Haastateltava 4)

Uusi työ myös koettiin kuormittavana, koska sen myötä tulisi uusia tehtäviä ja pitäisi oppia uusia asioita. Perhe-elämän ja uuden työn yhdistäminen koettiin hankalaksi. Kahdella kieltäytyneellä yksi suurimmista syistä olikin ollut sen hetkinen elämäntilanne, kuten pienet lapset ja oma terveydentila. Yksi henkilökiertoosallistunut oli myös harkinnut kieltäytymistä näiden syiden vuoksi. Kolmas syy kieltäytymiselle olivat organisaatiossa tapahtuvat muutokset, uudet projektit ja työkiire. Asiat haluttiin saada toimimaan normaalisti muutosten jälkeen, eikä uuden työntekijän vastuulle haluttu jättää suurta projektia. Kaksi henkilöä nimesi tämän yhdeksi kieltäytymisen syyksi, ja se olisi saattanut saada yhden kiertoosallistuneen kieltäytymään.

Tuota pitää opetella uutta ja on kaikki uudet fyysiset tilat uudet ihmiset, niin se on niinku hetkellisesti se on suuri stressi, että se on niinku varmaan se että kuinka jaksaa. (Haastateltava 3)

Mua ehkä just hirvittää se, että jos mä joudun sit tekemään niinku ne työt tavallaan niinku siitä mihin mä oon ne jättäny. (Haastateltava 5)

Kaksi haastateltavaa oli huolissaan paluusta takaisin ja siitä, pääsisivätkö he takaisin entisiin tehtäviinsä. Yksi henkilökiertoon osallistunut olisi kieltäytynyt kierrosta, jos tätä ei olisi mainittu kiertosopimuksessa.

5.4 Kokemukset henkilökierrosta

Henkilökiertoon osallistuneilta kysyttiin, kuinka he olivat tai ovat kokeneet kierron ja sen toteutuksen. Kahden haastateltavan kohdalla oma ja vastaanottava organisaatio käsittelevät samankaltaisia asioita ja toimivat yhteistyössä keskenään. Yhdelle haastateltavalle henkilökierron paikalla ei ollut ollut juurikaan merkitystä tehtävien samankaltaisuuden vuoksi, mutta kohdeorganisaatioissa käsiteltävät asiat olivat ennestään tuttuja.

Kaikki haastateltavat kertoivat lähtöjärjestelyjen sujuneen helposti. Yhdeltä haastateltavista kiinnostusta henkilökiertoon oli kysytty kehityskeskustelussa, minkä jälkeen esimies lähti hoitamaan asiaa. Myös hallinto innostui ja ajoi asiaa. Toiseen haastateltavaan otettiin yhteyttä ja kysyttiin kiinnostusta tarjolla olevaan paikkaan, minkä jälkeen esimies ja henkilöstöhallinto puhuivat asiasta. Kolmas henkilö sai kuulla vapaasta paikasta ja sopi lähdöstä yhdessä vastaanottavan organisaation kanssa. Kaikki haastateltavat kertoivat lähtöpäätöksen syntyneen helposti ja ilman pitkää pohdintaa. Myönteiseen lähtöpäätökseen vaikutti se, että he tunsivat ihmisiä vastaanottavalta osastolta ja sekä työtehtävissä että käsiteltävissä asioissa oli paljon tuttua. Mikäli vastaanottavan organisaation ihmiset ja käsiteltävät asiat olisivat olleet täysin vieraita heille, olisivat he saattaneet epäillä pärjäämistään uusissa töissä. Kaikki olivat myös saaneet esimiehen tuen kiertoa suunnitellessaan, mikä auttoi kiertoon lähdössä.

Se varmaan oli niin helppoa. Se lähti rullaamaan niin nopeesti. (Haastateltava 7)

Siirtyminen uuteen työhön oli sujunut pääpiirteittäin hyvin kaikilla haastateltavilla. Kierron aikaisiin tehtäviinsä haastateltavat olivat tyytyväisiä, ja ne koettiin odotusten kaltaisiksi. Varsinaisia uusia tai yllättäviä asioita ei ollut tullut, vaikka tehtävät olivat hieman erityyppisiä kuin omassa organisaatiossa johtuen organisaatioiden kokoeroista ja osastojen erityyppisistä toiminnoista. Uuden tietojärjestelmän käytön opettelu tuotti alkuun hankaluuksia yhdelle haastateltavista. Muista vaikeuksista ei kerrottu. Perehdytys järjestettiin yhden haastateltavan kohdalla tilaisuuksissa ja lähiperehdytyksenä. Kahden haastateltavan osalta perehdytys järjestettiin niin, että vastinparit perehdyttivät toisiaan omaan työhönsä viikon ajan. He osallistuivat myös perehdytystilaisuuksiin. Yksi haastateltava olisi kaivannut enemmän perehdytystä ja ajoissa laadittua perehdytys suunnitelmaa. Kaikki haastateltavat kokivat, että apua oli saatavilla ja sitä oli helppo pyytää. He olivat myös sopeutuneet uuteen yksikköön hyvin.

Paluusta takaisin vanhaan työhönsä kierrossa olevat eivät olleet huolissaan. Henkilökierrosta jo palannut kertoi paluun sujuneen ilman ongelmia, mihin vaikutti myös kierroksen lyhyt kesto. Hänellä oli palatessaan tiedossa käynnistyvät projektit ja työtehtävät, mikä helpotti paluuta. Paluuta oli kierrossa olevien osalta pohjustettu kierron puolivälissä palaverilla, johon osallistuivat myös esimiehet ja henkilöstöhallinto. Paluun yhteydessä on tarkoitus pitää muutaman päivän vertaisperehdytys. Yksi pohti muuttuneiden järjestelmien opettelua ja toinen uskoi, että kyseessä on vain paluu vanhaan. Kaikki haastateltavat olisivat jatkaneet kiertoa mielellään pidempäänkin, sillä he viihtyivät uudessa organisaatiossa hyvin.

