



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Matti Simula

Henkilöstöpäälliköiden näkemyksiä työkierrosta osaamisen kehittämisen menetelmänä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Matti Simula		
Tutkielman nimi:	Henkilöstöpäälliköiden näkemyksiä työkierrosta osaamisen kehittämisen menetelmänä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	81

TIIVISTELMÄ:

Työkiertoa hyödynnetään organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisessä ympäri maailmaa ja useilla eri toimialoilla. Se käsitetään yleensä menetelmäksi, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti organisaatiossa toisiin tehtäviin oppimaan uusia tietoja ja taitoja palaten määräjälkeen omiin tai vastaavan tasoihin tehtäviin. Vaikka työkierto on organisaatioilla laajasti käytössä, siihen liittyy selviä haasteita. Myös sitä koskevissa tutkimuksissa on löydetty osin toisistaan poikkeavia havaintoja, ja eri työnantajien näkemykset työkierron toteutustavoista voivat vaihdella.

Tässä tutkimuksessa luodaan ajankohtainen katsaus siihen, minkälaisena osaamisen kehittämisen menetelmänä työkierto näyttäytyy kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten perusteella, sekä selvitetään erityisesti sitä, minkälaisia näkemyksiä henkilöstöpäälliköillä on työkierrosta. Tutkimuksella pyritäänkin antamaan työkiertoa koskevaan tutkimusalueeseen uutta tietoa, sillä henkilöstöfunktion näkemys on jäänyt tässä tutkimusalueessa vähemmälle huomiolle. Aiemmat työkiertoa koskevat tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan työkiertoa pääasiassa työkierrossa olleen työntekijän tai esihenkilön näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu aineellisia ja aineettomia resursseja tarkastelevista teorioista sekä työkiertoa koskevista teorioista. Tutkimuksen empiirinen osuus on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto on kerätty haastattelemalla kuutta henkilöstöpäällikköä, jotka työskentelevät suuressa, kansainvälisesti toimivassa suomalaisessa metsäteollisuusyrityksessä. Empiiristä aineistoa tarkastellaan sisällönanalyysin menetelmällä.

Tämän tutkimuksen tulokset täydentävät aiempien tutkimusten tuomaa käsitystä työkierron hyödyistä. Työkierto näyttäytyy kirjallisuuden ja henkilöstöpäälliköiden haastattelujen perusteella osaamisen kehittämisen menetelmänä, joka antaa työnantajalle mahdollisuuden lisätä joustavuutta resursointiin, kehittää strategian kannalta tärkeää osaamista, yhtenäistää toimintatapoja, tukea urapolkuja sekä lisätä työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia ja sitoutumista. Keskeisimmät epäselvyydet ja haasteet liittyvät työkierron määrittelyyn, kielteisiin asenteisiin sekä työkierron resursointiin ja kohderyhmiin. Henkilöstöpäälliköt näkevät oman roolinsa työkiertoprosessissa tärkeänä, joskin roolin suorittamisessa esiintyy vaihtelevuutta.

Toimenpide-ehdotuksina kohdeorganisaatiolle tämä tutkimus suosittelee työkierron määrittelyä, ohjeistuksen luomista, prosessinomistajan nimeämistä sekä työkierron sisällyttämistä osaksi vuosittain toistuvia henkilöstöjohtamisen prosesseja. Tutkimus suosittelee myös järjestämään työkiertoa koskevia valmennuksia henkilöstötoimelle ja esihenkilöille sekä lisäämään viestintää henkilöstölle työkiertomahdollisuuksista. Jatkotutkimusaiheeksi suositetaan tutkimaan johdon ja esihenkilöiden odotuksia henkilöstöpäälliköiden roolista työkierrossa sekä sitä, miten työkierrolla voidaan kehittää henkilöstötoimen omaa osaamista ja urakehitystä.

AVAINSANAT: työkierto, tehtäväkierto, osaamisen kehittäminen, henkilöstötoiminto

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Pro gradu -tutkielman rakenne	8
2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	10
2.1	Osaaminen merkitys organisaation kilpailukyvyille	10
2.2	Työkierron tavoitteet ja hyödyt	11
2.3	Osaamisen kehittyminen työkierrossa	14
2.4	Työkierto osana urapolkujen ja kyvykkyyksien hallintaa	17
2.5	Työkierron toteuttaminen ja siihen osallistuvat tahot	22
2.6	Työkiertoon liittyvät haasteet	26
3	Aineisto ja menetelmät	30
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta	30
3.2	Tutkimusaineiston hankinta	31
3.3	Haastatteluiden kohderyhmä ja toteutus	32
3.4	Haastatteluaineiston analyysi	34
4	Tulokset	36
4.1	Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen	36
4.2	Työkierron monet muodot	39
4.3	Työkierron hyödyt	41
4.4	Työkierron kohderyhmät ja kytkös urien hallintaan	46
4.5	Työkiertoa edistäviä tekijöitä organisaatiossa	49
4.6	Työkierron toteuttaminen	55
5	Pohdinta	60
5.1	Johtopäätökset	60
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuskohteet	68
5.1	Tulosten merkitys ja hyödyntäminen	72
	Lähteet	76
	Liitteet	80

Liite 1. Haastattelukysymykset suomeksi	80
Liite 2. Haastattelukysymykset englanniksi	81

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstön kehittämisen muotoja.	15
--	----

1 Johdanto

”Työkierrosta on varmasti hyötyä monelle eri osapuolelle, mutta voi siitä olla haittojakin. Mielestäni työkierrosta puhutaan joka puolella, mutta en tiedä yhtäkään yritystä, jossa sitä tehtäisiin hyvin.” Henkilöstöpäällikkö D

Näin toteaa yksi tähän tutkimukseen osallistunut henkilöstöpäällikkö. Lausahdus on kiinnostava, koska se viestii työkierron suosiosta ja ajankohtaisuudesta, mutta myös ilmeistä haasteista, joita työkiertoon liittyy. Kiinnostavuutta tämän kansainvälisesti tunnistetun, ja useassa eri organisaatiossa käytössä olevan henkilöstökäytännön ympärillä lisää se, että sitä koskevissa tutkimuksissa on löydetty osin toisistaan poikkeavia havaintoja. Edellä mainitun lausahduksen ja työkiertoa koskevien tutkimusten valossa työkierto ei näyttäyty yksiselitteisenä ilmiönä, mistä herääkin kysymys, miksi tätä osaamisen kehittämisen menetelmää hyödynnetään useilla eri toimialoilla ja organisaatioin tasoilla tuotannon työntekijöistä esihenkilöihin ja johtajiin (Arya & Mittendorf, 2004).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan *työkiertoa* osaamisen kehittämisen menetelmänä ja selvitetään erityisesti henkilöstöpäällikköiden näkemyksiä työkierrosta. Yleensä työkierrolla tarkoitetaan menetelmää, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti organisaatiossa toisiin tehtäviin ja yksikköön oppimaan uusia tietoja ja taitoja palaten määrääjän jälkeen omiin tai vastaavan tasoihin tehtäviin (Jerez-Gómez ja muut, 2004; Jorgensen ja muut, 2005; Champion ja muut, 1994). Työkiertoa voidaan toteuttaa eri pituisina ja eri muotoisina riippuen siitä, kuinka merkittävä muutos tehtävissä ja työympäristössä tapahtuu, ja sitä hyödynnetään organisaatioissa työsuhteiden eri vaiheissa. Englanniksi työkierrosta käytetään yleisesti termiä *job rotation*, mutta myös termeillä *internal transfer*, *job transfer* sekä *internal mobility* on käsitelty kappaleen alussa kuvatun määritelmän mukaista henkilöstön sisäistä liikkuvuutta. Suomenkielisessä kirjallisuudessa työkierrosta käytetään nimityksiä henkilö-, tehtävä- tai urakierto, mutta käytännössä näillä termeillä tarkoitetaan samaa asiaa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöpäälliköt suhtautuvat työkiertoon, mitä hyötyä työkierrosta on heidän mielestään työnantajalle ja työntekijälle sekä sitä, miten työkiertoa kannattaa henkilöstöpäälliköiden mielestä hyödyntää organisaatiossa osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi, minkälaisia haasteita henkilöstöpäälliköt näkevät työkiertojen toteuttamiseen liittyvän ja miten he ratkaisisivat mainitsemansa haasteet. Tutkimuksessa tarkasteltiin työkiertoa myös lähdekirjallisuuden ja aiempien tutkimustulosten pohjalta ja selvitettiin, minkälaisena osaamisen kehittämisen menetelmänä työkierto niiden perusteella näyttäytyy.

Tutkielman tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaisena osaamisen kehittämisen menetelmänä työkierto näyttäytyy kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten perusteella?
- Minkälaisia näkemyksiä henkilöstöpäälliköillä on työkierron tavoitteista, hyödyistä, kohderyhmistä, haasteista ja toteuttamisesta?

Tämä tutkimus toteutettiin suomalaisessa, kansainvälisesti toimivassa metsäteollisuusyrityksessä, jossa on toteutettu henkilöstön sisäistä liikkuvuutta useita vuosia. Yrityksessä nähdään tällä hetkellä ajankohtaiseksi tarkastella, miten sisäistä liikkuvuutta, kuten työkiertoa, kannattaa toteuttaa, jotta se palvelee organisaation strategian toteutumista. Tämän tutkimuksen tuloksilla tarjotaan kohdeorganisaatiolle tietoa, josta on konkreettista hyötyä työkiertoa koskevan prosessin kehittämisessä. Koska henkilöstöpäälliköillä on keskeinen rooli henkilöstöstrategian toteuttamisessa ja he ovat yleensä esihenkilöiden ensimmäinen kontakti osaamisen kehittämiseen liittyvissä keskusteluissa, on henkilöstöpäälliköiden näkemyksillä työkierrosta merkitystä.

Tutkimuksella pyritään myös antamaan ajankohtaista ja uutta tietoa työkiertoa koskevaan tutkimusalueeseen, koska henkilöstöfunktion näkemys on jäänyt siinä vähemmälle

huomiolle. Tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan työkiertoa pääasiassa työkierrossa olleen työntekijän tai esihenkilön näkökulmasta. Henkilöstöfunktiota on huomioitu esimerkiksi Kaymazin (2010) tutkimuksessa, jossa henkilöstöfunktion näkökulmaa hyödynnettiin tutkimuksen taustaselvitysvaiheessa kysyttäessä eri organisaatioiden henkilöstöfunctioilta työkiertoa koskevista käytännöistä sekä henkilöistä, joita varsinaisessa tutkimushaastattelussa voisi haastatella. Tämä rooli on henkilöstöfunktiolle toisaalta ymmärrettävää, koska henkilöstöjohtamisen ammattilaisina henkilöstöfunktion edustajat ovat perusteltu taho kertomaan yrityksen henkilöstökäytännöistä, kuten osaamisen kehittämisen menetelmistä (Kauhanen 2010, s. 156).

