



Oona Velin

Työkierto henkilöstön osaamisen kehittämiseksi

Bassadone Automotive Nordic Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Oona Velin
Otsikko:	Työkierto henkilöstön osaamisen kehittämiseksi
Sivumäärä:	43 sivua + 3 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Marko Korkeakoski

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Bassadone Automotive Nordic Oy:lle suunnitelma työkierron toteuttamiseksi. Tarkoituksena oli kerätä yritykselle riittävästi tietoa toteuttamisen tueksi. Suunnitelman perusteella lähdettiin toteuttamaan työkiertoa. Työkierto esiteltiin esihenkilöille. Työkierrosta tehtiin kysely, joka analysoitiin. Työkierron toteuttamiselle valittiin yritykselle sopiva toteutustapa. Varjostaminen valittiin toiseksi mahdollisuudeksi kehittää osaamista. Työkiertoon soveltuvat tehtävät rajattiin kyselyn perusteella. Kyselyä ennen annettiin kriteerit työkiertoon soveltuvasta tehtävästä. Työkiertoa varten tehtiin toimintaohjeet esihenkilöille ja henkilöstölle. Henkilöstöä tiedotettiin työkierrosta yrityksen intranetissä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimukseen käytettiin loma-kehaastattelua. Tutkimusaineistona käytettiin esihenkilöille tehtyä kyselyä työkierrosta. Tutkimuksen lähtökohdan aineistona käytettiin Bassadonen Great Place to Work -henkilöstökyselyn tuloksia, joista erityisesti heikointa väittämää ja avoimia kommentteja.

Tärkeimpinä tuloksina saatiin päätös toteuttamisen mahdollisuudesta ja kiinnostavuudesta. Kyselyn tulokseksi saatiin, että työkierron toteuttaminen suunnitellaan tapauskohtaisesti tehtävästä riippuen. Tuloksena saatiin selkeä malli, jonka mukaan työkierto toteutetaan. Tuloksena saatiin ensimmäinen suunniteltu työkiertojakso pian työkierrosta tiedottamisen jälkeen.

Työkierron lanseerausta täytyy ylläpitää ja henkilöstöä motivoida osallistumaan. Toteutusta mahdollisesti kehitetään sen edetessä. Viestintää seurataan, jotta se tukee toteuttamista. Viestintä on myös tapa motivoida henkilöstöä jatkossa. Työkierron toteuttamisen kehittäminen tehdään tulosten ja palautteen avulla. Työkierron tuloksia seurataan, josta tehdään mahdollisesti jatkotutkimus. Työkierron toimintamalli on laajennettavissa mahdollisesti myös Baltiaan ja Gibraltarille.

Avainsanat:	Työkierto, osaamisen kehittäminen, Varjostaminen, Työssä oppiminen
-------------	--

Abstract

Author(s):	Oona Velin
Title:	Job rotation for staff competence development
Number of Pages:	43 pages + 3 appendices
Date:	April 2022
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Degree Programme in Economics and Business Administration
Specialisation option:	Leadership and Organisation Development
Instructor(s):	Marko Korkeakoski, Lecturer

The purpose of this thesis was to create a plan for Bassadone Automotive Nordic Oy for implementing a job rotation program. The aim was to gather information enough in support of the implementation. Implementation of job rotation started on the basis of the plan. Job rotation was introduced to supervisors. A survey was conducted on job rotation and analyzed. An appropriate way to execute the implementation of job rotation was chosen for the business. Shadowing was chosen as another option for competence development. Appropriate work tasks were delimited based on the survey. Before the survey was given a few criteria for supervisors that defines work tasks that are appropriate for job rotation. Operating instructions were made for supervisors and employees. Employees were informed about job rotation on the company intranet.

Qualitative methodology was used in this study. An interview form was used as research material. Bassadone's Great Place to Work employee survey's results were used as the baseline research material of which in particular the bottom statement and open comments.

The result was a decision to implement a job rotation. The result of the survey was that the implementation of job rotation is planned depending on the task. The result was an operating model according to which the job rotation is implemented. The final result was the first planned cycle ready to be implemented soon after informing the employees.

The launching of a job rotation program must be maintained and employees must be motivated to participate. The implementation is possibly improved as it progresses. Communication is maintained to support the implementation. Communication is also a method to motivate employees in the future. The development of the implementation is done according to results and feedback. The results of job rotation are monitored, possibly with further research. The job rotation operating model is possibly extensible to Baltic countries and Gibraltar.

Keywords: Job rotation, Competence development, Shadowing, Work-based learning

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Toimeksiantaja	4
1.5	Toimiala	5
2	Tausta ja lähtökohta	6
2.1	Great Place to Work -kyselyn avoimet kommentit	8
2.2	Työkierron hyödyt	11
2.3	Tavoite	12
3	Työkierto	12
3.1	Varjostaminen	14
3.2	Työkierron tavoitteet	15
3.3	Työkierron ja varjostamisen hyödyt	15
3.4	Työkierron haasteet	16
3.5	Odotukset työkierrolta	18
3.6	Työssä oppiminen	19
3.7	Hiljaisen tiedon jakaminen	21
3.8	Oppimismotivaatio	21
4	Työkierto -kyselyn toteuttaminen Bassadonelle	22
4.1	Kyselyn taustatiedot	23
4.2	Johtopäätökset kyselyn tuloksista	25
4.2.1	Työkierto tukitoiminnoissa	26
4.2.2	Työkierto maahantuonnin yrityksissä	28
4.2.3	Työkierto Autoverkkokauppassa	29
5	Työkierron toteuttaminen	30
5.1	Työkierron suunnittelun malli	30
5.2	Prosessin käynnistäminen	31
5.3	Tiedottaminen työkierrosta esihenkilöille	32
5.4	Toteuttaminen varjostamalla	34

5.5	Toteuttaminen johdon avustuksella	34
5.6	Työkiertoon soveltuvat työtehtävät	35
5.7	Roolit ja vastuut	37
5.8	Palkkaus	38
5.9	Ohjeet esimiehille	38
5.10	Intranet -tiedote henkilöstölle	40
5.11	Työkierron tulosten seuranta	40
6	Johtopäätökset	41
6.1	Projektin yhteenveto	41
6.2	Suunnitelman arviointi	42
6.3	Jatkotoimenpiteet	43
6.4	Mahdolliset jatkotutkimukset Bassadonelle	44
6.5	Työn onnistuminen	44

Liitteet

Liite 1. Lyyti -kysely työkierrosta esimiehille

Liite 2. Raportti kyselyn tuloksista

Liite 3. Lomake työkiertoon tai varjostamiseen osallistumisesta

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyön tehtävänä on työkiertosuunnitelman laatiminen Bassadone Automotive Nordic Oy:lle. Tarkoituksena on käynnistää työkierron toteuttaminen opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyössä käydään läpi sitä, miksi eri menetelmiä on käytetty ja mitä suunnitellussa on ilmennyt. Seuraavaksi opinnäytetyössä käydään läpi prosessin aloittaminen ja toteutus. Lopuksi arvioidaan työn onnistumista ja tehdään muut johtopäätökset suunnitelman perusteella.

Työkierron tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Tämän ohessa työntekijällä on mahdollisuus myös saada vaihtelua omaan työhön, motivaatiota uusien haasteiden myötä ja mahdollisuuden todistaa osaamistaan, uusia näkökulmia, uuden oppimisen myötä tuottavuutta, uusia saavutuksia ja ulottuvuuksia uralla. Työkierto kehittää myös yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Työntekijä saa näin paremman käsityksen eri osastojen ja organisaation toiminnasta ja kerää hiljaista tietoa. Työkierrossa työntekijällä on mahdollisuus keskittyä omaan osaamiseen ja saada tästä arvokasta tunnustusta. (Työn rotaatioprosessi.)

Työkierrolla on oltava hyötyjä myös työnantajalle. Työnantaja voi pyrkiä sitouttamaan työntekijöitä, pitää heidät kiinnostuneina työstään ja organisaation elimistä, etsiä kykyjä ja varautua henkilöstömuutoksiin. (Työn rotaatioprosessi.) Työkierrosta tulisi hyötyä niin työkiertäjä kuin myös osastot, joiden välillä liikkuminen tapahtuu.

Työkierrolla saataisiin edelleen näkyvyyttä yrityksen arvoille. Bassadonen arvoihin kuuluu muun muassa rohkeus eli toiminnan kehittämiseksi etsitään oma-aloitteisesti uusia tapoja ja tuetaan innovatiivisuutta sekä luovuutta. Bassadone on esimerkiksi alan ensimmäinen Great Place To Work -sertifioitu yritys. Työkierto olisi täysin uusi henkilöstön kehittämisen menetelmä yritykselle ja henkilöstölle.

Työkierrolla lisätään yhteistyötä ja innovatiivisuutta, joka olisi myös yrityksen arvojen mukaista toimintaa.

1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön asiaongelma on, että yrityksellä ei ole vielä tarpeeksi kattavaa ja jäsenneltyä tietoa työkierrosta ja sen toteuttamisesta. Opinnäytetyöhön kerätään puuttuva tieto ja tämän perusteella tehdään yritykselle soveltuva suunnitelma, joka on sen toiminnallinen osuus. Suunnitelma ja ohjeet ovat opinnäytetyön tuotteet. Tuote sisältää suunnittelua työkierron toteutuksesta ja ohjeet, miten työkiertoa lähdetään toteuttamaan yrityksessä.

Yritys tarvitsee tietoa yleisesti työkierrosta, sen hyödyistä ja mahdollisista toteutustavoista. Hyödyt tulee saada myytyä esimiehille ja muulle henkilöstölle. Eri-tyisesti toteuttamisesta tarvitaan tietoa, koska työkierto on edelleen harvinainen autoalan yrityksissä ja muissa asiantuntijatehtäviä sisältävissä yrityksissä. Tarvitaan tietoa teoreettisesti, miten työkierto toteutetaan yrityksessä, jossa tehdään paljon erilaisia ja eri vaativuustason tehtäviä. Lisäksi suunnittelua varten tarvitaan tietoa esimiehiltä osastojen tehtävien luonteesta ja millaiset tehtävät sopivat työkiertoon.

Työkiertoon soveltuvat tehtävät määritellään opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tarkemmin. Määrittely kuitenkin lähtee liikkeelle tunnistamalla erityisesti rutiinityöt ja kohtuullisen helposti perehdytettävissä olevat tehtävät osaksi työkiertoa ja karsimalla tehtävät, joita ei ole mahdollista käyttää työkierrossa. Pois karsitut tehtävät ovat perusteltavissa esimerkiksi vaativuuden tai sellaista tietoa tai suhteita sisältävän luonteen vuoksi, mitä ei voida jakaa. Esimerkiksi työkiertoon sopiviin, rutiinityötä sisältäviin tehtäviin on hyödyllistä saada kehittävä tauko työkierrossa uutta oppiessa (Työn rotaatioprosessi).

Bassadonelle työkierto on tärkeää, koska yrityskulttuuriin kuuluu rohkea innovatiivisuus, ammattimaisuus, edelläkävijäisyys ja nykyaikaisuus. Yritys panostaa paljon henkilöstön hyvinvointiin, joka on myös huomioitu, kun työkierto on päätetty ottaa suunniteltavaksi. Tärkeää on ollut ottaa huomioon henkilöstön toiveet siitä,

miten organisaatiosta saataisiin entistä parempi työpaikka. Työkierrolla pyritään vastaamaan toiveisiin ammatillisen osaamisen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Henkilöstökyselyn perusteella heikoimmaksi osa-alueeksi tunnistettiin riittävä ammatillinen osaaminen. Henkilöstöstä 63% kokee, että heille tarjotaan mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ”aina”, ”lähes aina” tai ”usein”. Samaan väittämään vastasi 22% ”joskus totta, joskus ei” ja 15% ”harvoin totta” tai ”vain satunnaisesti totta”. Työkierrolla tavoitellaan osaamisen kehittämistä, jotta henkilökunta kokisi saavansa mahdollisuuden ammatilliselle kehittymiselle täysin uudella toimintatavalla.

Henkilöstökyselyn avoimissa kommentteissa nousi paljon kommentteja myös uusista tehtävistä ja vastuista, mahdollisuuksista kehittää omaa osaamista, osastojen välisestä yhteistyöstä ja yhteisöllisyyden lisäämisestä. Työkierrolla voitaisiin vaikuttaa näihin kaikkiin. Myös työkiertoa on toivottu kommentteissa. Vaikka kommentit eivät varsinaisesti kerro, että työkierto on juuri oikea ratkaisu näille kehityskohdille, voidaan sillä pyrkiä ratkaisemaan näitä ongelmia. Uusien tehtävien ja vastuiden osalta työkierrolla voitaisiin tarjota mahdollisuus tehtävien vaihteluun, jolla pitää taukoa omasta työarjesta. Näin työntekijä voi saada myös urasuuntaa. Työkierrolla voidaan vaikuttaa oman osaamisen kehittämiseen. Työkierto luo uusia näkökulmia ja työntekijä saa uutta tietoa ja osaa kehittää kokemuksensa kautta omaa työskentelyään tehokkaammaksi. Osastojen väliseen yhteistyöhön voidaan myös vaikuttaa niin yksilön kuin myös organisaation tasolla. Yksilö voi kokea yhteistyön lisääntyneen, ja parhaillaan myös tiimien välinen yhteistyö paranee, kun tiimit tietävät enemmän toisten työstä. Esimerkiksi mikä toisen tiimin työtehtäviin kuuluva asia linkittyy yhteistyötä tekevän tiimin työtehtävään. Tämä voi parhaillaan vähentää virheiden määrää, vähentää työhön kuluvaan aikaa ja lisätä ennakointia ja parempia työskentelytapoja. Yhteisöllisyys voi työkierron myötä kehittyä myös yksilön ja organisaation tasolla. Työkierrossa yksilö mahdollisesti kokee tutustuvansa ihmisiin ja organisaation yleinen yhteisöllisyys kasvaa. Erityisesti eri taloissa työskentelevät voisivat hyötyä yhteisöllisyydestä, kuten henkilöstökyselyssä on toivottu.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullisella menetelmällä. Laadullinen menetelmä palvelee tilannetta, jota täytyy tarkastella kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen lähtökohdiana on Bassadonen Great Place To Work -Trust Index kyselyn tulokset. Kyselyn ja tulosten perusteella menetelmäksi on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä, koska tavoitteena on toteuttaa idea kohderyhmän näkemyksiin perustuen. (Vilkkä & Airaksinen, 2004.) Tutkimusta varten toteutetaan kysely, jonka perusteella pyritään selvittämään, millaisia asioita suunnittelussa tarvitsee ottaa huomioon, että työkierron toteutus onnistuu. Kysely on lomakehaastattelu, koska lomakkeella on valmiita kysymyksiä sekä valmiit vastaukset, joista valitaan sopivin vaihtoehto, mutta haastatteluun sisällytetään myös avoimia kysymyksiä. Lomakehaastattelu on valittu siksi, että aineistoa on tarkoitus analysoida laadullisesti, ja määrällisesti tilastollisten raporttien perusteella. Analysoinnilla perustellaan tutkimuksen sisältöä ja valintoja, kuten vaihtoehtoja toteutuksen kestosta, soveltuvista työtehtävistä ja oman työn delegoinnista. (Vilkkä & Airaksinen 2004; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

1.4 Toimeksiantaja

Bassadone Automotive Nordic on vuonna 1997 perustettu autojen, varaosien ja lisävarusteiden maahantuontiin erikoistunut yritysryhmä. Liiketoiminnot kattavat Suomen ja Baltian maat. Yritys on alun perin Gibraltarilla vuonna 1904 perustettu perheyriys. Yhtiö aloitti autoalan liiketoiminnan vuonna 1927 ja tällä hetkellä liiketoimintaa on vain autoalalla. Konsernin ainoa osakkeenomistaja on Mr. George A C Bassadone. Konserni on laajentanut toimintaansa Euroopassa ja siitä on tullut merkittävä toimija autojen maahantuonnissa. Maahantuonnin merkkejä ovat Citroën, Dacia, DS, Hyundai, Isuzu, Lotus, Peugeot, Renault, Suzuki ja SsangYong. Vuosimyynti on noin 30 000 autoa. Vuonna 2021 koko yhtiöryhmän liikevaihto oli noin 647 miljoonaa euroa. Bassadone Automotive Nordicilla työskentelee yhteensä noin 440 henkilöä maahantuonnin ja vähittäismyynnin parissa Suomessa ja Baltiassa. Yritys kuuluu keskisuurten yritysten joukkoon. (Bassadone,

2021a.) Bassadone yhtiöryhmä on yksi Suomen suurimpia autoalan toimijoita (Ketopaikka, 2022).

Yhtiöryhmään kuuluu myös jälleenmyyntipiste Autoverkkokauppa.fi, joka on Suomen ensimmäinen täysin digitalisoitu uusien ja käytettyjen autojen verkkokauppa. Lisäksi liiketoimintaan kuuluvat Suomen ensimmäinen ajotapaan perustuvaa vakuutusta tarjoava SmartDrive ja Eurorepar Car Service -monimerkkihautoketju. (Bassadone, 2021b.)

1.5 Toimiala

Autoala on voimakkaasti kehittyvä ala. Työpaikkoja ja koulutusmahdollisuuksia on varmasti ja osaajia tarvitaan. (Autoalan keskusliitto, 2022a.) Autoalalla on tavoitteena, että ympäristöä kuormitettaisiin mahdollisimman vähän. Autoala on sitoutunut vähentämään päästöjä, torjumaan ilmastonmuutosta, parantamaan liikenteen energiatehokkuutta ja lisäämään kiertotalouden mahdollisuutta. Autoalan Keskusliitto, 2022b.) Autoalalla yhdistyvät tekniset laitteet, innovaatiot ja liitettävyyden (Muona, 2016).