Mun mielestä se on hyvä asia ja lähdän mielelläni uudestaan. (Haastateltava 8)

Henkilökiertoa yleensä haastateltavat pitivät myönteisenä kokemuksena, ja he suosittelisivat sitä muillekin. He uskoivat, että se tekisi hyvää kaikille organisaatiossa, myös johdolle.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisessa tutkimuksessa perinteiset luotettavuuden ja pätevyuden määritelmät eivät välttämättä tule kysymykseen, sillä kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat

ainutlaatuisia (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen hyvyttä, puhutaan tutkimuksen toistettavuudesta, uskottavuudesta ja siirrettävyydestä.

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetillä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja johdonmukaisuutta. Tämä voidaan todentaa esimerkiksi jos henkilöä tutkitaan useamman kerran ja saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Saaranen 2012, 1.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostaa tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta ja tulosten tulkinnassa tulee kertoa, mihin tutkija perustaa päätelmänsä (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228). Luvussa 4 on kuvattu tarkasti tutkimuksen toteutuksen vaiheet, jotta lukija näkee kuinka tutkimus on tehty. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu tarkkuuden säilyttämiseksi ja tutkija on lisännyt tekstiin suoria lainauksia tukemaan päätelmiä.

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tiedonkeruu toteutettiin haastatteluilla, joissa haastattelijalla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä ja kysyä jatkokysymyksiä, mikäli haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä. Validiteettiin voivat vaikuttaa sisäiset tekijät, kuten mittauskertojen välinen aika ja erot mittaustapahtumissa (Saaranen 2012, 2). Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin kahden viikon sisällä toisistaan, eivätkä asenteet näin ehtineet vaihtua muutosten vuoksi, ja ne teki sama haastattelija samankaltaisissa olosuhteissa. Ulkoiseen validiteettiin kuuluu tulosten yleistettävyyttä (Saaranen 2012, 4). Tässä tutkimuksessa haastateltavat edustavat sihteerien perusjoukkoa melko kattavasti, joten tutkimustulokset ovat yleistettävissä hyvin puolustusministeriön sihteereihin.

6 Pohdinta

Työn tavoitteena oli selvittää, miten henkilökiertoa voitaisiin lisätä puolustusministeriössä, mitä esteitä sille on ja millaisia kokemuksia siihen osallistuneilla on. Tätä lähdettiin tutkimaan selvittämällä työntekijöiden kiinnostusta henkilökiertoon, heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan siitä sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kiertoon lähtöön ja kierrosta kieltäytymiseen. Tässä luvussa käsitellään ensin sihteerien mielipiteitä henkilökierron ja sen vaikutuksista sekä kiertoon osallistuneiden käytännön kokemuksia. Tämän jälkeen kerrotaan kiertoon lähtöön vaikuttavista tekijöistä. Lopuksi arvioidaan tutkimusta ja esitetään toiminta- ja jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Mielipiteet ja kokemukset henkilökierron

Tutkimuksesta selvisi, että sihteerien asenteet henkilökiertoon olivat myönteisiä ja he pitivät sitä hyvänä tapana kehittää henkilöstöä. Esimiesten ja työtovereiden asenteet olivat olleet pääosin myönteisiä, ja kiertoon osallistuneet olivat kohdanneet vain myönteisiä asenteita. Nämä seikat eivät tutkimuksen perusteella estä kiertojen toteutumista. Vaikka esimiesten suhtautuminen oli pääpiirteittäin myönteistä, eivät he haastattelujen perusteella olleet kieltäytyneiden osalta aktiivisesti pyrkineet edistämään kiertoa ja avustamaan järjestelyissä. Tästä kertoo se, että kehityskeskusteluissa mainittu alustava kiinnostus kierron ei muutaman henkilön kohdalla ollut useampana vuonna johtanut minkäänlaisiin toimiin. Esimiesten epäaktiivisuus saattaa tutkimuksen perusteella haitata kiertoon lähtöä. Muutoksissa johdon tulisikin olla aloitteellinen ja tehdä töitä sen eteen, että muutos voi onnistua, sillä esimiesten välittelevä asenne vaikuttaa myös henkilöstön oppimishalukkuuteen (Moilanen 2001, 138; Valvisto 2005, 184).

Henkilökierron mahdollisiksi suurimmiksi hyödyiksi arvioitiin toisen ministeriön toimintaan tutustuminen ja verkostoituminen, uusien toimintatapojen oppiminen sekä etäisyyden saaminen omaan työhön ja virkeänä työhön palaaminen. Henkilökiertoon osallistuneet pitivät suurimpana saatuna hyötynä juuri verkostoitumista ja laajempaa ymmärrystä toisen organisaation toiminnasta. He kokivat myös ammatillisen itsetuntonsa kasvaneen kierron myötä. Oppivassa organisaatiossa yhteinen tavoite on tärkeä, ja työssä oppiminen levittää myös organisaation arvoja (Ojala 2008, 79, 224). Esimer-

kiksi Virtainlahti (2009), Viitala (2009) ja Ojala (2008) korostivat kierron merkitystä organisaation yleiskuvan saamisessa ja eri toimintojen ymmärtämisessä ja muun muassa Robbins ja Judge (2012, 16) toivat esille kierron merkitystä motivaation lisäämisessä ja työuupumuksen ehkäisyssä. Valtion työmarkkinalaitos (2001, 10–11) mainitsi itsevarmuuden kasvamisen ja ammattitaidon laajenemisen sen testaamisen ja mukavuusalueen ulkopuolelle siirtymisen kautta yhdeksi hyödyksi. Henkilökierrosta saadut hyödyt mukavevatkin aiemmin esitettyä teoriaa ja tukevat kehitystä oppivaksi organisaatioksi. Tutkimuksen perusteella henkilökierron hyödyt ymmärretään melko hyvin sihteerien keskuudessa ja odotukset ovat realistisia.

