



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SISÄINEN HENKILÖKIERTO YKSILÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Case: Suomen puolustusministeriö

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Jenni Nuutinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NUUTINEN, JENNI:

Sisäinen henkilökierto yksilön osaamisen
kehittämisessä
Case: Suomen puolustusministeriö

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 63 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella sisäistä henkilökiertoa yksilön osaamisen kehittämisessä. Halutaan saada selville, mitkä ovat henkilökierrosta saatavat hyödyt, niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka henkilöstön sisäinen liikkuvuus vahvistaa organisaation osaamispääomaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen puolustusministeriö, joka on yksi 12 ministeriöstä Suomen valtionhallinnossa.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus on rajattu käsittelemään organisaation osaamispääomakokonaisuutta sekä yksilön osaamisen kehittämisen teoriaa. Osaamisen kehittämisen menetelminä tarkastellaan työssä oppimisen muotoja syventyen sisäiseen henkilökiertoon. Teoreettisen osuuden avulla selvennetään, mikä on yksilötason osaamisen suhde organisaation osaamispääomaan.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jossa teemahaastattelut toimivat aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimusta varten on haastateltu puolustusministeriön sihteereitä, asiantuntijoita sekä yksiköiden esimiehiä keväällä 2014. Empiirisen osuuden tutkimus painottuu epäsystemaattiseen sisäiseen henkilökiertoon ja tarkastelee sen vaikutuksia yksilön sekä organisaation näkökulmista. Tutkimuksella halutaan kartoittaa, kuinka systemaattisen sisäisen henkilökierron malli voidaan rakentaa kohdeorganisaatiossa.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa, että sisäinen henkilökierto kehittää monella eri tavalla yksilön osaamista sekä vahvistaa organisaation osaamispääomaa. Yksilön saamat hyödyt ovat enemmän horisontaalista osaamisen laajentamista kuin vertikaalista ammattitaidon syventämistä. Voidaan sanoa, että työntekijöiden käsitys organisaation toiminnasta ja sisäisistä toiminnoista parantuvat kierron myötä. Organisaation nähdään hyötyvän yhtä lailla henkilöstön sisäisestä liikkuvuudesta. Henkilöstön osaamisen laajentamisen ja käytettävyyden lisäämisen kautta puolustusministeriö vahvistuu asiantuntijaorganisaationa osana valtioneuvostoa. Osaamisen jakamisen kautta ministeriö jatkuvalla ennakkoinnilla ehkäisee mahdollisia osaamiseen kohdistuvia riskitekijöitä.

Asiasanat: henkilökierto, kvalitatiivinen tutkimus, oppiva organisaatio, osaaminen, työssä oppiminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

NUUTINEN, JENNI:

Internal job rotation and individual's
knowledge development
Case: The Ministry of Defence of Finland

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 63 pages, 1 appendix

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis deals with internal job rotation and its benefits both from an individual and organizational perspective. The objectives of this thesis are to explore how internal job rotation develops individuals' personal skills and how personnel's internal mobility improves organizational knowledge. The study was commissioned by the Ministry of Defence of Finland.

This study includes two sections, a theoretical part and an empirical part. The theoretical part discusses organizational knowledge and learning. The second main theme of the theoretical part is individual knowledge development and learning. The section focuses on on-the-job learning and internal job rotation. The purpose of this section is to discuss the relation between individual and organizational knowledge.

The empirical section consists of a presentation of the Ministry of Defence of Finland, and the implementation and the results of the study. Conclusions and suggestions are also presented. This thesis is a qualitative study, and it was conducted in the spring of 2014. Data was collected by theme interviews from seven employees. The respondents were secretaries, senior advisers and managers from the Ministry of Defence of Finland.

According to the results of this study, internal job rotation has several advantages. It develops individuals' knowledge in many different ways and also has a positive impact on organizational learning and knowledge. In the Ministry of Defence, job rotation is seen as a way to broaden employees' skills sets and their understanding of the inner workings of the organization. By sharing knowledge across the organization, the Ministry of Defence continuously foresees and prevents the potential personnel and knowledge risks. The study shows that the Ministry of Defence strengthens itself as an expert organization as a part of the Finnish Government.

Keywords: job rotation, qualitative research, learning organization, development, on-the-job learning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	ORGANISAATION OSAAMISPÄÄOMA	7
2.1	Asiantuntijaorganisaatio	7
2.2	Osaamispääoman kokonaisuus	8
2.3	Oppiva organisaatio	10
2.4	Hiljainen tieto ja osaaminen	14
3	YKSILÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	16
3.1	Yksilön osaaminen	16
3.2	Osaamiskartoitukset	18
3.3	Työssä oppiminen	20
3.4	Sisäinen henkilökierto	21
3.4.1	Systemaattinen henkilökierto	22
3.4.2	Epäsystemaattinen henkilökierto	25
4	CASE: SUOMEN PUOLUSTUSMINISTERIÖ	26
4.1	Valtionhallinnon viitekehys	26
4.2	Sisäinen liikkuvuus osana rekrytointiprosessia	30
4.3	Empiirinen tutkimus	32
4.4	Tutkimustulokset	37
4.5	Johtopäätökset	48
4.6	Kehitysehdotukset	52
4.7	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	54
5	YHTEENVETO	56
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	64

1 JOHDANTO

Valtio on yksi suurimpia työllistäjiä Suomessa. Valtiolla työskentelee noin 80 000 henkilöä valtionhallinnon työpaikoissa, kuten eri virastoissa, laitoksissa ja ministeriöissä (Valtion raportointipalvelu Netra 2014). Työntekijät tuottavat ja toteuttavat valtion päätehtävää, huolehtia ja turvata yhteiskuntajärjestelmän jatkuvuus, jossa toiminnot liittyvät keskeisten ja välttämättömien yhteiskunta-, elinkeino- ja kansalaispalvelujen tuottamiseen (Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori 2013a).

Kustannustehokkuus, laatu ja joustavuus ovat nykypäivän liike-elämän trendejä, joita organisaatiot hakevat toiminnaltaan. Työntekijöiltä vaaditaan laadukkaita suorituksia sekä kykyä luovaan ajatteluun ja jatkuvaan kehittämiseen (Viitala 2013, 8–9). Yrityksen kilpailukyky muodostuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat nousseet tärkeään asemaan osana yrityksen osaamispääoman vahvistamista (Viitala 2013, 170).

Henkilökierto on yksi suunnitelmallinen henkilöstön osaamisen kehittämisen työkalu, joka on koko valtionhallinnossa hyväksytty sekä käytössä oleva menetelmä (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 5). Valtioneuvoston virastoissa halutaan edistää henkilökierron suunnitelmallista ja strategialähtöistä toteuttamista, niin oman organisaation sisällä kuin myös organisaatorajojen ja -tasojen yli (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 5; Valtiovarainministeriö 2012). Henkilöstön liikkuvuus onkin yksi valtion henkilöstöpolitiikan tavoitteista (Henkilökierto-opas 2001, 3).

1.1 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella sisäistä henkilökiertoa yksilön osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena on myös selvittää henkilöstön sisäisen liikkuvuuden vaikutuksia organisaation osaamispääoman kannalta. Tutkimuksella halutaan kartoittaa, kuinka systemaattisen sisäisen henkilökierron malli voidaan rakentaa kohdeorganisaatiossa eli Suomen puolustusministeriössä. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona puolustusministeriölle.

Tutkimuskysymys:

- Miten sisäinen henkilökierto kehittää yksilön osaamista?

Päätutkimuskysymystä tuetaan alakysymyksien avulla, jotka tuovat esiin organisaation näkökulman ja henkilökierron strategialähtöisen, suunnitelmallisen toiminnan:

- Kuinka henkilöstön sisäinen liikkuvuus vahvistaa organisaation osaamispääomaa?
- Miten systemaattista henkilökiertoa toteutetaan?

Yleisesti henkilökierto on kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa henkilöitä siirretään erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin oppimaan uutta, tavoitteena kehittää ja laajentaa työntekijän tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä (DeCenco, Robbins & Stephen 2010, 193). Henkilökierto voi olla sisäistä, oman organisaation sisällä tapahtuvaa, kuin myös ulkoista tai kansainvälistä kierron kohdistuessa asiakas- tai yhteistyöorganisaatioihin (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 13). Kirjallisuudessa henkilökierrosta puhutaan myös käyttäen termejä tehtävä-, työ- ja urakierto. Termien käyttö ja tarkoitus vaihtelevat organisaatioittain, mutta pääpiirteittäin näillä tarkoitetaan samaa asiaa kuin puhuttaessa henkilökierrosta. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä henkilökierto.

Tutkimuskohteessa, Suomen puolustusministeriössä, henkilökierto on ollut kautta aikain puhuttu aihealue osana osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä tavoitteellista toimintaa, jossa yksittäisten ihmisten osaamisia kehitetään, suunnataan ja seurataan osana yrityksen strategiaa (Osaaminen muutoksessa 2009, 38). Ministeriössä on käytössä ulkoisen henkilökierron mahdollisuus, johon johdon kanta on myönteinen ja kannustava. Systemaattisen sisäisen henkilökierron mallia ministeriössä ei ole. Sisäistä henkilökiertoa kuitenkin ilmenee epäsystemaattisesti.

Teoreettinen osuus on rajattu käsittelemään organisaation osaamispääomakokonaisuutta sekä yksilön osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen menetelminä tarkastellaan työssä oppimisen muotoja syventyen

sisäiseen henkilökiertoon. Empiirinen tutkimus painottuu epäsystemaattiseen sisäiseen henkilökiertoon ja tarkastelee sen vaikutuksia yksilön sekä organisaation näkökulmista. Epäsystemaattisella henkilökierrolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ei-suunnitelmallista, mahdollisesti sijaisuuksien ja muiden samankaltaisten järjestelyjen kautta tapahtuvaa kiertoa. Organisaation näkökulma valikoitui osaksi tutkimusta, koska puolustusministeriö on Suomen 12 ministeriöstä henkilöstöltään pienin ja näin ollen haavoittuvainen ja ohut organisaatio. Tutkimuksen toivotaan levittävän henkilökierron positiivisia kokemuksia ja havaittuja hyötyjä työyhteisössä. Tämän uskotaan lisäävän henkilöstön sisäistä liikkuvuutta organisaatiossa.

Mirja Perttu (2012) on tutkinut osaamisen kehittämistä opinnäytetyössään, jossa tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa työkaluja puolustusministeriön kehityskeskusteluihin sekä luoda kuva ministeriön osaamisen kehittämisprosessista. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että ministeriön esimiehet odottavat alaisiltaan itsenäisiä toimia oman osaamisen kehittämisen suhteen sekä jatkuvaa ammattitaidon ylläpitoa. Tärkeimpinä työmotivaation vaikuttajina nähtiinkin osaamisen lisääminen ja uuden oppiminen.

Tinja Linkama (2012) on puolestaan tutkinut opinnäytetyössään puolustusministeriössä tapahtuvaa ulkoista henkilökiertoa. Hänen aiheensa oli *”Puolustusministeriön sihteerien mielipiteet ja kokemukset ulkoisesta henkilökierrosta”* ja tavoitteena tutkia, miten ulkoista henkilökiertoa voitaisiin lisätä puolustusministeriössä. Hän tutki työssään myös millaisia esteitä kiertoon lähdölle on ja millaisia kokemuksia henkilökiertoon osallistuneilla on siitä. Jatkotutkimusaiheina hän toivoi selvitystä esimiesten mielipiteistä henkilökiertoon, sisäisen henkilökierron mahdollisuutta sekä henkilökierron ja muiden sen kaltaisten tilapäisesti toiseen tehtävään siirtymisten vaikutusta yksilöön ja organisaatioon. Näiden jatkotutkimusaiheiden perusteella tässä työssä päädyttiin tutkimaan sisäistä henkilökiertoa. Tämä työ tuo taas lisää tutkimustietoa puolustusministeriölle henkilökierron vaikutuksista. Tutkimus on ikään kuin jatkumo Linkaman (2012) tutkimukselle.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen eikä sitä ole tutkittu laajasti aikaisemmin. Ajankohtaisuus näkyy erityisesti kehittyvässä ja yhtenäistyvässä

valtionhallinnossa sekä nykypäivän verkottuvassa liike-elämässä. (Valtionneuvoston kanslia 2014). Henkilökierron vaikutusta yksilöön ja organisaatioon on aikaisemmin tutkittu muun muassa sosiaalialan ja terveydenhuollon sektorilla. Työkiertoa (vrt. henkilökierto) on tutkittu hyvinkin paljon alan opinnäytetöissä sekä erilaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa, esimerkiksi sairaanhoitajien osaamisen kehittämisen ja työjärjestelyjen parantamisen näkökulmista.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoreettisen osuuden lähteinä on käytetty kirjallisia että sähköisiä lähteitä, niin kotimaisia kuin vieraskielisiä teoksia ja julkaisuja. Työssä on hyödynnetty myös muista opinnäytetöistä ja tutkimuksista jo saavutettua tutkimustietoa. Itse tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka nähtiin parhaiten soveltuvaksi opinnäytetyön kannalta. Laadullisena tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin teemahaastattelua.

Kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus on kvantitatiivisen (määrällinen; tilastollinen) tutkimuksen vastakohta; kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen eli pyrkimykseen saattaa aineisto numereelliseksi, missä kvalitatiivinen tutkimus päinvastoin lähestyy tutkittavaa aineistoa erittelemällä yksittäistapauksia (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30–31; Tuomi & Sarajärvi 2013, 85). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan henkilöiden kuvaamien kokemusten ja käsitteiden avulla tehtävät tulokset. Yhteistä näille tutkimusmenetelmille ovat kuitenkin havaintojen toistettavuus sekä tulosten perusteltavuus (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30–31).

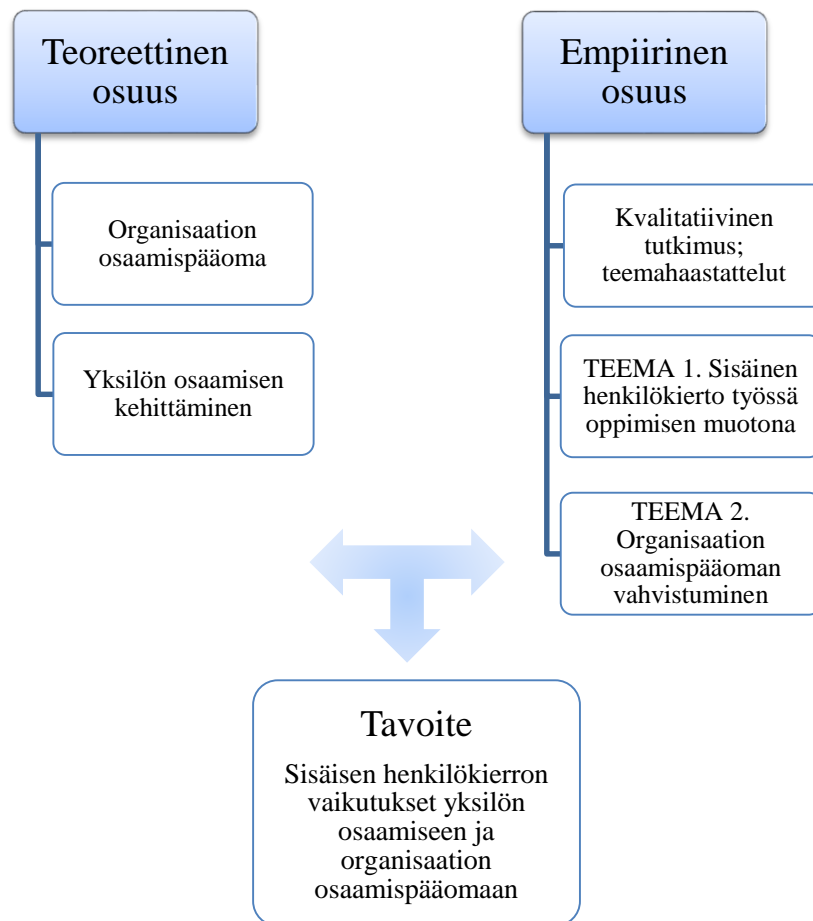
Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat tai aihealueet, joita tutkimushaastattelussa käsitellään. Teemahaastattelun tavoitteena on, että haastateltava antaa valituista teema-alueista oman kuvauksensa (Vilkkä 2005, 101; Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Haastattelun pyrkimyksenä on ymmärtää jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa sekä etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59).

Opinnäytetyö on toteutettu niin, että tutkimuksen tavoitteet luotettavuuden (reliabiliteetti) ja pätevyyden (validiteetti) osalta toteutuivat. Opinnäytetyön teoreettinen osuus on kirjallisuuskatsaus, jossa on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita, niin koti- että ulkomaisia teoksia ja julkaisuja. Tällä on haluttu varmistaa, että tutkimustieto on ajanmukaista. Teoreettisen osuuden muodostuksessa on käytetty painettujen teoksien ja julkaisujen lisäksi elektronisia lähteitä. Monipuolisen lähdekokoelman avulla pystytään luomaan luotettava ja kattava teoreettinen osuus, joka johdattelee empiirisen osuuden tutkimukseen.

Mäkinen (2005, 121) määrittelee reliabiliteetin seuraavasti: *”Reliabiliteetti osoittaa, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä kuinka pysyviä ja johdonmukaisia mittaustulokset ovat”*. Validiteetti eli pysyvyys tarkoittaa mittarin pätevyyttä eli mitataanko sillä tarkoitettua asiaa (Mäkinen 2005, 121). Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tarkastellaan lähemmin opinnäytetyön luvussa 4.7.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta, jossa teoreettisen osuuden aiheet tukevat empiiristä tutkimusta. Alla olevan kuvion 1 avulla havainnollistetaan opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Teoreettinen pohja jakautuu lukuihin organisaation osaamispääoma sekä yksilön osaamisen kehittäminen. Teoreettisen osuuden avulla lukijalle halutaan muodostaa kokonaiskuva, kuinka yksilön osaaminen kehittyy ja, kuinka yksilötason osaamisesta muodostuu osa organisaation osaamispääomaa. Empiirinen pohja muodostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jossa teemahaastattelut toimivat aineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelu jakautuu teemoihin: 1) sisäinen henkilökierro työssä oppimisen muotona ja 2) organisaation osaamispääoman vahvistuminen. Näiden avulla päästään tavoitteeseen, joka on selvittää sisäisestä henkilökierrosta saatavia hyötyjä.

2 ORGANISAATION OSAAMISPÄÄOMA

Luvussa kaksi perehdytään organisaation osaamispääomakokonaisuuteen. Tässä luvussa selvennetään, mikä on yksilötason osaamisen suhde organisaation osaamispääomaan. Luvun alussa lukijalle avataan mitä tarkoitetaan asiantuntijaorganisaatiolla, josta siirrytään käsittelemään organisaation osaamispääomakokonaisuutta. Luvussa sivutaan myös hiljaisen tiedon merkitystä osaamisen näkökulmasta sekä esitellään oppivan organisaation erityispiirteet. Teoria siirtyy organisaatiotason osaamisesta ja oppimisesta yksilötasolle luvussa kolme.