Autoalalla työskentelee 46% mekaanikkoja, 37% autokaupan toimihenkilöitä, noin 10% teknisiä toimihenkilöitä ja vähän päälle 7% ylempiä toimihenkilöitä (Autoala). Yleisimmät kilpailijat löytyvät muiden Suomessa myytävien automerkkien edustajista. Yhtä lailla kilpailijoita ovat muut jälleenmyyjät, varaosaliikkeet ja huoltokorjaamot. Käytettyjen autojen kanta Suomessa on suuri ja se asettaa haasteita uusien autojen maahantuonnissa. Lisäksi autoala on pääomavaltainen toimiala, jossa kilpaillaan hyvin suppeilla marginaaleilla. (Culture Audit, 2020.)

Tällä hetkellä autoalalla keskeistä on osaavan työvoiman saatavuus jatkossa, koulutuksen suuntaaminen ja alan vetovoimaisuus, komponenttipulan aiheuttamat vaikeudet ja useat liikennesektorille tulevat EU-lainsäädännöt. Lisäksi autoalan ajankohtaisimpia asioita ovat sähköautojen, hybridien ja muita energiamuo-

toja käyttävien autojen yleistyminen. Uusia palvelumuotoja on tulossa ja teknologian ja digitalisaation osaamisen tarve on kasvussa. (Autoalan keskusliitto, 2021.) AKL:n koulutus ja tutkimus -seminaarissa puhuttiin autoalan toimintaympäristön tärkeimmistä muutoksista vuosina 2021-2025. Vuosien varrelle sisältyy jakelutiemuutokset eli suorakauppa, agenttimalli ja franchising malli, erikoistuminen, palvelullistaminen eli auto palveluna, agenttimallin vaikutukset ja huollon murros, käyttövoimamurros eli vaikutukset auton hankkimiseen ja vaikutukset huoltoon, digitalisaatio eli ohjelmisto- ja datapohjaiset palvelut, data-analytiikka ja tekoäly, Verkkokauppa 2.0 ja yritys- ja yhteiskuntavastuu. (Rissa, Juntunen & Leviäkangas, 2022.)

Koronatilanne on vaikuttanut autoalaan, jonka vuoksi autojen rekisteröinnit ovat vähentyneet. Vuosi 2021 on ollut kuitenkin parempi verrattuna vuoteen 2020. Autojen tuotannon haasteena on ollut komponenttipula. (Autoalan keskusliitto, 2021.)

2 Tausta ja lähtökohta

Bassadone Automotive Nordic on entuudestaan kehittänyt henkilöstöä muun muassa tekemällä osaamiskartoituksia kehityskeskusteluissa, tukemalla omaehtoista opiskelua, tarjoamalla valmennuksia ja koulutuksia sekä Great Place to Work -tulosten perusteilla tehdyillä kehitystoimenpiteillä. Bassadone on saanut Great Place to Work -sertifikaatin, joka tarkoittaa sitä, että yrityksessä on todistetusti työntekijöiden mielestä hyvä työskennellä. Sertifikaatin saa yritys, jonka henkilöstökyselyn Trust Index© on vähintään 65%. Eli 65% työntekijöistä kokee työskentelevänsä hyvässä työpaikassa. Trust Index on kyselyn kaikkien väittämien keskiarvo. Poikkeuksellisesti vuonna 2021 Trust Index -arvoa on pienennetty, ottaen huomioon pandemian vaikutukset työhyvinvointiin. Normaalioloissa sertifikaattiin oikeuttava keskiarvosta muodostuva raja on 70%. Bassadonen Trust Index vuonna 2021 oli 84 %. Kun yritys lähtee mukaan Great Place to Work -ohjelmaan, on yrityksellä velvollisuus reflektoida vahvoihin esimerkeihin tulosten todellisuutta. Jos sertifikaatti myönnetään, on seuraavaksi ryhdyttävä

toimenpiteisiin, joilla ylläpidetään hyviä tuloksia ja parannetaan esimerkiksi heikoimpia väittämiä. Great Place To Work on yritysjohtamisen konsulttiyritys, jonka missiona on parantaa yhteiskuntaa rakentamalla parempia työpaikkoja. (Great Place to Work, 2021.)

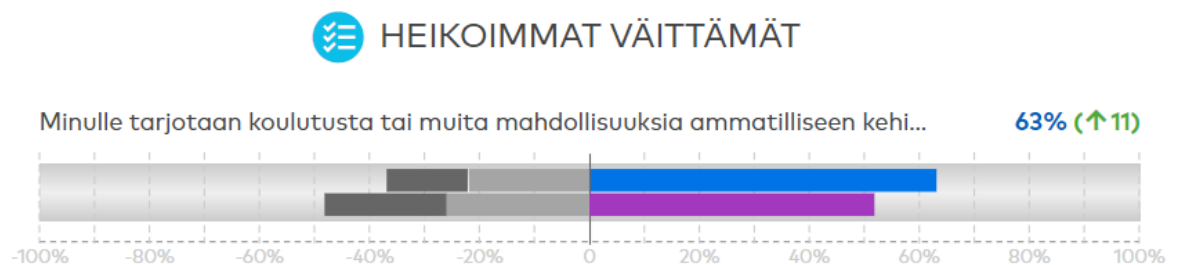
Työkalu auttaa tunnistamaan yrityksen vahvuuksia ja kehityskohteita. Ulospäin ja esimerkiksi uusille hakijoille yrityskuva antaa näkemyksen yrityksen nykytilanteesta, mitkä ovat vahvuudet ja mitä tulevaisuudessa kehitetään. Arjessa on tärkeää pystyä osoittamaan, että yrityksessä on mahdollisuus kehittyä ja yritys toimii tulevaisuudessakin kasvun ja kehityksen puolesta. (Haapakorva, 2021.)

Trust Index -henkilöstötutkimus perustuu työntekijäkokemukseen ja yrityskulttuuriin, eli tulos perustuu luotettavasti työntekijöiden kokemukseen. Kyselyyn voi vastata kaikki, jotka ovat työskennelleet yrityksessä vähintään kaksi kuukautta. Tässä ajassa uskotaan työntekijän saavan sellaisen käsityksen työpaikasta, että kyselyyn vastaaminen on luotettavaa. Kyselyssä on 60 väittämää ja aihealueita ovat tasa-arvoisuus, ystävällisyys, yhteishenki, yhteisöllisyys, tuttavallisuus, oma työ, sitoutuminen, välittäminen, oikeudenmukaisuus, osaaminen, johtajuus, ylpeys, integriteetti, tiimi, organisaation imago, kaikkien väittämien keskiarvo, GPTW-mallin keskiarvo, innovaatiot, uskottavuus, tasapuolisuus, kunnioitus, tuki, yhdenvertaisuus, viestintä ja yhteistyö. (Great Place to Work, 2021.)

Henkilöstökyselyn toteuttaminen alkoi, koska alun perin oli tarkoitus löytää työkalu, jolla tehdään henkilöstökysely. Bassadone Automotive Group Gibraltarilla mittaa henkilöstötyytyväisyyttä Investors of People henkilöstökyselyllä. Saman kyselyn toteuttamista suunniteltiin Suomessa, mutta tutkimusta ei ollut mahdollista toteuttaa suomeksi. Sopivan tarjoajan etsiminen aloitettiin ja kilpailutettiin. Ehtona sopivalle työkalulle oli sen globaalisuus. Bassadone valitsi tarjoajaksi Great Place to Work Instituutin ja Trust Index henkilöstökyselyn. Tämän etuna oli yritykselle annettava sertifiointi ja tunnustus. Työkalu on toimeksiantoyritykselle sopiva, koska tällä voidaan rakentaa esimerkiksi työnantajakuvaa yrityksen sisältä ulospäin. Tämä oli Bassadonelle tärkeä kriteeri työkalun valinnassa, koska

henkilöstöön panostetaan aidosti ja se halutaan viestiä henkilöstöltä itseltään. (Ketopaikka, 2022.)

Toimeksiantoyrityksessä ammatillisen kehittämisen tarpeellisuus on mitattu ja havaittu Great Place To Work -ohjelmaan kuuluvan Trust Index -henkilöstökyselyn tuloksissa ja avoimissa kommenteissa lokakuussa 2021. Kuvassa oleva väite on toimeksiantoyrityksen heikoin väittämä. Väitteessä sanotaan ”Minulle tarjotaan koulutusta tai muita mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen.”



Kuvio 1. Great Place To Work Suomi ja Viro 10/2021 -kyselyn heikoimmat väittämät.

Suomessa ja Virossa työskentelevien vastauksista 63 prosenttia vastauksista oli ”Aina tai lähes aina totta” tai ”Usein totta”. Vastauksista 22% oli ”Joskus totta, joskus ei” ja 15% vastauksista oli ”Harvoin totta” tai ”Vain satunnaisesti totta.” Väitteessä käy ilmi, että ammatilliseen kehittymiseen kaivataan lisää mahdollisuuksia sen prosentuaalisesta noususta huolimatta. Eli tulosta on varaa vielä parantaa. Alempi pylväs kertoo lokakuun 2020 tuloksen, mihin nähden tulos on kuitenkin parantunut.

2.1 Great Place to Work -kyselyn avoimet kommentit

GPTW -henkilöstökyselyyn kuuluu myös kaksi avointa kysymystä. Avoimilla kommenteilla on mahdollista saada laadullista tietoa, jota analysoida ja sen avulla kehittää. Avoimet kysymykset olivat lokakuun 2021 kyselyssä seuraavat:

”Jos voisit muuttaa organisaatiossasi yhtä asiaa, joka tekisi siitä entistä paremman työpaikan, niin mikä se olisi?” ja ”Onko jotain sellaista erityistä tai poikkeuksellista, joka tekee tästä työpaikasta erittäin hyvän työpaikan? Kerro esimerkkejä.” Ensimmäisellä kysymyksellä selvitetään tarkemmin yrityksen kehityskohteita ja toisella kysymyksellä vahvuuksia. Osa henkilökunnasta toivoo lisää mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseksi.

”Enemmän mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista esim. koulutusten kautta.”

”Paljon enemmän koulutuksia.”

”Osaamisen kehittäminen/kouluttautuminen (etenemismahdollisuudet).”

”Työnkierto”

Osaamista kehittäväällä työkierrolla voidaan tarjota henkilökunnalle uusi mahdollisuus kehittää omaa osaamista. Osaamista kehittäväälle työkierrolle pitää asettaa tavoite, joka tukee kehittymistä ammatillisesti. Henkilöille, jotka kokevat koulutukset mielekkäimpänä ja tehokkaimpana oppimismenetelmänä, voi olla haastavampaa todistaa työkierron tehokkuus, koska se vaatii omasta työstä irtaantumista. Uuden oppimismenetelmän kokeilu olisi kuitenkin suositeltavaa, koska se antaa taitoja uudesta näkökulmasta. Lisäksi muut ottavat oppijan roolin tavallisesti avoimella mielellä vastaan. Työkierron kestokaan ei ole sen olennaisin asia, niin yhden päivän koulutuksella, kuin työkierrollakin voidaan saavuttaa oppimistavoitteet. (Varonen 2021 & Bassadone Great Place to Work kysely 2021)

Kommenteissa nousee toisena kehityskohteena yhteistyö, kommunikointi ja tiimihenkiisyys.

”Läpinäkyvämpää ja avoimempaa kommunikointia osastojen sisällä sekä johdon ja työntekijöiden välillä.”

”Yhtenäistä asioiden organisointia sekä vahvistaisin tiimihenkiisyyttä.”

”Vielä tiiviimpi yhteistyö eri osastojen välillä. -> kommunikointi.”

”Sisäisten palveluyksiköiden välisen yhteistyön parantaminen”

”Ajatus että olen vain töissä täällä, jota varmasti esiintyy kaikissa työyhteisöissä, olisi pyrittävä kitkemään pois ja ajateltava hieman kokonaisuutta, ei voi vain ajatella omaa pesää vaan pitää tulla hieman ns. out of the box ja otettava vastuuta myös muista asioista vaikkei nyt varsinaisesti kuuluisikaan toimenkuvaan, tällä saadaan luotua yhteishenkeä, kun autetaan kaveria, jos huomataan ongelmia.”

Työkierto olisi erityisen hyvä työkalu yhteistyön, kommunikaation ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Työkierrolla voidaan tutustua eri osastojen työn sisältöön, joka parantaa yhteistyön sujuvuutta. Yhteistyön ylläpito on tärkeää, koska organisaatio koostuu sen elimistä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Yksikin päivä toisen osaston kanssa lisää tietoa ja ymmärrystä toisen työstä (Varonen, 2021). Jo tämä itsessään lisää yhteisöllisyyttä, että ollaan tietoisia muiden työstä ja kasvatetaan yhteistä toimintaa, työyhteisötaitoja sekä ammattimaisuutta. Yhteisöllisyyttä lisää myös työkierron vapaaehtoisuus, kun työntekijä lähtee vapaaehtoisesti ja oman motivaation lähteenä työkiertoon osoittamaan mielenkiintonsa toisen osaston toimintaa kohtaan. Tämän jälkeen työntekijä ja osastot ovat parhaimmillaan saavuttaneet tiiviimmän yhteistyön, lisänneet yhteisöllisyyttä ja jatkossa kommunikoivat entistä sujuvammin. (Rehula, 2016 & Bassadone Great Place to Work -kysely, 2021)

Henkilöstön kommentteissa toivotaan vielä uusia vastuita ja tehtäviä sekä yhtiön sisällä etenemistä.

”Juuri nyt en muuttaisi mitään.”

”Tulevaisuudessa toivoisin uusia vastuita ja tehtäviä.”

”Eteneminen yhtiön sisällä.”

Koska työkierrolla ei voida toimeksiantoyrityksessä luvata pysyviä uusia tehtäviä, voidaan sillä kuitenkin lisätä työn ja arjen vaihtelevuutta. Lisäksi tämä voi mahdollisesti kehittää omaa uraa, työminää ja lisätä tulevaisuudessa mahdollisuuksia etenemiselle. Verkostot voivat välillä tarvita ulkopuolisten silmiä ja työkiertäjä laajentaa samalla kykyjään. (Aho 2020 & Bassadone Great Place to Work -kysely, 2021)

2.2 Työkierron hyödyt

Tarkastellaan heikointa väittämää ammatillisen kehittymisen tarpeesta ja avoimissa kommenteissa esiintyviä aiheita kuten, työkierto, osaamisen kehittäminen, eteneminen ja uudet tehtävät. Väittämällä ja kommentilla on vaikutussuhde toisiinsa. Tästä muodostuu kehityskohde, eli työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäminen.

Kehityskohteelle tarvitaan siten kehitysmenetelmä. Menetelmäksi on valittu työkierto, koska se toteuttaa henkilöstön toiveita, tukee muita avoimissa kommenteissa mainittuja aiheita ja on konkreettinen teko heikoimman GPTW -väittämän kehittämiseksi.

Avoimissa kommenteissa on yksi toivomus viitaten suoraan työkiertoon. Loput kommentit ovat rinnastettavissa työkierrolla kehitettäviin asioihin. Työkierrolla voitaisiin ennakoida tulevaisuuden työtilanteita, vaikuttaa työtehtäviin, vastuuseen ja henkilöstön resurssointiin, lisätä läpinäkyvyyttä, kommunikointia, yhteistyötä, yhteisöllisyyttä ja osaamista.

Työkierron toteuttamiselle on jo havaittu syy, mutta se vaatii lisää perustelua. Sekä työntekijöiden että yrityksen pitää hyötyä työkierrosta. Työntekijän hyötyjä työkierrosta ovat arjen vaihtelevuus, joka antaa mahdollisuuden kokeilla jotain uutta ja se on parhaimmillaan kokemus, joka antaa uusia näkökulmia niin omaan työhön kuin koko organisaatiosta. (Siren, 2020.) Työntekijä voi kehittää omaa urasuuntaansa, lisätä ammattitaitoa ja osaamisen monipuolisuutta ja parantaa yhteisöllisyyttä. Työntekijä voi siis vahvistaa työasemaansa ja oppia työelämätaitoja, kuten joustavuutta ja muutoskykyä. Työkierto voi olla ratkaisu myös motivaation puutteeseen. (Oikotie, 2021.)

Työnantajalle työkierto on henkilöstön kehittämisen keino, joka myös sitouttaa. Työntekijöiden joukosta voi löytyä osaajia, ja tämä vahvistaa työntekijän pysymistä organisaatiossa kilpailijalle vaihtamisen sijaan. Työnantaja on tällöin entistä

enemmän tietoinen työntekijöiden osaamisesta ja kehittymiskyvystä ja voi jatkossa hyödyntää tätä tarjoamalla uusia vastuita. (Siren, 2020.) Tällä voidaan ehkäistä yllättäviä työpula tilanteita ja vähentää kustannuksia. Työkierron avulla uusi ja vanha osaaminen jakautuu kollegoiden kesken. Ammatillisen kehittymisen lisäksi hyötyjä olisi yhteistyön ja innovatiivisuuden lisääminen, joka on hyöty niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Toisin sanoen vahvistetaan yrityksen arvoja. (Oikotie, 2021.)

Työkierrolla on vaikutus myös työnantajakuvaan. Uramahdollisuuksia tarjoava yritys on houkutteleva ja motivoiva vanhoille ja uusille työntekijöille.

Tavoitteen tai hyödyn tulisi ilmetä työntekijän ilmoittautuessa työkiertoon. Työkierrosta sovittaessa tavoite sovitaan yhteisesti. (Oikotie, 2021.)