Työkiertoa koskevia tutkimuksia on tehty sekä tapaustutkimuksina että tutkimuksina, joissa aineisto on kerätty useasta eri organisaatiosta. Tutkimuksia on toteutettu eri toimialoilla, kuten farmaseutti- ja terveydenhoitoalla sekä teollisuudessa. Vaikka tutkimukset eivät ole kaikki samoilta toimialoilta, voidaan tutkimustulosten välillä käydä keskustelua, koska kyse on samasta henkilöstön osaamisen kehittämiseen tähtäävästä menetelmästä. Aiemmissa työkiertoa koskevissa tutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa työkierron vaikutuksia työntekijän osaamisen kehittymiseen ja suoriutumiseen (Eriksson & Ortega, 2006; Kampkötter ja muut, 2018), urakehitykseen (Campion ja muut, 1994), motivoitumiseen (Kaymaz, 2010) sekä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Ho ja muut, 2009; Huang & Huang, 1999). Tarkastelussa on myös ollut työkierron vaikutukset tiedonsiirtymiseen organisaatiossa (Arya & Mittendorf, 2004).

Teollisuuden alalla työkiertoa koskevat tutkimukset ovat kohdistuneet pääasiassa tuotantotyötä tekevien työntekijöiden työkiertoihin, jolloin kyse on ollut nopeasyklisemmästä, lähes päivittäin tapahtuvasta kierrosta (Jorgensen ja muut, 2005; Padula ja muut, 2017). Nämä teollisuudessa tehdyt tutkimukset ovat tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolella, sillä niissä ei käsitellä työkiertoa pidempikestoisena työtehtävien muutoksena. Pidempikestoisia työkiertoja on käsitelty teollisuudessa Japanissa vuonna 1998 tehdyssä tutkimuksessa, jossa Kusunoki ja Numagami (1998) tutkivat suuren tuotekehitykseen

suuntautuneen yrityksen insinöörien liikkuvuutta organisaation sisällä. Heidän tutkimuksessaan ei kuitenkaan tutkittu nimenomaisesti työkiertoja, vaan tutkimus koski insinöörien liikkuvuutta organisaation sisällä eri toimintojen välillä (interfunctional transfers).

Suomessa työkiertoja koskevaa julkista tukimateriaalia ovat tuottaneet muun muassa Kuopion yliopiston kirjasto (Ovaska, 2006), valtionvarainministeriö (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012) sekä Pohjois-Karjalassa vuosina 2009-2011 toteutettu eOSMO-hanke, jonka tuloksena syntyi osaamisen hallintaa ja johtamista tukemaan tarkoitettu Osaamisen hallinnan opas. Myös Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä vuonna 2004 käynnistetyssä henkilöstön liikkuvuuden ja urakehityksen edistämiseen tähtäävässä hankkeessa käsiteltiin työkiertoa yhtenä liikkuvuuden muotona. Hankkeesta julkaistiin julkaisu vuonna 2007.

Tässä tutkimuksessa työkiertoilla tarkoitetaan henkilöstön sisäistä liikkuvuutta, jossa työntekijä siirtyy suunnitelmallisesti ja määräaikaaisesti useammaksi kuukaudeksi työskentelemään toiseen yksikköön ja tehtäviin. Kuten työkiertoa koskevassa kirjallisuudessa, erotetaan tässäkin tutkimuksessa työkierto sellaisesta urakehityksestä, jossa on kyse työntekijälle annettavasti palkankorotuksesta tai ylennyksestä toisiin tehtäviin. Työkierrolla ei myöskään tarkoiteta tässä tutkimuksessa lyhytkestoista, jopa päivittäin tapahtuvaa työkiertoa, jossa esimerkiksi tuotannon työntekijä vaihtaa työpistettä useamman kerran yhden työvuoron aikana (Campion ja muut, 1994). Työkierto rajataan myös käsittelemään vain organisaation sisäistä työkiertoa.

1.2 Pro gradu -tutkielman rakenne

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan aluksi osaaminen merkitystä organisaation kilpailukyvyille. Koska tämä tutkimus tehdään teollisuusorganisaatioon, tehdään tarkastelu tarkoituksella vertaamalla osaamista fyysisiin resursseihin, kuten teknologiaan. Tämän osuuden jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työkiertoa osaamisen kehittämisen menetelmänä keskittyen työkierron tavoitteisiin ja hyötyihin,

osaamisen kehittymiseen työkierrossa, työkierron yhteyteen työntekijöiden urakehitykseen ja kyvykkyyksien hallintaan, työkiertoprosessiin ja siihen osallistuvien tahojen rooliin sekä työkiertoihin liittyviin haasteisiin.

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kuutta henkilöstöpäällikköä, jotka tulevat Suomesta, Ruotsista, Saksasta sekä Englannista. Tutkimusmenetelmiä koskevassa osuudessa esitellään tutkimukseen valikoitunut tutkimusmenetelmä tarkemmin sekä kerrotaan tutkimusaineiston hankinnasta ja siitä, miten haastattelujen kohderyhmä valikoitui ja miten haastattelut toteutettiin. Osuudessa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja arviointia sekä kerrotaan, miten haastatteluaineiston analyysi on toteutettu.

Tutkimuksen tuloksia koskevassa osuudessa esitellään henkilöstöpäälliköiden haastatteluissa esille nousseet ja tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät löydökset. Pohdinnassa näitä löydöksiä verrataan työkiertoa koskevaan teoriaan ja laaditaan synteesiä, joka yhdistää tulokset ja teorian. Pohdinnassa esitetään myös ajatuksia tutkimuksen tulosten merkityksestä työkiertoa koskevaan tutkimusalueeseen sekä tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimuskohteita. Tutkimuksen lopussa esitetään kohdeorganisaatiolle toimenpide-ehdotuksia työkiertoon liittyvistä periaatteista ja käytänteistä, joista arvioidaan olevan tämän tutkimuksen perusteella hyötyä.

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2.1 Osaaminen merkitys organisaation kilpailukyvyille

Menestyminen vaatii organisaatiolta kyvykkyyttä. Sen tulee osata tehdä strategisia valintoja ja päätöksiä, joilla se erottautuu kilpailijoistaan, mutta myös kehittää ja yhdistellä resursseja, joita se hyödyntää voimavarana. Organisaation kyvykkyys on siis sekä sen strategiasta että sen hyödyntämistä resursseista kiinni. (Sanchez & Heene, 1997.) Monella organisaatiolla voi kuitenkin olla mahdollisuus hyödyntää samoja resursseja kuin kilpailijoilla, ja siksi organisaatiolle on tärkeää, minkälaisiin resursseihin se panostaa. Esimerkiksi teollisuudessa riittävän varallisuuden omaavat yritykset voivat rakennuttaa samanlaisia tuotantolaitoksia ja ostaa samaa fyysistä teknologiaa, kuin muut yritykset. Tällöin ne käyttävät samoja aineellisia eli fyysisiä resursseja. Kilpailukyvyn kannalta olennaiseen asemaan voivatkin nousta aineettomat, ei-fyysiset resurssit, joita yritysten on huomattavasti vaikeampaa kopioida toisiltaan (Lönnqvist ja muut, 2006 s. 24). Yksi keskeinen aineeton resurssi on henkilöstön osaaminen, joka voi olla ratkaisevaa, koska sen avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua eikä sitä voi korvata, kuten fyysisiä resursseja (Grant, 1996).

Miten yritys voi varmistaa kilpailuetua tuovan osaamisen? Viitala (2021, s. 182-183) ja Sydänmaanlakka (2012, s. 138) esittävät, että perustana osaamisen varmistamiselle toimii yrityksen henkilöstöstrategia, joka laaditaan rinnakkain liiketoimintastrategian kanssa. Myös Hyppänen (2009, s. 96) painottaa osaamisen varmistamisessa strategialähtöisyyttä todeten, että organisaatiossa on tärkeä osata kehittää juuri niitä osaamisalueita, joita tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöstrategiaa tehdessä on Viitalan (2021, s. 182-183) mukaan suunniteltava, miten henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan lähivuosien aikana mahdollistaa liiketoimintastrategian toteutumisen ottamalla yrityksen ominaisuudet, päämäärä ja tilanne. Kun painotukset henkilöstöstrategiaan on tehty, varmistetaan osaaminen valittujen henkilöstökäytäntöjen, kuten osaamisen kehittämisen, avulla. Tätä varmistustyötä tekee käytännössä jokainen organisaation jäsen arvioidessaan omaa osaamistaan esimerkiksi kehityskeskusteluja varten, mutta

keskeinen rooli on etenkin johdolla, esihenkilöillä ja henkilöstöammattilaisilla, jotka työnantajan edustajina tekevät henkilöstöjohtamista. (Viitala, 2021, 12-13, 40.)

2.2 Työkierron tavoitteet ja hyödyt

Työkierron tavoitteena on kehittää sekä yksilön että organisaation osaamista. Tavoitteet voivat olla erilaisia yksilön tarpeista ja organisaation toiminnasta johtuen, joskin tavoitteelliset työkierrot ovat organisaation näkökulmasta aina johdettua toimintaa. (Puhakka ja muut, 2011.) Työkierrossa työntekijä tutustuu eri yksiköiden toimintaan ja perehtyy erilaisiin työtapoihin ja -menetelmiin, jolloin hänelle kehittyy uudenlaista osaamista, joka monipuolistaa osaamispääomaa. Tämä antaa organisaatiolle joustavuutta resursointiin ja lisää henkilöstön toimintavalmiutta. (Hätönen, 2011, s. 98; Huang & Huang, 1999.) Työkierron hyödyt liittyvätkin vahvasti osaamisen hallintaan ja osaamisriskien vähentämiseen.

Campionin ja muiden (1994) mukaan työkierron avulla voidaan kehittää organisaatiolle strategisesti tärkeää osaamista, joka ei voi välttämättä kehittyä muuten, kuin organisaation sisällä ja kokemuksen myötä. Työkiertoa kannattaakin siksi hyödyntää heidän mukaansa etenkin silloin, kun tavoitteena on hankkia organisaatiokohtaista ja erityistä asiantuntemusta. Samaa toteavat Kusunoki ja Numagami (1998), joiden mukaan henkilöstön liikkuvuudella organisaation sisällä on myönteinen yhteys organisaatiospesifin osaamisen kasvamiselle. Työkierron tavoitteet voivat myös liittyä kyvykkyyksien hallintaan ja työntekijöiden urakehityksen tukemiseen. Erikssonin ja Ortegan (2006) tutkimustulosten mukaan työkierto antaa työnantajalle hyvän mahdollisuuden oppia ja saada lisää tietoa työntekijän vahvuuksista hänen suoriutuessaan uusissa tehtävissä. Eguchin (2005) mukaan työkierto onkin hyvä menetelmä tunnistaa, onko työntekijä soveltuva tiettyihin tehtäviin taitojensa ja muiden ominaisuuksiensa perusteella. Työkiertojen avulla voidaan kasvattaa työntekijöitä uusiin vastuualueisiin sekä tunnistaa kyvykkäitä henkilöitä asiantuntija- tai johtotehtäviin (Eriksson ja Ortega; 2006; Campion ja muut, 1994; Kaymaz, 2010).