2.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatio on organisaatio, jossa suurin osa henkilöstöstä toimii kehitys-, konsultointi-, tutkimus- tai muissa asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä. Henkilöstö koostuu keskimäärin korkeammin koulutetuista henkilöistä, jotka ovat työssään pätevöityneitä. He ovat kokeneita ja tunnustettuja osaajia, joilla on takanaan jo mittava työhistoria (Pesonen 2007, 24). Julkishallinnollisten organisaatioiden lisäksi Pesonen (2007, 24) luettelee muun muassa sairaalat, asianajo- ja tilitoimistot, konsultit sekä pankit ja markkinatutkimusyrietykset asiantuntijaorganisaatioiksi.

Asiantuntijaorganisaatioissa yksilön merkitys toimijana korostuu; työntekijät toimivat oman alansa asiantuntijoina, joilta odotetaan itsenäisiä, luovia ratkaisuja ja vastuun kantamista (Pesonen 2007, 25). Innovatiivisuus ja oman työn vapaus lisäävät yksilön vastuunkannon merkitystä. Asiantuntijaorganisaation tuottamat asiantuntijapalvelut ovat usein ratkaisuja asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin, työn ollen erityisen vaativaa. Asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa tuotettavista palveluista osa on kertaluonteisia, luovuutta vaativia, osa tuotteista taas pyritty tietoisesti vakioimaan eli tuotteistamaan (Pesonen 2007, 29).

Otala (2008, 23) toteaa, että asiantuntijuus ja asiantuntijatyön erityispiirteet liittyvät nykyään yhä enemmän kaikkiin työtehtäviin, ei pelkästään tietotyöhön. Asiantuntijaorganisaatioiden ominaispiirteet, kuten taito vaativaan ongelmanratkaisuun, tiedon ja tietämisen hallinta sekä kyky sen edelleen

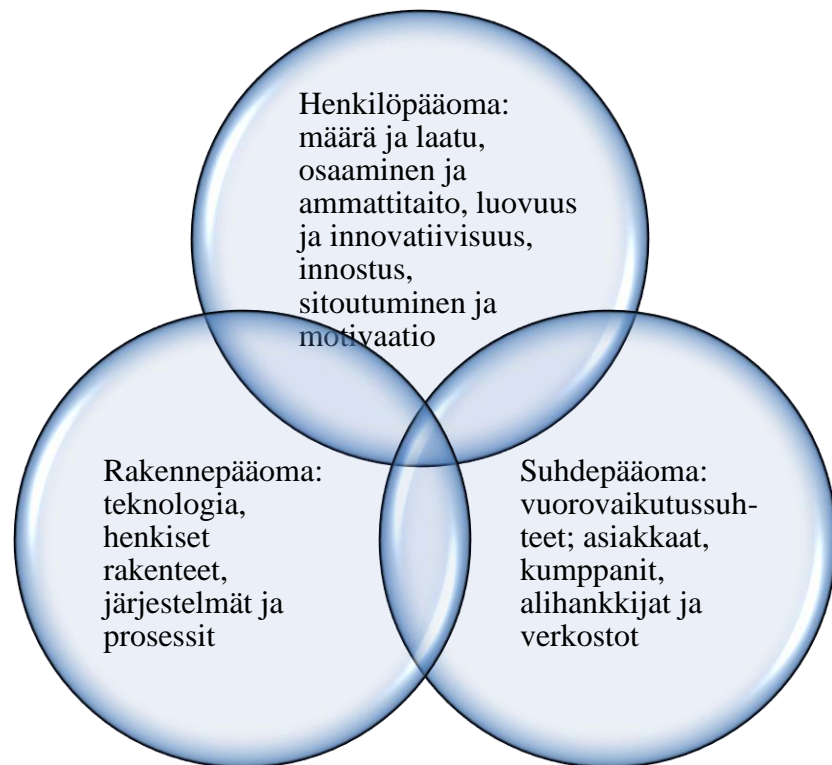
jalostukseen lisääntyvät kaikissa työtehtävissä eri aloilla. Tietotekniikka ja asiantuntijuus muodostavat yhä suuremman osan työstä, jolloin osaamisen kehittäminen ja sen ajantasainen ylläpito korostuvat (Ojala 2008, 23).

2.2 Osaamispääoman kokonaisuus

Organisaation osaamispääoma muodostuu kolmesta eri osasta: henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. *Henkilöpääomasta* puhuttaessa tarkoitetaan organisaation työntekijöitä sekä heidän osaamistaan. Työntekijöiden motivaatio, sitoutumistaso ja lojaliteetti kuuluvat organisaation henkilöpääomaan. Avaintekijöinä ovat työntekijöiden tietotaito, muun muassa tekninen asiantuntemus ja ongelmanratkaisuvalmius, innovatiivisuus, koulutus ja asenne sekä yrittäjämäinen luonne (Evangelia 2014, 4). *Rakennepääomaan* kuuluvat kaikki järjestelmät ja prosessit, joita tarvitaan työn suorittamisen tueksi. Organisaatiorakenne, johtaminen ja ilmapiiri kuuluvat edellä mainittuun osa-alueeseen. Yhdessä nämä tukevat työntekijöiden osaamisen ja yhteistyön kehittymistä tavoitteiden kannalta oikeaan suuntaan. *Suhdepääomaa* ovat kaikki se osaaminen, joka hankitaan yrityksen ulkopuolelta (Ojala 2008, 47). Organisaation osaamispääoma rinnastetaan kirjallisuudessa termeihin älyllinen pääoma, aineeton pääoma ja aineeton varallisuus.

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan siis organisaation ei-fyysisiä asioita, jotka tuottavat sille hyötyä tulevaisuudessa. Lönnqvist ym. (2005, 18) kiteyttää aineettoman pääoman seuraavasti: ”*Aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvonalähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin*”. Yksilöiden osaamisen ohella organisaation osaamispääoman luojiin kuuluvat yrityksen keskeiset yhteistyökumppanit, asiakassuhteet ja verkostot, jotka luovat organisaatiolle lisää mahdollisuuksia ja kasvattavat sen osaamispääomaa. Muita osaamispääomaan vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen maine ja brändi. Yrityksen maine auttaa rahan saamisessa (lainansaantikyky) ja houkuttelee sijoittajia, työntekijöitä, yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita. Aineettomat omaisuuserät, kuten patentit, tavaramerkit ja lisenssit, kuuluvat organisaation osaamispääoman

rakentajiin. Ne ovat samalla suoraa tulosta hyvin johdetusta osaamispääomasta (Ojala 2008, 30).



KUVIO 2. Osaamispääoman kokonaisuus (Ojala 2008, 47)

Osaamispääomasta syntyvä arvo organisaatiolle muodostuu edellä mainittujen kolmen eri osa-alueen summasta, ei yksittäisen osa-alueen kautta.

Osaamispääomakokonaisuuden (kuviokuva 2) katsotaan olevan organisaation staattinen voimavara, jonka avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa sen tavoitteet muun muassa joustavuuden, innovatiivisuuden sekä ennakoivien strategioiden kehittämisen osalta (Evaggelia 2014, 1). Kaikki osa-alueet tulisi olla vahvoja ja selkeästi johdettuja, jotta yritys kykenee muuttamaan aineettoman pääomansa taloudelliseksi tulokseksi. Yritykset varmistavat osaamispääomallaan tulevaisuuden tuloksentelekyvyn (Lönqvist, Kujansivu & Antola 2005, 32).

”Aineettoman pääoman merkitys organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta on havaittu tärkeäksi niin yrityksissä kuin julkisissa organisaatioissakin”, toteaa Lönnqvist ym. (2005, 48) teoksessaan. Aineettomaan pääomaan ja sen johtamiseen tulisi kiinnittää huomiota kaikissa organisaatioissa, erityisesti tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa aineeton pääoma muodostaa pääosan koko yrityksen resursseista. Organisaatiotason aineetonta pääomaa tulisi lähestyä yksilöiden näkökulmasta, sillä aineettomaan pääomaan tehdyt panostukset toteutuvat useimmiten yksilötasolla; ne ovat yksilöiden osaamisen kautta saavutettua tulosta (Lönnqvist ym. 2005, 48–49).

Aineettomaan pääomaan liittyy huomattavasti erilaisia riskitekijöitä, jotka toteutuessaan uhkaavat organisaation toiminnan jatkumista. Yrityksen kilpailutekijät, sen menestyminen ja tuottama arvo ovat yhä enemmän aineettoman pääoman varassa. Yrityksen maine, osaaminen ja immateriaalioikeudet, kuten tekijänoikeudet, patentit ja erilaiset sopimukset, ovat hyvin riskialttiita ja vaikea suojata, mikäli yritys ei ole kehittänyt suojaavia menetelmiä ja toimintatapoja, joiden avulla riskeiltä ja niiden vaikutuksilta voidaan välttyä. Kokonaisvaltaisen osaamisen suojaaminen tulisi olla osa yrityksen osaamisstrategiaa. Tästä huolimatta, aineettoman pääoman suojaamiseksi yrityksissä tehdään huomattavasti vähemmän verrattuna aineellisen pääoman suojaamiseksi (Lönnqvist ym. 2005, 66). Seuraavassa luvussa perehdytään oppivaan organisaatioon, joka itse toiminnallaan ja erityispiirteillään ennalta ehkäisee aineettomaan pääomaan kohdistuvia riskitekijöitä.

2.3 Oppiva organisaatio

Globalisoituminen, verkottuminen ja monet muut toimintaympäristön muutokset ovat kiihtyneet, mikä vaatii myös muutosta organisaatioissa, niiden toiminnassa ja toimintatavoissa. Viime vuosien valtava kehitys tietotekniikassa, erityisesti sosiaalisen median synty ja räjähdysmäinen kasvu, on tuonut paljon uusia työkaluja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen eri työyhteisöissä (Sovelto 2014).

Tavoitteena on jatkuvaan uudistumiseen pystyvien organisaatioiden luominen. Organisaation toimintaan muutoksessa liitetään vahvasti sen oppimis- ja

sopeutumiskyky (Hamel 2007, 60–61). Osaaminen, sen kehittäminen ja osittainen luopuminen mahdollistavat organisaation muutoskyvykkyyden. Puhutaan älykkästä johtamisesta, joka tarjoaa uuden ja innovatiivisen lähestymistavan nykypäivän johtamisen haasteisiin. Älykkäässä johtamisessa on huomioitu jatkuvan uudistumisen haaste sekä luovuuden ja innovatiivisuuden tukeminen. Tämän lähestymistavan painopisteinä toimivat tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen johtajuus ja monitasoinen johtaminen (Sydänmaanlakka 2009, 243–244).

Oppivan organisaation käsitteelle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää, mutta se sisältää tiettyjä erityispiirteitä ja keskeisiä tekijöitä. Kuviossa 3 on kuvattu oppivan organisaation erityispiirteitä rakenteella, jossa organisaation perustan (visio, strategiat, tavoitteet ja arvot) avulla rakennetaan oppivan organisaation peruselementit.



KUVIO 3. Oppivan organisaation peruselementit (Sovelto 2014)

Oikean tiedon ja osaamisen hankkiminen

Oppivan organisaation toimintamallissa on kyse henkilöstön osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Organisaatiossa tapahtuvan työnjaon ja toiminnan taustalla on aina tietoinen pyrkimys edistää työntekijöiden osaamista. Organisaatiot tarjoavat enemmän itseohjautuvuuteen kannustavia menetelmiä, jossa moniosaamisen ja oppimaan oppimisen taidot korostuvat. Henkilöstöä rohkaistaan jatkuvaan oppimiseen esimiesten sekä työtovereiden toimesta (Sarala & Sarala 1996, 41; Ruohotie 2002, 65–66). Oikean tiedon ja hankkimisen pohjalla on aina organisaation osaamistarpeet, jotka luovat organisaation osaamisstrategian. Organisaation ja sen henkilöstön osaamisen nykytasoa mitataan osaamiskartoitusten avulla. Näitä käsitellään opinnäytetyön luvussa 3.2.

Organisaation oppimisprosessi

Organisaation oppimisprosessi jatkuu osaamiskartoitusten kautta yksilön oppimiseen, tiedon jakamiseen työyhteisössä, soveltamiseen käytännössä ja kokemuksen keräämiseen sekä jakamiseen työyhteisön sisällä. Oppimisprosessi päättyy johtopäätöksiin ja opeista saatuihin tuloksiin. Toiminnan mittareina ovat saavutetut tavoitteet suhteessa suunniteltuihin sekä parantunut liiketoiminta (Sovelto 2014).

Organisaation oppiminen on kykyä liittää yksilöiden oppiminen osaksi yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tulee kuitenkin huomioda, että organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen; vaikka työntekijät oppisivat yksilöinä saumattomasti, organisaatio ei uusiudu, elleivät henkilöt toimi yhdessä (Kauhanen 2009, 160). Kun organisaation yksilöiden tiedot ja taidot kytkeytyvät osaksi organisaation toimintaa, tapahtuu organisatorista oppimista (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 95).

Tietotekniikka

Tieto- ja tietoliikennetekniikka muodostavat osaamisen hallinnan infrastruktuurin. Internet, intranet ja sosiaalinen media mahdollistavat työntekijöiden vuorovaikutuksen fyysisestä paikasta tai ajasta riippumatta (Sovelto 2014). Näiden palvelujen avulla kyetään luomaan yhteinen virtuaalinen työtila, joka

tarjoaa yrityksille uusia mahdollisuuksia nostaa tietotyön tuottavuustasoa. Samalla Internetin yhteisölliset palvelut mahdollistavat ja tukevat työn yhteisöllisyyttä (Sydänmaanlakka 2009, 35).

Monet tietotekniset järjestelmät, kuten online-keskusteluyhteydet, helpottavat avointa keskustelua ja vaihtoa läpi organisaation sekä muiden ulkopuolisten tahojen kanssa. Toimintayksiköiden keskinäinen kommunikointi parantaa organisaation oppimiskapasiteettia ja myöhemmin sen kilpailukykyä (Lussier & Achua 2013, 449).

Oppimiskulttuuri ja muut oppimisen edellytykset

Organisaation työkulttuurin ja -ilmapiirin kehittäminen ovat osa oppivan organisaation keskeisiä periaatteita. Organisaation työkulttuurilla tarkoitetaan työpaikan tapaa toimia, eli puhutaan niin sanotusta organisaation persoonallisuudesta. Se sisältää organisaation toiminnan kannalta tärkeitä olettamuksia ja normeja, joita ovat muun muassa organisaation arvot, toiminnot ja tavoitteet. Ne ovat yhteisesti muodostettuja toimintakäytäntöjä ja ajattelumalleja sekä organisaation toimintaa ohjaavia tiedostettuja ja tiedostamattomia oletuksia. Työilmapiirillä tarkoitetaan työpaikan sen hetkisiä ihmissuhteita ja johtamistapaa (Sarala & Sarala 1996, 80–81).

Oppivassa organisaatiossa tuetaan henkilöstön jatkuvaa oppimista. Organisaation työkulttuuri kannustaa ja pyrkii edistämään tietojen, taitojen ja toimintatapojen hankkimista, soveltamista ja levittämistä monin eri tavoin (Helses-Mills, Dye & Mills 2009). Organisaation työkulttuuri on avoin, ennakoiva ja luovuuteen rohkaiseva. Työkulttuuri rohkaisee vastaanottamaan haasteita, kokemaan epäonnistumisia ja samalla oppimaan niistä. Organisaation järjestelmät ja rakenteet helpottavat ammatillista kasvua sekä innovatiivisuutta (Ruohotie 2002, 65–66). Siinä painotetaan osallistavaa johtamistyyliä ja henkilöstön kykyä päätöksentekoon (Kauhanen 2009, 159). Päätöksenteko ja määräysvalta ovat hajautettu alemman tason työntekijöille, rohkaisten heitä ajattelemaan, harkitsemaan ja luomaan itse, oppimaan sekä ratkaisemaan ongelmia heidän omalla tasollaan (Lussier & Achua 2013, 450). Oppivassa organisaatiossa kannustetaan työntekijöitä jokaisella organisaatiotasolla jakamaan tietoja yli

toimintayksikkörajojen. Työntekijät jakavat ja vastaavasti vastaanottavat informaatiota, joka mahdollistaa työyhteisön toimivan ja perusteellisen viestinnän, josta voidaan tehdä organisaation pysyvä käytäntö, tavan toimia (Lussier & Achua 2013, 450).

2.4 Hiljainen tieto ja osaaminen

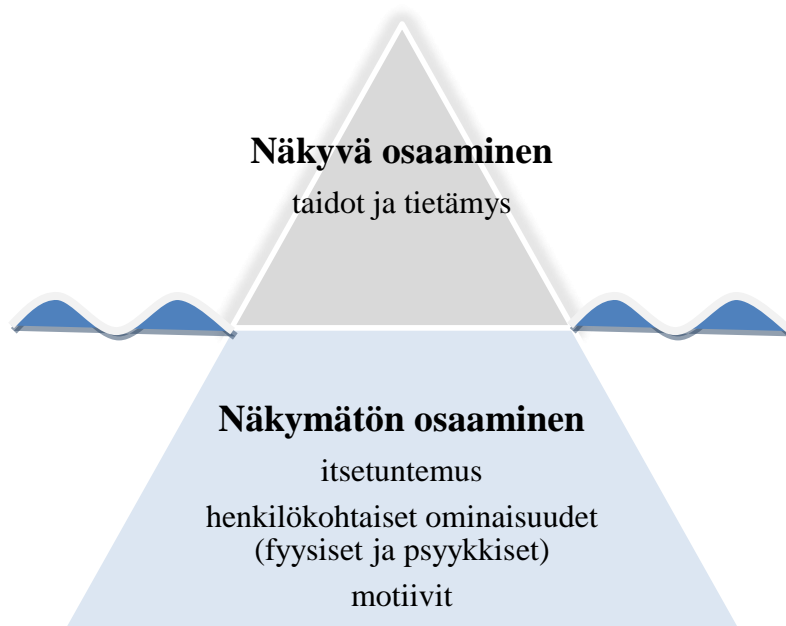
Organisaatiolle on tärkeää tunnistaa sen merkittävä osaaminen ja pyrkiä siirtämään se tieto ja asiantuntijuus seuraaville sukupolville, jotta organisaation kilpailukyky säilyisi ennallaan myös henkilöstön poistuman yhteydessä. Työnantajien on kyettävä ennakoimaan organisaation osaamisriskit sekä tukemaan suunnitelmallista osaamisen siirtämistä ja jakamista. Hiljaisen tiedon katoaminen on uhka organisaation innovaatiokyvylle sekä kasvulle ja tehokkuudelle (Virtainlahti 2009, 14–15).