2.3 Tavoite

Tavoitteena on saada aikaan valmis suunnitelma työkierron toteuttamisesta. Toiveena on, että työkierron toteutus voidaan aloittaa suunnitelman valmistuessa, jotta sen etenemisestä saadaan raportoitua opinnäytetyössä. Tämän perusteella lopputuloksista tehdään arvio.

Työkierrolla on tavoitteena kehittää henkilöstön osaamista ja lisätä työntekijöiden mahdollisuutta päästä kokeilemaan uusia tehtäviä. Tavoitteena on myös yhteisöllisyyden ja osastojen välisen yhteistyön lisääminen. Yrityksen tavoitteena on vaikuttaa työkierrolla konkreettisesti GPTW -kehityskohtiin ja parantaa siten Trust Index -tulosta henkilöstön toiveet huomioon ottaen.

3 Työkierto

Työkierrossa työntekijä siirtyy yrityksen sisällä määräajaksi toisiin tehtäviin (Siren, 2020). Työkierto on ollut pitkään käytössä henkilöstön kehittämisen välineenä. Työkiertoa on käytetty etenkin uuden oppimiseen ja työuupumuksen ehkäisemiseen. Työkiertoon osallistuminen lähtee työntekijän omasta kehittymistarpeesta. Tämä on lähtökohtainen toivomus, mutta myös johto voi suunnata

työkierron. (Mäkisalo, 2003.) Työkierron tarkoituksena on laajentaa osaamisaluetta ja hyödyntää osaamista organisaation eri puolilla (Hyppänen, 2015). Työkiertoa voitaisiin verrata Kolbin kokemuksellisen oppimisen malliin. Tässä olennaista on kokemusperäisyys. Uudet asiat rakennetaan aikaisempien kokemusten pohjalle. (Virtainlahti, 2009.)

Työkierrossa työntekijä määrittelee itselleen oppimistavoitteen. Tavoitteesta on suositeltavaa keskustella esihenkilön kanssa. Tavoite esitellään työyhteisössä, johon työntekijä lähtee työkiertoon. Työkiertäjä kertoo vastaanottavalle osastolle, mitä hän toivoo hänelle opetettavan. Työkierron aikana työntekijä havainnoi, vertailee, kyseenalaistaa ja on vuorovaikutuksessa. Työkierron loppuvaiheilla käydään loppukeskustelu opituista asioista, mitä työntekijä on oppinut ja mitä työyhteisö on oppinut. Kun työntekijä palaa omaan työyhteisöönsä, hän keskustelee esihenkilönsä kanssa, miten hän pääsi tavoitteisiinsa ja mitä annettavaa hänellä on omalle työyhteisölle. Työntekijä kertoo oppimistaan asioista, kehitysideoista ja kokemuksestaan myös muille oman työyhteisön jäsenille. Oppimiskokemuksesta olisi suotavaa pitää jotakin kirjallista näyttöä, kuten portfolio. Työkiertoon hakeutumisen helpottamiseksi työkierrossa olleiden on suositeltavaa kertoa kokemuksestaan ja mitä missäkin työyhteisössä on mahdollista oppia. (Mäkisalo, 2003.)

Työkierto on toimiva henkilöstön osaamisen kehittämisen väline, koska se tukee yksilön kehittymistä. Yksilön kehittymiseen vaikuttavat tehtävien jakaminen kehittymistä tukevalla suunnitelmalla ja ryhmä- ja tiimityö. Tätä seuraten työyhteisöllä on vaikutuksensa osaamisen kehittämisessä. Työyhteisö tukee yksilön kehittymistä vuorovaikutuksella, perehdyttämällä, tehtävien kehittämisellä ja konsultoivalla työotteella. Osaamista voidaan kehittää työnkuvan muuttamisella. Työnkuvaa voidaan muuttaa työkierrolla, mutta vaihtoehtoja on monia, kuten sijaisuudet ja projektit. Oppimisprosessi etenee organisaation osaamisen kehittämiseen, jota voidaan kehittää keskustelulla, oman työn kehittämisellä ja työkyvyn ylläpidolla. (Tainio-Keinonen, 2019.)

3.1 Varjostaminen

Varjostaminen on vertaiskehittämistä, eli tiedon ja ymmärryksen rakentamista yhteisen kokemuksen, keskustelun ja näkökulmien jakamisen kautta. Varjostamisessa seurataan esimerkiksi päivän ajan toisen henkilön työtä osallistumatta itse varsinaiseen työn tekoon. (eOsmo, 2022a.) Oppiminen tapahtuu havainnoiden muiden toimintaa (Hyppänen 2015). Oppiminen on tulos oppijan aktiivisesta toiminnasta. Varjostamisessa on kyse tiedon rakentamisesta hyödyntäen kokemusta ja keskustelua aikaisemmasta tiedosta (eOsmo, 2022b).

Vertaiskehittäminen edellyttää ääneen ihmettelyä, eli keskustelua, kyselemistä ja pohdiskelua. Tärkeää on olla avoin uusille näkökulmille, jotta saavutetaan tavoite eli uuden ymmärryksen, tiedon ja osaamisen lisääminen. Varjostamalla ja vertaiskehittämällä voidaan lisätä työntekijöiden asiantuntijuutta. Nykyään ajatellaan, että jokainen työntekijä voi tuntea olevansa asiantuntija omassa työssään ja jokainen voi olla oman toimintansa kehittäjä. (eOsmo, 2022b.)

Varjostaminen on vapaaehtoista ja osallistuminen edellyttää esimiehen tukea. Varjostamiselle on oltava tavoite, jonka varjostaja määrittelee oman kehittymistarpeensa mukaan, esimiehensä kanssa keskustellen. Ajankohta ja muut järjestelyt sovitaan ennen jaksoa. Sopiva kesto jaksolle on enintään viisi päivää. Tarkoitus on saada varjostettavasta työstä mahdollisimman todellinen kuva. Jakso olisi suositeltavaa pitää ajankohtana, jolloin vastaanottavalla osastolla on mahdollisimman tavallisia päiviä. Varjostamisen aikana on tärkeää keskittyä havainnoimaan. Havainnoinneista on hyvä tehdä koonteja, jonka jälkeen näistä voidaan jakaa näkökulmia vertaiskeskustelulla. Jokainen päivä tulisi päättää keskusteluun. (eOsmo, 2022a.)

Ulkopuolinen taho tapaa varjostajan jaksoa ennen ja sen jälkeen. Ulkopuolinen taho tukee aloituksessa ja tavoitteen asettamisessa sekä vertaiskehittämisestä saatujen kokemusten hyödyntämisessä. Opitut asiat käydään jakson päätteeksi läpi, jonka pohjana toimii alussa asetetut tavoitteet. Varjostaja kertoo lopuksi kokemuksestaan ja oppimistaan asioista työyhteisön kesken. (eOsmo, 2022a.)

3.2 Työkierron tavoitteet

Työkierron tärkein tavoite on osaamisen kehittäminen. Työkierro on osaamista kehittävää, jos työkierrosta saatava osaaminen ja hyöty tehostaa työntekijän sekä organisaation tuottavuutta. Osaamista kehittäväälle työkierroille on olemassa suunnitelma ja osaamisen kehittäminen tapahtuu työssä oppimalla.

Tavoitteellinen työkierro sisältää uraan liittyvää ammatillista kasvua ja uusien näkökulmien havaitsemista ja esille tuomista. Tavoitteena on pohtia, mitä kehittämistarpeita työntekijällä on ja mitä voidaan tarjota niihin vastaamiseksi. Seuraavaksi tavoitteena on osaamisen jakaminen työyhteisön kesken. Työkierrossa tulisi huomata hyvät ja toimivat käytännöt, vertailla työtapoja eri työyhteisöissä, kysellä ja kyseenalaistaa kuitenkin arvostelematta. (Mäkisalo, 2003.) Organisaation tavoitteena on, että henkilöstö perehtyy eri työmenetelmiin ja kokonaiskuvaan. Näin tunnistetaan yrityksen elimissä vaadittavaa osaamista, joka näkyy myös ulospäin. Tavoitteet voivat liittyä yksilön tai organisaation tarpeisiin, esimerkiksi osaamisen jakamiseen, kehittämiseen ja työhyvinvointiin. (eOsmo, 2022c.)

3.3 Työkierron ja varjostamisen hyödyt

Työkierro edesauttaa moniosaamista ja näkökulmien heijastamista omaan työhön. Työkierroilla on tutkittu olevan vaikutusta motivaatioon. Työkierroilla ja varjostamisella voidaan jakaa käytössä olevia käytäntöjä, joista kaikki eivät todennäköisesti ole tietoisia työyhteisössä. (eOsmo, 2022b.)

Varjostaminen lisää kriittistä tarkastelua ja oivaltamista toimintatapojen suhteen. Myös varjostettava henkilö saa uusia näkökulmia varjostajan kysymysten herättämien ajatusten myötä. Varjostettava henkilö alkaa analysoimaan omaa työtään ja kehittyä omassa työssään samalla kun varjostaja oppii uutta. (eOsmo, 2022b.) Havainnointi herättää ideoita, joita voidaan liittää omaan työhön. Havainnointia voi alkaa hyödyntämään myös omassa työssä, eli samalla periaatteella on jatkossa helpompi tarkastella omaa työtä. Harvoin on olemassa vain

yksi toimintatapa työn suorittamiselle ja muita tapoja löytää kokeilemalla. (eOsmo, 2022a.)

Työyhteisö hyötyy kehittämisestä. Työpaikalla on paljon erilaista osaamista, mutta sen määrän oivaltaminen voi unohtua ja käyttöönotto jäädä hyödyntämättä. Ihmisillä on käsityksensä, miten parantaa olosuhteita, ja siksi työyhteisö tulee ottaa osaksi kehittämistä. On hyvä asia toimia ratkaisukeskeisesti niin omaa kuin organisaation osaamista kohtaan. Lisäksi työkierrolla voidaan vahvistaa jo olemassa olevia voimavaroja. Työyhteisön kehittämisessä käytettävät menetelmät ovat usein keskustelua herätteleviä, kuten myös työkierto ja varjostaminen tavoitteeltaan ovat. (Pakka & Rätty, 2010.)

Työhyvinvoinnin lisääminen tuottaa nykyään paineita yrityksissä. Ammattitaito on paljon kilpailua herättävä osa työhyvinvoinnoissa. Motivoitunut henkilöstö on sitoutuneempi, innostuneempi ja ylpeä työnantajastaan. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on paremmat mahdollisuudet turvata mahdollinen työvoiman tarve ja laadukkaat palvelut. (Pakka & Rätty, 2010.)

Työkierrossa ja varjostamisessa on tavoitteena herätellä keskustelua ja olla vuorovaikutuksessa. Tämän oppimistavan hyötynä on, että ihminen muistaa parhaiten puhumansa ja tekemänsä perusteella. Puhuman perusteella ihminen oppii 80%. Samaan aikaan puhumalla ja tekemällä ihminen voi oppia jopa 90%. Lisäksi vuorovaikutteiset ja yksilölliset menetelmät ovat nostattaneet suosiotaan työssä oppimisen menetelmistä. Tätä vaihtoehtoa on suositeltavaa tuoda vahvasti esille, kun kehitetään henkilökunnan osaamista. (Hyppänen, 2015.)

3.4 Työkierron haasteet

Haasteena on se, että uudet hankkeet ja toimintamallit eivät aina onnistu. Onnistumista ei voida ennustaa onnistuvan täydellisesti tai tietyn ajan sisällä. Työkierron tuloksia ei siis voida varmistaa määritellyn ajan puitteissa, koska oppimi-

nen voi viedä paljon enemmän aikaa, mihin ehkä ei ole resursseja. Välillä tulokset voivat näkyä myös viiveellä. Aikaansaannosta ei voida siis määritellä etukäteen. (Työturvallisuuskeskus.)

Työkierron haasteena on osaamisen johtaminen: miten oppimiseen suhtaudutaan organisaatiossa ja miten tätä pääomaa jaetaan niin, että se on lopulta koko organisaation osaamispääoma. Elinikäinen oppiminen muodostuu koulutuksesta, työssä oppimisesta ja vuorovaikutusta sisältävistä oppimismenetelmistä. Elinikäinen ja jatkuva oppiminen on kilpailutekijä yritykselle, mutta vain silloin, jos oppijalla on hyvät motiivit ja asenne oppimiselle. Toisinaan ihmisillä on myös virheellisiä käsityksiä, kuten että toiset uskovat olevansa liian vanhoja oppimaan. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Usein oppimistavat vain muuttuvat ikääntyessä. (Hyppänen, 2015.)

Työkierto keskittyy usein sosiaali- ja terveysalalle, jossa ammattilaisilta odotetaan laajaa osaamista ja nopeaa muutoskykyä. Tätä ei tulisi kohdata haasteena, vaikka työkierto voi olla rantautunut enimmäkseen hoitoalalle, eikä ole kovin tunnettu muilla aloilla. Työkiertoa nähdään paljon hoitoalalla sen osasto tyyppisen työskentelyn vuoksi, jossa henkilöstö liikkuu paljon ja osastojen henkilöstössä on enemmän vaihtuvuutta. Työkierron idea on kuitenkin mahdollista muokata toimivaksi muissakin organisaatioissa, joissa on erilaisia osastoja. (Oikotie 2021; Hankonen, 2015.)

Eryteisesti toimeksiantajan yrityskehittäjänä haasteena on toimipisteiden sijainnit ja työtehtävät. Toimipisteet ovat Raisiossa ja pääkaupunkiseudulla. Haasteena on toimipisteiden välillä liikkuminen. Haastetta ei pidetä kuitenkaan mahdottomana, vaan tilannetta suunnitellaan tarkemmin, jos Raision henkilökuntaa ilmoitetaan työkierron kiinnostuneeksi pääkaupunkiseudun toimipisteissä.

Työtehtävät ovat osittain sellaisia, että niitä ei ehditä perehdyttää tai tehtäviin tarvitaan niiden vaatimaa osaamista. Työkierto vaatii aikaa ja panostusta esimieheltä, perehdyttäjältä ja työkiertäjän sijaisilta. Positiivista on, että organisaatiossa

on paljon työtehtäviä ja rajattavista tehtävistä huolimatta voidaan löytää työkiertoon sopivia tehtäviä. (Oikotie, 2021.) Työkierto voi olla alkuun työllistävää, mutta pitkällä aikavälillä tehokkuus ja tuottavuus lisääntyvät. (Heilmann, 2014.)

Haasteena on motivoida myös niitä henkilöitä osallistumaan työkiertoon, jotka kokevat, että omasta työstä lähtemiselle ei ole aikaa tai kiinnostusta ei ole riittävästi. Sama koskee myös esimiehiä. Haasteena on saada idea myytyä heille, koska aika on usein rajallista. (Oikotie, 2021.) Työkierrolla on oltava niin sanotusti jotain järkeä. Perehdyttämiseen käytettävän ajan tulisi kääntyä vahvuudeksi. Vahvuuksia olisi esimerkiksi todelliset yrityksen hyödyt ja henkilöstön kehittyminen. Osallistumismotivaatioon vaikuttaa kuitenkin henkilön asenne ja kyky muuttaa ennakkoluuloja sekä ajattelumalleja. Toisen henkilön asenteeseen vaikuttaminen on kuitenkin todellinen haaste. Motivointia voitaisiin lisätä, jos kehitykselle myönteiset henkilöt tai tiimit palkittaisiin tai henkilöt kokevat saavansa tästä tunnustusta. Myös selkeä viestiminen kehittymisen mahdollisuudesta on motivoiva tekijä. (Grönfors, 2010.)

Opinnäytetyön tulosten kannalta haasteena on myös aika. Suunnittelu vie ison osan ajasta ja siksi opinnäytetyöhön ei ehdi kevään aikana saada työkierron lopullisia tuloksia sen vaikutuksista henkilöstön kehittymiseen. Tavoitteena on siksi tehdä suunnittelua mahdollisimman huolellisesti, jotta sen toteuttaminen jatkossa olisi mahdollista.

3.5 Odotukset työkierrolta

Tavoitteet ja odotukset ovat erilaiset eri tahoilla, kuten yrityksellä, työntekijällä ja työkierron tarjoajalla. Tavoitteet tulisi olla sidonnaiset ja molempien tahojen oltava tietoisia tavoitteista, jotta hyöty ulottuu kaikille tahoille. Kaikilla tahoilla on oma osuutensa. Haasteet muodostuvat silloin, jos jokin taho ei toteuta osuuttaan. (Grönfors, 2010.)

Työntekijä eli oppija odottaa saavansa uusia taitoja ja tietoja tai muuta hyötyä. Työntekijä odottaa saavansa jotakin suoritetuksi ja jonkin todisteen tai tunnustuksen tästä. Odotukset liittyvät myöhemmin hyödynnettävään tietoon, taitoon ja konkreettiseen todisteeseen. (Grönfors, 2010.)

Yritykset odottavat järjestetyltä toiminnalta vastinetta investoinnilleen. Vastineen tulee olla jotakin konkreettista, josta on näyttöä ja se on mitattavissa oleva. Yrityksen odotukset liittyvät tulosten saavuttamiseen alueilla, joille on määritelty kehittämisen tarve. (Grönfors, 2010.)

Toiminnan tarjoajan eli tässä tapauksessa työkierron tarjoajan odotukset liittyvät toteutumiseen. Odotuksia ovat toiminnan sujuva eteneminen, osallistujien edistyminen eli oppiminen ja toiminnan loppuunsaattaminen. Tarjoaja odottaa, että osallistujat hoitavat osuutensa ja osallistuvat toimintaan. (Grönfors, 2010.)