Työkierron hyötyihin liittyy myös organisaation sisäinen yhteistyö. Kaymazin (2010) mukaan työkierto tekee eri toiminnoissa työskentelevistä työntekijöistä verkostoituneempia ja lisää yhteisymmärrystä työntekijöiden välille. Tämä vaikuttaa tiedon tulkintaan ja tarjoaa mahdollisuuksia organisaation oppimiselle. Brunoldin ja Durstin (2012) mukaan työkierto onkin oiva menetelmä rakentamaan organisaatioon yhteistä tietoa. Kun työntekijät kiertävät organisaation sisällä, he siirtävät hankkimaansa kokemusta toisilleen ja luovat tietoverkostoja ympäri organisaatiota. Tämän seurauksena tieto ei ole yksilöiden varassa, vaan levittäytynyt eri puolille organisaatiota. Myös innovatiivisuus voi lisääntyä, sillä työntekijöiden kiertäessä eri tehtävissä he altistuvat uudelle tiedolle ja toimintatavoille ja saattavat saada ideoita toiminnan kehittämiseen (Coşgel & Miceli, 2016). Esimerkiksi Fægrin ja muiden (2010) tutkimuksessa ilmeni, että vanhaa ja uutta tietoa yhdistämällä voidaan kehittää koko työyhteisön toimintaa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työkiertoon lähtenyt työntekijä oivalsi, että hän voi käyttää aikaisempaa, teknologiaan liittyvää tietoaan hyödyksi käytännön ongelman ratkaisemissa uudessa tehtävässä. Kyseisellä työntekijällä oli tiedossa ohjelmisto, jota voi hyödyntää asiakkailta tulevien pyyntöjen käsittelyssä, ja esiteltyään ohjelmiston uudessa tiimissä, innostuttiin asiasta. Ohjelmistosta tuli pian koko organisaation käyttämä järjestelmä, ja sen käyttö nosti asiakaspalvelun tasoa.

Yhteisymmärryksen lisääntyessä kehittyy ja lisääntyy todennäköisesti myös organisaation sisäinen yhteistyö. Brunoldin ja Durstin (2012) mukaan työkierto voi tuoda varsinkin isoissa, kansainvälisesti toimivissa yrityksissä ”ihmisiä lähemmän toisiaan”, sillä näissä yrityksissä on kokonsa puolesta todennäköisemmin töissä ihmisiä eri kulttuureista. Työkierron myönteisestä vaikutuksesta sisäiseen yhteistyöhön mainitsee myös Viitala (2005, s. 262), jonka mukaan työntekijä, joka pääsee työkierron avulla tutustumaan muihin ihmisiin ja heidän työhönsä, oppii helpommin arvostamaan muita toimintoja ja yhteistyön merkitystä organisaatiossa. Van Wyk ja muut (2018) toteavat puolestaan, että työpaikoilla alati yleistyvä tarve työpaikan tasa-arvoisuudelle ja organisaation sosiaaliselle vastuulle on korostanut työkierron merkitystä. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuria voi-

daan laajentaa ja levittää lisäämällä organisaation rajojen ylittävää viestintää ja ulottamalla viestiä mahdollisimman monelle. Tätä tukee työkierto, jonka avulla on mahdollista vähentää sosiaalista, rodullista ja taloudellista eriarvoisuutta työpaikoilla. (Van Wyk ja muut, 2018.)

Tiedonsiirtymisen, yhteisymmärryksen ja työntekijöiden avarakatseisuuden kehittymisen ohella työkierron hyödyksi esitetään henkilöstön muutosvalmiuden lisääntyminen. Ali-Mohammadin ja Ramezanin (2017) mukaan muutokset ovat matka tiedostetusta tietämättömyyteen, ja sen takia henkilöstöllä voi olla niitä kohtaan epävarmuutta ja varautuneita asenteita. Muutokset voivat näkyä henkilöstössä epävarmuutena, stressinä tai ahdistuksena. Ali-Mohammadi ja Ramezani esittävät, että henkilöstön valmius muutokseen on keskeisin edellytys muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Heidän mukaansa työkierrolla voidaan vaikuttaa myönteisesti henkilöstön muutosvalmiuteen, sillä työkiertojen kautta työntekijät ovat mukana erilaisissa muutoksissa, ymmärtävät paremmin muutosten syitä ja pääsevät vaikuttamaan muutoksiin.

Työkiertojen tavoitteisiin ja hyötyihin voi liittyä myös riskienhallinnallinen näkökulma. Eguchin (2005) mukaan työntekijät, jotka työskentelevät pitkään samoissa tehtävissä, voivat alkaa käyttää osaamistaan ja asemaansa väärin. Kokemus samoista tehtävistä kehittää työntekijälle varmuutta, mutta se saattaa myös kehittää työntekijälle aseman, jossa hänellä on mahdollisuus toimia itsenäisesti ja vaikuttaa asioihin ilman riittävää valvontaa. Eguchi mainitsee tästä esimerkkeinä henkilöstötoimen edustajat, jotka voivat suosia tuttujaan, sekä taloushallinnon edustajat, jotka voivat hyödyntää kulujenhallinnan liikkumavaraa. Eguchin mukaan työkierrat antavat työnantajalle mahdollisuuden ennaltaehkäistä tätä osaamiseen liittyvää väärinkäytön riskiä, sillä tehtävien vaihtuessa työntekijän huomio keskittyy uuden työn suorittamiseen. Eguchin mainitsemisissa hyödyissä korostuu kontrolloiva henkilöstöjohtaminen, ja työkiertoa tuskin hyödynnetään kovinkaan useassa organisaatiossa ainoastaan riskienhallinnan lähtökohdista.

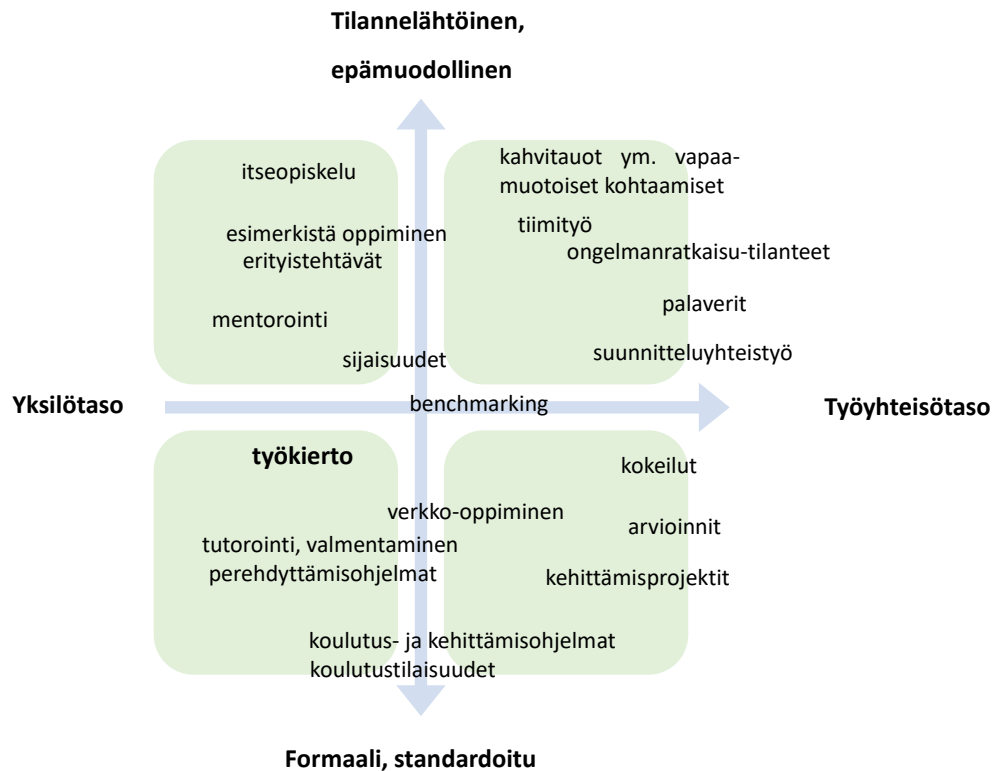
Työkierron hyötyihin liittyy myös sen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motiivointiin ja sitoutumiseen. Hon ja muiden (2009) tutkimuksessa havaittiin, että työkierrot saattavat lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Huangin ja Huangin (1999) tutkimuksessa osa tästä hypoteesista vahvistui, sillä heidän tutkimuksensa mukaan työkierto vaikutti myönteisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä heidän kokemaansa arvostukseen työnantajan harjoittamia osaamisen kehittämisen menetelmiä kohtaan. Kaymazin (2010) tutkimuksessa työkierrossa olleet esihenkilöt puolestaan näkivät, että työkierrolla oli myönteinen vaikutus heidän motivaatioonsa. Toisaalta motivaation osalta poikkeavan havainnon tekivät Eriksson ja Ortega (2006), joiden tutkimustulosten mukaan työkierrolla ei ollut yhteyttä työntekijöiden työssään kokemaan tylsistymiseen. Tulokset hylkäsivät hypoteesin, jonka mukaan työkierto auttaa tekemään työstä vaihtelevampaa ja siten motivoisi työntekijöitä.

2.3 Osaamisen kehittyminen työkierrossa

Otalan (2008, s. 68) mukaan vähintään puolet aikuisen ihmisen työelämässä tapahtuvasta oppimisesta tapahtuu itse työssä, tekemisen kautta. Otalan näkemys havainnollistaa työssä oppimisen merkitystä, joskin sitä, tapahtuuko ”vähintään puolet” voi olla hankala todentaa. Hyppäsen (2009, s. 114) mukaan jatkuvan uuden oppimisen haasteena on usein kuitenkin se, että tutussa työssä ja työympäristössä totutaan tiettyihin tapoihin. Hän toteaa, että työkierron käsittäminen osaamisen kehittämisen menetelmäksi liittyy nimenomaan siihen, että uudessa työssä ja työympäristössä työntekijän oppiminen lisääntyy. Muuttamalla työtehtäviä ja -ympäristöä voidaan siis entuudestaan lisätä oppimisen tehokkuutta. Otalan (2008, s. 70) mukaan oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen liittyy vahvasti myös ihmisten yhteisöllisyys ja vuorovaikutus. Työyhteisössä ihmiset keskustelevat toistensa kanssa jakaen näkemyksiä ja kokemuksia. Oppiminen tapahtuu siten yhdessä.

Yhteisestä oppimisesta huolimatta työkierto kuuluu osaamisen kehittämisen menetelmistä yksilötason menetelmiin, sillä siinä keskitytään lähtökohtaisesti yhden työntekijän

osaamiseen ja sen tarkoitukselliseen kehittämiseen työtehtävien avulla (Ho ja muut, 2009; Hyppänen 2009, s. 114; Viitala 2005, s. 261-62). Alla esitettyssä kuviossa 1 havainnollistetaan työkierron suhteutumista muihin osaamisen kehittämisen menetelmiin.