Hiljaisen tiedon ja osaamisen poistuma on ollut ja tulee olemaan merkittävää monissa organisaatioissa lähivuosina; huomattavan suuri osa yrityksien työntekijöistä siirtyy eläkkeelle lyhyen ajan sisällä. Ojalan (2008, 26) mukaan Suomi on ollut jo kauan yksi nopeimmin ikääntyvistä maista; vuodesta 2000 vuoteen 2015 työelämästä poistuu noin miljoona henkeä. Työmarkkinoilta poistuvia on joka vuosi enemmän kuin työmarkkinoille tulevia henkilöitä (Ojala 2008, 25). Jo useampien vuosien ajan on yritetty selvittää, kuinka hiljainen tieto, kriittinen osaaminen, saadaan siirrettyä jäljellä oleville nuoremmille sukupolville sekä uusille työntekijöille (Viitala 2005, 134).

Nonaka (1994) toi esiin hiljaisen tiedon merkityksen puhuttaessa osaamisesta ja sen johtamisesta (Viitala 2005, 132–133). Hiljaiselle tiedolle ei ole olemassa yhtä selkeää, yksiselitteistä määritelmää. Hiljainen tieto perustuu yksilön arvoihin, uskomuksiin, tunteisiin, käsityksiin, ideaaleihin, tietotaitoon, kokemukseen ja intuitioon (Ojala 2008, 26). Käytännössä hiljainen tieto toimii synonyymina osaamiselle ja ammattitaidolle (Virtainlahti 2009, 47). Nonaka (1994) huomasi, että luovat ratkaisut, innovaatiot ja laadukas toiminta rakentuvat organisaatioissa jonkin sellaisen varaan, jota ei voida ilmentää. Nonaka esitti tuolloin, että yrityksen pitäisi pyrkiä löytämään ja havainnollistamaan arvokas hiljainen tieto ja

tuomaan se esille, jotta se voitaisiin tehokkaasti hyödyntää yrityksen toiminnassa (Viitala 2005, 132–133).

Spencer ja Spencerin (1993) jäävuoriteorian mukaan osaamisen tunnistaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. He jakavat osaamisen näkyväksi (eksplisiittinen) ja näkymättömäksi (implisiittinen) osaamiseksi (kuvio 4). Näkyvää eli eksplisiittistä ovat yksilön tiedot ja taidot, ja se voidaan ilmentää ja ilmaista esimerkiksi luvuin ja numeroin. Implisiittinen, hiljainen ja piilevä osaaminen, on syvällä organisaatiossa tai sen henkilöstössä. Hiljaista osaamista on hyvin vaikea täsmentää tai konkretisoida; implisiittinen osaaminen tulee ilmi toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Hätönen 2011, 11).



KUVIO 4. Osaamisen jäävuorimalli (Spencer & Spencer 1993)

3 YKSILÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Luvussa kolme käsitellään yksilötason oppimista ja osaamisen kehittämisen teoriaa. Tässä luvussa esitellään systemaattisen sisäisen henkilökierron malli työssä oppimisen muotona sekä selvennetään mitä tarkoitetaan epäsystemaattisella sisäisellä henkilökierrolla.

3.1 Yksilön osaaminen

Osaamisen kehittäminen on yksilön osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä läpi koko työuran ajan. Se voi olla olemassa olevan osaamisen päivittämistä, laajentamista ja syventämistä tai aivan kokonaan osaamisen uudelleen suuntaamista. Yksilön osaamisen kehittämisen tavoitteena on koko työyhteisön ja organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet ja suuntalinjaukset kantautuvat organisaation strategisista tavoitteista (Suomen ekonomiliitto 2014). Organisaatioissa osaamisen johtamisella luodaan yhteys yrityksen strategian ja henkilöstön osaamisten välille (Viitala 2013, 179).

Yksilön osaaminen muodostuu kaikista niistä tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista, asenteesta ja arvoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään päivittäisistä työtehtävistä (Sydänmaanlakka 2009, 42). Työtehtävistä selviytyminen ja työssä tarvittava kokonaisvaltainen osaaminen yhdessä rinnastetaan termiin työelämäkvalifikaatiot. Työelämäkvalifikaatioilla tarkoitetaan henkilöstön työssä tarvitsemia valmiuksia. Yksilön osaamiset voidaan luokitella esimerkiksi kuvion 5 mukaisesti. Yksilön osaamiset yhdessä rakentavat sen ammattitaidon, jonka hallitessa henkilö menestyy tehtävässään (Viitala 2013, 180).



KUVIO 5. Yksilön osaamisvalmiudet (Viitala 2013, 180)

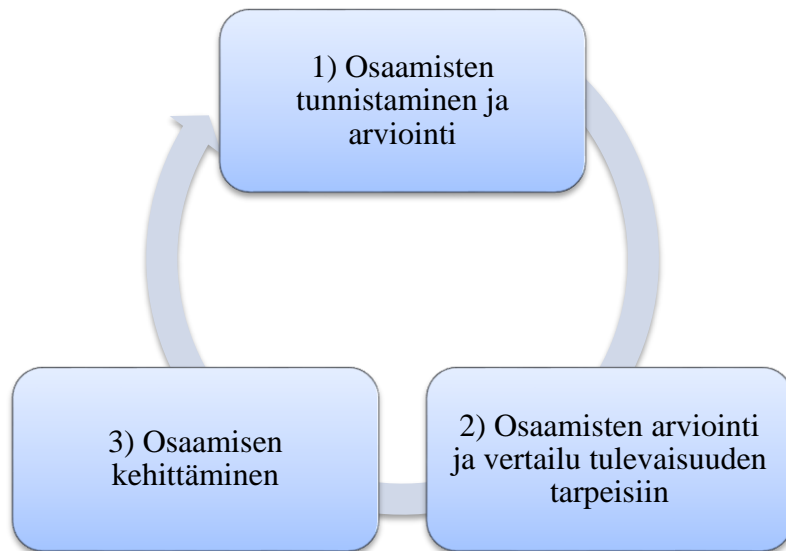
Yllä oleva kuvio 5 kuvaa yksilötason osaamisen kenttää, toisin sanoen työntekijän ammattitaitokokonaisuutta. Yksilön osaamisista vain yksilön taidot ja tietämys (substanssiosaaminen) ovat nähtävissä ja kuvion alaosa koostuu niistä valmiuksista, jotka ilmentävät edellistä ja säätelevät yksilön kehitystä. Kehitystä sääteleviä tekijöitä ovat esimerkiksi sosiaalinen rooli, minäkäsitys, piirteet ja motiivit (Viitala 2013, 180–181). Kuten todettua, yksilön tiedot ja taidot muodostavat vain osan yksilön osaamisesta (Sydänmaanlakka 2009, 42). Tietojen ja taitojen käytäntöön soveltamisessa muodostuu kokemus. Kokemus liittyy tekemiseen, jossa hiljaisella tiedolla on merkityksensä. Kokemus on yksi keskeinen osa kokonaisosaamista, koska se auttaa uuden tiedon ymmärtämisessä, joka nopeuttaa oppimisprosessia (Kauhanen 2009, 147). Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten hankittu osaaminen painottuu ja ilmenee eri henkilöillä. Henkilökohtaiset ominaisuudet sisältävät persoonallisuuden, tunneälyn, asenteet, arvot ja motiivit. Yksilön osaamiseen luetaan kuuluvan myös verkostot ja kontaktit; osaamisen yksistä ulottuvuuksista ovat yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin (Ojala 2008, 50–51). Ojala (2008, 51) kertoo asiantuntijuuden olevan yhä enemmän tiimi- ja yhteistyötä sekä verkostoitumista, jossa yksilöt eivät pysty hallitsemaan kaikkea tarvitsemaansa tietoa yksin.

Yksilön osaamiskokonaisuus muodostuu kaikista näistä osatekijöistä ja yhdessä ne rakentavat yksilön pätevyyden. Kun pätevyyttä verrataan työn vaatimiin tekijöihin, nähdään työntekijän kehittämistarve (Kauhanen 2009, 148). Yksilöiden osaamistasoa ja kehittämistarvetta mitataan osaamiskartoitusten avulla, joita on käytössä monenlaisia menetelmiä, joista osa kuvataan seuraavassa luvussa. Luvussa 3.2 kerrotaan, kuinka yksilön osaamisen nykytaso voidaan kartoittaa ja kuinka yksilön osaamiskartoitukset antavat suuntaa henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmien valinnalle.

3.2 Osaamiskartoitukset

Yksilöiden osaamisen nykytaso voidaan mitata osaamiskartoitusten avulla. Osaamiskartoituksissa yksilön olemassa olevaa, nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan, tavoiteltavaan osaamiseen. Osaamiskartoitusten tavoitteena on havainnollistaa yksilön osaamisvahvuudet ja -puutteet. Niiden avulla selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa on sekä mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää (Hyppänen 2007, 106; Ojala 2008, 128).

Osaamiskartoituksissa on aina mukana organisaatiotason tavoitteet yksilön tavoitteiden lisäksi. Organisaation näkökulmasta osaamiskartoitukset ovat olennaisia muun muassa henkilöstön kehittämisen, urapolkujen suunnittelemisen sekä palkitsemisen perustaksi. Yksilötasolla osaamiskartoitukset auttavat muodostamaan selkeän käsityksen omasta työkuvasta ja osaamisesta sekä oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi (Kauhanen 2008, 149). Osaamiskartoitukset suoritetaan työntekijän ja lähiesimiehen tai HR-asiantuntijan välillä (Ojala 2008, 128). Yksilön osaamistarpeita tarkastellaan organisaation strategisten osaamisten sekä yksilön työtehtävien kautta. Yksilöltä odotetaan työtehtävien menestyksestä hoitamista, jolloin osaamistarpeet tarkastellaan työn hoitamiseen vaativien ominaisuuksien perusteella (Ojala 2008, 129). Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, josta voidaan erottaa kolme suurta kokonaisuutta: 1) osaamisten tunnistaminen ja arviointi, 2) osaamisten arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin sekä 3) osaamisen kehittäminen (Viitala 2013, 183). Kuviossa 6 osaamiskartoitukset sijoittuvat prosessissa seuraavasti vaiheisiin yksi ja kaksi:



KUVIO 6. Osaamisen kehittämisen prosessikaavio (Viitala 2006, 87)

Osaamiskartoitusten suorittamisessa käytetään erilaisia tekniikoita ja osaamisten erittelyn ja arvioinnin tukena toimivat tarkoituksenmukaiset lomakkeet ja sähköiset ohjelmistot. Osaamisen arvioinnin päävastuullinen on työntekijä itse ja arviointituloksia käsitellään lähiesimiehen tai HR-asiantuntijan kanssa keskustelutilanteissa (Ojala 2008, 128).

Kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat yksi osaamiskartoitusten suorittamisen menetelmä (Hyppänen 2007, 106). Kehityskeskustelu käydään säännöllisin väliajoin työntekijän ja lähiesimiehen välillä, tavoitteena antaa ja saada palautetta työhön liittyen. Kehityskeskusteluissa puhutaan ihmisestä ja ammatillisuudesta, tavoitekeskusteluissa taas suunnitellaan yhteistä toimintaa. Ennen keskusteluja työntekijän odotetaan perehtyvän kertaalleen organisaation perustehtävään, toimintasuunnitelmaan ja pohtivan, mikä on työnsä merkitys organisaatiolle. Keskustelutilanteissa käydään läpi muun muassa työntekijän toiveet ja hankaluudet työntekoon liittyen sekä esitetään parannusehdotuksia esimiehelle. Kehityskeskustelujen tulosta on seuraavan kauden kehityssuunnitelma yksilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle (Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2014). Säännölliset kehityskeskustelut toimivat esimiehelle yhtenä tärkeänä toiminnan arvioinnin, kehittämisen ja johtamisen työkaluna (Järvinen 2001, 75).

3.3 Työssä oppiminen

Yksilön oppiminen muodostuu uuden tiedon hankkimisesta, sen ymmärtämisestä ja sisäistämisestä sekä omaksumisesta käytäntöön, jolloin tieto muuttuu yksilön osaamiseksi (Ojala 2008, 216). Tieto muuttuu osaamiseksi vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä soveltamalla tietoa omaan tekemiseen eli työhön. Nykypäivän muuttuvassa liike-elämässä lähes jokaisen on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan (Viitala 2013, 181). Yksilön korkeatasoinen osaaminen ja jatkuva itsensä kehittäminen luo turvallisuutta sekä lisää valinnanmahdollisuuksia ja kilpailukykyä (Hautala & Lämsä 2005, 191).

Työssä oppiminen yksilön oppimismuotona on yleistymässä organisaatioissa ja työpaikoilla. Yrityksien tehostaessa toimintaansa henkilöstölle ei välttämättä jää mahdollisuutta ja aikaa vuorotella opin hankkimisen ja tekemisen kesken, vaan oppiminen tapahtuu työtä tehdessä. Tarjoamalla hyviä oppimismahdollisuuksia yritykset samalla parantavat työnantajaimagoaan ja pystyvät kilpailemaan osaavista työntekijöistä (Ojala 2008, 224). Erilaisia osaamisen kehittämisen, työssä oppimisen ja tiedon jakamisen käytäntöjä on esitelty paljon eri kirjallisuuslähteissä, raporteissa ja osaamisen kehittämishankkeissa. Tutkimustietoa erilaisten käytäntöjen vaikuttavuudesta yksilön osaamisen kehittymisessä on kuitenkin suhteellisen vähän. Vaikuttavuuden tutkiminen on haasteellista, kun kyse on asioista, joita ei voida täsmällisesti vakioda (Työterveyslaitos 2014).

Osaamisen kehittämisen menetelmät tulee aina suhteuttaa kyseessä olevan organisaation tilanteen, tarpeiden ja työn ominaisuuksien mukaan. Tärkeintä osaamisen kehittämisessä on osallistaa organisaation henkilöstö osaksi toiminnan suunnittelua; kyse on suunnitella ja luoda käytäntöjä, jotka soveltuvat juuri heidän työnsä tarpeisiin (Työterveyslaitos 2014). Seuraavaksi on esiteltyä kaksi yleisemmin käytössä olevaa työssä oppimisen muotoa: mentorointi ja työnohjaus. Yhteistä näille kahdelle on pitkäkestoisuus, jossa osapuolten suhde perustuu keskinäiseen luottamukseen. Olennaisena erona, että mentoroinnissa keskitytään ohjattavan urakehityksen edellyttämän pätevyyden lisäämiseen, kun taas työnohjaus on laajempaa ja voi käsitellä melkein mitä tahansa työssä askarruttavaa asiaa (Järvinen 2001, 178).

Mentoroinnissa on kyse vuorovaikutusprosessista, jossa kokeneempi henkilö (mentori) tukee ja jakaa osaamista nuoremmalle kehityshakuiselle ohjattavalle (aktori) (Hyppänen 2007, 114). Mentorointi on menetelmänä epämuodollinen tiedon, sosiaalisen pääoman ja psykososiaalisen tuen siirtoprosessi. Menetelmän tarkoitus on rohkaista ja antaa tukea mentoroitavalle sekä edistää hänen työssä kehittymistä ja uralla etenemistä. Mentorointi on viestimistä ja edellyttää kontaktia osapuolten kesken sekä luottamuksen rakentamista. Mentorointisuhde perustuu kaikissa tapauksissa luottamukseen, vaikka mentoroinnin toteutustavat vaihtelevatkin organisaatioittain (Opetushallitus 2014).

Työnohjaus on mentoroinnin ohella yksi kokemuksellisen oppimisen muoto; työnohjauksessa osallistujat voivat päivittäisiä työtilanteita tarkastelemalla muuttaa omia toimintatapoja tai suhdettaan työhön. Työnohjaus toimii itsetutkiskelun muotona, joka sopii esimiehistä kokonaisille työyhteisöille. Työnohjauksen periaatteena on luoda puitteet sellaiselle työn ja toimintatapojen tarkastelulle, joka mahdollistaa omaa oivallusta ja ajattelua sekä uusien työtapojen löytämistä. Työnohjauksessa tavoitteena on ohjattavan henkilön laaja-alainen ammatillinen kasvu ja kehittyminen, minkä vuoksi työnohjaus on säännöllistä ja prosessina pitkäjänteinen. Sen suositeltu kesto on yhdestä vuodesta kahteen vuoteen. Riittävä ajallinen kesto ja jatkuvuus takaavat, että ohjattavat rohkaistuvat tutkimaan suhdettaan työhön, työyhteisöön sekä itseensä omassa tehtävässään (Järvinen 2001, 176–177; Hyppänen 2007, 115). Kolmatta työssä oppimisen muotoa, sisäistä henkilökiertoa, käsitellään seuraavassa luvussa 3.4.

3.4 Sisäinen henkilökierto

Sisäinen henkilökierto on aina lähtökohtaisesti systemaattista, eli suunnitelmallista toimintaa, jossa henkilökiertoa harjoitetaan osana henkilöstön osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua. Sisäistä henkilökiertoa kuitenkin ilmenee organisaatioissa myös epäsystemaattisesti, jossa tapahtuneet henkilösiirrot eivät ole etukäteen suunniteltuja.

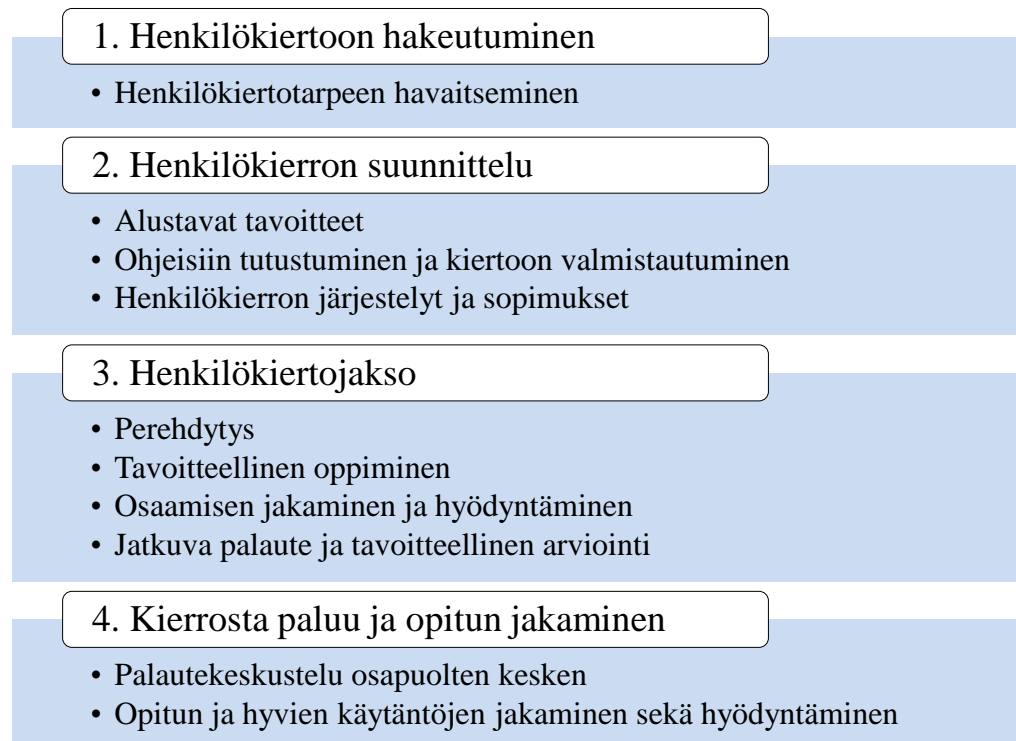
Luvussa 3.4 on syvennytty systemaattiseen sisäiseen henkilökiertoon ja kierron rakenteeseen, koska henkilökierto on oletusarvollisesti aina suunnitelmallista toimintaa. Kun opinnäytetyössä puhutaan sisäisestä henkilökierrasta, tarkoitetaan

sillä juurikin systemaattista kiertoa. Molemmat kierron toteutusmuodot on esitelty luvun 3.4 alalukuina.