3.6 Työssä oppiminen

Työ sisältää nykyään enemmän oppimista. Tämä edellyttää sitä, että työtä myös kehitetään jatkuvasti vastaamaan sidosryhmän tarpeita. Työssä oppimisella keksitään uusia tapoja tehdä asiat. Ratkaisuja keksitään myös uusiin ja vanhoihin ongelmiin. Työn lomassa oppimista sanotaan ketteräksi oppimiseksi. (Ojala & Jarenko, 2022.)

Koska työ tehdään tiimeissä, tapahtuu myös ketterä oppiminen tiimeissä. Ketterän oppimisen edellytyksiä ovat oppimisen tavat yksilöittäin ja tiimeittäin, oppimisen tukijat eli esihenkilöt ja tiimien vetäjät sekä tiimien yritteliäisyys oppia ja tunne, että tiimissä ollaan avoimia oppimiselle. Ketterälle oppimiselle haasteena on työpaikkojen kehittäminen hyviksi oppimispaikoiksi. (Ojala & Jarenko, 2022.)

Sen sijaan, että puhuttaisiin 70-20-10 oppimismallista, voidaan työkierrossa hyödyntää 90-10 oppimismallia. Eli 90% oppimisesta tapahtuu henkilön opetellessa uutta tehtävää ja ollessaan vuorovaikutuksessa. Työkierrossa ja varjostamisessa on tärkeää olla vuorovaikutuksessa mahdollisimman paljon myös sen

jälkeen, jolloin 10% oppimisesta tapahtuu, kun tietoa jaetaan muille. (Ojala & Järnäs, 2022.)

Työssä oppiminen saavuttaa parhaat tulokset, kun oppiminen kohdistetaan aikuisen tarpeen tai kiinnostuksen mukaan itselle sopivalla tavalla. Opin määrä tulisi olla kerralla pieni ja lähellä omaa työtä. Työssä oppimisessa tulisi olla mahdollisuus pohtia oppimisa asioita oman työn kautta ja näin kerrata oppimaansa myös alitajunnassa. (Ojala & Järnäs, 2022.)

Aikuisia voidaan motivoida oppimaan parhaiten, kun opituilla taidoilla ja tiedoilla on välitöntä käyttöä. Opittavien asioiden tulee olla hyödyllisiä aikuiselle itselleen, omalle työlle ja menestymiselle. Kokemus tulee olla itselle mielekäs. Iän myötä oppimisen tulee olla aihekeskeisen tiedonkeruun sijaan ongelmanratkaisuun pyrkivää ja välitöntä oppimista. (Grönfors, 2010.)

Aikuisten oppimiselle on teorian mukaan eri lähestymistapoja. Behavioristisen oppimisen päämäärä on käyttäytymisen muutos. Kognitiivisen oppimisen päämäärä on sisäisten ajatteluprosessien kehittäminen. Sosiaalisen oppimisen päämäärä on vuorovaikutus ja vaikuttaminen sosiaalisissa tilanteissa. Humanistisen oppimisen päämäärä on kykyjen käyttäminen toiminnassa. Teoriat siis painottavat eri asioita, mikä vaikuttaa sopivan oppimismenetelmän valintaan. (Grönfors, 2010.)

Työkierto ja varjostaminen olisivat työssä oppimisen menetelmänä ja osaamisen kehittämisessä kaksi hyvää työkalua myös siinä hyödynnettävien oppimistapojen vuoksi. Työssä oppiessa eli työkierrossa voidaan hyödyntää oppimistapoja, kuten visuaalisuutta, auditiivista eli kuulemistä, kinesteettistä eli mitä jokin asia tarkoittaa käytännössä, pohtivaa, loogista, käytännöllistä tai aktiivista eli haasteita kokeilemalla. Jokainen hyödyntää henkilökohtaisesti parhaiten itsellä toimivaa oppimistapaa ja itseohjautuvasti hyödyntää oppimistapaa jakson aikana ja jälkeen. (Hyppänen, 2015.)

3.7 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljainen tieto on sanatonta ja piilevää. Hiljaisen tiedon määrittelyksi pitää ensin jakaa sanat erilleen toisistaan. Tieto tarkoittaa informaatiota, johon liittyy oivalluksia, kokemuksia, intuitiota, arvostelua ja arvoja. Tieto on ihmisen ymmärrystä ja taitojen kehittymistä, jotka muodostavat kehyksen. Organisaatiossa tieto näkyy dokumenteissa, rutiineissa, prosesseissa ja käytännöissä. Viisas tieto on asioiden laajempien yhteyksien ja merkitysten ymmärtämistä. Tietoa halutaan jakaa työkierron avulla organisaation sisällä. Tähän tavoitteeseen pääsyä ennen tulee ymmärtää mitä tarkoittaa sanan toinen osa, hiljainen. Hiljaisuus on luonteeltaan kehollinen ja äänetön, jotain mistä ei puhuta. Hiljainen tieto on täten termi, jota ei voida täysin selittää. Hiljainen tieto tulee aistien kautta. Käytännössä termi on kuitenkin organisaatioissa tuttu. Hiljainen tieto kulkee mitä usein miten pitkän uran tehneiden mukana ja heidän osaamisen jakamisesta puhutaan. (Virtainlahti, 2009.)

Kaikilla ihmisillä on paljon tietoa, jota käytetään eri toiminnoissa huomaamatta. Tämä kuitenkin muuttuu ajan myötä automaattiseksi, jolloin tiedon ja taidon tunnistaminen on vaikeampaa. Tätä voidaan sanoa osaamisen kehittämisessä hyödyntämättömäksi hiljaiseksi tiedoksi, jota voitaisiin herätellä ja jakaa organisaation sisällä työkierrolla ja varjostamisella. (Virtainlahti, 2019.)

Virtainlahden esimerkki hiljaisesta tiedosta: "Oletko koskaan vaihtanut manuaalivaihteisesta autosta automaattivaihteiseen ja huomannut, että jalat hakeutuvat vanhoille paikoilleen ja huomaat painavasi jarrua kytkimen sijaan?" Tämä tieto on niin syvällä, että henkilö toimii automaattisesti. Tällainen toiminta ammattitaidon näkökulmasta voisi olla ratkaisevaa levittää työyhteisön kesken. Työelämässä hiljainen tieto ohjailee meitä, ja näin osaamme reagoida vastaan tulevilla tehtävillä tai ongelmissa. (Virtainlahti, 2009.)

3.8 Oppimismotivaatio

Aikuisella motivaatio oppia lähtee oman kehityshalun kautta, eli motivaatio on sisäistä motivaatiota. Oppimaan motivoitunut henkilö ei vastusta oppimista ja

osallistuu spontaanisti oppimista edellyttäviin toimintoihin ja iloitsee oppimistaan. Motivaatiota lisää opittujen asioiden hyödyllisyys. Motivaatio on korkealla, jos henkilö osallistuu lisäksi keskusteluun. (Grönfors, 2010.) Motivoidessa tärkeää on myös toisen tahon antama kunnioitus. Tällöin puhutaan ulkoisesta motivaatiosta. Eli korkea motivaatio tarvitsee myös palautetta ja neuvoja. Motivaation ylläpitämiseksi tarvitaan tilaisuuksia, joilla nostatetaan intoa oppimiselle ja kehittymiselle. (Ranta, 2005.) Motivaatio saadaan säilymään silloin, kun työpaikalta ei olla pitkiä jaksoja poissa ja tuloksia voidaan hyödyntää välittömästi. (Grönfors, 2010.)

4 Työkierto -kyselyn toteuttaminen Bassadonelle

Kysely toteutetaan lomakehaastatteluna, joka lähetetään esihenkilöille työkierrosta tiedottamisen jälkeen. Kyselyyn on valittu kysymykset, joihin olisi toteuttamisen kannalta hyvä saada esihenkilöiden näkemys. Tiedon keräämiseksi kysely on paras vaihtoehto esimerkiksi haastattelun tai palaverin sijaan, koska sen voi tehdä itselle parhaiten sopivalla ajalla ja kyselyn otos eli osallistujamäärä on niin suuri. Kyselyssä on myös avoimet kysymykset, joissa on mahdollista ilmaista omasta tiimistä työkiertoon soveltuva työtehtävä. Kyselyllä saadaan parempi kokonaiskuva työkierron toteuttamisen mahdollisuuksista. Kyselyllä pyritään selvittämään myös, onko tiimeissä jo mahdollisesti työkierrosta kiinnostuneita.

Lopputulosten tavoitteena ei ole vertailla tuloksia, vaan saada suuntaa tulevalle tuotteelle ja sen sisällölle. (Vilkkä & Airaksinen, 2004.) Kyselyn haasteena ilmeni alkuun vastausten vähäisyys. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin, jonka jälkeen kyselyllä kerättiin 30 vastausta. Vastaukset saatiin jokaisesta tukitoiminnosta, eli tietohallinnosta, taloushallinnosta, palvelutiimistä, mainostoimistosta ja autotoimistosta. Lisäksi vastauksia saatiin eri brändeiltä ja Autoverkkokaupasta.

4.1 Kyselyn taustatiedot

Työkierrosta tiedotettiin ensimmäisenä esihenkilöitä. Tiedottaminen tehdään kokouksen yhteydessä esitysmuodossa ja aiheesta tehdään kattavampi tietopaketti esimiesten saataville. Tiedottamisen jälkeen toteutettiin kysely.

Kysely teetettiin kaikille Suomessa työskenteleville esihenkilöille helmikuussa 2022. Kysely julkaistiin 16.02.2022 ja aikaa vastaamiselle oli 28.02.2022 asti. Tarkoitus oli kartoittaa mahdollisuutta toteuttaa työkierto eri osastoilla. Kyselyllä kartoitettiin myös varasuunnitelman onnistumista. Näin varaudutaan hyvissä ajoin, jos työkierto ei toteudu täysin suunnitelman ja toiveiden mukaan. Varasuunnitelmana on varjostaminen, joka suunnitellaan toteutettavaksi, mikäli perinteistä työkiertoa ei jollain osastolla saada toteutettua.

Kysely teetettiin Lyyti palvelulla, joka lähetettiin sähköpostin ohessa esihenkilöille. Sähköpostissa oli myös linkki esihenkilöiden intranettiin, jossa uutisoitiin työkierrosta ja sen kestosta, tavoitteesta, tarpeesta ja työkiertoon soveltuvasta tehtävästä. Sähköpostissa kehoitettiin tutustumaan aineistoon ennen kyselyyn vastaamista, koska sillä pyritään vaikuttamaan vastauksiin ja tämä olisi osa idean ”myyntiä”. Eli mitä enemmän ja mitä positiivisempia hyötyjä esihenkilöt tietäisivät aiheesta ja mitä selkeämmältä prosessi vaikuttaisi ennen kyselyyn vastaamista, voitaisiin sillä vakuuttaa heidät. Tällöin vastauksetkin olisivat mahdollisesti suopeampia ja henkilöstön kehittämisen tarvetta ei sivuutettaisi. Lisäksi kyselyssä kysyttiin esimerkiksi varjostamisen mahdollisuudesta omassa tiimissä ja työkierron sopivasta pituudesta. Vastaamista helpottaa, kun lukee ensin mitä varjostaminen on, mitä sillä tavoitellaan ja miten se toteutetaan. Vastaamista työkierron pituuteen liittyen helpottaa, kun tietää mitä etuja eri työkierron pituuksista on.

Hei,

Palaten ensimmäisen kvartaalin Esimiesten Aamukahveilla puhuttuun aiheeseen, eli työkiertoon.

Lisää tietoa työkierrosta ja sen kestosta, tavoitteesta, tarpeesta ja työkiertoon soveltuvasta tehtävästä löytyy Esimiesten Intranetistä, johon kannattaa tutustua ennen kyselyyn vastaamista: https://bassadone.sharepoint.com/sites/BAN_Esimiehet/SitePages/Ty%C3%B6kierto.aspx

Kyselyllä kartoitetaan mahdollisuutta toteuttaa työkierto. Kyselyyn on aikaa vastata 28.02.2022 asti.

Toivon kaikilta vastausta kyselyyn, jotta pääsemme toteuttamisen suunnittelussa eteenpäin.

Kiitos!

Linkki: <https://www.lyyti.fi/questions/206d97a5d3>



Kuva 3. Sähköposti esihenkilöille 2022.

Tieto kyselyn aukaisemisesta ja intranetin uutisesta laitettiin sähköpostilla, koska sitä seurataan reaaliajassa. Sähköposti pidettiin lyhyenä ja kattava tieto intranetissä, jotta sähköpostia ei olisi liian raskasta lukea. Lyyti -palvelua on käytetty moniin muihinkin yrityksen kyselyihin.

Tämä tutkimustapa koettiin parhaaksi tavaksi jäsenellä suuren ihmisjoukon vastauksia, koska Lyyti -palvelusta saa yhteenvetoraportin, joka helpottaa tulosten tarkastelua. Näin voidaan jaotella positiiviset ja negatiiviset vastukset ja päätellä työkiertoon soveltuvat osastot, tehtävät, työkierron kesto ja työkiertäjän oman työn delegointi osaston tai tehtävän mukaan.

Kun työkierrosta on keskusteltu esimiesten kanssa, kirjoitettaisiin tämän suunnittelun pohjalta intranettiin tiedote aiheesta. Tärkeää on myös perustella henkilöstölle, että työkierron tavoite on oppia ja kehittyä, ei sijaistaa työnantajan eduksi. (Oikotie 2021.)

4.2 Johtopäätökset kyselyn tuloksista

Johtopäätökset tehtiin Lyyti -kyselyn tulosten perusteella. Johtopäätöksiin vaikuttaa myös johtoryhmälle annettu lyhyt brief tuloksista. Johtopäätöksiin on kerätty myös esihenkilöiltä saatua materiaalia lisäkysymysten avulla. Osa esihenkilöistä on tukenut toteutusta ottamalla oma-aloitteisesti yhteyttä oman tiimin työkiertoon liittyen tai yleisesti työkierron tavoitteisiin ja toteuttamiseen liittyen.

Kokonaisuudessaan työkierto ja varjostaminen nähdään positiivisessa valossa. Toteuttamista kannatetaan, kunhan eri osastoihin liittyvät tekijät otetaan tapauskohtaisesti huomioon. Tämä otetaan huomioon aina, kun prosessi käynnistetään. Työkierto nähdään harvemmin toteuttamiskelvottomana, mutta osittain haasteellisena. Varjostamisen koetaan olevan toteutuskelpoinen lähes kaikissa tehtävissä. Vastausten pohjalta päätettiin, että työkierto olisi ensisijaisesti 1 – 3 viikkoa, mutta pidempää jaksoa ei poissuljeta.

Työkiertäjän oman työn järjestäminen voi mahdollisesti aiheuttaa haasteita. Delegointi on mahdollista useammilla osastoilla, mutta melko moni tarvitsee myös sijaisen. Tätä joudutaan luultavasti järjestelemään tapauskohtaisesti. Tähän voitaisiin varautua toisella työkiertäjällä, eli vastaparilla, joka suorittaisi samalla omaa työkiertoa.

Tehtävien rajausta tehdessä tulisi ottaa huomioon maahantuontien salaisen tiedon säilyminen. Eli voiko esimerkiksi Renaultin tuotepäällikkö siirtyä Peugeotin tuotepäällikön tehtäviin. Tämä tullaan sopimaan aina erikseen, mikäli henkilö osoittaa esimiehelleen kiinnostuksensa tällaista tehtävää kohtaan. Esimerkiksi myyntipäälliköiden ja tuotepäälliköiden siirtymiseen liittyen on myös ajateltu yhteistyön vähentävän negatiivista kilpailua ja sen sijaan lisäävän toisten onnistumisista iloitsemista ja yhteneväisiä työskentelytapoja. Maahantuonnin myynnin ja jälkimarkkinoinnin tehtävät ovat jossain määrin sovellettavissa työkiertoon, mutta tämä siirtyminen katsotaan aina tapauskohtaisesti. Lisäksi työkierrosta on suljettava pois autohuollon tekniset työtehtävät ja johtotehtävät. Tehtävät rajattaisiin siten toimihenkilöiden/asiantuntijatehtävien kesken.

Työkierron toteuttamiselle suunniteltiin myös varasuunnitelmaa, koska työkierto on tarkoitus toteuttaa, vaikka se ei toteutuisi täysin suunnitelluin tavoin. Varasuunnitelmana olisi edellä mainittu vastaparien työkierto. Työkiertoa varten suunniteltaisiin työkierto tai varjostaminen yhteistyötä tekevien tai yhteistyöstä hyötyvien tiimien välille. Esimerkkinä tästä toteutustavasta pohdittiin vastapareiksi Autoverkkokaupan chat-palvelua hoitava palveluneuvoja ja huoltoneuvoja tai automyyjiä. Autotoimiston kanssa vastapareiksi sopisi esimerkiksi varaosatiimin tehtävät.

Varasuunnitelmasta tehtiin kuitenkin päätös, että sitä ei oteta käyttöön, ellei sille koeta olevan todellinen tarve. Päätökseen tultiin siksi, että työkierron toteuttaminen pyritään säilyttämään lähtökohtaisesti työntekijöiden motivaatiosta lähtöisenä, eikä valmiiksi määrättyä tai liian suunniteltuna. Prosessia kuitenkin jatkokehitetään toteutusten ja palautteen kautta.