Henkilökierrosta mahdollisesti koituviksi haittoiksi arvioitiin Viitalan (2009, 191) ja Valviston (2005, 72) mainitsevat organisaation toiminnan hidastuminen ja pysyvien työntekijöiden kuormittaminen uuden työntekijän alkuaikoina. Henkilökiertoon osallistuneet eivät kokeneet kierrosta seuranneen juurikaan negatiivisia asioita. Heidän lähtöpäättöksensä oli syntynyt niin nopeasti, etteivät he olleet myöskään erityisemmin ehtineet ajatella mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Tässä näkemykset eroavat toisistaan. Voi olla, että kiertoon osallistuneet kaunistelivat tarinoitaan, mutta myös Viitalan (2009, 191) mukaan kierrosta saadut hyödyt ovat haittoja suurempia. Niin vaikuttaisi myös tämän tutkimuksen valossa.

Kierrosta kieltäytyneet uskoivat oppivansa kierrossa uusia toimintatapoja, mutta kierron vaikutusta osaamiseen vähäteltiin. Osa henkilökierrosta kieltäytyneistä epäili kehittymismahdollisuuksiaan ja Moilanen (2001, 137) nosti esille, että omaan kehittymispotentiaaliinsa pessimistisesti suhtautuvat eivät välttämättä uskalla lähteä kiertoon. Kiertoon osallistuneet uskoivat oppimisen näkyvän lähinnä itsetuntemuksen kasvamisena ja pieninä muutoksina toimintatavoissa, mutta eivät olleet kokeneet merkittävää oppimista. Kierrossa tapahtuvan oppimisen vähättely saattaa kertoa siitä, että kierron aikaiseen oppimiseen ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota eikä uutta osaamista pyritä organisaatiossa hyödyntämään henkilön palattua. Jotta henkilökierto olisi toimiva osa henkilöstön kehitystä, olisi sitä osattava hyödyntää kierron päätteeksi. Kokemuksista voidaan myös kehittää yhteistä oppimista, kun niitä pohditaan yhdessä. (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 10, 22.) Tähän tuleekin jatkossa kiinnittää huomiota.

Kiertoon osallistuneiden kokemukset on osin esitetty jo edellä. Käytännön järjestelyihin he olivat tyytyväisiä, eikä mitään varsinaisia ongelmia tai yllättäviä seikkoja ollut lukuun ottamatta yhden haastateltavan alun vaikeuksia uuden tietojärjestelmän kanssa. Kaikki viihtyivät kierrossa hyvin ja pitivät sitä myönteisenä kokemuksena. Tämä puhuu sen puolesta, että heillä on valmiudet ja rohkeus kehittää osaamistaan ja he olisivat jatkossa valmiita lähtemään uudestaan kiertoon. Onnistunut uuden oppiminen innostaa henkilöä jatkamaan kehitystä (Grönfors 2010, 17). Tämä on oppivaksi organisaatioksi kehittymisessä tärkeää.

Kierron ihanteellisesta kestosta oli eriäviä mielipiteitä. Vuoden pituista kiertoa voitaneen pitää hyvänä, sillä siinä kierrossa olevalle tulee tutuksi organisaation vuosikello ja erilaiset kausiluonteiset tehtävät, mikä parantaa hänen kokonaiskuvaansa organisaation toiminnasta. Tätä näkemystä tukevat myös henkilökiertoon osallistuneiden kokemukset. Pidemmässä kierrossa henkilö ehtii soveltamaan uutta osaamistaan, kun lyhyessä kierrossa kierto saattaa kuluu uusien asioiden oppimisessa. Oppimiskeinojen on kuitenkin oltava monipuolisia (Moilanen 2001, 50) ja ihmisten ja organisaation erilaisista tilanteista, tarpeista ja haluista johtuen on hyvä, jos kiertojen kestoissa on vaihtoehtoja. Erilaisia sijaisuuksia, projekteja ja muita eripituisia kiertoja ei tule unohtaa. Tämä monipuolistaisi kehittämismahdollisuuksia ja parantaisi ihmisten mahdollisuuksia osallistua kiertoon ja löytää heidän tarpeisiinsa sopiva ja organisaatiota parhaiten hyödyttävä tapa tähän.

6.2 Henkilökiertoon lähtemiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksesta selvisi, että kaikki haastateltavat olivat jossain vaiheessa uraansa puolustusministeriössä olleet kiinnostuneita henkilökierron, hieman yli puolet kieltäytyneistä myös Sihteerin valmentava henkilökierto –ohjelmasta. Vastaukset tukivat henkilöstökyselyssä saatuja lukuja kierron kiinnostavuudesta. Suurimmat syyt henkilökierron kiinnostumiselle olivat vaihtelun kaipuu, omaan työhön tylsistyminen sekä halu nähdä valtionhallintoa laajemmin. Tämä johtui henkilöiden pitkästä urasta puolustusministeriössä ja ministeriön yhteistyöstä muiden valtion virastojen kanssa. Julkiselta hallinnolta vaaditaan muuttuvassa liike-elämässä muutosten ennakoimista ja mukautumista (Valtiovarainministeriö a) ja puolustushallinnon henkilöstöstrategia korosti muutosten hallin-

taa (Puolustusministeriö 2012e, 4-5). Kukaan ei kuitenkaan maininnut mahdollisiin muutoksiin varautumista henkilökierrosta kiinnostumisen syyksi, eivätkä sihteerit pidä sitä tutkimuksen perusteella kovinkaan tärkeänä. Otalan (2008, 71) mukaan työntekijöiden rutiinit ovat saattaneet automatisoitua vuosien saatossa niin, etteivät he havaitse muutosvaatimuksia.