3.4.1 Systemaattinen henkilökierto

Sisäinen henkilökierto tarkoittaa suunnitelmallista kokemuksellisen oppimisen muotoa, jossa työntekijä siirtyy erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin oman organisaation sisällä määrätyksi ajaksi oppimaan uutta omalla palkallaan kierron ollessa joko yksipuolista tai vastavuoroista (Viitala 2013, 194–195). Yksipuolinen henkilökierto tarkoittaa, ettei kiertoon lähtevän työntekijän tilalle siirretä ketään, vaan työt hoidetaan muin järjestelyin. Vastavuoroisessa henkilökierrrossa työntekijät vaihtavat keskenään paikkoja (Hätönen 2011, 99).

Henkilökierto koostuu neljästä eri vaiheesta: henkilökiertoon hakeutuminen, henkilökierron suunnittelu, henkilökiertojakso sekä henkilökierrosta paluu omiin työtehtäviin (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 18). Kuvio 7 kuvaa henkilökiertojaksoa näiden neljän eri päävaiheen kautta.



KUVIO 7. Henkilökierto vaiheittain (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 18)

Henkilökierto perustuu aina, niin ulkoisessa kuin sisäisessä muodossa, vapaaehtoisuuteen, jossa työntekijän oma aloite ja motivaatio toimivat lähtökohtina kierron toteutumiselle (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8). Tarve henkilökierrolle voi tulla esille osana osaamiskartoitusta tai osaamis- ja kehityskeskustelua, jolloin työntekijä ilmaisee osallistumishalukkuutensa. Tarve sisäisen liikkuvuuden parantamiseksi voidaan huomioda myös organisaation strategian uudistuessa tai äkillisissä osaamisen varmistamis- tai laajentamistarpeissa (Henkilökierto-opas 2001, 14). Osanottajatahoina toimivat henkilökiertoon osallistuva työntekijä sekä lähettävä ja vastaanottava organisaatio. Lähettävän organisaation motivaattoreina toimivat osaamisen vahvistamisen tavoitteet sekä kehittymishalu. Yhtälailla kuitenkin myös vastaanottava organisaatio oppii henkilökierron myötä. Henkilökierron on tuotettava hyötyä kaikille näille osanottajatahoille. Henkilökierron nähdään onnistuvan parhaiten silloin, kun se on perusteellisesti suunniteltu ja siihen osallistuvat tahot on sitoutettu toiminnan suunnitteluun (Heathfield 2014).

Suunnitteluvaiheessa osapuolet sopivat käytännön asioiden toteutuksesta. Tavoitteiden asetanta, henkilökierron kesto ja ajankohta sekä toimintayksiköiden yhteyshenkilöt määritellään suunnitteluvaiheessa (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21–22). Lisäksi perehdytys, työtila ja -välineet varmistetaan siirtyvälle työntekijälle. Henkilökierto on kestoltaan yhdestä kuukaudesta jopa vuoteen. Henkilökiertoon lähtijällä on oikeus palata kierron jälkeen takaisin entiseen tehtäväänsä (Henkilökierto-opas 2001, 13; Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21–22).

Kiertoon lähteneestä henkilöstä tulee osa vastaanottavan organisaation työyhteisöä henkilökiertojaksossa. Vastaanottava organisaatio kohtelee siirrettyä työntekijää yhdenvertaisesti muihin työntekijöihin nähden sekä tarjoaa tukea ja perehdytystä. Ulkopuolelta siirretty työntekijä tuo vastaanottavalle organisaatiolle arvokasta ulkopuolista osaamista ja näkemystä, jota työyhteisön tulisi hyödyntää. Asetettuja tehtäviä ja tavoitteita seurataan henkilökiertojakson aikana säännöllisesti sekä suunnitelmia voidaan muuttaa joustavasti toimintaympäristön sitä vaatiessa (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 24–25).

Henkilökiertojakson jälkeen työntekijä palaa omiin työtehtäviin, jolloin käydään palautekeskustelu joko kahdenvälisesti työntekijän kanssa tai ryhmäkeskusteluna. Kierrossa ollut henkilö laatii kirjallisen raportin jaettavaksi eri osapuolille. Työntekijän opitut tiedot, taidot ja kokemukset pyritään jakamaan toimintayksiköille, jotta kierrosta saatu hyöty toteutuu. Jotta kierron hyöty saadaan jalkautettua, tulee työympäristön olla avoin ja vastaanottava (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 28).

Henkilökierto vahvistaa yksilötason ja siihen osallistuvien organisaatioiden osaamispääomaa; kierron myötä laajenevat verkostot tukevat työntekijän ammatillista kehittymistä sekä lisäävät hänen mahdollisuuksiaan sijoittua työelämässä, samalla organisaatioiden tai eri toimintayksiköiden keskinäisen yhteistyön vahvistuessa (Sitra 2012). Heathfieldin (2014) mukaan kaikki toimialat hyötyvät sisäisestä henkilökierrosta. Hyödyiksi Heathfield luettelee laaja-alaisuuden kehittämisen sekä osaamisrajojen ylittämisen työntekijän näkökulmasta. Kierto lisää myös työntekijän itseluottamusta ja muutosvalmiutta. Työntekijä saa samalla laajemman käsityksen organisaation toiminnasta ja kokonaiskuvan organisaation sisäisistä toiminnoista. Organisaation hyötyinä on motivoitunut henkilöstö, joka on sitoutunut yrityksen toimintaan (Coy 2013).

Henkilökierto tukee työntekijän ammatillista kasvua ja lisää työmotivaatiota. Samalla kierto parantaa organisaation työnantajamainetta mahdollistaen työntekijöille kehityksen ja kasvun sekä mieleisen työuran (Heathfield 2014). Pohjois-Amerikassa tehdyt tutkimukset (The Society of Human Resources Management Reports 2011) osoittavat, että avain sitoutuneeseen henkilöstöön on juurikin yrityksen tarjoamat työssä edistymisen mahdollisuudet. Ammatillinen kasvu ja urakehitys ovat raportin mukaan tärkeimpiä näkökohtia työssä viihtymiselle ja tyytyväisyydelle (Coy 2013).

Henkilöstön sisäinen liikkuvuus edistää yksilön ammatillisten valmiuksien monipuolistumista ja lisää henkilön käytettävyyttä organisaation sisällä eri tehtävissä. Monipuolisuuden nähdään olevan eduksi erityisesti urakehityksen näkökulmasta (Valtiovarainministeriö 2012). Urakehityksellä ei tarkoiteta kaikissa tapauksissa (rahallista) ylennystä, vaan ammatillista kasvua ja kehitystä. Ammatillinen kasvu henkilökierron kautta avaa todennäköisesti uusia

mahdollisuuksia ja parantaa työntekijän kilpailukykyä työmarkkinoilla. Ruohotie (2002, 3) määrittelee ammatillisen kasvun olevan jatkuva oppimisprosessi, jonka kautta yksilöt hankkivat elämänuransa kautta tietoja ja taitoja, joita hyödyntämällä kykenevät vastaamaan muuttuviin ammatittaitovaatimuksiin. Nykyaikaiset johtamisteoriat korostavat, että ihmiset pyrkivät kehittymään silloin, kun ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuden, tukea ja haasteita. Yksilöt haluavat kehittää itseään omien kykyjensä edellyttämällä tavalla (Ruohotie 2002, 59).

3.4.2 Epäsystemaattinen henkilökierto

Sisäisen henkilökierron muotona opinnäytetyön empiirisen osuuden tutkimuksessa tarkastellaan niin sanottua epäsystemaattista henkilökiertoa. Epäsystemaattisella henkilökierrolla tarkoitetaan tutkimuksessa ei-suunnitelmallista, mahdollisesti sijaisuuksien ja muiden samankaltaisten järjestelyjen kautta tapahtuvaa kiertoa.

Epäsystemaattinen henkilökierto on muun muassa sijaisuuksien hoitoa. Sijaisuuksien hoitaminen tarkoittaa erilaisia tiimityömuotoja sekä muita vastaavanlaisia järjestelyjä. Sijaisuuksien hoitamisella henkilöstölle voidaan tarjota mahdollisuutta laajentaa osaamistaan erilaisten tehtävien sekä työvaiheiden kautta. Sijaisuutta hoitava uudistaa ja kehittää omaa osaamistaan uusien työtehtävien avulla. Monesti sijaisuuksien hoitaminen tapahtuu juurikin epäsystemaattisesti, eli se ei ole suunniteltua ja silloin voidaan puhua myös epäsystemaattisesta henkilökiirrosta. Sijaisuuksien hoito on paitsi toiminnan sujuvuuden turvaamista, se on myös tehokas tapa kehittää, levittää ja uudistaa osaamista organisaation sisällä (Viitala 2013, 196).

Sijaisuuksien hoitamisen lisäksi kierron muotoja ovat: väliaikaisen työkuorman tasoittaminen toimintayksikön sisällä tai eri toimintayksiköiden välillä sekä selkeästi rajatun tehtävän tai projektin hoitaminen (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 13).

4 CASE: SUOMEN PUOLUSTUSMINISTERIÖ

Luvun alussa esitellään avainkäsitteistö, jonka jälkeen siirrytään tutkimaan sisäisen henkilökierron nykytilaa puolustusministeriössä ja perehdytään, kuinka sisäinen liikkuvuus ja virkajärjestelyt eroavat julkisesta rekrytointimenettelystä. Näistä edetään empiirisen tutkimuksen toteutukseen sekä esitellään tutkittava aineisto. Luvussa 4.3 käsitellään tutkimustuloksia järjestelmällisesti teemajaoon mukaisesti ja tehdään johtopäätökset, jonka jälkeen esitellään tutkijan tekemät kehitysehdotukset. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen käytettävyyttä sekä validiteettia ja reliabiliteettia.

4.1 Valtionhallinnon viitekehys

Opinnäytetyön empiirisen osuuden pohjustaa valtionhallinnon viitekehys ja kohdeorganisaation esittely. Avainkäsitteistö koostuu valtionhallinnosta, valtioneuvostosta sekä puolustusministeriöstä. Nämä termit ovat hyvin vähän esillä liiketalouden koulutusohjelmassa, jonka vuoksi ne on tähän lukuun koottu ja selvennetty lukijalle.

Valtionhallinto

Suomen valtionhallinnon nykyinen rakenne on hierarkkinen järjestelmä, jossa ylempi taso voi ohjata alempia tasoja. Valtio-organisaation muodostavat ylimmät valtioelimet (eduskunta, tasavallan presidentti ja valtioneuvosto) sekä kolme hallintotasoja:

- keskushallinnon taso (ministeriöt ja keskusyksiköt)
- aluehallinnon taso (lääninhallinto ja eri viranomaisten piirihallinto)
- valtion paikallishallinnon taso (Etelälahti ym. 2008, 29).

Alla olevassa kuviossa 8 on nähtävissä kaikki julkisen vallan organisaatiot edellä mainittujen lisäksi. Kuvatus valtio-organisaation lisäksi julkisen vallan organisaatioita ovat tuomioistuimet, valtion liiketoiminta, välillinen julkishallinto sekä kunnat ja kuntayhtymät. Kuviosta käy ilmi myös muu itsehallinto sisältäen kirkot, yliopistot ja Ahvenanmaan (Suomi.fi-toimitus, Valtiokonttori 2013).



KUVIO 8. Julkisen vallan organisaatiot Suomessa (Suomi.fi-toimitus, Valtiokonttori 2013)

Suomen valtionhallintajärjestelmää ohjaa kolme peruselementtiä.

Valtionhallintajärjestelmä perustuu perustuslailliseen tasavaltaan, jossa päätöksentekovalta kuuluu kansalle, talousjärjestelmää ohjaa markkinatalous ja Suomen julkishallinnon tärkein tehtävä on huolehtia kansalaisten hyvinvointipalveluista, kuten koulutuksesta, terveydenhuollosta ja sosiaalitoimesta (11.6.1999/731 2 §). Hyvinvointipalvelujen ohella julkishallinto huolehtii yleisestä hallinnosta, järjestyksestä ja turvallisuudesta. (Suomi.fi-toimitus, Valtiokonttori 2013).

Valtioneuvosto

Valtioneuvosto on osa Suomen valtionhallintoa ollen sen tärkein hallinnollinen elin. Valtioneuvoston synonyymeinä käytetään hallitusta sekä ministeristöä (Helsingin Yliopisto, Suomen poliittinen järjestelmä-verkkokirja 2006).

Valtioneuvostolla tarkoitetaan Suomen hallitusta, jota johtaa pääministeri ja sen jäsenenä toimii muita ministereitä (Husa & Jyränki 2012, 186). Sillä tarkoitetaan myös valtioneuvoston yleisistunnon ja muiden ministeriöiden muodostamaa päätöksentekuelintä. Valtioneuvostolle kuuluvat asiat ratkaistaan joko valtioneuvoston yleisistunnossa tai asianomaisessa ministeriössä, riippuen asian käsittelyn vaatimista toimintaedellytyksistä. Yleisistunnoissa ratkaistaan laajemmat sekä periaatteellisesti tärkeämmät asiat. Valtioneuvosto valmistelee ja panee täytäntöön presidentin päätökset (Etelälahti ym. 2008, 32).

Valtionhallinnossa valtioneuvosto toimii samalla yleisviranomaisena; sille kuuluvat erikseen säädettyjen hallitus- ja hallintoasioiden lisäksi myös sellaiset vastaavat asiat, joita ei ole säädöksiin osoitettu muulle viranomaiselle (Husa & Jyränki 2012, 188).

Suomen puolustusministeriö

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Suomen puolustusministeriö.

Puolustusministeriö on henkilöstöluvultaan pienin Suomen ministeriöistä; vuoden 2014 alussa siellä työskenteli noin 150 henkilöä eritasoisissa tehtävissä. Noin puolet työntekijöistä on naisia ja sotilasvirkoja talossa on noin 20.

Puolustusministeriöstä puhutaan käyttäen termiä asiantuntijaorganisaatio, koska organisaation työskentelytapa perustuu asiantuntevaan henkilöstöön. Noin 70 prosentilla virkamiehistä on korkeakoulu- tai yliopistotutkinto (Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori 2013b; Valtion raportointipalvelu Netra 2014).

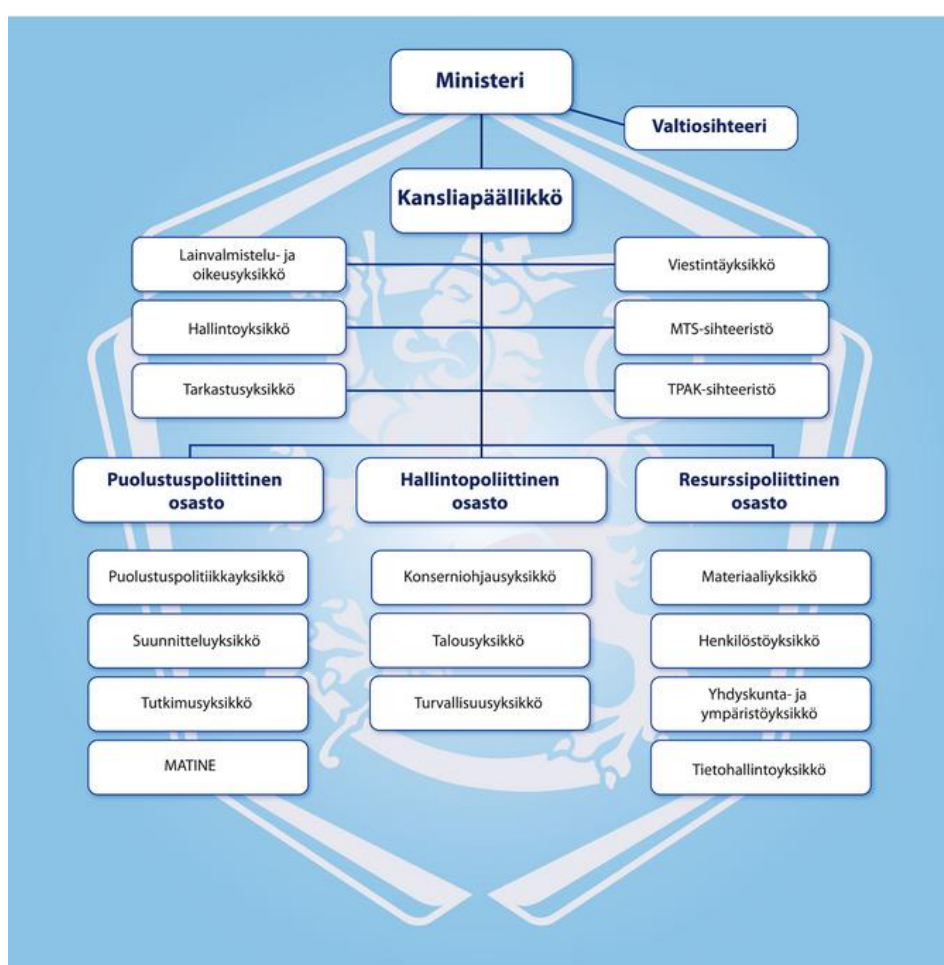
Ministeriön tehtävät on kirjattu seuraavasti: ”*Puolustusministeriö vastaa kansallisesta puolustuspolitiikasta ja turvallisuudesta sekä kansainvälisestä puolustuspoliittisesta yhteistyöstä*” (Valtioneuvosto 2014b). Sen ydintehtäviin kuuluvat vastuut:

- sotilaallisen maanpuolustuksen voimavaroista
- kansainvälisen kriisinhallinnan toimintaedellytyksistä
- kestävästä maanpuolustustahdosta
- vaikuttaminen Euroopan turvallisuusrakenteisiin kansallisten etujen turvaamiseksi.

Lisäksi puolustusministeriön tehtävä on vahvistaa asemaansa valtionjohdon luotettavana asiantuntijana sekä vaikuttajana turvallisuus- ja puolustuspolitiikassa (Suomen puolustusministeriö 2014a).