4.2.1 Työkierto tukitoiminnoissa

Kyselyn perusteella työkierto olisi mahdollista toteuttaa taloushallinnossa reskontrassa. Taloushallinnossa olisi kohtuullisen helposti perehdytettäviä tehtäviä. Toinen ehdotus työkierrolle olisi, että reskontra-asiantuntijat tai kirjapitäjät vaihtaisivat hoidettavia yhtiöitä keskenään, mutta tämä on jo usein käytössä taloushallinnossa. Tämä voisi olla yksi mahdollisuus, mutta se ei kuitenkaan toisi työntekijöille yhtä paljon lisäarvoa, kuin jokin uusi kehittämistapa. Eli toisin sanoen tällä ei luultavasti saataisi työkierron jälkeen vahvoja tuloksia. Jos taloushallinnon työkierrossa varmistettaisiin, että kaikki tekevät yhtiötä, mistä ei ole niin paljon kokemusta, voisivat tulokset olla todella hyödylliset työntekijän kehittymisen kannalta. Työkiertäjän oma työ delegoitaisiin muiden tiimin jäsenten kesken, mutta sijaisellekin voi olla tarve.

Autotoimisto vastaa logistiikan ja laskutuksen sujuvuudesta. Vastuualueena ovat autojen laivaus tehtaalta autojen rekisteröintiin ja luovutukseen asti. Auto-

toimisto tekee yhteistyötä erityisesti automyyjien, autosihtereiden, myyntipäälliköiden sekä tuote- ja varaosaosaston kanssa. Kyselyn perusteella autotoimistossa työkierto onnistuu varmasti. Autotoimistossa olisi mahdollista toteuttaa työkierto sekä varjostaminen. Autotoimistolla on myös paljon yhteistyötä, joka mahdollistaa osaamisen kehittämisen. Lähes kaikki autotoimiston työtehtävät soveltuvat työkiertoon. Työtehtäviä olisivat laskutus, laivaus, asiakaspalvelu ja ennakkoilmoittaminen. Tehtävät ovat toistuvia, eli rutiininomaisia, joten perehdyttäminen tehtävään olisi mahdollista. Tiimin jäsenistä kuusi tai enemmän olisi kiinnostunut työkierrosta. Työkierron sopiva pituus olisi 1-3 viikkoa. Tiimistä työkiertoon lähtevän jäsenen työ delegoitaisiin tiimin kesken. Autotoimisto olisi kyselyn perusteella ideaalinen osasto, jossa toteuttaa työkierto, koska työ on rutiininomaista. Tämän lisäksi työ on perehdytettävissä kohtuullisen helposti eikä vaadi aikaisempaa syvällistä tuntemusta tehtävästä.

Mainostiimi suunnittelee ja toteuttaa kaikkien Bassadonen automerkkien ja maahantuojayhtiöiden sekä Autoverkkokauppa.fi:n markkinointi- ja mainosmateriaaleja. Työkierron toteuttaminen mainostiimissä on vielä epävarmaa, mutta varjostaminen olisi mahdollista toteuttaa. Tällöin myös panostettaisiin erityisesti vertaiskehittämiseen varjostamisen avulla, eli pohdittaisiin yhdessä oppien viemistä omaan työhön. Mainostiimiläisillä on hyvät mahdollisuudet lähteä itse työkiertoon, koska työkiertäjän oma työ voidaan delegoida tiimin kesken.

Palvelutiimi on myös tukitoiminto, joka sisältää kohtuullisen helposti perehdytettäviä rutiininomaisia tehtäviä. Tehtävät koostuvat asiakaspalvelusta, outbound-puheluista ja huoltovarouksista. Myös kyselyn perusteella työkierto olisi mahdollista toteuttaa. Työkierto toteutettaisiin 1-3 viikon ajan palveluneuvojan roolissa tai varjostamalla. Tiimiin tarvittaisiin sijainen, mikäli tiimin jäsen lähtisi työkiertoon. Tässä tapauksessa hyötyä olisi vastaparista, kuten huoltoneuvojasta. Tiimin jäsenten mielenkiinnosta työkiertoa kohtaan ei toistaiseksi ole tietoa.

4.2.2 Työkierto maahantuonnin yrityksissä

Bassadone Insurance Servicellä lyhyt työkierto voisi olla mahdollinen. Varjostaminen on varmempi tapa lähteä toteuttamaan työkiertoa. Vakuutusmyyjä voisi työkierron ajaksi siirtyä esimerkiksi autosihteerin työtehtäviin. Kyselyn perusteella tiedetään, että tiimissä ollaan kiinnostuneita työkierrosta ja työkiertäjän työ voitaisiin delegoida tiimin kesken.

Varaosiin kuuluu Bassadone Automotive Parts Oy, Bassadone Automotive Nordic Oy:n varaosalogistiikka -tiimi ja Herttoniemen varaosatiimi. Kaikki tiimit ovat yhtä mieltä työkierron toteuttamisesta. Varaosatiimeissä olisi 100% varmuudella työkiertoon sopivia tehtäviä, kuten tuotespesialistin ja tuotehoitajien tehtävät. Varjostamiseen sopisi lähes kaikki tehtävät. Jokaisessa tiimissä on työkierrosta kiinnostuneita ja jokaisessa tiimissä työkiertäjän tehtävä on mahdollista delegoida tiimin kesken.

Nordic Automotive Trading -yhtiössä myyntitehtävien puolesta työkierto voisi olla mahdollista, mutta yleisesti tehtävien luonteiden vuoksi työkierto ei kuitenkaan olisi mahdollista toteuttaa. Tiimissä epäiltiin vielä työkierron mahdollisuutta. Varjostamiselle nähtäisiin mahdollisuus, mutta sekin oli vielä epävarmaa. Tämä johtuu siitä, mahdollisena nähdään vain kenttäpäällikön tehtävät, ja tässä tehtävässä toimii yksi henkilö. Toisena haasteena on muun muassa päämiessuhteiden hoitaminen, jota ei mielellään anneta osaston ulkopuolisten henkilöiden tehtäväksi.

Nordic Automotive Services Oy:ltä saatiin vastaukset myynti, huolenpitosopimus, koulutus ja jälkimarkkinointi tehtäviin. Vastaukset olivat positiivisia työkierron ja varjostamisen suhteen ja tiimeissä on työkierrosta kiinnostuneita henkilöitä. Myynti ja suoramyynti -tehtävissä työkierron optimaalinen kesto olisi 1–3 viikkoa. Asiantuntijatehtävissä, kouluttajan tehtävissä sekä aluemyynti- ja jälkimarkkinointipäällikön tehtävissä yksi kuukausi tai enemmän. Vastauksien perusteella yhtiö olisi pohtinut molempien ajanjaksojen etuja, koska asiantuntijatehtävissä opittu tieto olisi syvällisempää.

Hyundai Motor Finland Oy:n tulosten puolesta toteuttamista pitäisi myydä enemmän ja toteutusta suunnitella lisää, koska vastaukset olivat pääosin epävarmoja. Työkiertoa ei ole kuitenkaan kumottu täysin. Huomioon tulisi ottaa erityisesti ajoitus ja kesto, sekä työtehtävien pikkutarkka sisältö ja perehdyttäminen. Jos työkierto saataisiin sovitettua hyvään ajankohtaan, olisi optimaalinen kesto 1–3 viikkoa. Markkinointiin tarvittaisiin sijainen, muuten työt voitaisiin delegoida tiimin kesken.

Auto-Bon Oy:n vastaukset olivat vielä lähinnä epävarmoja, mutta kyselyn perusteella potentiaalia löytyy. Tiimeissä on työkierrosta kiinnostuneita. Tiimeissä oman työn delegointi on mahdollista. Liian vaativiksi koetuissa tehtävissä tulisi olla sijainen. Varjostaminen koetaan kuitenkin parempana vaihtoehtona tässä yrityksessä.

4.2.3 Työkierto Autoverkkokaupassa

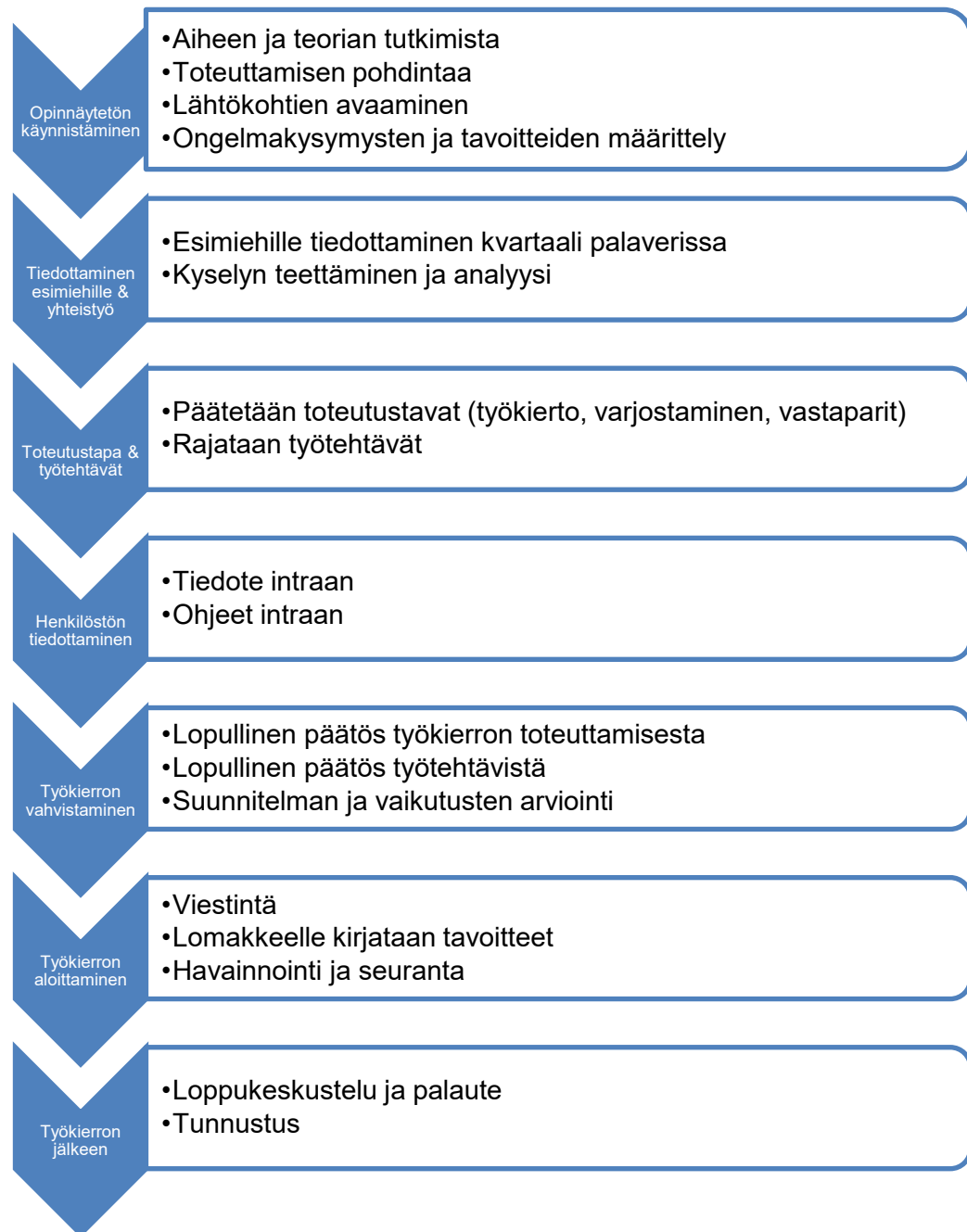
Autoverkkokaupan vastaukset ovat vaihtelevia, mutta toisaalta positiivisia ja tulosten perusteella melko hyvin toteutettavissa. Petikossa työkierto voitaisiin toteuttaa uusien autojen myynnin parissa ja Raisiossa myös automyyjän tehtävässä. Petikossa ei toistaiseksi tiedetä olevan työkierrosta kiinnostuneita Autoverkkokaupassa. Raisiossa on kyselyn perusteella työkierrosta kiinnostuneita. Raision työkierron toteuttamisessa on otettava huomioon, jos henkilö haluaa työkiertoon eri toimipisteeseen. Tämä vaatii silloin enemmän järjestelyjä. Jälki-markkinoinnissa voitaisiin toteuttaa korjaamopäällikön varjostaminen. Autoverkkokaupassa varjostaminen on mahdollista, työkierto kestäisi 1-3 viikkoa ja työdelegoitaisiin tiimin kesken. Toteuttaminen työn jakamisen puolesta on siten helppoa, että se ei vaadi liikaa tehtävien järjestelyjä.

5 Työkierron toteuttaminen

5.1 Työkierron suunnittelun malli

Raportoin opinnäytetyössä prosessin aloittamisesta ja siitä, miten prosessi etenee ja mitä päätöksiä tehdään. Kuviossa on hahmotettu työkierto yksinkertaisesti vaiheittain. Jokainen vaihe sisältää toimenpiteitä, jotka on myös kuvattu yksinkertaisesti.

Malli selkeyttää kehittämisprosessia ja prosessilla pyritään kehittämään jotakin olemassa olevaa, kuten henkilöstön osaamista ja koulutusmahdollisuuksia ja jotain uutta, kuten uusi tapa kehittää moniosaamista. Kehittämisprosessin tavoitteena on luoda jotain uutta, jonka vaikutukset ovat kestäviä. Eli nimenomaan työkierrolla halutaan pysyvä henkilöstön kehittämisen malli. Suunnittelussa otetaan huomioon haasteet ja näitä pyritään ennakoimaan. Suunnitelman toteutuksena saadaan realistinen tavoite ja toteutusehdotus. Toteutusta suunnitellessa tehdään yhteistyötä toteuttamiseen osallistujien eli esimiesten ja johdon kanssa sekä kohderyhmän eli muun henkilöstön kanssa. (Mäkisalo 2003, 149.)



Kuvio 2. Työkierron suunnittelun malli (Mäkisalo, 2003).

5.2 Prosessin käynnistäminen

Prosessin alussa ideoitiin toteuttamistapoja ja päätettiin varasuunnitelma, eli varjostaminen. Alussa oli jo huomioitava haasteet, jotka tulisivat tiedettävästi vastaan toteuttamisessa. Esimerkiksi esihenkilöiden motivointi prosessiin ja tiet-

tyjen työtehtävien rajaaminen niiden luonteen takia. Keskustelimme jo tässä vaiheessa työkierron palkasta. Joillain aloilla tai työpaikoilla palkan laskeminekin on mahdollista. (Hankonen & Nyman, 2015.) Olimme samaa mieltä henkilöstöjohtajan kanssa, että palkka ei tule laskemaan työkierron myötä, koska se ei motivoisi ketään osallistumaan. Palkan laskeminen työkierron ajaksi ei sovellu alalle, jossa työkierto ei ole arkipäivää. Sen sijaan palkan nostaminen on otettava huomioon, koska joissakin töissä saadaan ilta- ja viikonloppulisiä sekä provisiota.

5.3 Tiedottaminen työkierrosta esihenkilöille

Ensimmäinen tiedottaminen työkierrosta toteutui 10.02.2022 kvartaaleittain pidettävässä esimiesten aamukahvit -kokouksessa. Esihenkilöille tarkoitettuja aamukahvi -kokouksia järjestetään kvartaaleittain kahtena eri ajankohtana, joista jokainen voi valita itselleen sopivamman ajan. Tiedottamiseen valittiin ”Esimiesten aamukahvit”, koska sitä varten kokoontuvat kaikki Suomen esihenkilöt, eli 29 osallistujaa torstain kokouksessa ja 12 osallistujaa maanantain kokouksessa. Näin tiedottaminen onnistuu tehokkaasti ja yhteisesti kaikille. Idea työkierrosta otettiin hyvin vastaan. Esihenkilöt kommentoivat aihetta mielenkiintoiseksi ja pitivät työkiertoa hyvänä osaamisen kehittämisen menetelmänä etenkin sen uusia näkökulmia tuovan hyödyn vuoksi.

Ensimmäisessä tilaisuudessa kysyttiin, millainen olisi työkierron optimaalinen kesto. Työkierron kesto ei ole teoriassa kiveen hakattu, vaan se pitää suhteuttaa. Tarkoittaa siis sitä, että keston vaikuttaa työkiertäjän tavoite. Jokainen myös kokee eri keston motivoivaksi. (Leppiniemi, 2018.) Työkierron kesto vaihtelee viikosta vuosiin. Lähteet ja tutkimukset suosittavat kuukausia, esimerkiksi puolta vuotta. Tämä kesto on suhteutettu tutkimusten mukaan parhaimman oppimisen kannalta, eli jos tavoitteena on oppia perusteellisemmin. (Leppiniemi & Miinalainen 2018; Blixt & Uusitalo, 2006.)

Totesimme kokouksen jälkeen, että työkierron sopivaa kestoa kysytään myös esihenkilöille lähetettävässä kyselyssä, jotta arviointi olisi helpompaa. Eri työkierron pituuksien etuja ja soveltuvuutta perustellaan ennen kuin se päätetään tehtävä- ja työkiertäjä kohtaisesti. Esimerkiksi 1-3 viikkoa kestävä työkierto soveltuu parhaiten sellaiselle, joka haluaa lisätä tietämystään siitä, mitä eri osastoilla tapahtuu. Lyhyt työkierto soveltuu verkostoitumiseen ja oman työarjen vaihteluun. Lyhyelläkin työkierrolla pyritään kuitenkin kehittämään työkiertäjän osaamista, kuten näkökulmien hyödyntäminen omassa työssä tai tehtävää tarjonneelle tiimille. Lyhyempään työkiertoon on myös helpompi sitouttaa, kun työkiertäjän ei tarvitse lupautua pitkäksi ajaksi toiseen tehtävään. Pidempi työkierto, jonka katsotaan kestävän kuukausia, soveltuu sellaiselle, joka haluaa kehittää monipuolista osaamista syvällisemmin. Pidemmällä työkierrolla voidaan siirtää osaamista ja varautua tulevaisuuden muutoksiin, kuten työntekijäpulaan.