Kuvio 1. Henkilöstön kehittämisen muotoja. (mukaillen Viitala, 2005, s. 261)

Viitalan (2005, s. 261) mukaan työkierrolla voidaan kehittää työntekijän ammattitaitoa laajasti nykyisiä tai tulevia tehtäviä varten tai niin, että uudella opilla tavoitellaan kaapeampaa erityisosaamista. Erikssonin ja Ortegan (2006) tutkimuksessa toteutui työntekijän oppimista koskeva hypoteesi, jonka mukaan työkierrossa olleille työntekijöille kehittyy muita työntekijöitä enemmän osaamista ja muuta inhimillistä pääomaa, koska he altistuvat työkierrossa laajempialaisille kokemuksille. Työkierto siis kehittää työntekijöiden osaamisesta monipuolisempaa.

Viitalan (2005, s. 262) mukaan työntekijän kannalta työkierron yksi keskeisimmistä hyödyistä liittyy organisaation toiminnan ymmärtämisen laajenemiseen ja syvenemiseen.

Hänen mukaansa useissa tehtävissä on hyötyä siitä, että työntekijä oppii tuntemaan ne toiminnot ja prosessit, joiden kanssa hän on tekemisissä. Huang ja Huang (1999) puhuvat samasta asiasta todeten, että työntekijälle voi kehittyä työkierron avulla osaamista ymmärtää palvelun tai tuotteen tuottamiseen tarvittavia vaiheita. Tällöin työntekijän on todennäköisesti myös helpompi hahmottaa sitä, miten hänen oma työnsä vaikuttaa palveluprossiin ja lopulta tuotannon tai asiakaspalvelun laatuun.

Työkierrossa kehittyvää osaamista voi olla ehkä vaikea todentaa, ja siksi harvoissa aihetta koskevissa tutkimuksissa pohjataan lähinnä eri tahojen näkemyksiin asiasta. Esimerkiksi Campionin ja muiden (1994) tutkimuksessa kysyttiin 26:lta tanskalaiselta, farmaseutialalla toimivan yrityksen johtotason henkilöltä, mitä osaamista työkierto heidän mielestään työntekijöille kehittää. Näkemyksensä oli, että työkierto kehittää työntekijöille varsinkin laajemman käsityksen saamisessa muista liiketoiminnoista. Muita johdon mainitsemia osaamisen kehittymisalueita olivat mukautumiskyky ja joustavuus, johtamistaidot, altistuminen erilaisille johtamistyyliille, taloudellinen osaaminen, verkostoituminen sekä ihmissuhdetaidot.

Samassa tutkimuksessa selvitettiin myös työkierrossa olleiden työntekijöiden näkemystä osaamisen kehittymisestä jakamalla osaamiset hallinnollisiin, liiketoimintaa koskeviin (business skills) sekä tekniseen osaamiseen. Tulosten mukaan työntekijöillä kehittyivät eniten tekninen, sitten liiketoimintaa koskeva ja vähiten hallinnollinen osaaminen. Tutkijat olivat teknisen osaamisen kehittymisestä osin yllättyneitä todeten kuitenkin, että työkierto voi sopia osaamisen kehittämiseen varsinkin erikoistuneilla aloilla, joissa on tarve kehittää teknisiä asiantuntijoita. Liiketoimintaa koskeva osaaminen kehittyi tutkijoiden mukaan siksi, koska työntekijä pääsee työkierrossa tutustumaan liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Tutkijat korostavat kuitenkin, etteivät kaikki työntekijöiden vastauksia koskevat tulokset olleet analyysissä merkitseviä. He arvioivat, että työntekijöiden näkemyksiin osaamisen kehittymisestä voi vaikuttaa se, miten työkierto vaikuttaa työntekijöiden työtehtäviin ja uraan jatkossa. Mikäli työntekijän ura kehittyi työkierron jälkeen, saattaa hän

arvioida osaamisensa kehittyneen työkierrossa enemmän, kuin tapauksessa, jossa ura ei kehity samalla tavalla.

Työntekijän näkemys työkierrossa kehittyvästä osaamisesta mainittiin myös Kaymazin (2010) tutkimuksessa, jossa tutkittiin työkierron vaikutusta autoteollisuudessa toimivien esihenkilöiden motivaatioon. Kohderyhmänä oli siis joukko työnantajan edustajia, jotka olivat itse olleet työkierrossa. Tulosten mukaan työkierrossa olleet esihenkilöt kokivat, että työskentely eri toiminnossa ja tehtävissä toi heille vaihtelua työhön, laajensi ja syvensi osaamista, kehitti heitä ihmisenä sekä lisäsi ihmissuhteita ja dialogia uusien ihmisten kanssa.

Työkiertoa voidaan hyödyntää erityisesti johtamistaitojen kehittämiseen, joista Campionin ja muiden (1994) tutkimuksessa haastatellut johtohenkilöt mainitsivat. Campion ja muut esittävät, että työkiertoilla tarjotaan kokemattomammille johtajille mahdollisuus liikkua organisaation sisällä, jolloin heille kehittyy syvällisempää ymmärrystä ja näkemystä liiketoiminnasta.

2.4 Työkierto osana urapolkujen ja kyvykkyyksien hallintaa

Työkierto hyödyttää organisaatiota ja työntekijää parhaiten, kun se on johdettua ja tavoitteellista toimintaa (Viitala 2005, s. 262; Puhakka ja muut, 2011). Puhakan ja muiden mukaan työkierto tulisi liittää kiinteäksi osaksi organisaation osaamisen hallintaa ja johtamisen kokonaisuutta. Tavoitteellisten työkiertojen hyödyntäminen on osa yrityksen henkilöstöstrategiaa, joten siihen kuuluu olennaisesti kysymys siitä, keiden osaamista sillä kehitetään. Työkiertoon liittyy vahvasti myös yksilön urakehitys, sillä työkierron lähtökohtana on yksilön osaamisen kehittäminen uusien työtehtävien avulla. (Puhakka ja muut, 2011.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään työkierron ja yksilön urakehityksen välistä yhteyttä sekä tarkastellaan työkierron kohderyhmiä.

Urapolkujen hallinta

Siirtyessään työkierron kautta uusiin tehtäviin ja mahdollisesti toiseen yksikköön, työntekijä omaksuu uusia taitoja, hänen asiantuntemuksensa lisääntyy ja vuorovaikutusverkostot kasvavat. Tämä osaamisen kehittyminen voidaan Ruorasen ja muiden (2007) mukaan käsittää jo itsessään työntekijän urakehitykseksi, jos uraa ajatellaan jatkuvana osaamisen kehittymisenä. Myös Mäkisaloon (2003 s. 134) mukaan työkierron toteuttamisella on selkeä yhteys työntekijän urakehitykseen, koska työkierrolla tavoitellaan työntekijän ammatillisen kasvun tukemista. Urakehitys on myös työntekijän organisaatiossa olevaan asemaan liittyvää kehitystä, joka voi olla vertikaalista tai horisontaalista. Ruorasen ja muiden (2007) mukaan vertikaalisessa kehityksessä työntekijä siirtyy työelämän hierarkiassa aikaisempaa korkeampaan asemaan, kun taas horisontaalinen kehitys on työntekijän ammatillista kehittymistä samantasoisissa tehtävissä. Ruoranen ja muut toteavat, että työkierron on kuitenkin lähtökohtaisesti kyse sellaisesta liikkuvuudesta, jossa työntekijä palaa määräajan jälkeen takaisin omiin tehtäviinsä. Urakehitys työkierron aikana on siis horisontaalista, joskin työkierron aikaisen, uuden työn haltuunotto ja suorittaminen tuovat työhön vaatavuutta vertikaalisesti.

Huangin ja Huangin (1999) mukaan urakehitykseen liittyvästä työkierron on syytä erottaa sellaiset työsuhteen alussa tapahtuvat kierrot, jotka ovat tarkoitettu lähinnä uudessa työssä aloittavien työntekijöiden perehdyttämiseen. Työntekijä voi esimerkiksi viettää ensimmäisen vuoden aikana muutamia kuukausia toisissa yksiköissä tutustuen toimintatapoihin ja ihmisiin osana perehdytysohjelmaansa. Urakehitystä koskeva työkierto voi kuitenkin tapahtua jo varsin pian. Campionin ja muiden (1994) tutkimuksen mukaan uransa alkuvaiheessa olevat työntekijät ilmaisevat yleensä suurempaa kiinnostusta työkiertoihin, ja kierrot ovatkin yleisempiä heillä, kuin kokeneemmilla työntekijöillä. Tutkijoiden mukaan syynä voi olla, että uran alkuvaiheessa olevat työntekijät mieltävät työkierron olevan heille enemmän hyötyä. He myös pohtivat, että johto saattaa ajatella, että työkierrolla on uran alkuvaiheessa olevien työntekijöiden osalta pidempi ”takaisinmaksuaika”. Ruorasen ja muiden (2007) mukaan organisaatioilla voikin olla olemassa

ikänormeja, jotka vaikuttavat suhtautumiseen yksilön urakehitystä kohtaan. Jos henkilön koetaan olevan ikänsä puolesta aikataulusta jäljessä, vähenevät hänen urakehitysmahdollisuutensa. Ikääntyneillä työntekijöillä voi toisaalta olla mahdollisuudet edetä uralaan, jos organisaatiossa arvostetaan pitkää kokemusta ja alan laajaa tuntemusta (Ruorinen ja muut, 2007.)

Kusunokin ja Numagamin (1998) tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden, tässä tapauksessa insinöörien, uran pituudella ei ollut vaikutusta heitä koskevaan horisontaaliseen sisäiseen liikkuvuuteen. Insinöörit liikkuvat eri tehtäviin ja toimintoihin pitkin työuraa, joskin siirtymistä tapahtui eniten insinöörien ollessa uransa keskivaiheilla. Monet insinöörit kohtasivat ensimmäisen sisäisen siirtonsa organisaatiossa jo muutaman vuoden päästä työsuhteensa aloituksesta, mikä voi Kusunokin ja Numagamin mukaan johtua työnantajan halusta kouluttaa uran alkuvaiheessa olevia henkilöitä kasvaviin vastuisiin. Kusunoki ja Numagami havaitsivat tutkimuksessaan myös, että insinöörien sisäinen liikkuvuus ei noudata suuntautumisen puolesta tiettyä kaavaa. Tutkijoiden mukaan voisi olla mahdollista olettaa, että insinöörien siirtyminen tapahtuisi systemaattisesti siihen toimintoon, joka toimii loogisesti palveluprosessissa seuraavana. Insinöörit liikkuisivat loogisesti esimerkiksi tutkimustehtävistä tuotekehitykseen, tuotekehityksestä prosessin kehitykseen ja prosessin kehityksestä tuotantotehtäviin. Tutkimustulosten mukaan tämän suuntaista liikkuvuutta tapahtui, mutta se oli myös huomattavasti vaihtelevampaa. Insinöörit siirtyivät ristiin eri toimintojen välillä ja liikkuminen oli usein vastavuoroista. Tämä voi tutkijoiden mukaan lisätä entisestään tiedonsiirtoa ja kehittää organisaatiolle erityistä osaamista.