Tutkimuksesta selvisi, että suurin osa sihteereistä ei ollut aktiivisesti pyrkinyt kiertoon, vaan kiinnostus oli herännyt, kun asia oli otettu puheeksi. Myös kiertoon osallistuneet olivat lähteneet kiertoon muiden avustuksella ja helpot järjestelyt olivat merkittävä tekijä lähdön takana. Tämä saattaa johtua osin siitä, että suurin osa ei tiennyt kierrosta paljonkaan ennen kuin siitä kerrottiin heille. Se kertoo myös siitä, että haastateltavat eivät ota itse vastuuta omasta kehityksestään, vaan odottavat esimiehen osoittavan heille kehittymistarpeen ja -keinoon. Oppiminen ei kuitenkaan voi onnistua, jos työntekijä ei ota itse vastuuta omasta urastaan ja asennoidu oikein esimerkiksi juuri kehityskeskusteluun (Valvisto 2005, 73).

Tutkimuksen perusteella voidaankin sanoa, että merkittävä tekijä henkilökiertoon lähdössä on lähtöjärjestelyjen helppous ja esimiehen tuki. Haastateltavat eivät ole riittävän motivoituneita tai heillä ei ole aikaa suunnitella kiertoa, etsiä kiertopaikkaa ja tehdä järjestelyjä itse, vaan he kaipaavat sysäystä oikeaan suuntaan ja sekä esimiehen tukea että panosta jo siinä vaiheessa, kun kiinnostus on vasta ajatuksen tasolla. Ihmiset eivät välttämättä ole työyhteisössään tottuneet jatkuvan oppimisen vaatimiseen, eikä heillä ole tähän sovellettavia toimintamalleja (Moilanen 2001, 124). Tämä korostaa johdon ja esimiehen roolia oppimisen ohjaamisessa ja siihen kannustamisessa.

Tutkimuksessa selvitettiin seuraavaksi esteitä henkilökiertoon lähdölle. Tutkimuksen perusteella ne voidaan jakaa neljään ryhmään. Nämä ovat urautuminen ja muutoksen pelko, elämäntilanne, työstä johtuvat syyt sekä käytännön hankaluudet.

Urautumisella tarkoitetaan sitä, että henkilöt pitkään samassa paikassa oltuaan kokevat työnsä turvalliseksi ja heillä on vakiintuneet toimintatavat. Tämän haastateltavat mainitsivat toisaalta myös henkilökierrosta kiinnostumisen syyksi, mutta lopulta tuttuun työhön on helppo tulla eikä henkilöillä ole halua siirtyä oman mukavuusalueensa ulkopuo-

lulle. Partasen (2009, 47) tutkimuksessa selvisi, että vanhemmat työntekijät olivat turvalisuushakuisia ja vähemmän halukkaita kiertoon. Moilanen (2001, 137) nosti esille muutoksen aiheuttamat pelot ja sen aiheuttamat epävarmuuden tunteet. Valtion työmarkkinalaitoksen (2001, 11) mukaan työntekijä luultavasti kokee erilaiset muutokset uhkana, jos hän on sitonut ammatitaitonsa yhteen organisaatioon ja sen rakenteisiin. Näin voi haastateltavien osalta olla, sillä he ovat olleet melko pitkään puolustusministeriössä. Ammatitaitoinen esimies voi kuitenkin rohkaista työntekijää siirtymään mukavuusalueensa ulkopuolelle (Valvisto 2005, 73).

Elämäntilanteeseen liittyviin syihin kuului perhetilanne, kuten pienet lapset, sekä terveydentila ja muut vastaavat henkilökohtaiset tekijät. Siirtymisen uuteen organisaatioon uskottiin lisäävän stressiä ja vaikeuttavan totuttuja käytännön järjestelyjä. Tällaisessa tilanteessa kiertoon lähtevän täytyisi tietää, että hänellä on vastaanottavan organisaation tuki, ja mahdollisista esimerkiksi lasten hoitoon tai opiskeluun liittyvistä järjestelyistä voitaisiin sopia etukäteen.

Työstä johtuvilla syillä tarkoitetaan haastateltavien ajatusta siitä, että he eivät voi lähteä kiertoon työnsä puolesta. He kokivat, että heidän työnsä on niin kiireistä, ettei heillä ole aikaa olla siitä pois, ja sen verran vaikeaa, että uudella työntekijällä kestäisi pitkään oppia se. Tämä kertoo siitä, että haastateltavat kokevat olevansa hyviä työssään ja tärkeitä organisaatiolle eivätkä halua jättää muita pulaan, mutta toisaalta myös siitä, että he saattavat pitää itseään ja tietojaan korvaamattomina. On mahdollista, että organisaatiokulttuuri haittaa tiedon jakamista Dalkirin (2011, 168–169) esittämällä tavalla niin, etteivät työntekijät halua jakaa tietoaan muille ja menettää kunniaa osaamisestaan. Tiedon jakamisen palkitseminen on yksi oppivan organisaation periaatteista, ja siihen tulisi panostaa. Todellinen kiire ei myöskään saisi estää työyhteisön toiminnan kehittämistä (Moilanen 2001, 138).