BASSADONE
AUTOMOTIVE NORDIC

Työkierto

- Opinnäytetyö
- Työkierto on:
 - Siirtymistä yrityksen sisällä toisiin tehtäviin
 - Osaamisen kehittämistä
- Ammatillisen kehittämisen tarve:
 - GPTW Trust Index - tuloksissa
 - Avoimissa kommentteissa
 - Johdon keskustelussa
- Työnantajan ja työntekijän etu

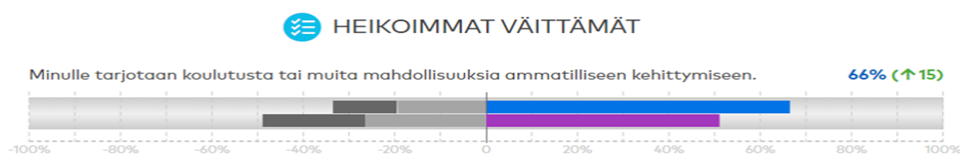
Avoimet kommentit

58.Työnkierto

20.Tulevaisuudessa toivoisin uusia vastuuta ja tehtäviä.

85.Enemmän mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista esim. koulutusten kautta.

55.Pitää tulla hieman ns. out of the box ja otettava vastuuta myös muista asioista vaikkei nyt varsinaisesti kuuluisikaan toimenkuvaan, tällä saadaan luotua yhteishenkeä, kun autetaan kaveria, jos huomataan ongelmia.



Kuva 1. "Esimiesten aamukahvit" Q1&Q2/2022 -esitysmateriaali.

Kuvassa on kokouksessa käytetty materiaali. Materiaalin avulla kerroin, että teen aiheesta opinnäytetyön, ammatillisen kehittämisen tarve on havaittu useammalla tavalla ja työkierto on hyödyksi työnantajalle ja työntekijälle. Esitysmateriaaliin on poimittu tarpeen kartoittamiseen käytettävät avoimet kommentit.

Toinen tiedottamistilaisuus työkierrosta toteutui 14.2.2022, toisessa ”Esimiesten aamukahvit” -kokouksessa. Haasteena etäkokouksissa on ollut keskustelun vähäisyys, joten montaa kysymystä tai ajatusta työkierrosta ei noussut esiin.

Ajatuksina nousi myös tässä kokouksessa, kuin aikaisemmassakin, työkiertoon käytettävä aika. Yksi toteama oli, että 1 – 2 viikon pituinen työkierto voisi olla todella toimiva. Toinen toteama oli, että idea on hyvä ja tiimissä voisi olla apua esimerkiksi yhteistyöstä autosihtereiden kanssa. Lisäksi muiden auttaminen, vaikka tehtävä ei omalle työlialle kuuluisi, herätti positiivista myötäilyä.

5.4 Toteuttaminen varjostamalla

Käytännössä varjostaminen on lähes kaikissa tiimeissä ja tehtävissä mahdollista. Varjostamisesta eli vertaiskehittämisestä ei pitäisi olla haittaa työn teolle. Varjostaminen on otettu suunnitelmaan vaihtoehdoksi etenkin niitä työtehtäviä varten, jotka eivät ole kohtuullisen helposti perehdytettävissä. Varjostamisesta on hyötyä myös niille, jotka haluavat kehittää näkökulmia työntekoa varten. Varjostamalla voitaisiin lisätä yhteistyötä tekevien tiimien osaamista.

5.5 Toteuttaminen johdon avustuksella

Työkierron vapaaehtoisuus voi johtaa tämän toteuttamistavan käyttöönottamiseen. Vapaaehtoisuus on hyöty sekä haaste. Haasteena tämä voi ilmetä siten, että työkierto ei motivoi tarpeeksi. Eli haaste ilmenee samalla tavalla kuin esihenkilöiden motivointi.

Johtoryhmä voisi ehdottaa, mitkä tiimit toteuttavat työkiertoa keskenään. Eli tiimeissä, jotka hyötyisivät toistensa yhteistyöstä, työkiertäjät vaihtaisivat työtehtäviä. Tämä tapa veisi toteutusta eteenpäin, kun osa työkierrosta on johdon määrittelemä. Silloin esihenkilöt saisivat vielä enemmän johdon tukea. Lisäksi tämä toisi työkiertoon lisää tarkoitusta. Työkierron käynnistämiseksi olisi tällöin suunnannäyttäjää.

5.6 Työkiertoon soveltuvat työtehtävät

Työkiertoon soveltuvaksi tehtäväksi määriteltiin soveltuvat tehtävät muutaman kriteerin mukaan. Tehtävän tulisi olla perehdytettävissä kohtuullisen helposti eli sisältää esimerkiksi rutiinityötä tai työtä, josta on olemassa ohjeet tai prosessikuvaus. Työssä ei vaadita aikaisempaa syvällistä tuntemusta työtehtävästä, koska työ pitää olla opittavissa ilman koulutusta, kokemusta tai tuntemusta. Työkierron on myös tarkoitus toteutua mutkattomasti.

Tehtävässä ei myöskään käsitellä sellaista salassa pidettävää tietoa, mitä ei voida jakaa osastojen välillä. Tässä otetaan huomioon tapauskohtainen suunnittelu esimerkiksi tuotepäälliköiden työkierrossa. Muun tiedon ja osaamisen jakaminen on tavoiteltavaa.

Lyhyeen työkiertoon tai varjostamiseen soveltuvat myös vaativammat tehtävät. Varjostamisessa ei osallistuta varsinaiseen työntekoon, joten työn vaativuudella ei ole merkitystä. Tarkoituksena sen sijaan on kuitenkin jakaa ajatuksia ja ideoita varjostamisen aikana ja jälkeen. Lyhyessä työkierrossa voitaisiin perehdyttää työ pintapuolisemmin syvällisen oppimisen sijaan, jonka jälkeen keskusteltaisiin vertaiskehittämisen tavoin, kuten muissakin toteuttamistavoissa.

Palveluneuvojan rooli
Varjostamiseen mikä tahansa, Lyhytaikaiseen kiertoon tuotehoitajien tehtävät
HPS asiantuntija, Kouluttaja, aluemyyntipäällikkö, JM-Päällikkö
Tuotespesialistin tehtävät
Korjaamopäällikkö
Kenttäpäällikön tehtävät jossain määrin mahdollisia mutta hankalasti oman tiimin sisällä, koska silloin kenttäpäällikön (meillä yksi henkilö) tulisi ottaa sijaistavan henkilön tehtävät ja sen koen haasteellisena. Neljällä viidestä tiimin jäsenestä on henkilökohtaisia päämiessuhteita ja näiden hoitaminen sijaistuksena tai delegointina tuottaa omat haasteensa.
laskutus, laivaus,asiakaspalvelu,ennakoilmoittaminen, lähes kaikki osaston työtehtävät sopii.
Periaatteessa lähes kaikki sopii varjostukseen, ja pieneltä osin tehtävät sopii myös delekoitaviksi
Tuotepäällikön ja Fleet Coordinatorin tehtävät
respa/reskontra. työnkierto voisi onnistua oman tiimin sisällä.
KAM / myyntimiehen työ
Suoramyyntin asiakaskontaktointi
Kouluttajat tai itse esimiehen näkemyksen lisääminen
Reskontra tai auto toimiston työ
Automyyjä, työnjohtaja
En osaa sanoa
Takuukäsittely?
Uskoisin, että työnkierrossa pitäisi keskittyä ideointiin. Kierrossa oleva henkilö voi osallistua esimerkiksi mainonnan ja kampanjoiden ideointiin, mutta toteuttaminen saattaa olla haasteellista. Sillä on paljon työkaluja, joita ei kannata työn kierrossa olevalle hankkia.
ei mikään
Lähes kaikki. Tällä hetkellä kaikkien tehtäväkuvaa hieman muutetaan, joten työkierto ei ole ajankohtaista nyt.
Lähes kaikki. Osalla henkilöstä on vahva osaaminen ja koulutus juuri hänen nykyisiin tehtäviin ja niitä haluaa tehdä jatkossakin, mutta muuten oman halukkuuden mukaan työkierto on hyvinkin mahdollista lähes kaikissa tehtävissä.
Vakuutusmyyjä / autosihtööri
tuotepäällikkö, aluemyyntipäällikkö
reskontra, kirjanpito

Kuva 4. Työkierto-kyselyyn vastanneiden esimiesten antamia esimerkkejä työkiertoon soveltuvista tehtävistä.

Esihenkilöt antoivat esimerkkejä työkiertoon soveltuvista tehtävistä. Esimerkit on annettu vain oman tiimin puolesta. Tehtävät vastaavat hyvin annettuja kriteerejä. Työkiertoon soveltuvien tehtävien määrä on positiivista.

Koosteena työkiertoon soveltuvia tehtäviä olisivat palveluneuvoja, huolenpitosopimus-asiantuntija, kouluttaja, aluemyyntipäällikkö, jälkimarkkinointipäällikkö, tuotespesialisti, korjaamopäällikkö, logistiikka ja autojen laskutus, tuotepäällikkö, Fleet Coordinator, reskontranhoitaja, kirjanpitäjä, toimistoassistentti, myynti, suoramynti, automyyjä, takuukäsittelijä, mainonnan ja kampanjoiden

ideointi, vakuutusmyyjä ja autosihteri. Lisäksi varjostamiseen soveltuu lähes kaikki tehtävät.

5.7 Roolit ja vastuut

Rooleja ja vastuita on johdolla, esihenkilöillä, perehdyttäjillä, henkilöstöosastolla ja työkiertäjällä. Johdon rooli on tukea esihenkilöitä. Johto tukee uutta toimintamallia ja esihenkilöitä sekä uskoo toimintamalliin. Esihenkilöt arvioivat millaista osaamista he tarvitsevat tiimissään ja millaista he voisivat tarjota työkiertäjälle. Esihenkilöt selvittävät työkiertäjän oman työn delegoinnin tai sijaistamisen. Keskeistä osaamisen kehittämisen on esihenkilöiden ja työkiertäjän vastuu, koska henkilökohtainen osaamisen tarve ja kiinnostus tulee työkiertäjältä ja esihenkilö on avainhenkilö osaamisen tarpeen ja tarjonnan selvittämiseksi.

Vastuu työkiertoon lähettämisestä on työkiertäjän omalla esihenkilöllä. Vastaanottava taho on isossa roolissa, koska sekin pyrkii lisäämään osaamista. Vastaanottava osasto ei kuitenkaan ole varsinaisesti vastuussa vaan on yksi prosessiin osallistujista ja myös tiimin osaamista kartoitetaan prosessin jälkeen.

Jokaisen työkiertoon liittyvän tahon vastuulla on yhteydenpito, eli vastaanottavan ja lähettävän osaston on pidettävä yhteyttä ja sovittava asioista keskenään. Heidän tulisi myös jakaa työkiertossa saatuja oppeja. Erityisen tärkeää on myös, että henkilöstöosasto on aina tietoinen työkiertoon lähtijästä, tavoitteesta ja muista sovitusta asioista. Ennen työkierto-jaksoa täytettävä lomake tulisi lähettää henkilöstöosastolle.

Perehdyttäjän vastuisiin kuuluu työnopastus, vuorovaikutus ja asioiden pohtiminen yhdessä työkiertäjän kanssa. Työkiertossa tulisi näkyä uuden työn ja työkiertäjän oman työn reflektointia. Henkilöstöosaston rooli on tuki ja kehittäminen. Vastuualueena on dokumentointi, seuranta, keskustelun herätteleminen ja prosessin kehittäminen.

5.8 Palkkaus

Tarkoituksena ei ole laittaa tekemään vaativampaa työtä ilman lisäkorvausta. Palkkaukseen liittyvät muutokset työtehtävien vaihtuessa otetaan huomioon tapauskohtaisesti. Tähän vaikuttaa muun muassa työkierron pituus ja miten itsenäisesti työkiertäjä pystyy hoitamaan perehdytettyä tehtävää. Palkassa otetaan tapauskohtaisesti huomioon myös provisiot.

5.9 Ohjeet esimiehille

Esimiehille päätettiin tehdä ohjeistus suunnannäyttäjäksi, miten toimintamalli otetaan käyttöön. Ohjeessa kiitetään esimiehiä kyselyyn vastaamisesta ja kerrotaan, miten heidän tulee toimia, mikäli työntekijä ilmaisee kiinnostuneensa osallistumaan työkiertoon tai varjostamiseen. Ohjeessa käydään läpi työkierto-jakson suunnittelu, dokumentointi ja jälkihoito.

Suunnittelu toteutetaan jokaisen kohdalla tapauskohtaisesti, koska työkierto sisältää paljon huomioon otettavia asioita. Ohjeessa kerrotaan tässä vaiheessa olevan oleellista suunnitella ajankohta ja kesto työkierrolle, työtehtävä, tavoite ja oman työn delegointi tai sijaistaminen. Suunnitteluun otetaan myös vastaanottavan osaston perehdyttäjä tai esimies.

Suunnittelun avuksi luotiin lomake, joka täytetään suunnitteluvaiheessa ja tämä toimii myös tavoitteiden dokumentointiin. Dokumentoinnin tueksi tehdään lomake tai sopimus työkiertoon osallistumisesta. Ratkaisussa päädyttiin lomakkeeseen, koska lähtökohtaisesti ja toistaiseksi työkierron ajatus on vielä olla ”helppoa ja kivaa”. Jos työkiertoa kehitetään niin pitkälle, että se vaatii uusia palkkasopimuksia vuorotyön tai provisioiden osalta, on silloin tehtävä sopimus. Tähän käytetään lomaketta, joka valmistellaan ennen ensimmäisen työkierto jakson alkamista. Lomakkeessa käy ilmi osapuolet, vastaanottava osasto, ajankohta ja työkiertäjän tavoite. Työkiertäjä kuvailee mitä taitoja hän voisi kehittää kyseisen työn kautta oman osaamisensa kehittämiseksi.

Dokumentointiin sisältyy myös kirjanpito työkiertoon tai varjostamiseen osallistuvista henkilöistä Excelissä, jakson etenemisen seuranta ja tulosten dokumentointi ja analysointi Lyyti -raporttien perusteella. Lyyti-kysely toteutetaan työkiertäjälle jakson jälkeen. Raporttien perusteella voidaan arvioida työkierron tai varjostamisen tehokkuutta ja vaikutuksia.

Työkierron jälkihoitona pidetään kehityshaastattelu työkiertäjän ja henkilöstöhallinnon edustajan kesken. HR keskustelee myös vastaanottavan osaston perehdyttäjän tai esihenkilön kokemuksesta. Tarkoituksena on saada työkiertäjältä viimeistään tässä vaiheessa ajatuksia omasta kokemuksesta, miten prosessi vaikutti omaan osaamiseen, urasuuntaan, motivaatioon tai siihen mikä työkiertäjän tavoite oli ja päästiinkö siihen. Haastattelussa kysytään myös, miltä paluu omaan työhön tuntuu prosessin jälkeen. Jos työkiertäjä ei prosessin jälkeen koe päässeensä tavoitteeseen, ehdotetaan työkiertäjälle, olisiko lisäksi toinen työkierto- tai varjostamis-jakso tarpeen tavoitteeseen pääsemiseksi. Jos ajallinen ratkaisu ei toimi, kehitetään toteuttamista.

Vastaanottavan osaston perehdyttäjän tai esihenkilön kanssa tehtävällä keskustelulla on tarkoitus selvittää, saiko tiimi tästä jotakin uutta näkökulmaa omaan toimintaan. Keskustelua ei tarvitse toteuttaa virallisesti haastattelun muodossa. Keskustelua varten luonnostellaan kysymyksiä, joihin on kehittämisen kannalta oleellista saada vastaukset. Vastaanottavan osaston kannalta epäonnistunut skenaario olisi se, että prosessi olisi uusien näkökulmien saavuttamisen sijaan ajan hukkaamista perehdyttämiseen käytetyn ajan vuoksi.

Jälkihoidon tavoitteena on, että prosessin jälkeen työkiertäjä tietää työnantajan arvostavan työntekijän halukkuutta päivittää osaamistaan ja olla mukana yrityksen liikkeessä. Prosessista ei saisi jäädä sen loputtua työntekijälle oloa, että sillä ei ollut todellista merkitystä. Onboarding tarkoittaa rekrytoinnin yhteydessä sitä, että palkattu henkilö sitoutetaan mahdollisimman pian omaan työhön ja yritykseen. Tavoitteena tuottava tekeminen. Työkierron jälkihoidolla pyritään herättelemään työkiertäjän kokemusperäiset näkökulmat vertaiskeskustelulla, jotta

työkiertäjä saa laajemman kuvan omasta työstä, organisaatiosta, sen toiminnasta ja mikä sille on tärkeää. Eli miten hyödyntää oppimaansa omassa työssä tai antaa jotakin uutta vastaanottavan osaston käyttöön. Kaiken kaikkiaan tämä on vuorovaikutusta. (Kaijala 2016 ,67)

5.10 Intranet -tiedote henkilöstölle

Henkilöstöä tiedotettiin työkierrosta ja varjostamisesta yrityksen intranetissä. Henkilöstölle kerrottiin, mistä tämä toteutus on lähtenyt liikkeelle, mihin työkierrolla voidaan vaikuttaa, miten sen tavoitteeseen voi itse vaikuttaa ja miten työkiertoon tai varjostamiseen osallistutaan. Työkierron päätavoitteeksi julkaistiin osaamisen kehittäminen, mutta tähän rinnastettiin asioita, joihin työkierrolla voidaan vaikuttaa. Tavoitteen päättää työntekijä ja esihenkilö. Työntekijöitä ohjattiin ottamaan työkierto puheeksi esihenkilön kanssa, milloin tahansa, tai esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Myös henkilöstöosastoon voi ottaa yhteyttä, milloin vain. Virallisissa ohjeissa kerrotaan lisäksi työkierron konkreettisista asioista toteutuksessa, kuten jakson kesto ja esimerkkejä soveltuvista työtehtävistä. Tiedote on saanut kahden vuorokauden aikana 124 näyttökertaa ja viikossa 200 näyttökertaa.