Puolustusministeriö on rakenteeltaan kolmiportainen organisaatio. Ministeri valtiosihteerin ja kansliapäällikön avustuksella ohjaa ministeriötä, osastopäälliköt

ja yksiköiden johtajat koordinoivat puolestaan toimintayksiköiden toimintaa (Suomen puolustusministeriö 2014b). Kuten kuvio 9 näkee, puolustusministeriössä on kolme osastoa (puolustuspoliittinen, hallintopoliittinen ja resurssipoliittinen osasto) neljä erillisyyksikköä (lainvalmistelu- ja oikeusyksikkö, hallintoyksikkö, tarkastusyksikkö ja viestintäyksikkö) sekä turvallisuuskomitean sihteeristö (TK) ja maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan sihteeristö (MTS) (Suomen puolustusministeriö 2014c). Lisäksi osastot jakaantuvat yksikköihin ja yksiköiden sisällä mahdollisesti myös sektoreihin, joita kuvioon ei ole merkattu.



KUVIO 9. Puolustusministeriön organisaatiokaavio (Suomen puolustusministeriö 2014c)

4.2 Sisäinen liikkuvuus osana rekrytointiprosessia

Nykyisessä hallitusohjelmassa todetaan, että valtion sisäisten työmarkkinoiden toimivuus turvataan, mikä tarkoittaa liikkuvuuden edistämistä tehtävästä toiseen. Valtioneuvostossa halutaan edistää henkilökierron suunnitelmallista ja strategialähtöistä toteuttamista, jossa vahvistetaan henkilökierron käyttöä erilaisen osaamisen kehittämiseksi ja monipuolisten uraprofiilien luomiseksi (Valtiovarainministeriö 2012). Organisaatioiden verkostoitumisen vahvistaminen on välttämätöntä, kun hallinnonalat tiivistävät yhteistyötään ja valtioneuvosto yhtenäistyy (Valtiovarainministeriö, hankesuunnitelma 2014). Valtio haluaa samalla vahvistaa työnantajakuvaansa dynaamisena ja monipuolisena, urakehitystä tukevana työnantajana (Valtiovarainministeriö 2012).

Tutkimuskohteessa, Suomen puolustusministeriössä on käytössä ulkoisen henkilökierron mahdollisuus, johon ministeriön johdon kanta on myönteinen ja kannustava. Suunnitelmallista sisäisen henkilökierron mallia ei puolustusministeriössä kuitenkaan ole käytössä. Sisäistä henkilökiertoa tapahtuu sen sijaan erilaisten sijaisuuksien ja muiden epäsystemaattisten järjestelyjen kautta.

Puolustusministeriössä epäsystemaattista henkilökiertoa tapahtuu suhteellisen paljon vuosittain. Kierto tapahtuu useimmissa tapauksissa sijaisuusmenettelyin. Sijaisuuksien hoitamisen lisäksi kierron muotoja ovat:

- väliaikaisen työkuorman tasoittaminen toimintayksikön sisällä tai eri toimintayksiköiden välillä
- selkeästi rajatun tehtävän tai projektin hoitaminen
- moniosaamisen tuominen projekteihin (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 13).

Edellä kuvattujen menetelmien lisäksi kiertoa tapahtuu, kun virkamies hakee avointa virkaa ja julkisen rekrytointimenettelyn kautta siirtyy tehtävästä toiseen ministeriön sisällä.

Puolustusministeriön avoimet työpaikat ilmoitetaan haettavaksi eri rekrytointikanavien kautta, kuten muut valtion avoimet työpaikat. Pääosin

avoimet työpaikat menevät hakuun Suomen valtion rekrytointiportaaliin, Heli-työnhakupalveluun, kaikkien haettavaksi. Kaikki avoimet tehtävät tulee virkamiesasetuksen mukaan julistaa haettavaksi. Kuitenkin joissakin poikkeustapauksissa työtehtävien suorittamisen kannalta, on perusteltua laittaa avoin, lyhytaikainen työtehtävä vain sisäiseen hakuun, jolloin työnhakijat ovat talon omia työntekijöitä (Yleiskuvaus valtionhallinnon rekrytointimenettelystä 2013, 1).

Sisäinen liikkuvuus ja virkajärjestelyjen asema on kasvanut viime vuosina merkittävästi osana valtionhallinnon rekrytointiprosessia. Sisäisen liikkuvuuden kautta avointa tehtävää tarjotaan viraston tai valtionhallinnon omille työntekijöille, mikä mahdollistaa heille urakierron. Sisäistä liikkuvuutta käytetään myös silloin, jos jostain syystä ei ole mahdollista palkata uusia työntekijöitä (Yleiskuvaus valtionhallinnon rekrytointimenettelystä 2013, 1). Virkajärjestely on puolestaan henkilöstön uudelleensijoittamista. Organisaatiomuutosten ja uudelleenjärjestelyjen kautta osa henkilöstöstä voi olla vaarassa menettää työpaikkansa. Valtiotyönantajana on velvoitettu huolehtimaan muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä ja virkajärjestelyjen kautta se huolehtii työntekijöiden uudelleensijoittamisesta valtionhallinnon työpaikkoihin (Valtiokonttori 2013). Sisäinen liikkuvuus ja virkajärjestelyt ovat työnantajatoimintaa, joilla ei ole vastaavia julkisen viranomaistoiminnan piirteitä tai velvoitteita kuin julkisella rekrytoinnilla. Yksi piirre on hakumenettely, joka on lähtökohtaisesti kevyempi kuin julkisella haulla. Avoimeen työpaikkaan haku suoritetaan ilmoittautumismenettelyn kautta (Yleiskuvaus valtionhallinnon rekrytointimenettelystä 2013, 1).

Opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa haastatellaan kumpaankin kategoriaan kuuluvia työntekijöitä: henkilöitä, jotka ovat siirtyneet eri osastolle sijaisuusmenettelyin sekä henkilöitä, jotka ovat sijoittuneet uusiin tehtäviin rekrytointiprosessin kautta. Haastateltavat ovat sihteereitä, asiantuntijoita ja esimiestason johtajia, jotka ovat siirtyneet uusiin tehtäviin joko horisontaalisesti (asiantuntija – asiantuntija) tai vertikaalisesti (asiantuntija – esimies).

4.3 Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus -luku kuvailee tutkimuskokonaisuutta. Luku sisältää tutkimuksen suorittamisen käytännöt sekä analyysimenetelmien ja aineiston kuvailun. Käytetyt tutkimusmenetelmät on kuvattu opinnäytetyön johdannossa omana alalukunaan 1.2 Tutkimusmenetelmät.

Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina (LIITE 1), haastatellen Suomen puolustusministeriön sihteereitä, asiantuntijoita sekä esimiestason johtajia. Haastateltavien valintaa kartoitettiin yhdessä puolustusministeriön koulutussuunnittelijan kanssa, jonka pohjalta tutkija oli yhteydessä valittuihin henkilöihin. Haastateltaviksi valittiin harkinnanvaraisesti henkilöitä, joilla on sisäisen henkilökierron kokemusta eli kokemusta eri tehtävistä organisaation sisällä.

Aineistosta haluttiin saada kattava, jotta tutkimustuloksista on mahdollista tehdä tulkintoja, pystyä vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä peilaamaan saatuja tuloksia teoriaan. Tutkimukseen haluttiin saada jokainen henkilöstötaso organisaatiosta, niin sanotulta hierarkiaportaaltalta, jonka vuoksi päädyttiin haastattelemaan kaikkien näiden kolmen edellä mainitun ryhmän edustajia. Kustakin henkilöstöryhmästä haluttiin saada kaksi haastateltavaa, mutta esimiestason johtajista henkilökiertokokemusta oli vain yhdellä. Haastateltavia valikoitui yhteensä seitsemän, joista kaksi edustaa asiantuntijoita, jotka ovat sijoittuneet esimiestehtävään määräaikaisen sijaisuuden kautta.

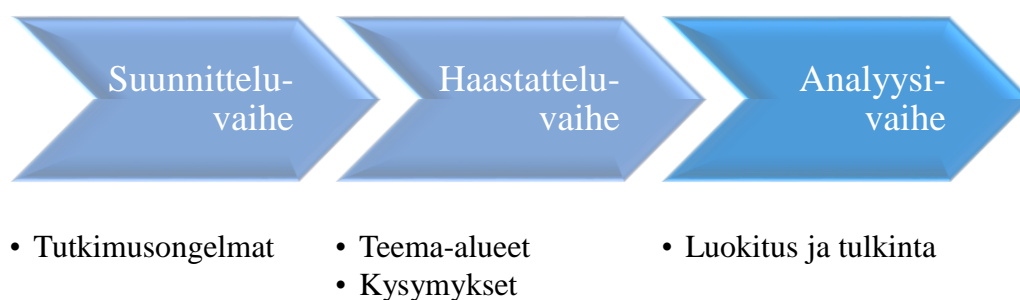
Teemahaastattelut pohjautuivat haastattelulomakkeen kysymyksiin, jotka oli lähetetty haastateltaville sähköpostitse ennen itse haastattelun toteuttamista. Haastattelulomake lähetettiin haastateltaville hyvissä ajoin, noin viikkoa ennen haastattelutilannetta. Haastateltavia pyydettiin tutustumaan haastattelulomakkeen kysymyksiin ja varamaan aikaa haastattelulle noin 15–30 minuuttia. Haastattelut suoritettiin viikoilla 12 – 15 ja yksi haastattelu oli kestoaltaan keskimäärin 15 minuuttia.

Teemahaastattelut äänitettiin ääninauhurilla, jotta tutkimustuloksia on mahdollista luotettavasti käsitellä. Haastateltaville kerrottiin nauhoituksesta ja, että äänittäminen on tutkimusaineiston litterointia varten. Haastateltaville

selvennettiin, että tuloksia käsitellään luottamuksellisesti, jossa tiedostot tulevat vain tutkijan käyttöön työtä varten. Haastateltavia äänittäminen ei haitannut. Teemahaastatteluista kerätty tutkimusaineisto litteroitiin, eli haastatteluaineisto muutettiin tekstimuotoon. Litterointi valittiin osaksi tutkimusta, koska tutkimusaineisto haluttiin muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia ja eritellä. Litterointi mahdollistaa kerätyn aineiston analysoinnin; se helpottaa tutkimusaineiston järjestelmällistä ryhmittelyä ja luokittelua (Vilkkä 2005, 116). Litteroinnit suoritettiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Jokainen haastattelu litteroitiin erilliseen dokumenttiin, jonka avulla tuloksia oli helppo järjestelmällisesti tutkia. Tutkimustulokset järjestettiin tämän jälkeen kysymyskohtaisesti dokumentteihin, mikä puolestaan auttoi kysymyskohtaisessa analysoinnissa.

Aineistolähtöinen analyysi

Kuviossa 10 on esitelty tutkimuskokonaisuus, jossa seuraavana siirrytään aineiston analyysivaiheeseen, luokitukseen ja tulkintaan.



KUVIO 10. Tutkimuskokonaisuus (Hirsjärvi & Hurme 2010, 67)

Tutkimusaineistoa lähestytään menetelmänä aineistolähtöinen analyysi, joka on melko tyypillinen kvalitatiiviselle tutkimukselle (Eskola & Suoranta 2003, 19). Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta selkeä teoreettinen kokonaisuus, jossa aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei ole vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai lopputuloksen muodostukselle, vaan laadullinen tutkimus antaa tutkijalle vapaudet lähteä liikkeelle ilman ennakkoletuksia tai -määritelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95). Aineistolähtöinen

analyysi valittiin osaksi tutkimusaineiston tulkintaa, koska haluttiin tutkia ja saada perustietoa tietyn ilmiön olemuksesta, joka tässä tapauksessa on sisäisen henkilökierron vaikuttavuus.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on informaatioarvon lisääminen, jossa hajanaisesta aineistosta luodaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108).

Sisällönanalyysillä aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysi, jossa kerätty aineisto on järjestetty, toimii perustana johtopäätöksiä varten (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103).

Aineiston kuvaaminen

Tutkimuksessa on yhteensä seitsemän haastateltavaa, Suomen puolustusministeriön virkamiestä. Haastateltavat ovat organisaation eri hierarkiatasoilta ja heidät esitellään kuvatus jaon mukaisesti anonyymeina taulukossa 1. Taulukossa on listattu haastateltavien taustatiedot. Tietoihin on otettu mukaan taso, jolla virkamies työskentelee, sukupuoli, koulutustausta sekä virkaikä puolustusministeriössä. Tarkoituksena ei ole käyttää kaikkia taustatietoja tuloksien analysoinnissa, vaan luoda lukijalle yleiskuva haastateltavista henkilöistä.

TAULUKKO 1. Haastateltavien esittely

Hierarkiataso	Sukupuoli	Koulutustausta	Virkaikä PLM
Sihteeri 1	Nainen	Ylioppilastutkinto	11 v 6 kk
Sihteeri 2	Nainen	Ammatillinen perustutkinto*	33 v 6 kk**
Asiantuntija 1	Mies	Ylempi korkeakoulututkinto	5 v
Asiantuntija 2	Nainen	Ylempi korkeakoulututkinto	8 v 6 kk
Asiantuntijasta esimieheksi 1	Nainen	Ylempi korkeakoulututkinto	21 v 10 kk
Asiantuntijasta esimieheksi 2	Mies	Ylempi korkeakoulututkinto	7 v
Esimies 1	Mies	Ylempi korkeakoulututkinto	28 v

*ei perusasteen jälkeistä tutkintoa, suorittanut VHTT -tutkinnon, joka vastaa ammatillista perustutkintoa ilman kieliä

**virkaikä valtiolla

Sihteeri 1 on ylioppilastaustainen nainen, joka on työskennellyt puolustusministeriössä 11 vuotta ja kuusi kuukautta. Koulutustaustaltaan hän on lukion suorittanut. Sihteerin työhön hänellä ei ole erillistä koulutusta, mutta on työssä oppinut. Hänellä on henkilökiertokokemusta reilun yhden vuoden ajalta,

jolloin siirtyi yksiköstä toiseen määräaikaisen sijaisuuden kautta. Sijaisuus oli ollut sisäisessä haussa ministeriön työntekijöille.

Sihteeri 2 on pitkän työuran omaava naishenkilö, jolla on jo yli 33 vuotta kokemusta valtiolla työskentelystä. Hänen työurasta on vaikea erottaa puolustusministeriössä vietetyt vuodet, koska on ajoittain ollut muissa valtion virastoissa töissä ja hahmottaakin uran kokonaisuutena valtiolla. Tämän lisäksi hänellä on kokemusta puolustusministeriön eri osastoilta, minkä vuoksi hän valikoitui osaksi tutkimusta. Koulutukseltaan hänellä ei ole perusasteen jälkeistä niin sanottua virallista tutkintoa, mutta on kouluttautunut työn ohessa VHTT-tutkinnolla, joka tuohon aikaan (80-luku) vastasi ammatillista perustutkintoa ilman kieliä. Osaksi epäsystemaattista sisäistä henkilökiertoa hän on hakeutunut julkisen rekrytointimenettelyn kautta sekä erilaisten tehtävän määräyksien myötä, muun muassa organisaatiouudistuksien aikana.

Asiantuntija 1 on mieshenkilö, jonka koulutustausta on ylempi korkeakoulututkinto. Puolustusministeriössä hän on ollut noin viisi vuotta ja ehtinyt työskentelemään eri yksiköissä. Ennen nykyistä määräaikaista sijaisuutta hän työskenteli samalla osastolla eri toimintayksikössä. Nykyinen sijaisuus on kestänyt vuoden ja kaksi kuukautta, ja jatkuu edelleen. Tehtävään hän sijoittui sisäisen haun kautta.

Asiantuntija 2 on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut nainen, jolla on puolustusministeriössä vietettyjä vuosia takana kahdeksan vuotta ja kuusi kuukautta. Nykyiseen tehtävään hän on sijoittunut tehtävän määräyksen kautta ja on hoitanut kyseistä tehtävää vuoden ja seitsemän kuukauden ajan. Tehtävään hän siirtyi samalta osastolta, mutta sisällöltään täysin eri toimesta ja yksiköstä. Hänellä on taustavirka edelleen vanhassa yksikössä.

Seuraavat kaksi haastateltavaa nimitettiin tässä tutkimuksessa viitaten kuinka tehtävään siirtyminen tapahtui. Asiantuntijasta esimieheksi tarkoittaa, että he siirtyivät vertikaalisesti asiantuntijatasolta, neuvottelevan virkamiehen tehtävistä, esimiehen rooliin yksikön johtajaksi. Molemmissa tapauksissa siirtyminen tapahtui oman yksikön sisällä.

Asiantuntijasta esimieheksi 1 on naishenkilö, joka on tehtävään määrättyä oman yksikön sisällä. Työvuosia takana on 21 vuotta ja 10 kuukautta, josta nykyisessä esimiehen virassa on vietetty noin vuosi. Siirtyminen esimiehen tehtävään tapahtui tehtävän määräyksellä, kuitenkin omalla suostumuksella.

Koulutustaustaltaan hän on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut.

Asiantuntijasta esimieheksi 2 on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut mieshenkilö, joka siirtyi vasta noin kolme kuukautta sitten nykyiseen esimiehen tehtävään. Puolustusministeriössä vietettyjä vuosia on takana 7 vuotta, jota ennen ura puolustusvoimissa. Siirtyminen neuvottelevasta virkamiehestä esimieheksi tapahtui tehtävän määräyksen kautta, entisen esimiehen jäädessä virkavapaalle kyseisestä tehtävästä. Tehtävän määräys tapahtui omalla suostumuksella. Tehtävä on määräaikainen ja tällä hetkellä arvioitu kesto on ensi vuoden, vuoden 2015 alkuun.

Esimies 1 ei omaa niin sanottua vastinparia tässä tutkimuksessa, koska on tällä hetkellä ainut yksikön johtaja, jolla on kokemusta organisaation sisäisestä henkilökierrosta. Tästä huolimatta hänet haluttiin osaksi tutkimusta, jotta saadaan kattava näkemys jokaiselta organisaatiotasolta. Hän on mieshenkilö, jonka koulutustausta on ylempi korkeakoulututkinto. Työuraa ministeriössä on 28 vuotta, josta seitsemän kuukautta vietti tehtävän määräyksen kautta tapahtuneella vertikaalisella siirrolla osastopäällikön tehtävissä eri osastolla.