Campionin ja muiden (1994) tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että asiantuntijatehtävissä olevat henkilöt olivat hieman kiinnostuneempia työkiertoista, kuin johtotehtävissä (executives) olevat. Syynä tähän voi olla, että työkiertoja pidetään työkaluna kehittää johtamistaitoja, ja ne toimivat siten hyvinä ylennystapoina uusille johtajille. Johtajien vähäisempi kiinnostus voi Campionin ja muiden mukaan johtua siitä, että johtajat ovat jo hierarkiassa niin korkealla, etteivät he koe saavansa työkiertoista enää kovinkaan paljoa

hyötyä. Johtajilla voi myös olla pitkän uran seurauksena eniten kokemusta erilaisista tehtävistä, jolloin heillä voi esiintyä väsymistä lyhytaikaisiin tehtävämuutoksiin. Kaymazin (2010) tutkimuksessa huomattiin toisaalta, että työkierrossa olleet johtajat (managers) kokivat työkierron hyödylliseksi ja motivoivaksi. Motivaatiota lisääviä tekijöitä olivat työn vaihtelevuus, osaamisen kehittyminen sekä sosiaalisten suhteiden lisääntyminen.

Kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan työkiirroilla tarkoitetaan henkilöstön horisontaalista liikkuvuutta, joka erotetaan ylennyksen kautta tapahtuvasta vertikaalisesta urakehityksestä. Työkiertoihin saatetaan kuitenkin suhtautua kuten ylennyksiin, tai ne koetaan keinona saada ylennys. Esimerkiksi Huangin ja Huangin (1999) tutkimuksessa työntekijät näkivät työkierron hyvänä tapana saada ylennys. Campion ja muut (1994) arvioivat tutkimuksensa perusteella, että työntekijät saattavat nähdä työkierrat keinona saada kokemusta, joka vaaditaan uuden työn, eli käytännössä ylennyksen, saamiseksi. Työkierto voidaan myös kokea signaalina siitä, että ylennys on lähellä.

Kyvykkyyksien hallinta

Campionin ja muiden (1994) tutkimuksen mukaan työkierto on yleisempää niille työntekijöille, jotka suoriutuvat työssään hyvin. Tämä voi tutkijoiden mukaan johtua siitä, että yrityksen johto käsittää työkierrat palkitsemiskeinoksi, jolla se palkitsee ja motivoi hyviä suoriutujia organisoimalla heille työkiertoja. Johto voi myös ajatella, että hyvien suoriutujien kierrättäminen on hyödyllisempää, kuin heikommin suoriutuvien. Kusunoki ja Numagami (1998) löysivät tutkimuksessaan samantapaisia havaintoja, joiden mukaan kyvykkäille insinööreille tehdään todennäköisemmin sisäisiä siirtoja, koska heidän osaamisestaan nähdään olevan enemmän arvoa organisaatiolle. Kusunokin ja Numagamin mukaan kyvykkäät insinöörit, joilla on paljon eri toimintojen välistä osaamista, voivat vaihtaa aktiivisesti hiljaista tietoa eri toiminnoissa olevien ihmisten kanssa. Nämä insinöörit voivat myös tehokkaasti tulkita muista toiminnoista tulevaa hiljaista tietoa ja auttaa siinä, että tieto tulee hyödynnettyä heidän omassa yksikössään.

Hieman erilaisen näkökulman työkierron kohderyhmäajatteluun tarjoaa Bennett (2003), jonka mukaan työkiertoa ei kannattaisi rajata vain talenteille (high performers), vaan hyödyntää koko vakiintuneelle henkilöstölle. Tätä Bennett perustelee sosiaalisen pääoman kasvamisella. Työkierrossa kehittyy osaamisen lisäksi myös sosiaalinen pääoma, ja mikäli työkierto laajennetaan koskevaksi isompaa osaa henkilöstöä, kasvaa yhä useamman ihmisen sosiaalinen pääoma. Tällöin organisaatiossa on yhä useammalla tasolla ja toiminnossa ihmisiä, joiden sosiaalinen pääoma on kasvanut. (Bennett, 2003.)

Vielä poikkeavamman näkökulman kohderyhmistä esittävät Kampkötter ja muut (2018), joiden tekemät tutkimuksen mukaan työkiertoja tehdään enemmän niille työntekijöille, jotka suoriutuvat työssään heikommin. Kampkötterin ja kumppaneiden tutkimuksessa havaittiin, että työkierrolla on positiivista vaikutusta työntekijän työssä suoriutumiseen, sillä ne työntekijät, jotka ovat olleet työkierrossa, suoriutuvat myöhempinä vuosina paremmin, kuin ne vastaavaa työtä tehneet työntekijät, jotka eivät olleet työkierrossa. Suoriutumisen parantuminen pätee tutkimuksen mukaan kuitenkin vain niihin työntekijöihin, jotka suoriutuivat jo ennen työkiertoa hyvin. Syiksi tähän tutkijat näkevät, että hyvin suoriutuvilla työntekijöillä, joita voidaan kutsua talenteiksi, on paremmat kyvyt omaksua uutta tietoa lyhyessä ajassa ja he pystyvät hyödyntämään paremmin laajempaa kokemustaan siirtyessään tehtävästä toiseen.

Kampkötterin ja muiden (2018) tutkimustuloksissa on kuitenkin yllättävää, että vaikka työkierrosta on enemmän hyötyä talenteille, sitä tehdään enemmän työssään heikommin suoriutuvilla työntekijöille. Kampkötter ja kumppanit arvioivat, että yhtenä syynä talenttien vähäisempään työkiertoon voi olla niin sanottu ”talenttien kasaaminen” eli se, että esihenkilöt eivät halua päästää tiimistään talenteja kiertoon muualle organisaatioon pelätessään, että tämä voi heikentää heidän yksikkönsä toimintaa. Vastaavaa näkemystä esittää myös Bennett (2003), jonka mukaan esihenkilöiden halukkuutta tukea työntekijän siirtymistä toiseen yksikköön saattaa rajoittaa se, jos liikkuvuudelle ei ole johdosta sponsorointia. Mikäli esihenkilö kokee, että hänen vastuullaan on ainoastaan

oman tiimin menestyminen eikä yksilön urakehityksen tukeminen, voi työkiertojen järjestäminen olla vähäisempää (Bennett, 2003). Työkierron yleisempi kohdistuminen heikommin suoriutuville työntekijöille voi Kampkötterin ja muiden mukaan johtua myös siitä, että näiden työntekijöiden nähdään olevan väärässä tehtävässä ja heitä halutaan siksi kierrättää. Yhdeksi syyksi tutkijat näkevät myös tarpeen motivoida näitä työntekijöitä tarjoamalla heille vaihtelua tehtäviin.

Nämä työkierron kohderyhmiä käsittelevät tutkimukset osoittavat, että työkierron osalta on tärkeä ymmärtää mitä hyötyjä sen avulla voidaan saavuttaa ja miten se palvelee osaamisen kehittämisen menetelmänä organisaation suorituskykyä parhaiten. Kuten Bennett (2003) esittää, voi työkierto toimia työkaluna koko henkilöstölle, mutta sen tavoitteista ja toteutuksessa pitää tehdä yksilöllistä tarkastelua. Ilman tätä työkiertojen järjestäminen saattaa Bennettin mukaan tarkoittaa sitä, että työntekijälle tarjotaan työkierron nimissä lyhyt tutustumisjakso sellaiseen toimintoon, johon työntekijän työt jollain tavalla liittyvät. Tällaiset lyhyet jaksot saattavat Bennettin mukaan hämärtää työkierron määritelmää ja sekoittaa sen muihin sisäiseen liikkuvuuteen liittyviin osaamisen kehittämisen menetelmiin, kuten varjostamiseen (job shadowing). Työkierto vaatii ympärilleen suunnitelmallisuutta ja määrittämiä, joiden osalta Kampkötter ja kumppanit (2018) tähdentävät etenkin henkilöstöpäälliköiden roolia. Henkilöstöpäälliköiden tulisi tutkijoiden mukaan osata herättää liiketoiminnan johdossa keskustelua työkiertojen kohderyhmästä sekä yhdistää työkiertoihin sopivia henkilöstökäytäntöjä, kuten erilaisia koulutuksia ja mentorointia.

2.5 Työkierron toteuttaminen ja siihen osallistuvat tahot

Työkierroista puhutaan lähdekirjallisuudessa lähinnä työntekijän yksipuolisena liikkuvuutena, jossa työntekijä siirtyy määräajaksi toisiin tehtäviin ja toiseen yksikköön. Keskiössä on yksilö ja hänen osaamisensa kehittäminen. Työkiertoja voidaan toteuttaa eri muotoisina ja -kestoisina, ja organisaatioissa, jotka hyödyntävät työkiertoja, on varmasti kokeiltu työkierron vuosiensa saattossa erilaisia toteutustapoja. Olemassa on ehkä myös

organisaatioita, joissa saatetaan tälläkin hetkellä olla kiinnostuneita kokeilemana työkiertoa tai ottaa sitä laajemmin käyttöön.

Van Wykin ja muiden (2018) mukaan työkierron käyttöönottoa suunniteltaessa on keskeistä huomioida organisaation strategia. On pohdittava, minkälaista osaamista strategian toteuttaminen vaatii ja miten sitä voi hankkia. Tämä ohjaa keskustelua siihen, minkälaista työkiertoa kannattaa tehdä, kenelle sitä tehdään ja minkälaisia tavoitteita työkierrolla asetetaan. Työkiertoa ei siis kannata toteuttaa irrallisina kokeiluina tai ottaa käyttöön ”vakuumissa”, kuten Van Wyk ja kumppanit asian esittävät. He korostavat etenkin johdon sitoutumista ja osallistumista työkierron käyttöönoton suunnitteluun ja toteuttamiseen, että ilman johdon tukea työkiertoa voi olla haasteellista toteuttaa ja perustella henkilöstölle. Johdon sitoutumisesta mainitsevat myös Fægri ja muut (2010) sekä Bennett (2003).

Siitä, miten työkierto käytännössä organisoidaan, ei löydy työkiertoa koskevista tutkimuksista tai lähdekirjallisuudesta kovinkaan paljoa tietoa. Tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan lähinnä työkierron vaikutuksia ja taustatekijöitä. Muutamia mainintoja työkierron toteutuksesta kuitenkin löytyy, joskin niissäkin puhutaan prosessin alkupäästä eli työkierron valmistelusta. Varsinaisia työkiertojen prosessikuvauksia löytyy erilaisista tutkimateriaaleista, joita on tuotettu organisaatioille henkilöstöjohtamisen tueksi.