5.11 Työkierron tulosten seuranta

Kun työkierto saadaan lanseerattua, aletaan seuraamaan sen tuloksia. Tulosten seurannan tarkoituksena on seurata sen vaikutuksia henkilöstön osaamisen kehittymiseen. Tuloksilla voidaan jatkokehittää työkiertoa ja varjostamista. Tuloksista tulisi käydä lopuksi ilmi, miltä työkiertäjästä tuntuu palata omaan työhön.

Tulosten seurantaan tullaan käyttämään Lyyti-ohjelmaa. Lyytiin luodaan kysely, jonka vastausten perusteella saadaan tilastollisia tuloksia. Tulosten perusteella havaitaan kehityskohteet ja työkierron kannattavuus. Lyytistä saadaan raportteja eri muodoissa ja yhteenvetona, josta saadaan kokonaiskuva työkierron tehokkuudesta. Työkaluna Lyyti on helppokäyttöinen myös työkiertäjälle, jos hän täyttää sen itsenäisesti.

6 Johtopäätökset

6.1 Projektin yhteenveto

Työkierrosta esitettiin aluksi ehdotus esihenkilöille. Työkierto sai ensivaikutelmana hyvän vastaanoton, jota johto tukee ja työkierto nähdään mielenkiintoisena kehitysmenetelmänä. Työkiertoon saatiin toteutusideoita esihenkilöiltä ja johdolta.

Johdannossa kerrottiin, mikä on opinnäytetyön päämäärä. Päämääränä oli saada opinnäytetyölle tuote, eli suunnitelma työkierron toteuttamisesta. Asiaongelmana oli tarvittavan tiedon puute. Opinnäytetyöhön kerättiin tietoa työkierrosta ja mitä sen toteuttamisessa tulee ottaa huomioon. Tietoa kerättiin myös esimiehiltä kyselyn avulla. Opinnäytetyön lopputuloksena on saatu kerättyä luotettavaa tietoa työkierron toteuttamisen kannattavuudesta, suunniteltu toteutus ja ohjeet. Lisäksi voidaan arvioida projektin onnistumista ja suunnitella tulevaisuudennäkymiä. Alussa oli tarkoitus saada opinnäytetyön loppuun arviota siitä, miten työkierto toteutuu. Suunnitelman mukainen toteutus on kuitenkin edennyt odotettua pidemmälle, ja lopputuloksiin saadaan selkeitä tuloksia ja ehdotukset jatkotoimenpiteistä.

Projektin alku oli suurimmaksi osaksi tiedon etsimistä ja pohdintaa työkierron toteuttamisen järjestyksestä. Opinnäytetyön aloitus oli luonnostelua ja ajatusten kirjoittamista. Suunnitelman edetessä pohdittiin erilaisia tapoja toteuttaa työkierto ja suunniteltiin alkua varten varasuunnitelma. Varasuunnitelmalla haluttiin varmistaa työkierron kokeileminen, mutta varautua myös työkierrosta johtuvan työläisyyden aiheuttamaan mahdolliseen kielteiseen vastaanottoon. Varasuunnitelmaksi muodostui ensimmäisenä varjostaminen. Myöhemmin päätettiin, että varjostaminen otetaan heti käyttöön toisena vaihtoehtona, miten kehittää omaa osaamistaan.

Lopputuloksena työkierto ja varjostaminen toteutetaan suunnitelman ja ohjeistuksien mukaisesti. Lomake työkiertoon osallistumisesta tukee suunnittelua ja

dokumentointia. Tapauskohtaisesti sovittavia asioita ovat ajankohta, kesto, jakson ripottelu ja palkka. Työkiertoa voidaan suunnitella tapauskohtaisesti, jos työkiertäjän tavoite vaatii yhteistä tarkempaa suunnittelua esimerkiksi sellaisen tehtävän löytämiseksi, joka kehittää työkiertäjän osaamista ja on hyödyksi omassa työssä. Työkierron aikana pidetään aktiivista vuorovaikutusta yllä, jotta oppiminen on vastavuoroista työkiertäjän ja vastaanottavan osaston välillä. Työkierron jälkeen pidetään keskustelu HR:n ja työkiertäjän kesken hänen kokemuksesta ja oppimisesta. Vastaanottaneen osaston esimies kertoo myös kokemuksesta osaston näkökulmasta. Työkiertäjä jakaa osaamistaan omassa työyhteisössä.

6.2 Suunnitelman arviointi

Opinnäytetyön tuloksena on saatu kerättyä tietoperusta, jonka pohjalta suunnitelma on ollut mahdollista toteuttaa. Tämän tuloksena on saatu aikaan luotettavaa tietoa parhaan toteuttamistavan selvittämiseksi yhteistyön avulla. Lopputuloksena on saatu aikaan yrityksen käyttöön lanseerattava toimintasuunnitelma, miten työkierto toteutetaan ja mitä esihenkilöiden, työkiertäjän ja HR:n rooleihin sisältyy. Toimintasuunnitelmassa voi mahdollisesti olla vielä aukkoja, jotka tulevat vastaan työkierto-jaksojen kohdalla. Näitä kehitetään esimerkiksi palautteen avulla. Jotakin rooleihin, työtehtäviin, tavoitteisiin ja osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita mahdollisesti selitetään esihenkilöille ja työntekijöille tilanteen mukaan tarkemmin. Valmistaudumme siis opastamaan, miten esimiehen tai työntekijän tulee seuraavaksi toimia.

Suunnitelmaan tarvittavaa informaatiota on kerätty yrityksen johdolta ja esihenkilöiltä. Informaatio on luotettavaa, koska yrityksen omalta henkilökunnalta kerätyllä tiedolla työkierto voidaan mukauttaa yritykseen sopivaksi. Viitekehyksessä on käytetty luotettavia lähteitä. Lähteinä on käytetty asiantuntijoiden informaatiota ja kirjallisuutta.

Viitekehys tukee suunnitelmaa. Viitekehyksessä mainitaan työkierron toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Viitekehysellä tuodaan esille jo olemassa olevaa

tietoa työkierron hyödyistä, eli miksi työkierto on kannattava menetelmä osaamisen kehittämiseksi. Viitekehyksessä nostetaan asioita, joita tulisi yleisesti ottaa huomioon toteuttamisessa, kuten haasteet. Viitekehyksessä mainitaan myös asioita, jotka yrityksessä tulisi saada nostettua esiin työkierron avulla, kuten hiljaisen tiedon jakaminen. Teorialla voidaan tukea toteuttamista. Esimerkiksi työssä oppiminen tukee työkierron tavoitetta kehittää osaamista työpaikalla.

6.3 Jatkotoimenpiteet

Jatkossa työkierto lanseerataan ja aloitetaan ensimmäisten työkierto jaksojen toteutukset. Työkierto ehdotetaan toimintamalliksi myös Baltiaan. Viestintää ylläpidetään ja toteutusta kehitetään. Työkierto huomioidaan myös seuraavassa Bassadonen Great Place to Work -pulssikyselyssä.

Lanseeraus on alkanut toiveiden mukaisesti ja jatkossa sitä ylläpidetään. Ensimmäinen ilmoittautuminen työkiertoon on tehty ja HR on vastaanottanut osallistumislomakkeen. Osallistumislomaketta muokattiin vielä palautteen avulla selkeämmäksi. Lisäksi kiinnostuksensa työkierrosta tai varjostamisesta on ilmaissut jo kaksi henkilöä. Lanseerausta on tarkoitus ylläpitää, jonka suunnittelemisen on lanseerauksen seuraava vaihe. Henkilöstöä motivoidaan osallistumaan työkiertoon kertomalla mahdollisuudesta osaamisen kehittämislle.

Työkierto ja varjostaminen nähdään mahdollisesti toteutettavana toimintamallina myös muissa maissa. Baltiaan on tehty esitys työkierrosta ja varjostamisesta sekä ohjeet, joita käytetään myös suomessa. Materiaalit on lähetetty ehdotuksena työkierron lanseeraamisesta myös Baltiassa. Baltian maiden kanssa ollaan yhteydessä, jos he päättävät ottaa toimintamallin käyttöön. Gibraltarilla on myös kiinnostuttu työkierrosta, joka on positiivinen tulos jatkon kannalta.

Viestinnän merkitys on työkierron ja varjostamisen toteuttamisen kannalta tärkeää, ja siksi sitä ylläpidetään. Viestinnän ja tiedon kulkemisen tärkeyttä korostetaan, jotta tieto kulkisi sujuvasti eri tahojen välillä. Henkilökunnalle viestitään työkierrosta, hyödyistä ja etenkin mahdollisuudesta kehittyä. Työkierrossa käyneet saavat kertoa kokemuksestaan, joka julkaistaan intrassa.

6.4 Mahdolliset jatkotutkimukset Bassadonelle

Toteutusta kehitetään jatkossa niin, että mahdolliset haasteet havaittaisiin ja näille suunniteltaisiin ratkaisut. Toteutusta kehitetään palautteella ja saaduilla tuloksilla. Jos tulokset osaamisen kehittämisestä eivät ole toteutuneet toivotun mukaan, kehitetään työkierron tavoitetta ja suunnitellaan, mihin työkiertoa kannattaisi kohdentaa. Toteutuksen kehittämiseen hyödynnetään toukokuussa Great Place to Work -pulssikyselyä.

Kun työkierto mahdollisesti saadaan lanseerattua aktiivisempaan käyttöön, tehdään jatkotutkimuksena selvitys työkierron vaikutuksista ja tuloksista. Vaikutuksista kävisi ilmi, miten työkierto on mahdollisesti vaikuttanut organisaatioon ja henkilöstöön. Onko työkierto vaikuttanut organisaation ja henkilöstön osaamiseen ja toimintatapoihin. Tulokset tutkitaan mahdollisesti yhteenvetoraporttina, jonka avulla saadaan työkierron suorat tulokset sen onnistumisesta ja onko työkiertäjä päässyt tavoitteeseensa, kehittänyt osaamistaan tai saanut työkierrosta muuta hyötyä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin mahdollisesti vertailla myös tavoitteita, eli sitä, millaisia tavoitteita osaamisen kehittämiseksi on havaittu.

6.5 Työn onnistuminen

Mikäli ajassa olisi mahdollista palata taaksepäin, teoreettista viitekehystä olisi tutkittu aiemmin ja etsitty vielä enemmän näyttöä työkierron hyödyistä. Lähteitä olisi tutkittu kriittisemmin, koska haasteena ilmeni toissijaiset lähteet. Työssä haastavaa oli myös tutkia työkierron haasteita, jotka mahdollisesti tulevat vastaan juuri Bassadonella. Haastavaa oli siis työkierron soveltaminen. Haasteiden tutkiminen etukäteen on tietyllä tavalla haastavaa, koska tilanteita tulee ennakoita. Suunnittelussa tulee ymmärtää kokonaisuutta, mutta myös ottaa huomioon yrityksen monien työtehtävien luonteisiin kuuluvat asiat.

Kyselystä, esihenkilöiden näkemyksestä ja johdon tuesta toteuttamisessa oli paljon hyötyä onnistumisen kannalta. Onnistumisen kannalta oli hyötyä, että työkierto oli jo aiheena tuttu ja tiesin, mitä se tarkoittaa. Tyytyväisin toteuttami-

sessä olen kyselyn teettämiseen, koska kyselyllä kerättiin lopulta paljon vastauksia ja kysely käynnisti toteuttamisen. Kyselyn jälkeen toteuttaminen saatiin etenemään. Erityisen onnistuneena pidän lopputulosta, koska alkuun varauduttiin, että opinnäytetyöhön ei saada mitään tuloksia vielä tähän asti saatetusta työstä. Prosessissa päästiin siis pidemmälle kuin alkuun odotettiin. Ohjeistuksiin jäin kaipaamaan myöhemmin vielä hiomista, vaikka olin tyytyväinen siihen, että niiden perusteella ymmärrettiin, miten henkilökunnan tulee toimia. PDF-muotoiset ohjeistukset esihenkilöille ja henkilökunnalle olivat mielestäni onnistunut yhteenveto ja tietopaketti uudesta toimintamallista. Ohjeet olivat helposti jaettavaa myös Baltiaan ja Gibraltarille, kun niistä oli valmiiksi tehty esitteet.

Lähteet

Aho, Maarit. 2020. Työelämän liikkuvuus rakentaa uutta työminää. <https://www.valtiolla.fi/tyoelaman-liikkuvuus-rakentaa-uutta-tyominaa/>. Viitattu 8.4.2022.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Viitattu 7.4.2022.

Autoalan Keskusliitto 2021a. AKL. Toimiala. Autoala tarjoaa hyvät koulutus- ja työllistymismahdollisuudet. <https://akl.fi/toimiala/>. Viitattu 27.01.2022.

Autoalan Keskusliitto 2022a. <https://www.autoala.fi/>. Viitattu 18.4.2022

Autoalan Keskusliitto 2022b. Autoala on viisas valinta. https://www.autoala.fi/ura_autoalalla. Viitattu 18.4.2022.

Bassadone Great Place to Work -henkilöstökysely 2021. Yrityksen hallussa. Great Place to Work emprising. Viitattu 18.4.2022.

Bassadone 2021a. Perehdytys. Powerpoint. Yrityksen hallussa. Viitattu 27.01.2022.

Bassadone 2021b. BAN-yhtiöryhmä. Viitattu 27.01.2022.

Blixt M-L & Uusitalo 2006. Työkierto hoitotyössä. Teoksessa Miettinen M, Hopia H, Koponen L & Wilskman K. Hoitotyön vuosikirja, sairaanhoitajaliitto. Suomen graafiset palvelut oy. Helsinki

Culture Audit. 2020. Vastauspohja. Bassadone Automotive Nordic Oy. Great Place to Work Institute. Viitattu 12.4.2022.

eOsmo 2022a. Työn varjostamisen teoreettinen tausta. <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/varjostaminen/link1.html>. Viitattu 11.4.2022

eOsmo 2022b. Varjostaminen. <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/varjostaminen/index.html>. Viitattu 11.4.2022.

eOsmo 2022c. Työkierto. Osaamista kehittävä työkierto. <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>. Viitattu 11.4.2022.

Great Place to Work 2021. <https://greatplacetowork.fi/>. Viitattu 28.2.2022.

Grönfors, Terttu 2010. Työssä oppiminen. Avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä 2010. HansaBook 2010, Hansaprint Direct Oy, Vantaa. Sivut 24-45. Viitattu 14.2.2022.

Haapakorva, Antti 2021. Great Place to Work. Kurkistus sertifikaatin taakse. Talentree. Business design. <https://talentree.fi/blogi/gptw-sertifikaatti/> Viitattu 8.4.2022.

Hankonen, Riitta & Nyman, Matias 2015. Työkierto vaatii suunnitelman. Tehy. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyokierto-vaatii-suunnitelman>. 14.10.2015. Viitattu 7.2.2022

Heilmann, Pia 2014. Työkierrosta voi olla monenlaista hyötyä. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/ura/art-2000002728184.html>. Viitattu 8.4.2022.

Hyppänen, Riitta 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. 3. – 4. uudistettu painos. Sivut 121 – 126. Viitattu 11.4.2022.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy. Helsinki. Viitattu 18.3.2022

Ketopaikka, Essi 2022. Haastattelu. Bassadone Automotive Nordic Oy. Viitattu 12.4.2022

Leppiniemi, Suvi 2018. Viisi vinkkiä työkiertoon. 04.06.2018. Viitattu 10.02.2022. <https://sairaanhoitajat.fi/viisi-vinkkia-tyokiertoon/>

Muona, Martti 2016. Muutos autoalalla luo mahdollisuuksia: ”Ala on äärimmäisen mielenkiintoisessa vaiheessa”. <https://duunitori.fi/tyoelama/vv-auto-muutoksen-mahdollisuudet>. Viitattu 18.4.2022.

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Viitattu 21.2.2022.

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Viitattu 10.4.2022.

Oikotie 2021. Kaipaatko vaihtelua työhösi, mutta et haluaisi vaihtaa työnantajaa? Katso, voisiko työkierto olla sinun juttusi. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/kaipaatko-vaihtelua-tyohosi-mutta-et-haluaisi-vaihtaa-tyonantajaa-katso-voisiko-tyokierto-olla-sinun-juttusi>. Julkaistu 11.3.2021. Viitattu 28.01.2022.

Otala, Leenamajja & Jarenko, Karoliina 2022. Learning Advantage -webinaari.

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja 2010. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy. Ensimmäinen painos. https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf. Viitattu 11.4.2022.

Ranta, Ritva 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Yrityskirjat Oy. Helsinki. Viitattu 10.4.2022.

Rehula, Pirjo. I & O Kärkihankkeen muutosagentti 2016. Satakunnan suunnitelma ikäihmisten yhteen sovitetusta palvelukokonaisuudesta 2019-2025-(2030). Satakunta. Sivun 12. https://www.eposa.fi/wp-content/uploads/2021/02/Satakunnan_suunnitelma_ikaihmissen_palvelukokonaisuudesta_2025-1.pdf. Viitattu 8.4.2022.

Rissa, Pekka; Juntunen, Jouni & Leviäkangas, Pekka 2022. Ajoneuvoalan koulutus ja tutkimus Oulun yliopistossa. Seminaari. Autoalan keskusliitto. Viitattu 31.3.2022.