4.4 Tutkimustulokset

Luvussa 4.4. tutkimustulokset esitellään teemajaon mukaisesti kysymyskohtaisesti. Ensin käsitellään teema 1. sisäinen henkilökierto työssä oppimisen muotona, josta siirrytään teemaan 2. organisaation vahvistuminen. Molemmat teemat sisältävät neljä kysymystä, joten yhteensä kysymyksiä on kahdeksan. Kysymyksiä ei haluttu ottaa enempää haastattelurunkoon, koska jo itsessään aihe on hyvin laaja. Eri näkökulmiin pureutuvat kysymykset todettiin olevan pääosassa tutkimuksessa. Kysymyksiä valikoitui lopulta kahdeksan taustakysymyksen lisäksi. Näiden avulla pystytään vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

TEEMA 1. Sisäinen henkilökierto työssä oppimisen muotona

1) Mitkä ovat saamasi hyödyt sisäisestä henkilökierrasta a) osaamisen laajentamisen (horisontaalinen kehitys), b) ammattitaidon syventämisen (vertikaalinen kehitys) näkökulmista?

Osaamisen laajentaminen nähtiin hyvin tärkeänä hyötynä, joka sisäisestä henkilökierrasta on mahdollista saada. Lähes jokainen haastateltava antoi horisontaaliselle kehitykselle enemmän painoarvoa kuin ammattitaidon syventämiselle. Uusien osa-alueiden oppiminen ja hallitseminen, jossa tehtäväkentän, eli substanssiosaamisen laajentuminen nähtiin saatavina hyötyinä. Lisäarvona nähtiin hyvien toimintatapojen leviäminen työyhteisössä. Erityisesti esimiestehtävissä työskentelevät haastateltavat halusivat painottaa saatavana lisäarvona, hallinnonalan laajuuden sekä erilaisten toimitusketjujen ymmärtämistä; sitä kuinka eri toiminnot ja tehtävät liittyvät toisiinsa puolustusministeriön hallinnonalalla.

Totta kai se osaaminen, se substanssiosaaminen laajenee, kun sä teet eri tehtäviä, mut kyl mä näkisin, et se suurin arvo tulee siitä, kun sä ymmärrät miten nää eri kentät liittyy toisiinsa. (Asiantuntijasta esimieheksi 1)

Ammattitaidon syventämisen näkökulma puolestaan jakoi vastauksia. Sihteerit kertoivat, että kyse ei ole niinkään ammattitaidon syventämisestä, vaan henkilökierto laajensi heidän osaamisalaansa, yhteistyökenttää sekä toi erilaisia toimintatapoja, eli tapahtunut kehitys on horisontaalista. Vertikaalisesti tehtäviin siirtyneet virkamiehet kokivat, että erilaiset johtamis- ja esimiesvastuut ovat syventäneet ammattitaitoa. Johtamisjärjestelmän ymmärtäminen sekä erilaisten isojen asiakokonaisuuksien hallinta ja omaksuminen ovat syventäneet jo olemassa olevaa tietotaitoa. Asiantuntijasta esimieheksi 2 kuitenkin mainitsi, että esimiestehtävät ovat toisaalta lisänneet hallinnollista työtä, jossa ammattitaidon syventämisessä on huomattavassa päinvastaista kehitystä, se ikään kuin menee taaksepäin ja kyse on lähinnä osaamisen laajentamisesta.

Asiantuntija 1 näkee yksilön saamat hyödyt sisäisestä henkilökierrosta kokonaisuutena, ei erillisinä näkökulmina jaettuina horisontaaliseen ja vertikaaliseen kehitykseen.

Mä näkisin, et tää osaaminen horistontaalisesti ja vertikaalisesti et tää on vähä niin kuin ilmapallo. Osaamiskenttä laajentuu just tälle ikään kuin sivusuunnassa, toisaalta se sitten syventää sitä olemassa olevaa tietotaitoa. Samaan aikaan se niinku leviää joka suuntaan se osaaminen siinä. (Asiantuntija 1)

2) Onko henkilökierrolla ollut positiivista tai heikentävää vaikutusta yleiseen työtyytyväisyyteen/ työssä viihtymiseen?

Yleisesti henkilökierto koettiin positiivisena asiana työtyytyväisyyden näkökulmasta. Haastateltavat painottivat, että vaihtelevat työtehtävät ja uusi työympäristö virkistävät ja näin ollen se lisää työssä viihtymistä sekä työmotivaatiota. Työn sisältö, erilaiset työtehtävät ja työn teon tavat tuovat haluttua vaihtelua työhön sekä ehkäisevät niin sanottua työhön urautumista. Esimies 1 totesi, että henkilökierto osui ajallisesti hyvin hänen elämäntilanteeseen. Hän kertoi, että fyysiset rajoitteet olisivat olleet haaste hänen omassa tehtävässään, sillä tehtävä sisältää paljon matkustamista, jota uusi tehtävä ei puolestaan edellyttänyt. Tämän kautta hän koki työhyvinvoinnin parantuneen. Seuraavat neljä kommenttia kuvaavat kysymykseen kaksi annettuja vastauksia.

Ettei tuu se tehdastyöläisen olo, että tota tätä ku puurretaan kahdeksasta kuuteentoista, tehään sitä samaa pakan siirtämistä. (Sihteeri 2)

Positiivista vaikutusta joo, koska tota virkistäväähän se on tehdä erilaisia tehtäviä, mutta ei mulla kyllä ollu mitään sellasta ettenkö mä ois tykänny niistä mun edellisistä tehtävistä. (Asiantuntija 2)

Oli myönteinen, koska tota työympäristö oli toinen ja tietysti eri henkilöstö ja sitten erilaiset tehtävät. (Esimies 1)

Positiivinen vaikutus sillä on, että sisäisesti rekrytoitiin vaativampaan tehtävään. (Asiantuntijasta esimieheksi 2)

Toinen asia, joka tuli kattavasti esille kaikista haastatteluista, oli uuden oppiminen ja osaamisen laajuus suhteessa työhyvinvointiin.

Tavallaan se työtyytyväisyys on niinku lisääntynyt, koska se oppimiskäyrä on nyt tässä se pointti. (Asiantuntija 1)

Kyllähän se osaaminen ja osaamisen laajuus, niin tavallaan vähentää myös sitä painetta. (Asiantuntijasta esimieheksi 1)

Mahdollisesti heikentävänä vaikutuksena mainittiin tietyistä työtehtävistä luopuminen sekä kaipuu niihin ja siihen väliaikaiseen työyhteisöön. Kuitenkin sisäinen henkilökierto nähtiin kokonaisvaltaisesti positiivisena asiana työhyvinvoinnille ja työssä viihtymiselle.

3) Onko henkilökierrolla mielestäsi edistävää vaikutusta urakehitykseen/ uralla etenemiseen?

Kysymyksen vastaustuloksista oli huomattavissa hierarkiatasojen välisiä eroja. Molemmat sihteerit olivat sitä mieltä, ettei heillä ole etenemismahdollisuuksia puolustusministeriössä. Vaikutus näkyy heidän tapauksessa enemmän urakehityksenä, koska osaamisvalmiudet ovat lisääntyneet kierron kautta ja laajalla osaamisella nähdään olevan hyötyä. Asiantuntijatason haastateltavat suhtautuivat positiivisella varauksella etenemismahdollisuuksiin. He mainitsivat, että laajentuneen osaamisen kautta heidän käytettävyysskin lisääntyy ja on mahdollista tehdä uusia, erilaisia työtehtäviä organisaation sisällä. Vertikaalisesti esimiestehtäviin siirtyneet haastateltavat olivat aika yksimielisesti sitä mieltä, ettei heillä ole välttämättä mahdollisuuksia edetä ainakaan puolustusministeriössä, koska organisaatio on suhteellisen pieni eikä näin ollen tarjoa siihen monia mahdollisuuksia. Esimies 1 näkee kuitenkin asian kokonaisuudessaan positiivisena vaikutuksena, niin yksilön urakehityksessä kuin suhteessa etenemismahdollisuuksiin.

No siis mun mielestä on, kyllä on. Että suosittelen sitä ihmisille, jos mahdollista on tämmöiseen kiertoon mennä, niin se varmasti laajentaa tätä kokonaiskuvaa, mitä organisaatiossa tehdään. Ja

varmaan otetaan huomioon sitten, jos hakeutuu johonkin uusiin tehtäviin. (Esimies 1)

4) Mikäli tarjoutuisi mahdollisuus, hakeutuisitko uudestaan osaksi sisäistä henkilökiertoa sijaisuuden tai muun sen kaltaisen tilapäisesti toiseen tehtävään siirtymisen kautta?

Kaikki vastaajat sanoivat olevansa kiinnostuneita hakeutumaan myöhemmin uudestaan henkilökiertoon, koska aikaisemmat kokemukset ovat olleet positiivisia. Osa vastaajista sanoi, ettei henkilökierto tulisi kysymykseen juuri tällä hetkellä, mutta mahdollisesti myöhemmin tulevaisuudessa, jos tarjottavat tehtävät olisivat erilaisia, mielenkiintoisia ja toisivat uusia haasteita. Tärkeänä pointtina nähtiin vaihdosta saatava vastaava hyöty.

Siis kyllä, kyllä. Että tota lähtökohtaisesti kyllä. (Asiantuntija 1).

Kyllä varmaan ehdottomasti hakeutuisin, totta kai tehtävästä riippuen. (Asiantuntijasta esimieheksi 1)

Elikkä sit pitäis olla jo sitten haasteellisempaa, eli se ois jo sitten jotain muuta lisäksi, jotta siitä ois mulle joku vastaava hyöty, et mä tästä lähtisin. (Sihteeri 2)

Et tietysti tuleeks jossain vaiheessa, jos tää nyt menee niinku vanhoilla virkamiehillä, et tää ura kestää viel sen 15 vuotta tässä, et tuleeks jossain vaiheessa se leipääntyminen. Ja siinä näkökulmassa, jos mä en nyt lähe tavoittelemaan jotain niinku muualta paikkoja, kun voishan olla mielenkiintoista kattoo et tekis jotain jostain toisesta näkökulmasta asioita ministeriön sisällä. (Asiantuntijasta esimieheksi 2)

TEEMA 2. Organisaation osaamispääoman vahvistuminen

1) Miten mielestäsi organisaatio hyötyy sisäisestä henkilökierrosta?

Haastateltavat pystyivät luettelemaan monia sisäisen henkilökierron hyötyjä organisaation näkökulmasta. Osittain hyödyt nähtiin olevan samankaltaisia kuin yksilön saamat hyödyt.

No siihen on oikeestaan sama syy kuin siihen henkilökohtaiseen hyötyyn. Se osaamisen laajentaminen on ihan selkeä yks asia. Mut sit on juuri tää kokonaisuuksien hallinta, et sä oikeesti ymmärrät mitä sä teet, miten se liittyy toiseen kokonaisuuteen. Ja sit on tää siiloutumisen vähentäminen. Henkinen puoli, ennakkoluulojen poisto ja ymmärretään paremmin toistemme työtä, kyllä se siitä varmasti organisaatio hyötyy. (Asiantuntijasta esimieheksi 1)

Alla listattuna hyödyt taulukossa 2, mitkä teemahaastatteluissa mainittiin tärkeimmiksi seikoiksi, miten puolustusministeriö nimenomaan asiantuntijaorganisaationa hyötyy ja sen seurauksena vahvistuu.

TAULUKKO 2. Organisaation saamat hyödyt sisäisestä henkilökierrosta

Organisaation saamat hyödyt sisäisestä henkilökierrosta
• Osaamisen välittyminen, hiljaisen tiedon siirtyminen
• hyvien toimintatapojen jakautuminen
• henkilöstön käytettävyyden lisääntyminen
• työn laadun paraneminen
• ennakkoluulojen ja näkemysten kitkeminen
• siiloutumisen vähentyminen
• ymmärryksen laajentuminen monessa suhteessa, uudenlaiset näkemykset
• kokonaisuuksien hallitseminen
• motivoitunut henkilöstö.

Lähes jokainen mainitsi hyvien toimintatapojen leviämisen työyhteisössä. Samalla ymmärrys omasta ja toisten työstä lisääntyy, mikä poistaa turhia ennakkoluuloja. Kun taas yksilöiden osaaminen laajenee, henkilöstön käytettävyysskin lisääntyy.

Tämä ja hiljaisen tiedon leviäminen nähtiin vahvistavan puolustusministeriötä organisaationa, huomioiden organisaation ohuuden ja haavoittuvaisuuden. Työn laadun paranemista perusteltiin sillä, että hallitaan kokonaisuuksia ja ymmärretään toisten tekemistä, jossa toimintayksiköt eivät olisi niin erillisiä keskenään. Seuraavat otteet haastatteluista kuvaavat vastaustuloksia.

Osaamisen välittäminen, erilaisten osaamisten tuominen ja erilaisten työtapojen ja just tää hyvät, hyvien toimintatapojen jakaminen. (Sihteeri 1)

Et niin tota se, että se yksittäisen henkilön käytettävyys lisääntyy ja jo se sinällään tuottaa sitä lisäarvoa varsinki itelle että talolle. Mutta myös ehkä se talon niin kun tekemän työn laatu paranee, ettei tavallaan ettei ois nää maailmat niin erilaiset. (Asiantuntija 1)

Se niin kuin motivoi ihmistä et se tekee muita tehtäviä, varsinkin sellaisilla virkamiehillä, jotka on ollut jo pitkään talossa. Se laajentaa sitä perspektiiviä ja tota mun mielestä antaa lisää virtaa, kun sä palaat sieltä tehtävästä takas siihen sun varsinaiseen virkatyöhösi. (Esimies 1)

2) Onko sisäisellä henkilökierrolla mielestäsi vaikutusta organisaation työkulttuuriin?

Tähän kysymykseen saatiin jo vastauksia hieman teeman ensimmäisessä kysymyksessä ja muutamat vastaajista viittasivatkin ensimmäisen kysymyksen vastauksiinsa siitä, kuinka puolustusministeriö organisaationa hyötyy sisäisestä henkilökierrosta.

No viittaaan tohon mitä äsken sanoin. Et jos sä et tiedä mitä muut tekee, silloin on vähän vaikee nähä sitä työkulttuuria, et siin ois jotain kehittämisen mahdollisuuksia. Että kyllä ne parhaimmat työkultuurin kehittämisajatukset yleensä tulee niilt ihmisiltä, jotka tulee ulkoo. (Asiantuntijasta esimieheksi 2)

On juuri näitten toimintatapojen muutosten kautta. Erilaiset ihmiset luo erilaisia yhteisöjä. Ja se on ihan hyvä, et sitä vaikusta on ja se on hyvä, et sitä vaikutusta ois enemmän. (Sihteeri 1)

Työkulttuuriin pystytään vaikuttamaan toimintatapojen muutoksilla ja ymmärryksen ja arvostuksen lisäämisellä. Kun ei jumiuduta samoihin työntekotapoihin tai tietynlaiseen käyttäytymiseen, on mahdollista nähdä kehittymismahdollisuuksia. Henkilökierrossa olevat joutuivat kohtaamaan ja tutustumaan uusiin toimintatapoihin sekä uusiin ihmisiin, joka puolestaan poisti niitä ennakkoluuloja, jotka olivat syntyneet tietämättömyydestä. Kyse ei ole niinkään toisen työn arvostuksen puutteesta, vaan sellaisesta yleisestä tietämättömyydestä, kun ei tiedetä mitä toinen tekee.

Mitä paremmin ihmiset tuntevat mitä toiset tekevät ja se vaikuttaa sellaiseen työkulttuuriin, työn tekemisen tapaan ja toisten työn arvostamiseen. Vaikka mä luulen, että ihmiset arvostavat myös mitä toiset tekevät, mut kyl se syventyy se tietämys sen tekemisen ja kiertämisen kautta. (Asiantuntija 2)

Asiantuntijasta esimieheksi 2 kertoi myös, että aika ajoin tehtävät organisaation rakennemuutokset tekevät hyvää organisaation työkulttuurille. Jokainen vastaajista koki kaiken kaikkiaan, että henkilöstön sisäisellä liikkuvuudella on positiivista vaikutusta organisaation työkulttuuriin.

3) Onko ymmärryksesi organisaation toiminnasta ja sisäisistä toiminnoista parantunut henkilökierron myötä?

Jokainen vastaajista näki, että ymmärrys puolustusministeriön toiminnasta ja sisäisistä toiminnoista on parantuut henkilökierron myötä. Sihteeri 2 kuitenkin painotti enemmän historiatietoa, mikä on kertynyt pitkän työuran ja monien puolustusministeriössä vietettyjen vuosien kautta. Hän kertoi, että ei ole varma onko hänen ymmärrys enää parantunut kysytyistä näkökulmista, mutta pystyy näkemään ja ymmärtämään mistä nykytilanteeseen on tultu ja millaista organisaation toiminta on ollut menneillä vuosikymmenillä. Loput vastaajista olivat ehdottomasti sitä mieltä, että ymmärrys on laajentunut. Kaikki muut paitsi vertikaalisesti asiantuntijasta esimieheksi oman yksikön sisällä siirtyneet

virkamiehet olivat joutuneet siirtymään osaksi täysin uutta yksikköä ja toimintaa, ja tämän jos minkä, nähtiin parantavan ymmärrystä organisaation sisäisistä toiminnoista sekä ministeriön toiminnankokonaisuudesta. Esimies 1 mainitsi, ettei olisi uskonut, että näin tulisi enää tapahtumaan. Hän kertoi, että esimerkiksi näkemys ministeriön johtoryhmätoiminnasta parantui selkeästi. Alla on kerättynä mietteitä aiheesta.

Kyllä. Mä näin ihan eri, eri tasolta tän talon toimintaa ja se oli varsin valaisevaa, mielenkiintoista, palkitsevaa, ja myöskin pystyin tuomaan itseasiassa siellä justiisa niitä, entisen toimeni takia, niin paljon erilaista tietämystä, tietämystä sinne niin, mutta on parantunut. (Sihteeri 1)

Kyllä se paranee väistämättä. Et jos ei parane, niin sit on kyl varmaan jo henkilökohtaisen pohdinnan paikka, et eikö halua, vai eikö kykene ymmärtämään. (Asiantuntijasta esimieheksi 1)

No tietysti mä oon samassa yksikössä, nii et mä vaan vaihoin toiseen tehtävään, mutta toki niinkun tähän rooliin liittyen joutuu ottamaan tietysti kontaktia niinku paljon enemmän muihin yksiköihin kuin sitten tossa mun edellisessä tehtävässä. (Asiantuntijasta esimieheksi 2).

4) Voisiko puolustusministeriöön rakentaa toimiva systemaattinen sisäisen henkilökierron malli? Miten?

Kysymys neljä on lähtökohtaisesti hyvin haastava ja kysymyksellä haluttiin lähinnä kerätä ja koota yhteen erilaisia näkemyksiä asiasta. Puolustusministeriössä systemaattisen sisäisen henkilökierron mallista on puhuttu useiden vuosien ajan, mutta toteutuksen tasolle sitä on ollut vaikea, ellei jopa mahdoton, viedä.

Kysymystä lähdetään purkamaan ensin selvittämällä mitkä ovat luomisen haasteet ja sen jälkeen käydään läpi haastateltavien antamia toteutusehdotuksia, kuinka sisäistä henkilökiertoa voitaisiin mahdollisesti harjoittaa.