Työkierron valmisteluun liittyen Van Wyk ja muut (2018) esittävät Fiesterin, Collisin ja Cossackin (2008) pohdintaan perustuen viisi pääkohtaa, joita työkierron käyttöönotossa ja valmistelussa kannattaa huomioida. Näitä kohtia ovat 1) selkeä politiikka, josta ilmenee, ovatko työntekijät kiinnitettyjä tiettyihin tehtäviin vai voivatko he liikkua toisiin tehtäviin, 2) päätös siitä, onko työkierto pakollista, vai voiko työntekijä itse hakeutua työkiertoon, 3) työntekijöiden ja esihenkilöiden osallistaminen, jotta varmistetaan, että työkierrolle saavutetaan selkeä ymmärrys yhteisistä odotuksista, 4) arviointia siitä, mitä osaamista työkierrolla halutaan kehittää sekä 5) arviointia, miten työkiertoa hyödynnetään eri tasoissa tehtävissä, kuten esihenkilö- ja johtotehtävissä ja asiantuntijatehtävissä.

Työkierron alun vaiheista puhuvat Brunold ja Durst (2012), joiden mukaan jokaisessa työkiertotapauksessa korostuvat suunnitelmallisuus ja hyvä valmistautuminen. Tämä tarkoittaa työkiertoon lähtevän työntekijän nykyisessä tiimissä sitä, että tiimiin hankitaan tarvittaessa korvaava resurssi, työt ja vastuut järjestetään uudelleen sekä pidetään huoli siitä, että työkiertäjän mukana ei lähde ulos tietoa, jonka menetys voi hankaloittaa merkittävästi tiimin työskentelyä. Vastaanottavassa tiimissä on puolestaan tärkeää vastata uuden työntekijän perehdyttämisestä ja hahmotella esimerkiksi listaus tärkeästä verkostosta, jolta työkiertoon tullut työntekijän voi saada tarpeen mukaan tietoa. (Brunold & Durst, 2012.) Bennettin (2003) mukaan työkiertoon on valmistauduttava aina kokonaisuutena eli huomioitava kaikkien työkiertoon osallistuvien tahojen tilanne ja näkökulmat. Koska työkierto vaatii usein usealta eri tahoilta ponnisteluja, on pidettävä huoli, että kaikkien tahojen tavoittelemat hyödyt huomioidaan.

Työkierron keskeisimmiksi toimijoiksi määritetään kirjallisuudessa yleensä työkiertoon lähtevä työntekijä, hänen nykyinen esihenkilö, lähettävän yksikön jäsenet, uusi esihenkilö sekä uuden eli vastaanottavan yksikön jäsenet. Näiden tahojen lisäksi myös organisaation ylimmällä johdolla sekä linjajohdolla on tärkeä rooli työkierron, kuten edellisessä kappaleessa esitetty. Tärkein rooli on työntekijällä itsellään, sillä kuten Viitalan (2021, s. 123) toteaa, jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia omasta osaamisestaan ja pitää sitä yllä. Tämän voi nähdä heijastuvan myös työkiertoihin. Toisen ihmisen osaamista ei voi kehittää väkisin eikä työkiertoon voi pakottaa ketään, joten työntekijän on itse esitettävä aktiivisuutta, mikäli hän haluaa osaamistaan työkierron avulla kehittää. Mäkisalonen (2003) mukaan ajatus työkierron syntyminen usein työntekijän oman kehitystarpeen ohjaamana, joskin myös esihenkilöt voivat aloittaa keskustelun asiasta.

Esihenkilöiden rooli on työkierron merkittävä, koska he vastaavat oman yksikkönsä resursoinnista ja töiden sujuvuudesta sekä tukevat ihmisten kehittymistä. Heillä on myös työnantajan edustajina vastuuta huolehtia yhteistyöstä ja hyvästä tiedonkulusta organisaatiossa. (Hyppänen, 2009, s. 11.) Muita työkierto-prosessiin keskeisesti kuuluvia tahoja

ovat lähettävän työyhteisön jäsenet, jotka osallistuvat keskusteluun mahdollisesta vastuiden uudelleenjakamisesta, sekä henkilöt, jotka osallistuvat vastaanottavassa työyhteisössä uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Henkilöstötoimen rooli työkierrossa voi sisältää sekä hallinnollisia että operatiivisia vastuita, joskaan sen rooliin ei oteta työkiertoa koskevassa kirjallisuudessa tai julkaisuissa kovinkaan näkyvästi kantaa. Etenkin tutkimuksissa henkilöstötoimen rooli jää taustalle. Esimerkiksi Kaymazin (2010) tutkimuksessa henkilöstötoimelta kysyttiin organisaation työkiertoa koskevista käytänteistä ennen varsinaisia työkiertoa koskevia tutkimushaastatteluja, mikä osoittaa, että henkilöstötoimen nähdään olevan oikea taho kertomaan organisaation henkilöstökäytänteistä. Viitalan (2021, s. 196) mukaan henkilöstöammattilaisilla onkin varsinkin isoissa yrityksissä usein vastuuta arvioida, miten hyvin erilaiset henkilöstökäytänteet soveltuvat yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin. Tämä rooli mainittiin myös Kampkötter ja muiden (2018) tutkimuksessa, jonka loppupohdinnassa tutkijat korostavat henkilöstöpäälliköiden roolia osaamisen kehittämisen ammattilaisina. Kampkötter ja muiden mukaan henkilöstöpäälliköiden tulisi aktivoida ja haastaa liiketoiminnan johtoa keskustelemaan työkiertojen suunnitelmallisuudesta eli muun muassa siitä, kenelle ja mistä syystä työkiertoa toteutetaan ja minkälaisia tuloksia sillä on tarkoitus saada aikaan.

Vastaavasta henkilöstötoimen roolista puhuvat myös Van Wyk ja muut (2018), joiden mukaan henkilöstötoiminnon ammattitaitoa kannattaa hyödyntää määritettäessä tasoja, joille työkiertoa osoitetaan sekä työkiertoon liittyviä työsuhdeasioita, politiikkoja, tehtäväkuvauksia, vaatimuksia, valintakriteerejä ja prosessia. Konkreettisenä tekona henkilöstötoimelta voisi Brunoldin ja Durstin (2012) mukaan olla ohjeiden ja muistilistan laatiminen asioista, jotka tulee huomioida työkierron suunnittelussa ja toteutuksessa.

2.6 Työkiertoon liittyvät haasteet

Työkiertoihin voi liittyä myös haasteita ja ongelmakohtia. Ensimmäinen haaste voi tulla vastaan jo työkierron määrittämisessä. Mitä työkierrolla itseasiassa tarkoitetaan? Lähtökohtana työkiertojen hyödyntämiseen voidaan pitää ehkä sitä, että organisaatiossa määritellään, minkälaista liikkuvuutta työkierto käsittää. Esimerkiksi Huang ja Huangin (1999) tutkimuksen mukaan kaikille työntekijöille ei ollut selvää, minkälaista liikkuvuutta työkierrolla tarkoitetaan. Jos henkilöstö ei tiedä, tarkoittaako työkierto lähtökohtaisesti yksikön sisäistä vai niiden välistä kiertoa, voi sen suhtautuminen työkiertoon vaihdella. Myös epätietoisuus siitä, vaatiiko työkierto fyysisen työntekopaikan vaihtoa, voi Huang ja Huangin mukaan vaikuttaa henkilöstön kiinnostukseen työkiertoa kohtaan. Työkierron määrittelemisen ei ole kuitenkaan välttämättä yksinkertaista, sillä kuten Championin ja muiden (1994) tutkimustuloksissa ilmeni, työntekijät eivät aina palaa työkierrosta takaisin omaan tehtävään tai edes omaan yksikköön.

Haasteita työkiertoihin tuo myös osaamisen kehittämiseen liittyvät näkökulmat. Työkierto on hyvä keino kehittää henkilöstölle laaja-alaista osaamista ja lisätä tuntemusta organisaation toiminnasta, mutta se voi rajoittaa erikoisosaamisen kehittymistä (Huang & Huang, 1999; Kaymaz, 2010; Coşgel & Miceli, 2016). Tämä voi Huangin ja Huangin (1999) mukaan tuoda haasteita optimaalisen suorituskyvyn saavuttamiseen varsinkin niiden yksiköiden osalta, joissa erikoisosaaminen on keskeistä. Jos henkilöstö vaihtuu näissä yksiköissä tiheästi, voidaan erikoisosaamisen kehittämiseen joutua panostamaan toistuvalla perehdyttämisellä ja lisäkoulutuksilla, mikä lisää kustannuksia.

Perehdyttämisestä johtuva tehokkuuden laskeminen voi heijastua sekä yksilöön että muuhun työyhteisöön. Viitalan (2021, s. 130) mukaan työkierto laskee työkiertoon lähtevän työntekijän tehokkuutta tilapäisesti, koska hänellä on edessään uuden työn vaatima perehtymisjakso. Samalla laskee myös vastaanottavan yksikön tehokkuus, koska uuden työntekijän perehdyttämiseen pitää varata resursseja. Toisaalta jos työkiertoon tulevaan työntekijää ei perehdytä kunnolla tai hänellä ei ole käytössään tarvitsemaansa tietoa, voi alkuun pääseminen kestää kauan (Brunold & Durst, 2012). Tämä voi laskea

motivaatiota niin työkiertäjällä, kuin hänen työstään riippuvaisilla ihmisillä. Ei ole mielekästä, jos ”pyörää joudutaan keksimään uudestaan”, eli työkiertoon tullut henkilö joutuu ratkaisemaan haasteita, jotka on jo ratkaistu. Tietoa voi myös hävitä, jos työkiertäjä tulee sijaistamaan henkilöä, joka on jo ehtinyt lähteä pois tiimistä. (Brunold & Durst, 2012.)

Työkiertoon liittyy haasteita myös sen kohderyhmän ja tavoiteasetannan näkökulmasta. Kampkötterin ja muiden (2018) tutkimustuloksista huomattiin, työkierto ei välttämättä paranna kaikkien työkiertoon lähteneiden suoriutumista. Tulos voi johtua siitä, että kaikilla työntekijöillä ei ole välttämättä kykyä omaksua lyhyessä ajassa uutta tietoa siinä määrin, että se kehittäisi heidän osaamistaan. Työkiertoja saatetaan silti toteuttaa näille työntekijöille, jolloin hyöty voi jäädä osaamisen kehittämisen näkökulmasta vähäiseksi. Toisaalta työntekijältä voi puuttua jakson aikana riittävä tuki, joka auttaisi häntä oppimisessa ja osaamisen kehittymisessä. Myös työkierrolle asetetut tavoitteet ja tarkoitukset vaikuttavat. Jos työkierrolle ei aseteta oppimistavoitteita ja sitä toteutetaan ainoastaan tuomaan vaihtelevuutta ja virkistystä työntekijän työhön, ei osaaminen välttämättä kehity. (Kampkötter ja muut, 2018.)