Käytännön hankaluuksista johtuvat syyt käsittävät sopivan kiertopaikan ja vastinparin löytämisen vaikeuden. Jotkut haastateltavat eivät edes lähteneet mukaan prosessiin, koska eivät uskoneet oikean kiertopaikan löytymiseen. Osa myös pelkäsi, etteivät palatuaan takaisin pääsisi vanhalle paikalleen. Moilasan (2001, 137) esittämiin muutoksen aiheuttamiin pelkoihin kuuluikin huoli oman työpaikan säilymisestä. Sihteerin valmen-

tava henkilökierto –ohjelma sisälsi paljon ennen kiertoa tapahtuvaa ohjelmaa, eikä siihen kenties haluttu sitoutua sen vaatiman ajan ja työmäärän vuoksi, sillä valmennus koettiin hyväksi mutta ei välttämättömäksi. Oppimisen onnistuminen vaatiikin sitoutumista oppimiseen osallistumiseen (Grönfors 2010, 37).

Tutkimusta tehdessä selvisi myös, että kaikki haastateltavat viihtyivät puolustusministeriössä hyvin. He pitivät työtään enimmäkseen mielenkiintoisena ja kokivat työn ja työyhteisön joustavan hyvin heidän henkilökohtaisten olosuhteidensa mukaan. Tämä ker-
too onnistuneesta henkilöstöpolitiikasta.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Työn teko opetti tekijälle paljon uutta oppivasta organisaatiosta ja työssä oppimisesta sekä henkilökierrosta, joka oli aiheena vähemmän tuttu. Aikataulu osoittautui varsin tiukaksi, mutta työ valmistui kuitenkin ajallaan. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön teko oli prosessina tekijälle mielenkiintoinen.

Tutkimuksen tavoitteet määriteltiin toimeksiantajan toiveiden mukaan. Viitekehyksen rajaaminen oli alkuun haasteellista, ja haasteita tuotti myös henkilökierrosta ja erityisesti haluttomuudesta siihen kertovan teorian vähyys. Teoreettinen viitekehys saatiin kuitenkin rajattua tarkasti, ja se on johdonmukainen ja kattava. Lähdeaineistona on käytetty sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta ja tutkimuksia, ja se on pääpiirteittäin varsin tuoretta. Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta on arvioitu edellä. Laadullinen tutkimusmenetelmä osoittautui hyväksi valinnaksi ja teemahaastattelujen avulla saatiin haastateltavilta monipuolisesti tietoa.

Saavutetut tutkimustulokset ja tehdyt päätelmät vastaavat hyvin työlle asetettuihin tavoitteisiin. Niistä selviää henkilökiertoon lähtöön vaikuttavat tekijät ja erityisesti lähdön esteet. Tutkimuksesta on käytännön hyötyä puolustusministeriölle, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön halukkuuteen lähteä henkilökiertoon puuttamalla selvitettyihin esteisiin ja ottamalla huomioon ne tekijät, jotka tutkimuksen mukaan vaikuttavat kiertoon lähtöön. Henkilökiertoon osallistuneiden haastattelujen perusteella ei voida tehdä laajoja yleistyksiä henkilökiertoon osallistuneiden henkilöiden vähäisyyden vuok-

si. Sen avulla saadaan kuitenkin suuntaa-antavaa tietoa henkilökierrosta saaduista käytännön kokemuksista ja sen toteutuksen toimivuudesta, nähdään kierron vaikutuksia ja voidaan tehostaa niiden hyödyntämistä ja prosessin toteutusta tulevaisuudessa, kun lähtiöitä kenties saadaan enemmän.

Tutkimuksen perusteella muodostetut toimintaehdotukset keskittyvät sisäisen kierron käyttöönottoon, kierrosta saadun osaamisen parempaan hyödyntämiseen, kierron käyttämiseen työuran aiemmassa vaiheessa ja kierron tekemiseen tunnetummaksi. Näin kiertoja saataisiin lisättyä ja niiden hyötyjä tehostettua.

Sisäisen kierron avulla kehittymistä ja kehittämistä voitaisiin kannustaa ja organisaatioon luoda oppimista, kokeilua ja tiedon jakamista arvostava kulttuuri. Sisäinen kierto tulisikin pyrkiä lisäämään yhdeksi puolustusministeriön kierron muodoista. Siihen saataisi olla helpompi osallistua, sillä ihmiset, tehtävät ja tavat ovat tutumpia ja työntekijät tietävät mistä saada apua ongelmatilanteissa. Se vaatii myös hallinnollisesti vähemmän kuin ulkoinen henkilökierto (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 13). Sen avulla lisättäisiin talon sisäistä yhteistyötä ja laajennettaisiin toiminnan tuntemusta, ja se kasvattaisi puolustushallinnon henkilöstöstrategiassa mainittua yksittäisen ihmisten osaamista ja joustavuutta sekä organisaation valmiutta muutoksiin. Onnistuneet kokemukset lisääisivät henkilöstön halua kehittää itseään jatkuvasti ja lähteä myös ulkoisiin kiertoihin.

Kieroon osallistuneet epäilivät, että paluun jälkeen uutta osaamista ei osata organisaatiossa välttämättä hyödyntää. Henkilökierrosta saadun osaamisen hyödyntämistä voitaisiin tehostaa lisäämällä osallistuneiden reflektointia omasta oppimisestaan sekä kierron aikana että erityisesti sen jälkeen. Henkilökiertosuunnitelmassa määritetään henkilökierron tavoitteet, ja niiden seuraamiseen tulisi panostaa. Kierron jälkeen tapahtuvan arvioinnin toteuttamisessa auttaisivat sitä varten laaditut ohjeet tai mahdollisesti valmis raportointimalli.