Haasteina systemaattisen henkilökierron toteutukselle mainittiin kaksi pääkohtaa: organisaation koko ja omien työtehtävien luopumisen vaikeus. Asiantuntija 2

laski, että henkilöstön koko on noin 150 työntekijää, josta esimiehiä on sellainen 20–30 ja johto, jonka jälkeen osansa vie puolustusvoimista kierrossa olevat upseerit, noin 20 henkilöä. Myös erilaiset määräaikaaisuudet sekä ketjutukset tuovat oman haasteensa. Hän mainitsi myös lainsäädännön näkökulman, koska kyse on tiettyyn virkaan nimitetyistä henkilöistä. Hän kuitenkin suhtautuu sisäisen henkilökierron mahdollisuuteen positiivisesti ja kertoo, että täytyy vain löytää ne sopivat ihmiset, jotka olisivat valmiita testaamaan kiertoa. Asiantuntija 2 lisäsi vielä, että lähtökohtaisesti vuosittain monet virkamiehet ilmoittavat olevansa kiinnostuneita henkilökierrosta ja tästä on selkeästi havaittavissa positiivinen vire. Seuraavassa on otteita haasteellisuudesta.

No, tää on vaikee kysymys, koska meil on niin pieni tää porukka, et tässä on vaikee siirrellä sillä tavalla niin kuin osaamisorientoituneesti. Meillä on niin paljon sitä, että kaikki munat samassa korissa. Meil ei oo semmosta niin kuin isoa poolia, josta ammentaa. (Asiantuntijasta esimieheksi 1)

Mä veikkaan et se on aika hankalaa, koska tää on niin pieni organisaatio jo ja näitä paikkoja tulee aika satunnaisesti. (Esimies 1)

Et ehkä halutaan pitää kiinni siitä semmoisesta ajattelusta, et mulla on nyt niin erityistä osaamista, ettei kukaan tätä pysty tekemään. Jos on vain yksi ihminen siinä tehtävässä, niin se voi olla sit näin, mut pitäis oikeestaan rakentaakin nää tehtävät silleen ettei nää ois yhden ihmisen varassa. (Asiantuntijasta esimieheksi 2)

Kun lähestyttiin asiaa toteuttamisen tasolla, pyydettiin haastateltavia kuvailemaan ja kertomaan, että miten sisäistä henkilökiertoa voitaisiin harjoittaa.

Haastatteluista ilmeni muutamia toteutustapoja. Kaikki mainitut tavat sisälsivät saman lähtökohdan; kiinnostus henkilökiertoon täytyy lähteä työntekijän omasta kiinnostuksesta ja aktiivisuudesta. Esimiehen rooli nähdään henkilökierron mahdollistajana ja tuen antajana. Sihteeri 1 kuvaili, että halukkaat voisivat markkinoida omaa työtänsä niin sanotuissa puolivirallisissa tilaisuuksissa.

Muutkin haastateltavat kuvailivat keskustelun ja testauksen olevan henkilökierron toteutuksen ensiaskeleet.

Ketjuttaminen ja vastinpariajattelu tulivat esille mahdollisina toteutustapoina. Vastinpariajattelussa kaksi henkilöä, niin sanotulta samalta hierarkiatasolta, vaihtaa päikseen työtehtäviä ja ketjutuksesta kyse on kun mukana on enemmän kuin kaksi henkilöä. Asiantuntijasta esimieheksi 1 sen sijaan totesi, että talon työntekijöillä on vahva henkilökohtainen osaaminen siinä kyseisessä työtehtävässä tai virassa, minkä vuoksi siitä on vaikea irrottautua lainaan tai vaihtamaan tehtäviä päikseen, mutta kiertoa voitaisiin juurikin lähteä toteuttamaan lyhyempien jaksojen kautta.

Sihteeri 2 ehdotti, että miksi kiertoajattelu ei voisi laajentaa puolustusvoimien pääesikunnan puolelle, joka fyysisesti sijaitsee pihan toisella puolella. Kysytään ketkä pääesikunnan sihteereistä olisivat kiinnostuneita osallistumaan henkilökiertoon, minkä jälkeen voitaisiin katsoa mahdollisuuksia voidaanko vaihtaa työtehtäviä päikseen.

Asiantuntija 1 ja asiantuntijasta esimieheksi 2 ehdottivat henkilökiertoa urapolun kautta. Urapolkutyypisessä ajattelussa henkilölle lähdettäisiin rakentamaan tiettyä suunnitelmallista polkua, jonka avulla hän kehittyisi eri tehtävissä. Työntekijä olisi hetken aikaa yhdessä tehtävässä, josta siirtyisi toiseen, eikä hänellä olisi tiettyä omaa tehtävää tai virkaa.

Et onks ne niinku semmosia et sul on tietty vakitehtävä, mut sit sä käyt tuolla ja tuolla ja käyt tuolla tehtävässä jonkun aikaa. Vai et onks se sitä, että et tota sul ei oookaa varsinaisesti vakitehtävää. Vaan sul on joku tämmönen polku, jota sä lähdet seuraamaan, jolla sä koko ajan sitä ymmärrystä puolustusministeriön toimialasta kehität. (Asiantuntijasta esimieheksi 2)

Asiantuntijasta esimieheksi 2 mainitsi, että henkilöstön sisäistä liikkuvuutta voi harjoittaa myös organisaation uudistumisen aikana. Organisaation uudistuessa toimintayksiköiden tehtävät ja paikat uudelleenjärjestellään, jolloin tapahtuu luontaista sisäistä henkilökiertoa.

Esimies 1 on yleisesti tyytyväinen kuinka sisäisen henkilökierron suunnittelua tehdään jo tällä hetkellä ministeriössä, eikä hän keksi kuinka kiertoa voitaisiin saada enää sen systemaattisemmaksi. Hän mainitsee, että tällä hetkellä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa henkilöstöltä kysytään halukkuutta henkilökiertoon ja tämä on hyvä käytäntö. Käytännössä sisäisen henkilökierron mahdollistavia avonaisia paikkoja ja mahdollisuuksia tulee kuitenkin vain satunnaisesti eteen. Hän mainitsee, että henkilökierron positiivisia vaikutuksia tulisi tuoda vielä enemmän esille.

Kaiken kaikkiaan vastaajat kokevat sisäisen henkilökierron systemaattisuuden hankalana ja vaikeana toteuttamisen kannalta.

4.5 Johtopäätökset

Tutkimustulokset esitellään kahdessa erillisessä taulukossa selkeyden ja havainnollisuuden vuoksi. Taulukoista on mahdollista nähdä tuloksien kokonaisuus ja johtopäätökset. Niihin on koottu keskeisimmät tulokset teemajaon mukaisesti. Taulukot sisältävät katsotun näkökulman, tutkimustulokset sekä tehdyt johtopäätökset. Kehitysehdotukset esitellään luvun lopussa.

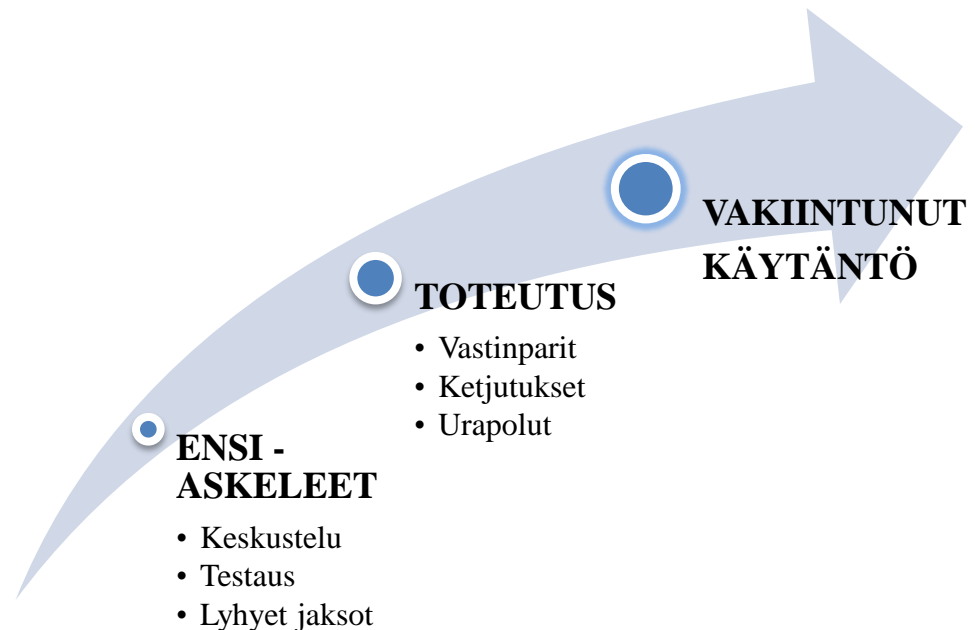
TAULUKKO 3. Tutkimustulokset ja johtopäätökset teema 1

TEEMA 1. Sisäinen henkilökierto työssä oppimisen muotona		
NÄKÖKULMA	TULOKSET	JOHTOPÄÄTÖS
Yksilön saamat hyödyt sisäisestä henkilökierrosta	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien osa-alueiden oppiminen ja hallitseminen • Substanssiosaamisen laajentuminen • Yhteistyön lisääntyminen • Hyvien toimintatapojen leviäminen • Hallinnon alan ja erilaisten toimitusketjujen ymmärtäminen • Johtamis- ja esimiesvastuut 	<p>→ Yksilön saamat hyödyt nähtiin olevan enemmän horisontaalista osaamisen laajentamista kuin vertikaalista ammattitaidon syventämistä</p> <p>→ Sisäisen kierron nähdään kehittävän yksilöä monella eri tapaa</p> <p>→ Kierron avulla asiantuntijoille voidaan mahdollistaa erilaista vastuunkantoa projektien tai esimiessijaisuuksien kautta</p>
Vaikutus työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Vaihtelevat työtehtävät, uusi työympäristö sekä työyhteisö nähdään positiivisena • Uuden oppiminen ja osaamisen laajuus lisää työssä viihtymistä • Negatiivisena vaikutuksena nähtiin työtehtävistä luopuminen ja väliaikaisesta työyhteisöstä irrottautuminen, eli tietynlainen kaipuu 	<p>→ Vaihtelun nähdään lisäävän pidemmällä aika välillä työssä viihtymistä sekä työhyvinvointia</p> <p>→ Kierron nähdään ehkäisevän työhön urautumista ja lisäävän työmotivaatiota</p>
Vaikutus urakehitykseen ja uralla etenemiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Nähtävissä hierarkisia eroja vastauksissa koskien uralla etenemistä; asiantuntijat näkevät uralla etenemisen mahdollisuudet todennäköisenä, sihteerit ja esimiehet eivät niinkään • Osaamisen laajentuminen nähtiin urakehitykseen vaikuttavana • Käytettävyys lisääntyy monipuolisen kokemuksen ja osaamisen ansiosta 	<p>→ Sisäisellä henkilökierrolla on positiivista vaikutusta urakehitykseen ja mahdollisesti edistävää vaikutusta uralla etenemiseen</p>
Uudelleen hakeutuminen sisäiseen henkilökiertoon Kyllä / Ei	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikki vastaajat voisivat kuvitella osallistuvansa uudelleen sisäiseen henkilökiertoon, mikäli tarjoutuisi mahdollisuus • Työtehtävien mielekkyys, työn haastavuus ja vastaava hyöty nähtiin avaintekijöinä 	<p>→ Kokemukset sisäisestä henkilökierrosta ovat hyvin positiivisia, koska haastateltavat olisivat valmiita hakeutumaan uudestaan osaksi kiertoa</p>

TAULUKKO 4. Tutkimustulokset ja johtopäätökset teema 2

TEEMA 2. Organisaation osaamispääoman vahvistuminen		
NÄKÖKULMA	TULOKSET	JOHTOPÄÄTÖS
Organisaation saamat hyödyt sisäisestä henkilökierrosta	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen välittyminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen yksiköstä toiseen Hyvien toimintatapojen jalkauttaminen ja levittäminen Henkilöstön osaamisen ja käytettävyyden lisääntyminen nähdään vahvistavan organisaatiota Työn laatu paranee, kun ymmärretään omaa ja toisten työtä paremmin sekä hahmotetaan toimitusketjujen toimintaa Siiloutuminen vähentyy Oman työn ja työkavereiden arvostus lisääntyy Tuloksena on motivoitunut henkilöstö 	<p>→ Sisäinen henkilökierto laajentaa yksilön osaamista, mutta eritoten vahvistaa organisaation osaamispääomaa ja puolustusministeriötä asiantuntijaorganisaationa</p> <p>→ Sisäisellä henkilökierrolla avulla pystytään varautumaan henkilö-/osaamiskriiseihin, koska hiljainen tieto ja osaaminen välittyvät työyhteisön sisällä</p> <p>→ Henkilöstön yhteistyö paranee, minkä seurauksena työyhteisö voi paremmin/ henkilökierrosta vähentää työyhteisön pahoinvointisuutta. Tutustutaan toisiin ihmisiin ja ymmärretään toisten työtä paremmin, jossa keskinäinen arvostus kasvaa</p>
Vaikutus organisaation työkuultuuriin	<ul style="list-style-type: none"> Nähtiin, että toimintatapojen muutoksella on vaikutusta organisaation työkuultuuriin Ennakkoluulojen ja yleisen tietämättömyyden poistuminen nähtiin myös parantavan työkuultuuria Yhteistyön lisääntyminen eri toimintayksiköiden välillä lisääntyy, mikä nähdään positiivisena vaikutuksena 	<p>→ Sisäisen henkilökierroksen vaikutus on varmasti suurempi kuin mitä osataan kuvitella</p> <p>→ Kun yksilöiden työssä viihtyminen paranee henkilökierrosta myötä, on sillä vaikutusta myös yleiseen työilmapiiriin ja pitkällä aika välillä organisaation työkuultuuriin</p>
Vaikutus yksilön ymmärrykseen organisaation toiminnasta ja sisäisistä toiminnoista	<ul style="list-style-type: none"> Yleisesti vastaajat näkivät, että kierto paransi heidän käsitystään puolustusministeriön toiminnasta sekä sen sisäisistä toiminnoista 	<p>→ Kokonaisuuden hahmottaminen lisää tehdyn työn laatua ja tulosta</p>
Systemaattisen sisäisen henkilökierroksen mallin rakentaminen	<ul style="list-style-type: none"> Aihe systemaattisesta henkilökierrosta nähdään erittäin hankalana ja paljon puhuttuna Organisaation koko nähdään suurimpana haasteena toteuttamisen kannalta Toteutustapoina mainittiin: vastinparit, ketjuttaminen sekä erilaisien urapolkujen rakentaminen 	<p>→ Vastaajat kokivat kysymyksen aiheesta vaikeana ja aiheen kokonaisuudessaan haasteellisenä</p> <p>→ Ministeriössä on puhuttu aiheesta jo pitkään, mutta käytännön tasolle sitä ei ole saatu toimimaan</p>

Alla olevassa kuviossa 11 on selvennetty, kuinka tutkimustuloksien mukaan systemaattista sisäistä henkilökiertoa pitää lähteä rakentamaan ja mitkä voivat mahdollisesti olla toteutustavat.



KUVIO 11. Systemaattisen sisäisen henkilökierron toteuttaminen

Tutkimustuloksista on yksiselitteisesti huomioitavissa, että sisäinen henkilökierto kehittää yksilön osaamista monen eri näkökulman kautta, oli se sitten epäsystemaattista sijaisuuksien hoitoa tai muuta vastaavanlaista ei-suunniteltua kiertoa. Tiivistettynä sisäinen henkilökierto laajentaa yksilön osaamiskenttää ja mahdollisesti työtehtävistä riippuen syventää olemassa olevaa ammattitaitoa, parantaa yksilön työssä viihtymistä ja pidemmällä tähtäimellä työhyvinvointitaso nousee sekä kierto vaikuttaa positiivisesti yksilön urakehitykseen ja avaa uusia uralla etenemisen mahdollisuuksia. Henkilöstön osaamisen laajentamisen ja käytettävyyden lisäämisen kautta puolustusministeriö vahvistuu asiantuntijaorganisaationa osana valtioneuvostoa. Osaamisen jakamisen kautta ministeriö jatkuvalla ennakkoinnilla ehkäisee mahdollisia osaamiseen kohdistuvia riskitekijöitä. Jo näiden takia, sisäisen henkilökierron mahdollisuuksia olisi hyvä lisätä ministeriössä. Näiden tutkimustuloksien ja johtopäätöksiä avulla tutkija

esittää omat kehitysehdotuksensa kohdeorganisaatiolle. Kehitysehdotukset liittyvät tutkittavaan aiheeseen, eli sisäiseen henkilökiertoon yksilön osaamisen kehittämisessä. Kehitysehdotukset esitellään seuraavassa luvussa 4.6.

4.6 Kehitysehdotukset

Tavoitteena on lisätä sisäistä henkilökiertoa puolustusministeriössä. Enemmän systemaattisempaan rakenteeseen päästään, mikäli kiertoa ei toteuteta vain satunnaisten sijaisuuksien kautta. Kierron toteuttamisen tasoa tulisi lisätä, koska tällä hetkellä henkilökiertoa käsitellään lähinnä alkuvuoteen sijoittuvissa tulos- ja kehityskeskusteluissa. Siellä virkamies voi ilmoittaa halukkuutensa kiertoon, mutta konkreettiset toimet asian ajamiseksi jäävät suhteellisen vähäiseksi. Tällä hetkellä henkilöstöllä on käsitys, että henkilökierrosta puhutaan hyvinkin paljon ja osa voi kokea sen jopa ylikuormituksena, joka vähentää vastaavasti omaa aktiivisuutta. Taulukossa 5 tutkija on esittänyt kehitysehdotuksensa.

TAULUKKO 5. Kehitysehdotukset

Systemaattisen sisäisen henkilökierron toteutus	
1. Uudenlainen ajattelutapa:	→ ajatellaan haasteet mahdollisuuksina, pilotointi, toimintatapojen muutokset
2. Vertaistuen hakeminen:	→ samankokoisista valtion virastoista, muista ministeriöistä
3. Keinoina:	→ puoliformaalit tilaisuudet → vastinparien hakeminen ja löytäminen → kokeilu ja testaus testiparin avulla, kokemuksista oppiminen → hyvien käytäntöjen löytäminen
4. Intranetin hyödyntäminen ja keskustelun avaus:	→ keskustelupalsta → infosivu
5. Systemaattinen sisäinen henkilökierto kantavaksi teemaksi henkilöstöpäiville ja infotilaisuuksiin:	→ työpajat

Systemaattisen sisäisen henkilökierron mallin rakentaminen vaatii aikaa ja tottumista; mikään toimintatavan muutos ei synny ilman vastarintaa. Systemaattisen kierron toteuttamiseksi pitää lähteä miettimään sitä mahdollisuutena, eikä täysin tyrmätä ajatusta vedoten esimerkiksi organisaation kokoon. Verrokkeina ei tule käyttää isoja ministeriöitä, kuten ulkoasiainministeriötä, koska heillä on henkilökierron toteutukseen täysin erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet. Vertauskohtia voidaan lähteä hakemaan kooltaan melko samankokoisista virastoista ja katsoa onko heillä sisäisen henkilökierron mahdollisuus käytössä ja miten he sitä toteuttavat.