Työkierron haasteiksi voidaan lukea myös sen mahdollinen haitallinen vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Championin ja muiden (1994) tutkimuksessa ilmeni, että osa työntekijöistä, jotka eivät päässeet osallistumaan työkiertoon, kokivat työkiertojen vaikuttaneen kielteisesti heidän työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Tutkijoiden mukaan tämä voi johtua siitä, että työntekijät kokivat työkuormansa lisääntyneen tai he tunsivat kateellisuutta siitä, että eivät päässeet kiertoon. Kateellisuudesta mainitsee myös Bennett (2003), jonka mukaan työkierto vaatii muiden työntekijöiden panosta ja apua eli se aiheuttaa ylimääräistä työtä. Muut työyhteisön jäsenet voivat kokea työkiertäjät etuoikeutetuksi ryhmäksi ja heidän voi olla jopa vaikea työskennellä kollegana, kun työkiertäjä palaa takaisin tiimin jäseneksi. Champion ja muut lisäävät, että asenteet työkiertoja kohtaan voivat olla kielteisiä myös niiden aiheuttaman epävarmuuden ja hämmennyksen takia. Tutkijoiden mukaan vastaanottavassa yksikössä saatetaan kokea suorastaan vihamielisyyttä,

jos työkiertoon tulleen uuden esihenkilön koetaan käynnistävän muutoksia pelkästään sen takia, että esihenkilö haluaa näyttää kykynsä muutosjohtajana.

Turhautumista voi esiintyä myös työkiertoon lähteneellä henkilöllä. Fægrin ja muiden (2010) tutkimuksessa tutkittiin organisaatiota, jonka tavoitteena oli perustaa asiakaspalvelukeskus, joka ”suojaisi” tuotekehittäjiä asiakkaiden kyselyiltä. Työkiertoon ohjattiin yhdeksän tuotekehittäjää 18 viikon ajaksi, ja tarkoituksena oli lisätä tuotekehittäjien tietoutta eri tiimien tuotteista ja sitä kautta joustavuutta henkilöstön resursoinnissa. Osan työkiertoon lähetettyjen kohdalla tapahtui kuitenkin niin, että heidän oli hyvin vaikea oppia ja mukautua uusiin tehtäviin, koska uudessa tiimissä käytetyt järjestelmät ja kehitettävät tuotteet olivat erilaisia, kuin heidän omassa tiimissään. Varsinkaan nämä työntekijät eivät nähneet työkierron olevan hyödytä, koska he eivät ymmärtäneet heille läpikäytyjä asioita. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tehokkuuden laskeminen ja tarpeetoman tiedon siirtyminen olivat lopulta isommassa asemassa, kuin tuotekehittäjien suojaaminen ja heidän osaamisen kehittymisensä uusista tuotteista. Vaikka tiedon siirtymisestä oli selviä viitteitä, hyödyt eivät oikeuttaneet työkiertoja, ja työkierto päätettiin hylätä kokeilun jälkeen.

Fægrin ja muut (2010) toteavat tutkimuksessaan, että uusien osaamisen kehittämisen menetelmien, kuten työkiertojen, lanseeraaminen ja hyödyntäminen voi olla haastavaa esimerkiksi arvojen ja normien vastakkainasettelun takia. Kun ihmiset ryhmäytyvät, heille muodostuu ryhmänormeja, ja asenteet voivat tarttua ryhmäläisten kesken. Tutkijoiden mukaan työkiertoa ei välttämättä kannata järjestää isona, yhteisenä ponnistuksena ja varsinkaan niin, että ihmisiä ohjataan työkiertoon ilman selkeää vapaaehtoisuutta. Fægrin ja muiden tutkimuksessa osa työntekijöistä vastusti jo lähtökohtaisesti työkiertoja ja he asennoituivat erilailla siihen, miten työkierron lyhyehkö jakso vaikutti heidän omaan työhönsä. Osan mielestä jakso vaikutti kielteisesti ja he asennoituivat jo valmiiksi kielteisesti kiertoa kohtaan. Tämä asenne tarttui myös osaan muista tiimiläisistä. Tutkijat esittävät, että työnantajien kannattaisi hakea työkierron varsin lyhyen aikajän-

teen hyötyjä työntekijöille, jotta ne nähtäisiin henkilöstössä houkuttelevina. He korostavat lisäksi organisaation johdon tuen merkitystä todeten, että jos työkierrolla asetetaan yhteiset tavoitteet ja se saa johdolta huomiota, voi se vaikuttaa myönteisesti henkilöstön osallistumisinnokkuuteen ja sitoutumiseen työkierron ajaksi.

3 Aineisto ja menetelmät

Tässä osuudessa esitellään tutkimukseen valikoitunut tutkimusmenetelmä sekä kerrotaan tutkimusaineiston hankinnasta ja siitä, miten haastattelujen kohderyhmä valikoitui ja miten haastattelut toteutettiin. Osuudessa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja arviointia sekä kerrotaan, miten haastatteluaineiston analyysi on toteutettu.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa selvitettiin henkilöstöpäälliköiden näkemyksiä työkierrosta osaamisen kehittämisen menetelmänä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan tulkintaa ja toimijoiden näkökulman ymmärtämistä, joten sen valikoituminen tämän tutkimuksen metodologiaksi oli perusteltua (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 22). Työkiertoa koskevissa aiemmissä tutkimuksissa on selvitetty sekä työkiertoon lähteiden henkilöiden että esihenkilöiden näkemyksiä työkierrosta, ja tällä tutkimuksella haluttiin tuoda uutta näkökulmaa työkiertoa koskevaan tutkimuskenttään selvittämällä, mitä henkilöstöpäälliköt ajattelevat työkierrosta.

Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan tärkeää tutkimusmenetelmän valinnassa on löytää tutkimusongelmaan parhaiten sopivimmat menetelmät. Se, mitä tutkimuksessa halutaan tutkia, ohjaa menetelmien valinnassa. Työkiertoa käsittelevästä kirjallisuudesta ja tutkimustuloksista ilmenee, että työkierto ei ole konkreettinen, yksiselitteinen ilmiö, sillä sille esitetään useita erilaisia hyötyjä ja haasteita, kokemukset siitä vaihtelevat ja esimerkiksi työkierron vaikutuksesta työntekijän suoriutumiseen esiintyy tutkimuksissa vaihtelevia löydöksiä. Laadulliset menetelmät sopivat tähän tutkimukseen hyvin, koska niiden avulla voidaan saada tarkempaa tietoa ilmiöstä ja selvittää, minkälaisia havaintoja tutkitavat ovat ilmiöstä tehneet (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 27).

3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen aineiston tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu. Eskolan ja Suorannan (1999, s. 86) mukaan haastattelua on järkevä hyödyntää, kun halutaan selvittää, mitä ihminen ajattelee ja miten hän suhtautuu asioihin. Tutkittaessa henkilöstöpäälliköiden näkemyksiä työkierrosta kannattaa asiaa kysyä suoraan heiltä itseltään. Haastattelut päätettiin toteuttaa puolistrukturoituna haastatteluna, jota voidaan kutsua Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s. 47) mukaan myös teemahaastatteluksi. Menetelmä sopii tähän tutkimukseen hyvin, sillä se antaa henkilöstöpäälliköille mahdollisuuden kertoa näkemyksistään omin sanoin, mutta kuitenkin niin, että haastattelussa keskustellaan tutkittavaan ilmiöön liittyvistä aiheista. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että siinä ei kysytä tarkkoja kysymyksiä tietyssä järjestyksessä, vaan haastattelijalla voi viedä haastattelua joustavasti eteenpäin huolehtien, että jokainen teema tulee käsiteltyä kaikissa haastatteluissa. Käytännössä tutkija laatii haastatteluun teema-alueuuttelon, jossa keskitytään viitekehyksestä esiin nousseisiin aiheisiin ja tutkittavaan ilmiöön. Teema-alueuutteloon tutkija voi laatia kysymyksiä valmiiksi jo ennen haastattelua tai kysyä teema-alueista suoraan haastattelussa. Tutkija voi myös kysyä haastattelu aikana tarpeen mukaan lisäkysymyksiä, mikäli joitain teema-alueita tarvitsee täsmentää. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 47–48.)

Haasteena teemahaastattelussa on se, että vaikka teemat määriteltäisiinkin teorialähtöisesti, saattavat ne rajoittaa tutkittavan ilmiön tarkastelua. Vaikka teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä ja mahdollistaa joustavan haastattelutekniikan, on se sikäli suhteellisen strukturoitu, että tutkija tekee valinnan haastattelussa käsiteltävistä teema-alueista. Tutkijan onkin pohdittava, ovatko teemat, jotka hän kokee itse tärkeiksi, myös haastateltaville tuttuja tai tärkeitä. Syytä on myös ottaa huomioon, onko haastateltavilla mahdollisuutta valita teemoja, joista hän haastattelussa puhuu ja joita hän haluaa painottaa. (Hyvärinen, 2017, s. 22.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin henkilöstöpäälliköiden näkemyksiä työkierrosta osaamisen kehittämisen menetelmänä, ja päättämällä haastattelun teema-alueet tutkija vaikutti siihen, mistä aiheista haastateltavien näkemyksiä kysyttiin. Tämän tutkimuksen haastatteluteemat nousivat esiin johdannossa käsitellyistä

osaamisen merkitystä koskevasta teoriasta sekä kappaleessa 2 muodostetusta, työkiertoa koskevasta teoreettisesta kehyksestä. Tutkija valitsi teema-alueet niin, että niissä painottuvat tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset teemat. Haastattelurunkoa testattiin myös ennen haastatteluja yhdellä henkilöstön kehittämisestä vastaavalla henkilöllä sekä yhdellä henkilöstöpäälliköllä. Henkilöstöpäälliköille annettiin myös haastattelun lopussa kysytyssä Avoimessa osiossa mahdollisuus kertoa näkemyksistään ennalta valittujen teema-alueiden ulkopuolelta.

3.3 Haastatteluiden kohderyhmä ja toteutus

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin henkilöstöpäälliköt, koska tutkimuksen avulla haluttiin ymmärtää työkiertoa ilmiönä syvällisesti. Henkilöstöpäälliköt ovat organisaation hierarkkisessa asemassa samalla tasolla ja pystyvät tarkastelemaan työkiertoa asemansa puolesta samoista lähtökohdista. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 58–59.) Haastateltaviksi pyrittiin saamaan henkilöstöpäälliköitä, joilla olisi kokemusta työkiirroista. Tavoitteena oli myös se, että henkilöstöpäälliköiden vastuualueet kattaisivat kohdeorganisaation henkilöstöä mahdollisimman monipuolisesti. Haastateltaviksi ei siis haluttu vain ”joukkoa henkilöstöpäälliköitä”, vaan yksilöitä, jotka tuntevat työkiertoa ilmiönä ja voivat sitä kautta lisätä tutkijan ymmärrystä siitä (Hyvärinen, 2017, s. 34-35). Toisaalta haastatteluiden määrää ei haluttu rajata etukäteen liian tiukasti, ja tutkija sopikin kohdeorganisaation kanssa, että haastatteluja voidaan lisätä tarpeen vaatiessa, jos suunnitelluista haastatteluista ei kerry tarpeeksi tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 60).