Yksi haastateltavista uskoi, että säännöllinen työn vaihtaminen neljän-viiden vuoden välein helpottaisi kiertoon lähtöä, ja muutama kertoi olleensa ”nuorena” kiinnostuneempi lähtemään kiertoon. Henkilökiertoa olisikin hyvä suunnata enemmän myös niille sihteereille, jotka ovat jo oppineet työnsä ja tuntevat ministeriön mutta eivät ole

olleet talossa kovin pitkään. Tämä ehkäisi urautumista ja lisäisi muutosvalmiutta, mikä sekä kehittäisi puolustusministeriötä kohti oppivaa organisaatiota että auttaisi kiertojen järjestämistä jatkossa.

Suurin osa haastateltavista kertoi, ettei heillä ollut juurikaan ennakkotietoja henkilökierrosta ja sen käytännön toteutuksesta. Yhteistyön puute ja huonot tiedot toisista haittaavat työvoiman liikkuvuutta (Valkama & Järvenisvu 2006, 37–41; Partanen 2009, 47).

Yhtenä kiertoon lähtemistä haittaavana tekijänä esille nousi myös pelko takaisinpaluusta ja siitä, pääseekö henkilö takaisin omiin tehtäviinsä. Tätä pelkoa voitaisiin vähentää kertomalla laajemmin henkilökierrosta vaikutuksista palvelussuhteeseen ja sen etuihin. Henkilökiertoa yleensä ja Sihteerin valmentava henkilökierro –ohjelmaa voitaisiin esitellä enemmän ja näkyvämmiin esimerkiksi työntekijöiden Intranetissä, jossa henkilöt voivat rauhassa paneutua tarvitsemiinsa tietoihin heille sopivana aikana.

Onnistunut henkilökierro mahdollistaa kierron suosittelun muillekin, ja siitä voidaan tehdä yksikön pysyvä, yhteisesti suunniteltava ja hyödynnettävä kehittämiskeino (Valtion työmarkkinalaitos 2001, 22). Osa haastateltavista oli kiinnostunut keskustelemaan henkilökierroon osallistuneiden kanssa heidän kokemuksistaan. Henkilökierroon osallistuneiden hyödyntäminen kierron markkinoinnissa saattaisi tuoda kierron konkreettisemmaksi ikään kuin antamalla sille kasvot. Kun osallistuneet jakaisivat myönteisiä kokemuksiaan kierrosta, saattaisivat he innostaa muitakin siihen. Tämä myös saisi omaa selviämistään kierrossa epäilevät ymmärtämään haastateltavan 7 sanoin ”Et ei se nyt niin kauheeta oo, et kannattaa vaan mennä kokeilemaan.” Kiertoon osallistuneet voisivat kertoa kokemuksistaan esimerkiksi henkilöstölehdessä ja niissä tapaamisissa, joissa henkilökierro-ohjelmaa esitellään muille.

Kun henkilökierro olisi enemmän esillä ja siitä olisi enemmän tietoa helposti saatavilla, saattaisivat useammat henkilöt innostua harkitsemaan lähtöä vakavasti ja ottamaan asian puheeksi esimerkiksi kehityskeskustelussa. Kun asiasta puhutaan enemmän ja se on näkyvämpi, tulee siitä kausittaisen ehdotuksen sijaan luonnollinen tapa kehittää henkilöstöä ja varteenotettava vaihtoehto myös niille, jotka eivät sitä ehkä ole aiemmin harkinneet. Tämä saattaa muuttaa myös esimiesten asennetta kannustavammaksi. Henkilökierroon lähtö koetaan nyt hankalaksi, ja prosessin selkeyttäminen ja tutuksi tekemi-

nen auttaisi kierrosta kiinnostuneita. Selkeä yhteinen järjestelmä auttaisi myös esimiehiä ja mahdollistaisi paikan auetessa kierron ehdottamisen myös sellaiselle henkilölle, joka ei ole ilmaissut haluaan siirtyä muualle (Valvisto 2005, 69–70) sekä helpottaisi kiertojärjestelyjä niiden osalta, joilla ei ole mielessä tarkkaa kiertoaikkaa.

Tässä tutkimuksessa ei voitu paneutua kaikkiin henkilökiertoon liittyviin asioihin. Jatko-tutkimuksena voitaisiinkin selvittää esimiesten suhtautumista henkilökiertoon, sisäisen kierron mahdollisuutta ja henkilökierron sekä muiden sen kaltaisten tilapäisesti toiseen tehtävään siirtymisten vaikutusta yksilöön ja organisaatioon.

Esimiesten suhtautumisesta henkilökiertoon saatiin erilaisia tutkimustuloksia. Se koetaan kuitenkin merkittävänä tekijänä henkilökiertoon lähtöä miettiessä, ja esimiesten asenteiden tutkiminen voisi auttaa henkilökierron lisäämisessä. Henkilöiden asenteita ja halukkuutta sisäiseen kiertoon, sen käytännön toteuttamista sekä sen mahdollisuuksia henkilöstön kehittämisessä ja osastojen välisen yhteistyön parantamisessa tulisi selvittää, jotta sen käyttöä voitaisiin lisätä. Virkamiesvaihtojen, virkavapaiden, ja muiden tilapäisesti toisiin tehtäviin siirtymisten vaikutuksia niin organisaation oppimiseen kuin henkilön omaan osaamiseen olisi mielenkiintoista tutkia, sillä niitä on käytetty enemmän kuin henkilökiertoa. Kun henkilökiertoon osallistuneita on enemmän ja he ovat ehtineet olla takaisin entisessä työssään hieman pidempään, voitaisiin tutkia myös sitä, kuinka henkilökierron saatuja kokemuksia on hyödynnetty ja kuinka niitä voitaisiin hyödyntää paremmin oppimisen ja osaamisen jakamisessa.

Lähteet

Dalkir, K. 2011. Knowledge Management in Theory and Practice. 2. painos. Massachusetts Institute of technology. USA. Cambridge.