Systemaattisen henkilökierron ei tarvitse olla jatkuvaa, mutta aina kun esimerkiksi sopivat vastinparit on löydetty, voi sitä harjoittaa. Ministeriön Intranetiä tulee hyödyntää ja esimerkiksi luoda keskusteluyhteys tai -palsta asiasta kiinnostuneille. Systemaattista henkilökierron mahdollisuutta lähdetään rakentamaan pienin askelin keskustelun avaamisen kautta. Tämän jälkeen voidaan

löytää testipari, joka testaa kuinka kierto saadaan toimimaan. Käytännön kokeilujen ja kokemuksien kautta saadaan tietoa mallin luomisen pohjaksi. Systemaattisen sisäisen henkilökierron keskustelun avaaminen ja testaus voivat olla yksi vuosittaisista teemoista. Tämän vuoden vahvana kantavana teemana keskusteluissa ja henkilöstöpäivillä on toiminut työkuultuuri ja sen kehittäminen. Systemaattinen sisäinen henkilökierto sopisi teeman jatkuvuuteen ja asiaa voidaan lähteä käsittelemään työpajojen kautta esimerkiksi ensi syksystä eteenpäin. Työpaja tyylinen työskentelytapa on tullut tutuksi ministeriöläisille, joten se olisi hyvä menetelmä keskustelun ja uusien ideoiden jakamisen rakenteeksi.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Näiden arvioiminen on välttämätöntä, jotta saadaan todenmukainen käsitys tutkimuksen onnistumisesta. Tavoitteena oli tuottaa tutkimus virheittä ja tavoitteen uskotaan toteutuneen.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoreita, niin koti- että ulkomaisia, teoksia ja julkaisuja. Tällä haluttiin varmistaa, että tutkimustieto on ajanmukaista. Osa olennaisesta teoriasta kuitenkin kantautuu ajallisesti hieman kauempaa. Teoreettisen osuuden muodostuksessa käytettiin painettujen teoksien ja julkaisujen lisäksi elektronisia lähteitä.

Tutkimuksen empiirisen osuuden luotettavuutta ja pätevyyttä tarkastellaan reliaabeliuksen ja validiuksen kautta. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan tutkija uskoo, että jos tutkimus toistettaisiin, olisivat tulokset samansuuntaisia. Kyse on suhteellisen luotettavasta ja toistettavasta olevasta aineistosta. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville henkilöille etukäteen tutustuttavaksi, jotta henkilöillä oli aikaa perehtyä aiheeseen. Tutkija on kohdeorganisaatiossa itsekin töissä, mikä mahdollisti avoimen kommunikoinnin haastateltavien kanssa. Tutkimuksen tuloksien luotettavuutta lisää, että teemahaastattelut suoritettiin luontevasti haastateltavien työhuoneissa ja näin luotiin tuttu ja turvallinen ympäristö haastattelujen suorittamiselle. Haastattelut

nauhoitettiin, jonka jälkeen litteroitiin. Nauhoitettuja tuloksia käsiteltiin ja analysoitiin mahdollisimman huolellisesti, mikä minimoi virheellisyyttä tuloksien analysointivaiheessa. Tutkimuksen toteutuksen vaiheet on kuvattu luvussa 4.3, jonka avulla lukijalle muodostuu käsitys kuinka tutkimus suoritettiin.

Validiuksella tarkoitetaan sitä mittaavatko valitut mittarit ja tutkimusmenetelmät sitä, mitä oli tarkoituskin (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimustuloksien avulla pystytään vastamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten mittarit ja menetelmät vastaavat todellisuutta. Teemahaastattelurunko testattiin yhden testihenkilön kanssa ennen itse haastattelujen toteuttamista ja testin avulla pystyttiin näyttämään kysymyksien tuovan vastauksia haluttuihin aiheisiin. Testihaastattelun jälkeen haastattelurunkoon tehtiin muutamia pieniä muutoksia, mutta kokonaisuudessaan haastattelurunko todettiin tarkoituksenmukaiseksi. Tutkimukseen valittiin haastateltavia jokaiselta tasolta organisaatiosta, jotta aineisto on kattava. Haastateltavia valikoitui yhteensä seitsemän, jonka nähtiin olevan riittävä otos tutkimuksen kannalta. Tutkimustuloksien yleistettävyyden parani, kun tutkittava aineisto on laaja.

Tutkija uskoo, että tutkimuksella on merkitystä ja hyötyä kohdeorganisaatiolle. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona puolustusministeriölle, mikä jo sinällään osoittaa, että tutkimukselle on olemassa todellinen tarve. Opinnäytetyön lähtökohtana oli toteuttaa ja esittää tutkimustietoa, jota voidaan hyödyntää ministeriön toiminnassa. Tavoitteena oli saada selville sisäisestä henkilökierrosta saatavia hyötyjä yksilön ja organisaation osaamisen kehittämiseen sekä kartoittaa kuinka rakenne systemaattiselle sisäiselle henkilökierrolle on mahdollista toteuttaa. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan, joten tutkimuksen tavoitteet saavutettiin.

5 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään tiivistetysti työn tavoite, keskeinen sisältö ja tärkeimmät tutkimustulokset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sisäistä henkilökiertoa yksilön osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena oli myös selvittää kuinka henkilöstön sisäinen liikkuvuus vahvistaa organisaation osaamispääomaa. Haluttiin saada selville, mitkä ovat henkilökierron saatavat hyödyt, niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Tutkimuksella haluttiin samalla kartoittaa, kuinka systemaattisen sisäisen henkilökierron malli voidaan rakentaa kohdeorganisaatiossa ja onko se ylipäänsä mahdollista.

Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui:

- Miten sisäinen henkilökierto kehittää yksilön osaamista?

Päätutkimuskysymyksen tueksi muodostettiin alakysymykset:

- Kuinka henkilöstön sisäinen liikkuvuus vahvistaa organisaation osaamispääomaa?
- Miten systemaattista henkilökiertoa toteutetaan?

Opinnäytetyö koostui teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Teoreettinen osuus jakautui kahteen eri osioon: organisaation osaamispääoma ja yksilön osaamisen kehittäminen. Yksilön osaamisen kehittämisen menetelmät oli rajattu koskemaan työssä oppimista. Empiirisen osuuden tutkimus tutki sisäisen henkilökierron nykytilaa Suomen puolustusministeriössä ja sen hyötyjä yksilön sekä organisaation näkökulmista.

Empiirisen osuuden tutkimus suoritettiin käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jossa teemahaastattelut toimivat aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimus suoritettiin 2014 keväällä. Teemahaastattelun kysymykset muodostettiin teoreettisen osuuden pohjalta. Haastattelurunko jaettiin kahteen teemaan: sisäinen henkilökierto työssä oppimisen muotona ja organisaation osaamispääoman vahvistuminen. Molemmat teemat sisälsivät neljä tarkentavaa kysymystä eri näkökulmista. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää sisäisestä henkilökierron

saatuja kokemuksia ja koettuja hyötyjä yksilön omalta kannalta. Organisaation näkökulma oli otettu mukaan haastatteluun, koska haluttiin selvittää kuinka yksilöt kokevat organisaation vahvistuvan henkilöstön sisäisestä liikkuvuudesta ja parantuiko heidän oma käsitys organisaation toiminnasta ja sisäisistä toiminnoista kierron myötä. Haastateltavina toimivat puolustusministeriön sihteerit, asiantuntijat sekä esimiehet. Haastateltavien vastauksia verrattiin toisiinsa ja sitä kautta saatiin muodostettua selkeä lopputulos. Kokonaisuudessaan tutkimustulokset vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten työssä onnistuttiin.

Tutkimustuloksista kävi yksiselitteisesti ilmi, että sisäinen henkilökierto kehittää yksilön osaamista ja vahvistaa organisaation osaamispääomaa. Yksilön saamat hyödyt nähtiin olevan enemmän horisontaalista osaamisen laajentamista kuin vertikaalista ammattitaidon syventämistä. Sisäisen henkilökierron nähtiin kehittävän yksilöä monella eri tapaa. Organisaation nähtiin hyötyvän samalla lailla henkilöstön sisäisestä liikkuvuudesta. Sisäisen henkilökierron vaikuttavuus koettiin myös työtyytyväisyyden ja urakehityksen näkökulmista. Urakehitys oli nähtävissä jokaisen kohdalla, mutta kuitenkin vain asiantuntijataso koki, että kierrolla on vaikutusta myös uralla etenemiseen. Jokainen haastateltava suhtautui positiivisesti kiertoon uudelleenhakeutumiseen. Systemaattisen sisäisen henkilökiertomallin rakentamiseen haastateltavat eivät osanneet vastata täsmällisesti. Aiheen koetaan olevan hankala. Toteuttamisen muodoiksi mainittiin kuitenkin vastinparit ja ketjuttamiset, organisaation uudistumisesta johtuvat rakennemuutokset sekä erilaisten urapolkujen luominen.

Kehitysehdotuksina tutkija syventyi käsittelemään systemaattisen sisäisen henkilökierron mallin rakentamista. Tutkija esitteli, kuinka systemaattista mallia voi lähteä rakentamaan. Toimeksiantajalle ehdotettiin keskustelun avaamista ja käytännön toimia, jossa testauksella ja testiparien kautta lähdetään kokeilemaan kuinka kiertoa voi harjoittaa. Keskustelun ja ideoinnin tueksi luodaan ministeriön Intranettiin infisivu tai keskustelupalsta, jossa virkamiehet voivat vaihtaa mielipiteitä ja keskustella aihetta koskevista asioista. Työpajat otetaan mukaan myöhemmässä vaiheessa ja luodaan konkreettisia käytäntöjä. Testauksien tuoman tiedon avulla voidaan lähteä luomaan vakiintunut käytäntö.

Tutkimuksen todettiin olevan luotettava ja pätevä. Opinnäytetyöllä on merkitystä kohdeorganisaatiolle ja tutkimus tuo uutta tietoa henkilöstön osaamisen kehittämisen tueksi. Näiden perustelujen pohjalta voidaan tiivistetysti todeta, että opinnäytetyö saavutti asetetut tavoitteet, niin tutkijan kuin toimeksiantajan puolesta.

Sisäistä henkilökiertoa puolustusministeriössä voidaan edelleen tutkia ja seuraavana tutkija esittelee omat jatkotutkimusehdotuksensa. Systemaattisen sisäisen henkilökierron mallia ja rakennetta voidaan tulevaisuudessa tutkia sen kehittämis- ja käyttöönottovaiheissa. On mielenkiintoista saada selville testauksen vaiheita ja kuinka mallin toimivuutta voidaan lisätä kohdeorganisaatiossa. Myös työntekijöiden työssä viihtymisen tasoa ja työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja voidaan tarkastella jatkotutkimuksissa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

DeConce, David, A. & Robbins, Stephen, P. 2010. Human Resource Management, International Student Version. Hoboken, NJ: Wiley.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Etelälahti, P., Kiviniemi, M., Strömberg, P. & Vehkamäki, P. 2008. Valtionhallinnon perusteet. Helsinki: Edita.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Helmes-Mills, J., Dye K. & Mills, A. J. 2009. Understanding Organizational Change. London: Routledge.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Husa, J. & Jyräki, A. 2012. Valtiosääntöoikeus. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-instituutti.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

- Lussier, R. & Achua, C. 2013. Leadership: Theory, Application & Skill Development. Mason, OH: South-Western, cop.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-palvelut.
- Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Tammi.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2009. Osaaminen muutoksessa. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.
- Valtiovarainministeriö 2001. Henkilökierto-opas. Helsinki: Oy Edita Ab
- Valtiovarainministeriö 2012. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Helsinki: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvens Print.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

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

Elektroniset lähteet

Coy, C. 2013. Why Rotating Employees Through Your Company Is a Win-win.

[viitattu 26.2.2014] Saatavissa:

http://www.cornerstoneondemand.com/blog/employee-rotation-works#.UwNUKvI_tLA

Evaggelia, F. 2014. Department of Economics, University of Athens and Program of Management, Hellenic Open University. Intellectual Capital and Organizational Advantage: an economic approach to its valuation and measurement. [viitattu 25.2.2014] Saatavissa:

<http://www.eefs.eu/conf/athens/papers/626.pdf>

Heathfield, S. About.com 2014. Job rotation: Keys to Successful Job Rotation.

[viitattu 26.2.2014] Saatavissa:

<http://humanresources.about.com/od/glossaryj/g/job-rotation.htm>

Helsingin Yliopisto, Suomen poliittinen järjestelmä – verkkokirja. 2006. [viitattu 1.2.2014] Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/valtione>

<http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/valtioneuvosto/uvosto/>

Linkama, T. 2012. Puolustusministeriön sihteerien mielipiteet ja kokemukset ulkoisesta henkilökierrosta. [viitattu 10.2.2014] Saatavissa:

http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/45126/Linkama_Tinja.pdf?sequence=1

Opetushallitus. 2014. [viitattu 29.4.2014] Saatavissa:

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi

Perttu, M. 2012. Kehityskeskustelut työmotivaation tukemisen ja osaamisen kehittämisen keinoina puolustusministeriössä. [viitattu 10.2.2014] Saatavissa:

<http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/40013/Perttu%20Mirja.pdf?sequence=1>

Sitra. 2012. [viitattu 30.3.2014] Saatavissa:

<http://www.sitra.fi/uutiset/ihmiskeskeisyys/henkilokierto-oppaasta-evaita-tyokulttuuriin-kehittamiseen>

Sovelto. 2014. [viitattu 29.4.2014] Saatavissa:

<http://www.sovelto.fi/ratkaisut/OsaamisenJohtaminen/Pages/Oppiva-Organisaatio-2.0.aspx>

Suomen ekonomiliitto. 2014. [viitattu 29.4.2014] Saatavissa:

<http://www.sefe.fi/osaamisen-kehittaminen>

Suomen puolustusministeriö. 2014a. [viitattu 1.2.2014] Saatavissa:

http://defmin.fi/tehtavat_ja_toiminta

Suomen puolustusministeriö. 2014b. [viitattu 29.1.2014] Saatavissa:

<http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio>

Suomen puolustusministeriö. 2014c. [viitattu 30.3.2014] Saatavissa:

<http://defmin.fi/index.phtml?s=494>

Suomi.fi-toimitus, Valtiokonttori. 2013. [viitattu 12.2.2014] Saatavissa:

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

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. 2014. [viitattu 12.2.2014] Saatavissa:

<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/kehityskeskustelu/>

Työterveyslaitos. 2014. [viitattu 1.4.2014] Saatavissa:

http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s2_3.html

Valtiokonttori. 2013. Yleiskuvaus valtionhallinnon rekrytointiprosessista. [viitattu 15.4.2014] Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B96FD17DB-5ADC-447E-9026-D4176E741E83%7D/88303>

Valtiokonttori. 2013. [viitattu 15.4.2014] Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/fi>

FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/
Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Onko_organisaatiosi_muutoksessa/Virkajar
jestely

Valtioneuvosto. 2014a. [viitattu 31.1.2014] Saatavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/fi.jsp>.

Valtioneuvosto. 2014b. [viitattu 31.1.2014] Saatavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/ministeriot/plm/fi.jsp>

Valtioneuvostonkanslia. 2014. [viitattu 3.4.2014] Saatavissa:

<http://vnk.fi/hankkeet/vnhy-2015/fi.jsp>

Valtiovarainministeriö. 2012 [viitattu 30.3.2014] Saatavissa:

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

Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori. 2013a. [viitattu 30.1.2014] Saatavissa:

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

Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori. 2013b. [viitattu 29.1.2014] Saatavissa:

http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/puolustusministerio/index.jsp

Valtiovarainministeriö, henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto. Hankesuunnitelma (alustava). 2014. [viitattu 20.4.2014] Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/ylimn_johdon_uudistus-hankesuunnitelmaB.pdf

Valtion raportointipalvelu Netra. 2014. [viitattu 2.4.2014] Saatavissa:

[http://www.netra.fi/cognos8/cgi-](http://www.netra.fi/cognos8/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m_tab=i0CE0443250A644CFAC9DF8F0BD4A8844)

[bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m_tab=i0CE0443250A644CFAC9DF8F0BD4A8844](http://www.netra.fi/cognos8/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m_tab=i0CE0443250A644CFAC9DF8F0BD4A8844)

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelu

Taustatiedot

Sukupuoli:

- ☐ Mies
☐ Nainen

Koulutustausta:

- ☐ Ei perusasteen jälkeistä tutkintoa
☐ Ammatillinen perustutkinto
☐ Ylioppilastutkinto
☐ Alempi korkeakoulututkinto
☐ Ylempi korkeakoulututkinto
☐ Lisensiaatin- tai tohtorintutkinto

Henkilökiertoon hakeutuminen:

- ☐ Julkinen rekrytointi-menettely
☐ Määräaikainen sijaisuus, ulkoinen haku
☐ Määräaikainen sijaisuus, sisäinen haku
☐ Tehtävään määräys
☐ Muu, mikä?

Virkaikä:

___ v ___ kk

Henkilökiertojakson kesto:

___ v ___ kk

TEEMA 1.**Sisäinen henkilökierto työssä oppimisen muotona**

1. Mitkä ovat saamasi hyödyt sisäisestä henkilökierrasta
 - a. osaamiskentän laajentamisen (horisontaalinen kehitys),
 - b. ammattitaidon syventämisen (vertikaalinen kehitys) näkökulmista?
2. Onko henkilökierrolla ollut positiivista tai heikentävää vaikutusta yleiseen työtyytyväisyyteesi / työssä viihtymiseen?
3. Onko henkilökierrolla mielestäsi edistävää vaikutusta urakehitykseesi / uralla etenemiseen?
4. Mikäli tarjoutuisi mahdollisuus, hakeutuisitko uudestaan osaksi sisäistä henkilökiertoa sijaisuuden tai muun sen kaltaisen, tilapäisesti toiseen tehtävään siirtymisen, kautta?

TEEMA 2.**Organisaation osaamispääoman vahvistuminen**

1. Miten mielestäsi organisaatio hyötyy sisäisestä henkilökierrasta?
2. Onko sisäisellä henkilökierrolla mielestäsi vaikutusta organisaation työkulttuuriin?
3. Onko ymmärryksesi organisaation toiminnasta ja sisäisistä toiminnoista parantunut henkilökierron myötä?
4. Voisiko puolustusministeriöön rakentaa toimiva systemaattinen sisäisen henkilökierron malli? Miten?