Siren, Marko 2020. Työkierto henkilöstön kehittämisen ja sitouttamisen keinona. Laura. <https://laura.fi/ajankohtaista/tyokierto-henkiloston-kehittamisen-ja-sitouttamisen-keinona/>. Julkaistu 05.05.2020. Viitattu 28.01.2022.

Tainio-Keinonen, Kaisa 2019. Osaamisen kehittäminen – parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut. Vuolearning. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>. Viitattu 11.4.2022.

Työn rotaatioprosessi. education-wiki. <https://education-wiki.com/5666690-job-rotation-process>. Viitattu 7.4.2022.

Varonen, Päivi 2021. Työn varjostaminen avaa uusia näkökulmia ja helpottaa yhteistyötä. Innokylä. <https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/tyon-varjostaminen-avaa-uusia-nakokulmia-ja-helpottaa-yhteistyota>. Viitattu 8.4.2022.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki. Viitattu 21.2.2022.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki. Viitattu 14.4.2022.

Lyyti -kysely esimiehille työkierrosta



Smarter events with Lyyti

Työkierto -kysely

Työkierrossa työntekijä siirtyy toisiin työtehtäviin määräajaksi yrityksen sisällä. Tavoitteena on osaamisen kehittäminen. Työkierrolla voidaan lisätä myös esimerkiksi yhteisöllisyyttä, osastojen välistä yhteistyötä ja hiljaisen tiedon jakamista.

Varjostaminen on toisen henkilön työpäivän ja työtehtävien seuraamista ja havainnointia. Varjostaminen kestää usein yhden tai muutaman päivän. Myös varjostamisella voidaan saada aikaan samankaltaisia tuloksia kuin työkierrolla. Tarkoituksena on vertaiskehittäminen.

Lisää tietoa työkierrosta ja sen kestosta, tavoitteesta, tarpeesta ja työkiertoon soveltuvasta tehtävästä löytyy Esimiesten Intranetistä, johon kannattaa tutustua ennen kyselyyn vastaamista:

https://bassadone.sharepoint.com/sites/BAN_Esimiehet/SitePages/Ty%C3%B6kierto.aspx

Nimi: *

Osasto: *

Olisiko työkierto mahdollinen toteuttaa tiimissäsi? *

- Kyllä
 Ei

Jos vastasit ei, miksi?

Olisiko varjostaminen tiimissäsi mahdollista? *

- Kyllä
 Ei

Jos vastasit ei, miksi?

Mikä tehtävä tiimissäsi voisi sopia työkiertoon?

Onko tiimissäsi työkierrosta kiinnostuneita?

- Kyllä
 Ei

Kuinka moni tiimissäsi olisi mahdollisesti kiinnostunut työkierrosta?

- 1
 2
 3
 4
 5
 ≥ 6
 En tiedä

Mikä olisi sopivan pituinen työkierto-jakso?

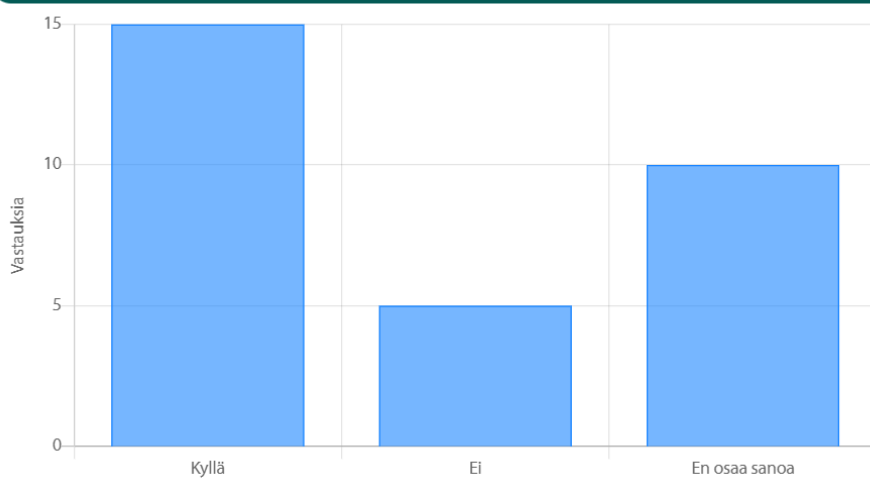
- 1-3 viikkoa
 1 kk tai enemmän

Jos tiimistäsi lähtisi henkilö työkiertoon, tarvittaisiinko hänen tilalle sijainen vai onnistuuko työn delegointi tiimin kesken?

- Tarvitaan sijainen työkierron ajaksi
 Delegoidaan työ tiimin kesken työkierron ajan

Raportti kyselyn tuloksista

Olisiko työkierto mahdollinen toteuttaa tiimissäsi?



Jos vastasit ei, miksi?



Vastauksia: 11, näytetään 10 uusinta vastausta

tiimissä vain 1 henkilö ja hänellä erittäin spesifinen rooli, jolloin työkierrosta oli enemmän haittaa kuin hyötyä. Varjostaminen esim. toisen merkin vastaavassa roolissa olevan kanssa voisi ollakin eri juttu.

Pikkutarkkaa asiantuntijatehtävää, pelkkä perehdyttäminen kestää useita kuukausia.

Tiimi on niin pieni, ettei pidempiä jaksoja voi olla poissa omasta tehtävästä

Kysyin tätä tiimiläisiltä. Olivat skeptisiä tehtävien luonteiden vuoksi ja sijaistamisen tarpeen vuoksi. Itse näkisin, että esim. kenttäpäälliköiden/(alue)myyntipäälliköiden tehtäviä voitaisiin mahdollisesti joissakin olosuhteissa kierrättää tiimien välillä.

Ei ehkä suoraan työnkierto, mutta varjostamisen avulla voisi syntyä uusi ideoita ja ajatuksia tehtävien suorittamisessa.

Työnkierto voisi onnistua tiimin sisällä, mutta sanotaan, että jos markkinoinnista joku tulisi tekemään kirjanpitoa niin se ei toimisi. Työnkierto toimisi niin, että esimerkiksi reskontranhoitajat/kirjanpitäjät saavat jonkun toisen yhtiön hoitaakseen.

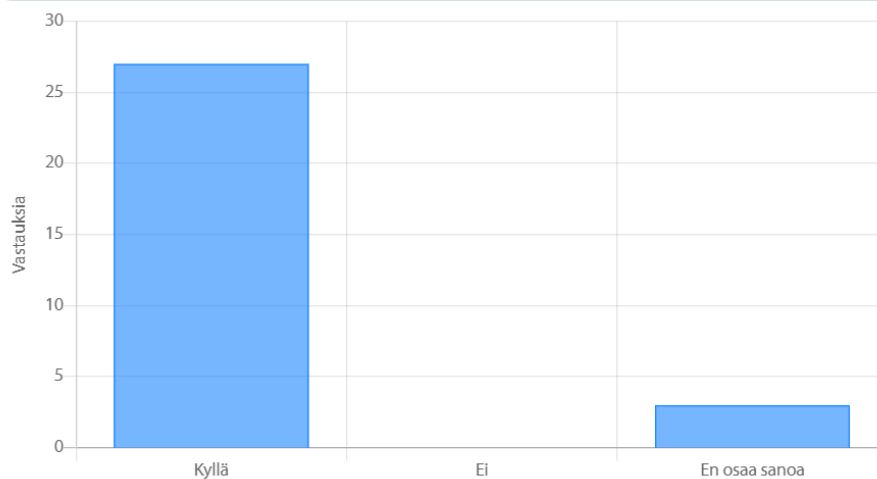
Vastasin en osaa sanoa, koska näen että BAN kouluttajien kohdalla lyhyt työkierto voisi olla mahdollista. Asia tietysti sovitava sisäisesti merkkien kesken mutta potentiaalia löytyy kyllä..

Asiantuntija organisaatiossa työnkierto on haastellista, koska "uuden henkilön" perehdytys on aikaa vievää.

Vastasin EOS, sillä kierron ajoitus ja kesto ovat erityisen tärkeitä. Joskus kierto saattaa olla ihan mahdotonta järjestää. Lähtokohtaisesti kannatan työkiertoa ja sen tuomaa ymmärrystä liiketoiminnalle. Mutta asiantuntija tehtävät ovat haasteellisia opettaa nopeasti kenellekkään.

Tehtävät vaativat syvällistä tuntemusta työtehtäväsrä, tiimissä 2 kenttäpäällikköä ja brand manager Tehtävät eivät ole perehdytettävissä kohtuullisen helposti, eikä ne ole rutiinityötä.

Olisiko varjostaminen tiimissäsi mahdollista?



Jos vastasit ei, miksi?



Vastauksia: 4

Tähän tuli vastauksia, että saattaisi olla mahdollista.

Tämä voisi olla mahdollista reskontra/respa työssä.

Kuten Em. näen että BAN kouluttajien kohdalla lyhyt työkierto tai varjostaminen voisi olla mahdollista. Asia tietysti sovittava sisäisesti merkkien kesken, mutta potentiaalia koulutuksen prosessien vertailuun ja kehittämiseen on kyllä...

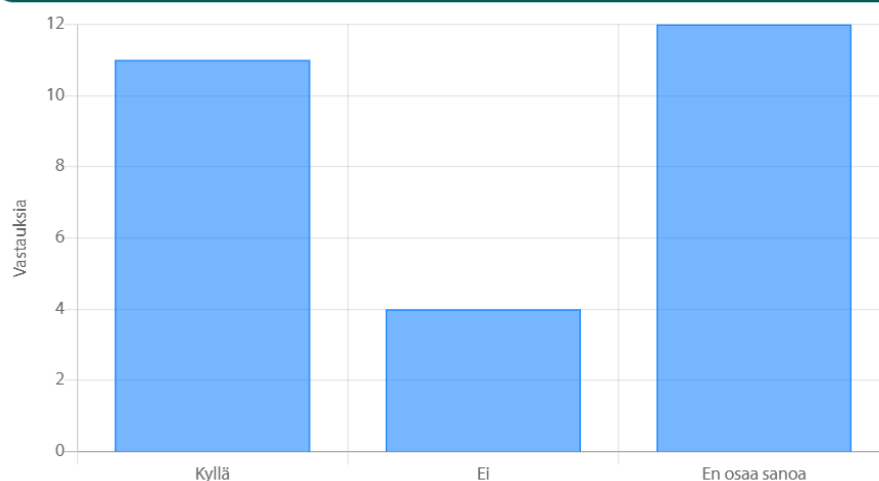
Vastasin EOS, sillä myös varjostuksessa ajoitus sekä kesto on A ja O.

Mikä tehtävä tiimissäsi voisi sopia työkiertoon?

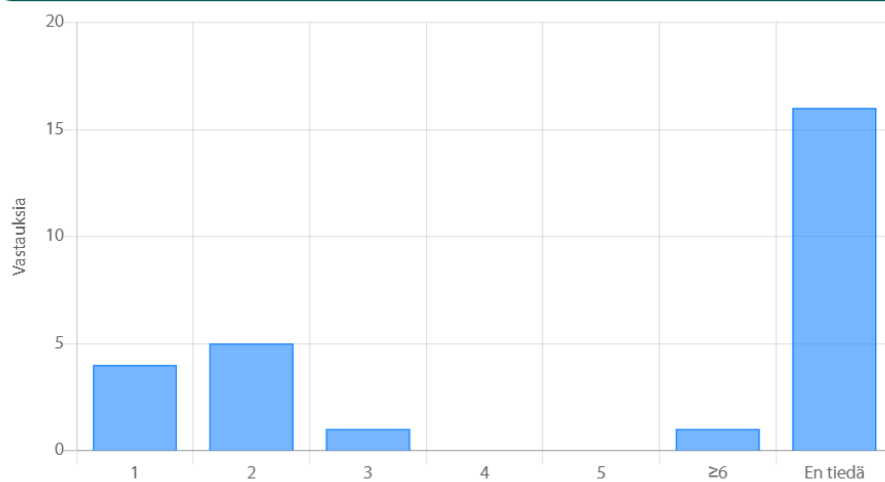


Palveluneuvojan rooli
Varjostamiseen mikä tahansa, Lyhytaikaiseen kiertoon tuotehoitajien tehtävät
HPS asiantuntija, Kouluttaja, aluemyyntipäällikkö, JM-Päällikkö
Tuotespecialistin tehtävät
Korjaamopäällikkö
Kenttäpäällikön tehtävät jossain määrin mahdollisia mutta hankalasti oman tiimin sisällä, koska silloin kenttäpäällikön (meillä yksi henkilö) tulisi ottaa sijaistavan henkilön tehtävät ja sen koen haasteellisena. Neljällä viidestä tiimin jäsenestä on henkilökohtaisia päämiessuhteita ja näiden hoitaminen sijaistuksena tai delegointina tuottaa omat haasteensa.
laskutus, laivaus,asiakaspalvelu,ennakoilmoittaminen, lähes kaikki osaston työtehtävät sopii.
Periaatteessa lähes kaikki sopii varjostukseen, ja pieneltä osin tehtävät sopii myös delekoitaviksi
Tuotepäällikön ja Fleet Coordinatorin tehtävät
respa/reskontra. työnkierto voisi onnistua oman tiimin sisällä.
KAM / myyntimiehen työ
Suoramyyntin asiakaskontaktointi
Kouluttajat tai itse esimiehen näkemyksen lisääminen
Reskontra tai autotoimiston työ
Automyyjä, työnjohtaja
En osaa sanoa
Takuukäsittely?
Uskoisin, että työnkiertossa pitäisi keskittyä ideointiin. Kierrossa oleva henkilö voi osallistua esimerkiksi mainonnan ja kampanjoiden ideointiin, mutta toteuttaminen saattaa olla haasteellista. Sillä on paljon työkaluja, joita ei kannata työn kierrossa olevalle hankkia.
ei mikään
Lähes kaikki. Tällä hetkellä kaikkien tehtäväkuvaa hieman muutetaan, joten työkierto ei ole ajankohtaista nyt.
Lähes kaikki. Osalla henkilöistä on vahva osaaminen ja koulutus juuri hänen nykyisiin tehtäviin ja niitä haluaa tehdä jatkossakin, mutta muuten oman halukkuuden mukaan työkierto on hyvinkin mahdollista lähes kaikissa tehtävissä.
Vakuutusmyyjä / autosihteeri
tuotepäällikkö, aluemyyntipäällikkö
reskontra, kirjanpito

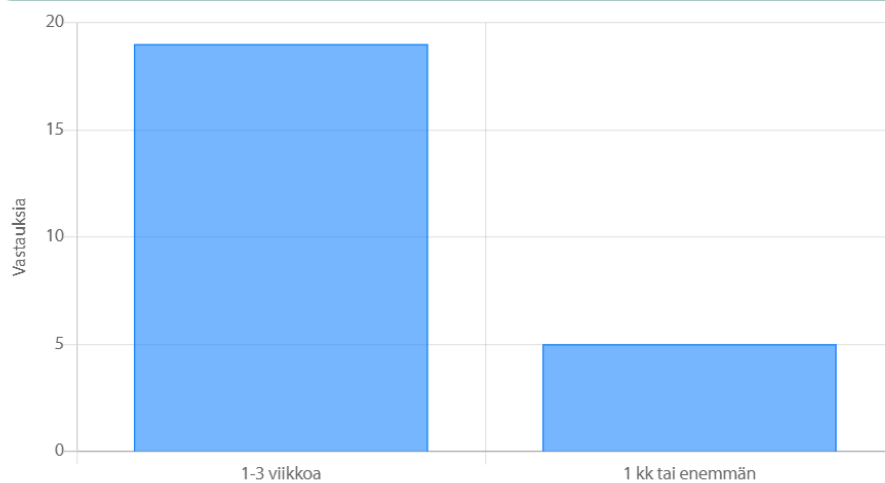
Onko tiimissäsi työkierrosta kiinnostuneita?



Kuinka moni tiimissäsi olisi mahdollisesti kiinnostunut työkierrosta?



Mikä olisi sopivan pituinen työkierto-jakso?



Jos tiimistäsi lähtisi henkilö työkiertoon, tarvittaisiinko hänen tilalle sijainen vai onnistuuko työn delegointi tiimin kesken?



Lomake työkiertoon tai varjostamiseen osallistumisesta

TYÖKIERTO / VARJOSTAMINEN - LOMAKE			
TYÖKIERTÄJÄ JA ESIMIES			
Projekt:	<input type="checkbox"/> Työkierto <input type="checkbox"/> Varjostaminen	Ajankohta: (1-3 vko tai 1kk tai enemmän)	Alku- ja loppupäivämäärät
Työkiertäjä/ Varjostaja:	Nimi	Esimies:	Nimi
Työn sijainstaminen:	<input type="checkbox"/> Sijainen hankittu itse <input type="checkbox"/> Sijaiseksi toinen työkiertäjä (kuka, jos tiedossa: _____) <input type="checkbox"/> Muu vaihtoehto (ota yhteyttä HR:ään tai ehdota vaihtoehtoa) <input type="checkbox"/> Työn delegointi tiimin kesken	Työkiertäjän/Varjostajan tavoite: (Mitä on tavoitteena oppia tai kehittää? Oma osaaminen ja osaamisen monipuolisuus, näkökulmat omaan työhön ja tiimien työhön arjen vaihtelevuus, motivaation lisääminen, yhteisöllisyys, muutoskyky, joustavuus jne. Tavoitteita on monia, mutta sen tulisi olla henkilökohtainen.)	
VASTAANOTTAVA OSASTO			
Esimies:	Nimi	Perehdyttäjä:	Nimi
Vastaanottava osasto:		Työtehtävä:	
LISÄTIETOJA			