Eriksson, T. & Ortega, J. 2004. The Adoption of Job Rotation -Testing the Theories. Working paper 04-3. Aarhus School of Business. Tanska. Aarhus.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen -avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Vantaa.

Heiskanen, M. 2012. Hei, sinussa on ainesta! Talouselämä, 21/2012. s. 35-37. Luettavissa: <http://la-static.talentum.fi/pdf/te/0306201135-83c5c9151be9def687da250db5e24d64.pdf>. Luettu: 6.3.2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Husberg, G.-B. 7.2.2012. Koulutussuunnittelija. Puolustusministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Husberg, G.-B. 8.5.2012. Koulutussuunnittelija. Puolustusministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Jurvelin, K. 2012. Valtio kolmanneksi suosituin työntantaja. Kauppalehti 30.3.2012. Luettavissa:
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=201203143793&ext=rss>. Luettu: 23.4.2012.

Kaleva, U. 23.4.2012. Kehittämisasiantuntija. Puolustusministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Kaleva, U. 10.5.2012. Kehittämisasiantuntija. Puolustusministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Kesti, M. 2010. Strategisen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

Kujala, H. 2012. Raha puhuu työhyvinvoinnin puolesta. Työ, terveys, turvallisuus. 2/2012. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/partner/ttt/2_2012/raha_puhuu_tyohyvinvoinnin_puolesta/Sivut/default.aspx. luettu 18.4.2012.

Ministeriöiden yhteinen sihteerivalmennus. 2011. Sihteerin valmentava henkilökierto – ohjelma.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammi. Tampere.

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

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Luettavissa:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN_NBN_fi_jyu-200912154525.pdf?sequence=1. Luettu: 16.4.2012.

Puolustusministeriö 2011. Henkilöstökysely.

Puolustusministeriö 2012a. Historiaa. Luettavissa:

<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=15>. Luettu: 4.3.2012.

Puolustusministeriö 2012b. Puolustusministeriö. Luettavissa:

<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=9>. Luettu: 4.3.2012.

Puolustusministeriö 2012c. Osastot ja yksiköt. Luettavissa:
<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=13>. Luettu: 4.3.2012.

Puolustusministeriö 2012d. Organisaatiokaavio. Luettavissa:
<http://www.defmin.fi/index.phtml?s=494>. Luettu 4.3.2012.

Puolustusministeriö 2012e. Henkilöstöstrategia. Luettavissa:
<http://www.defmin.fi/files/1832/henkilostostrategia.pdf>. Luettu 18.4.2012.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2012. *Essentials of Organizational Behavior*. 11. painos. Pearson Education Limited. Englanti. Harlow.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. Tampere.

Saaranen, P. 21.3.2012. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. FL. Luento opinnäytetyöleirillä. Helsinki.

Salminen, E. O. 2005. *Joustava urakehitys -Miten johtaa sitä?* Edita. Helsinki.

Senge, P. M. 2006. *The Fifth Discipline : The Art And Practice of the Learning Organization*. Tarkistettu ja uudistettu painos. Currency Doubleday. USA. New York.

Silverman, D. 2011. *Interpreting Qualitative Data*. Neljäs painos. Sage Publications. Englanti. Padstow.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2012. *Valtioneuvoston tehtäväkierron edistäminen*. Hankkeen esittelyä. Tilannekatsaus 2012. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/03_johtaminen/034_tehtavakiertohanke/tilannekatsaus.pdf. Luettu: 23.4.2012.

Suomi 2012. Valtion hallintojärjestelmä. Luettavissa:

http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/valtion_hallintojarjestelma/index.html. Luettu: 23.4.2012.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Taskinen, J. 2007. Organisaation sisäiset henkilö- ja tehtäväkierrot organisaation oppimisen ja osaamisen mahdollisuutena Case: Tilastokeskus. Ylemmän ammattokorkeakoulun opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Valkama, P. & Järvensivu, A. 2006, Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Työraportteja 76/2006. Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus. Tampere.

Valtiolle 2009. Arvot ja etiikka. Luettavissa:

http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01_tyoskentely_valtiolla/02_arvot_ja_etiikka/index.jsp. Luettu 23.4.2012.

Valtiolle 2010a. Työskentely valtiolla. Luettavissa:

http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01_tyoskentely_valtiolla/index.jsp. Luettu: 23.4.2012.

Valtiolle 2010b. Palvelussuhteen ehdot. Luettavissa:

http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01_tyoskentely_valtiolla/03_palvelussuhteen_ehdot/index.jsp. Luettu: 23.4.2012.

Valtiolle 2012. Kehittyminen ja kehittäminen. Luettavissa:

http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01_tyoskentely_valtiolla/04_Kehittyminen_ja_kehittaminen/index.jsp. Luettu: 23.4.2012.

Valtion työmarkkinalaitos. 2001. Henkilökierto-opas. Valtiovarainministeriö.

Valtioneuvosto a. Ministeriöt. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/fi.jsp>.

Luettu: 4.3.2012.

Valtioneuvosto b. Valtioneuvosto. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/fi.jsp>. Luettu 4.3.2012.

Valtiovarainministeriö a. Johtaminen. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/13_Johtaminen/index.jsp. Luettu:

23.4.2012.

Valtiovarainministeriö b. Työnantajan kilpailukyky ja tulevaisuus. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/11_Valtiotyontajan_kilpailukyky_ja_tulevaisuus/index.jsp. Luettu: 23.4.2012.

Valtiovarainministeriö c. Henkilökierto ja tehtäväkierto. Luettavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/05_Henkilokierto_ja_virkamiesvaihto/index.jsp. Luettu 23.4.2012.

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

Väitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virkamieslaki 19.8.1994/750.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Yauch, C. A. 2003. Understanding Worker Resistance to Job Rotation. Oklahoma State University. School of Industrial Engineering & Management. Luettavissa:

<http://search.proquest.com/business/docview/192463653/fulltextPDF/1363095703A33CB4CB0/1?accountid=27436>. Luettu 18.4.2012.

Örtenblad, A. 2011. Making sense of the learning organization: what is it and who needs it? Yayasan Ilmuwan. Malesia. Kuala Lumpur.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Haastattelupyyntö opinnäytetyöhön liittyen

Hei

Olen tradenomiopiskelija Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta ja olin viime syksyn sihteeriharjoittelijana puolustusministeriössä materiaaliyksikössä. Teen opinnäytetyötä henkilökierrosta puolustusministeriössä tavoitteenani selvittää mielipiteitä ja kokemuksia henkilökierrosta, sen hyötyjä ja haittoja sekä mahdollisia esteitä lähdölle. Työtäni ohjaa puolustusministeriössä Ulla Kaleva henkilöstöyksiköstä.

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla yksilöllisesti muutamaa puolustusministeriön työntekijää, joilla on kokemusta henkilökierrosta tai joille on sitä tarjottu. Haastattelut tehdään nimettöminä ja luottamuksellisina.

Koska olet nyt henkilökierrossa/sinulle on tarjottu sihteerin valmentava henkilökierroto -ohjelmaa voisit tarjota minulle arvokasta tietoa. Voisinko haastatella sinua? Aikaa haastatteluun kuluu noin puolesta tunnista tuntiin ja ajankohta voidaan sopia sen mukaan miten sinulle sopii, mielellään viikoilla 12-13.

Kiitos mielenkiinnosta! Vastaan mielelläni kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Tinja Linkama

Puh. [...]

tinja.linkama@myy.haaga-helia.fi

Teemahaastattelut 1: Sihteerin valmentava henkilökierto - ohjelmasta kieltäytyneet

Taustatiedot:

Työhistoria, onko ollut kiinnostunut kierrosta

Teema 1: Mielipiteet henkilökierrosta

Miksi on/ei ole kiinnostunut henkilökierrosta?

 Jos ei ole kiinnostunut, mikä asia saisi kiinnostumaan?

Mitä tietää henkilökierrosta?

Millaisia ajatuksia kierto herätti?

Mitä hyötyä uskoo kierrosta olevan?

Millaisia negatiivisia asioita uskoo kierrosta koituvan?

Miten uskoo kierron vaikuttavan omaan kehitykseen?

Mitä vaikutuksia kierrolla olisi organisaatiotasolla?

Teema 2: Henkilökierrosta kieltäytymisen syyt

Mitä mieltä oli sihteerin valmentava henkilökierto – ohjelmasta?

Mitkä asiat epäilyttivät kiertoa lähdessä?

Mitkä asiat vaikuttivat eniten kieltäytymiseen?

Olisiko kaivannut lisää tukea/ohjausta/tietoa tms. henkilökierrosta?

Millaisia asenteita työyhteisössä oli?

Mikä saisi lähtemään henkilökiertoon?

Mitä mieltä on henkilökierrosta yleensä (yksilön/työyhteisön) kehittämisen muoto-
na?

Teemahaastattelut 2: Henkilökierrossa olleet/olevat

Taustatiedot:

Työhistoria, missä on/oli kierrossa, milloin ja kuinka kauan

Teema 1: Kiinnostus henkilökierrosta

Mitä tiesi henkilökierrosta, mistä kuuli siitä?

Miksi oli kiinnostunut?

Millaisia (ennakko)mielipiteitä oli kiertoa kohtaan?

Mitä hyötyä uskoi kierrosta olevan, mitkä asiat epäilyttivät?

Millaisia negatiivisia asioita uskoi kierrosta koituvan?

Kuinka kauan pohti lähtöä?

Teema 2: Lähtöpäätökseen vaikuttaneet tekijät

Kuinka (millä perusteella) valitsi henkilökiertopaikan?

Mitkä asiat vaikuttivat lähtöpäätökseen?

Mikä oli merkittävin käytännön syy lähtöpäätöksen taustalla?

Kuinka lähtöjärjestelyt sujuivat?

Millaisia asenteita kohtasi omassa työssä?

Olisiko kaivannut lisää tukea/apua/ohjausta/tietoa ennen kiertoa/kierrossa ollessaan?

Teema 3: Kokemukset henkilökierrosta

Kuinka siirtyminen uuteen työhön käytännössä sujui?

Miten perehdytys hoidettiin?

Kuinka tehtävät vastasivat vanhoja (mitä uutta tai yllättävää)?

Millaisia asenteita kohtasi uudessa työssä?

Kokeeko/kokiko oppivansa uutta ja kehittyvänsä?

Pystyykö tuomaan organisaatioon uusia ideoita/osaamista?

Vastaako/vastasiko kierto käytännössä odotuksia?

Teema 4: Paluu vanhaan työhön

Kuinka paluu käytännössä sujui (järjestelyt) / kuinka uskoo paluun sujuvan?

Olisiko kaivannut/kaipaisiko perehdytystä paluun yhteydessä?

Miten koki/kokee paluun? (mitkä asiat huolestuttavat)

Mitä asenteita on kohdannut paluuseen liittyen?

Mitkä ovat suurimmat hyödyt itselle henkilökierrosta?

Millaista haittaa on koitunut?

Mitä vaikutuksia organisaatiolle on koitunut/koituu kenties?

Millaista oppimista ja kehittymistä on itse kokenut?

Voiko hyödyntää opittua vanhassa työssään, miten?

Mitä mieltä on henkilökierrosta (yksilön/työyhteisön) kehittämisen muotona?

Kenelle suosittelisi henkilökiertoa?

Miten yleensä on kokenut henkilökierron?