Haastateltavien henkilöiden valinta eteni, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 59) lähestymistapaa nimittävät, lumipallo-otantana. Tässä otantatavassa tutkija ei valitse haastateltavia itse, vaan lähestyy henkilöitä, informantteja, jotka tuntevat tutkittavaa ilmiötä riittävän tarkasti osatakseen viedä tutkijaa lähemmäs varsinaisia tutkittavia henkilöitä. Prosessi etenee siis lumipallon tavoin, kunnes tutkijalle on tiedossa henkilöt, joita haastatteleamalla aineistosta voidaan saada tarpeeksi rikas (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 59-60).

Tutkija työskentelee itse tutkimuksen kohdeorganisaatiossa henkilöstön kehitystehtävissä ja lähestyi haastateltavien valinnassa organisaatiossa henkilöstön kehittämisestä vastaavaa henkilöä. Haastateltavien valinta eteni yrityksen henkilöstötoimen johtoryhmän kokoukseen, minkä seurauksena tutkija sai kuuden henkilöstöpäällikön nimet, joilta hän pystyi tiedustelemaan halukkuutta haastatteluun.

Kaikki kuusi henkilöstöpäällikköä suostuivat mielellään haastatteluihin. Haastateltavista kolme työskentelee Suomessa, yksi Ruotsissa, yksi Saksassa ja yksi Englannissa. Naisia haastateltavista oli neljä ja miehiä kaksi. Kahdella henkilöstöpäälliköllä oli noin kymmenen vuoden työkokemus kohdeorganisaatiosta, loppuilla neljällä alle viiden vuoden kokemus. Kaikki haastateltavat olivat toimineet henkilöstötoimen tehtävissä myös aiemmin ennen nykyistä työnantajaa. Haastateltavien organisaatioon liittyvän asemansa puolesta organisaation kaikki liiketoiminta-alueet tulivat edustetuiksi. Organisaation koko, josta henkilöstöpäälliköt vastaavat, oli kolmella henkilöstöpäällikköä noin 200 henkilöä, kahdella noin 450 henkilöä ja yhdellä noin 600 henkilöä. Valtaosalla eli viidellä haastateltavalla oli vastuualueensa organisaatiossa sekä työntekijöitä että toimihenkilöitä. Vain yhden henkilöstöpäällikön vastuualueeseen kuului vain toimihenkilöitä.

Tutkija otti kesäkuun 2021 alussa kuuteen haastateltavaan yhteyttä henkilökohtaisilla sähköpostiviesteillä, ja haastattelut sovittiin noin kuukauden päähän kesä- ja heinäkuulle 2021. Yhteydenottoviestissä kerrottiin tutkimuksen aihe sekä kysyttiin halukkuutta toimia haastateltavana. Viestissä täsmennettiin, mitä työkierrolla tutkimuksessa tarkoitetaan, miten haastattelut on tarkoitus toteuttaa ja miten tuloksia käsitellään. Tutkija mainitsi viestissä, että hän käsittelee haastattelumateriaalia luottamuksellisesti ja takaa haastateltaville anonymiteetin tutkimuksen tulosten esittelyssä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 85-86) esittävät, että haastateltaville kannattaa toimittaa haastattelukysymykset jo etukäteen tiedoksi, jotta haastateltavat ehtivät tutustua niihin. Näin haastatteluissa on mahdollista kerätä mahdollisimman paljon tietoa. Hyvärinen (2017, s. 38) esittää asiaan kuitenkin vastakkaisen näkökulman todeten, että kysymysten lähettäminen ennakoon voi häiritä haastattelutapahtumaa merkittävästi tehden haastateltavasta lähinnä tiedon-

antajan, joka tuottaa vastaukset valmiisiin kysymyksiin. Tutkija päätti lähettää haastatteluille ennakkoon tiedoksi teemat, joista haastatteluissa tulnaisiin keskustelemaan, sekä maksimissaan kaksi kysymystä kustakin teemasta. Näin haastateltavat pystyivät pohtimaan aihealueita etukäteen ja saivat käsityksen siitä, minkä tyyppisiä kysymyksiä haastattelussa kysyttäisiin. Valtaosa kysymyksistä esitettiin kuitenkin vasta haastattelutilanteessa.

Pitkien maantieteellisten etäisyyksien ja Covid-19 -pandemian takia haastattelut päätettiin toteuttaa etähaastatteluina Teams -verkkokokousohjelmiston avulla. Kolmessa ensimmäisessä haastattelussa haastateltavina oli kolme suomalaista henkilöstöpäällikköä, ja nämä haastattelut pidettiin suomeksi. Loput kolme haastattelua pidettiin englanniksi. Tutkija kysyi jokaisen haastatteluiden alussa lupaa nauhoittaa haastattelut, johon kaikki haastateltavat suostuivat. Haastattelut nauhoitettiin Teams-palvelimella sekä varmuudeksi myös puhelimen nauhurilla. Tutkija kävi haastatteluiden aluksi varmuudeksi vielä läpi, mitä työkierrolla haastattelussa tarkoitetaan, jotta kaikissa haastatteluissa keskusteltaisiin varmasti samasta aiheesta. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 45–50 minuuttia, joskin yksi ylsi yli täyden tunnin. Haastatteluaineiston purkamisen tutkija suoritti litteroimalla aineiston tekstiksi, sillä tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta esimerkiksi teemojen koodaamisesta suoraan tallennetusta aineistosta (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 138). Litteroinnin tarkkuustasossa tutkija kiinnitti huomiota etenkin siihen, miten se palvelee tutkimuskysymystä ja analyysitapaa. Tutkittaessa sitä, mitä henkilöstöpäälliköt kertovat työkierrosta osaamisen kehittämisen menetelmänä, on oleellista keskittyä puheen sisältöön, ei niinkään tapaan, jolla henkilöstöpäälliköt puhetta tuottavat. Litteroinnissa ei siten litteroitu esimerkiksi huokauksia tai äänenpainoja. (Ruusuvuori & Nikander, 2017, s. 427.)

3.4 Haastatteluaineiston analyysi

Tutkija oli pohtinut aineiston analysointitapaa jo ennen haastatteluja. Haastatteluissa henkilöstöpäälliköiltä haluttiin kysyä tietyistä työkiertoa koskevista teema-alueista, jotka

tutkija oli muodostanut tutkimusongelman sekä tutkittavaa ilmiötä koskevan teoreettisen viitekehysten pohjalta. Tutkija näki järkeväksi käyttää aineiston analysointimenetelmänä teemoittelua, koska sen avulla aineistosta olisi mahdollista tarkastella teemahaastattelun lähtökohtateemoihin liittyviä piirteitä. Tutkija varautui kuitenkin myös siihen, että aineistosta esiin nousevat teemat olisivat muita kuin lähtökohtateemoja, tai niitä tulisi lähtökohtateemojen lisäksi. Analyysissä esiin nostettujen teemojen tulee perustua haastateltavien sanomisiin, joten tutkija ei voi päättää niitä etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 173.)

Haastatteluissa kertyneen aineiston litteroinnin jälkeen tutkija tutustui aineistoon lukemalla sen useita kertoja läpi. Tähän työhön tutkija kävi käytännössä heti litteroinnin jälkeen, koska keskustelut olivat tällöin tuoreessa muistissa ja haastateltaville olisi helppompaa palata, mikäli aineiston osalta tulisi tarve täydentää tai selventää kohtia (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 135). Kertynyt aineisto tuli tutkijalle tutuksi haastatteluiden aikana sekä litteroinnin yhteydessä, mutta vasta aineiston useampi lukukerta auttoi saamaan siitä kokonais käsityksen. Tutkija etsi aineistosta sekä eroja että yhtäläisyyksiä, mutta pyrki myös havaitsemaan, miten moninaisesti henkilöstöpäälliköt olivat työkierrosta haastatteluissa puhuneet (Eskola & Suoranta, 1999, s. 140). Tavoitteena oli eritellä aineistoa ja luokitella sitä teemoihin, mutta myös ymmärtää ilmiötä teoreettisesti ja tulkita sitä uudesta näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 144-145).

4 Tulokset

4.1 Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Haastatteluvastauksista ilmeni, että henkilöstöpäälliköt pitävät henkilöstön osaamista keskeisenä organisaation menestykselle. Kaikki vastaajat painottivat osaamisen merkitystä, ja osa haastateltavista käytti siitä melko vahvojakin ilmaisuja, kuten ”kriittinen”, ”valtava” tai ”erittäin tärkeä”. Useimmat haastateltavista vertasivat henkilöstön osaamisen suhdetta muuhun organisaatiolla olevaan pääomaan, lähinnä fyysisiin koneisiin ja laitteisiin. Vaikka organisaatio investoikin koneisiin ja laitteisiin, ei niiden nähdä tuovan kilpailuetua ilman osaavaa henkilöstöä. Ihmiset ja heidän osaamisensa nähdään voimavarana, johon organisaation menestys nojaa, ja johon jopa sen koko olemassaolo perustuu.

Sanoisin, että se on aivan kriittinen. Tässä jos miettii organisaation näkökulmasta, niin me investoidaan paljon – on uusia projekteja, hienoja laitteita, hienoja prosesseja, uusia tuotteita... mutta niiden takana on aina osaava henkilöstö. Muutkin voi pistää isoja rahoja tehtaaseen, mutta jos meillä ei ole osaajia ja ihmisiä operoimaan ja johtamaan sitä laitosta, niin ei me päästä mihinkään. Osaaminen on aivan kriittinen asia. Henkilöstöpäällikkö A

Ehkä sen voisi summeerata ihan siihenkin lauseeseen, että ilman sitä osaamistahan yritystä ei ole. Eli se rakentuu niiden ihmisten varaan kuitenkin se tekeminen. Henkilöstöpäällikkö B

Haastateltavat painottivat myös osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Koneisiin ja laitteisiin liittyvän teknologian nähtiin kehittyvän jatkuvasti, joten myös osaamisen tulisi pysyä kehityksen perässä. Vastauksista näkyi, että osa henkilöstöpäälliköistä piti työnantajan roolin osaamisen tavoitetasoa määrittämisessä keskeisenä. Työntekijöiltä tarvitaan oppimista ja omaksumiskykyä, mutta työnantaja on käytännössä taho, jonka vastuulla on tunnistaa, minkälaista ja -tasoista osaamista organisaatio tarvitsee. Tämä osaaminen työnantajan pitäisi varmistaa sekä rekrytoinneilla että kehittämällä nykyistä henkilöstöä johtamisen ja esihenkilötyön avulla. Vastausten mukaan jokaisella työntekijällä on myös vastuu ylläpitää ja kehittää osaamistaan.

Jos me ei pystytä rekrytoinneissa rekrytoimaan sellaisia henkilöitä, kenellä on siihen tehtävään riittävä osaaminen, ja toisaalta riittävä ikään kuin oppimis- ja

omaksumiskyky, niin meillähän tietysti kaikki kehitys ja eteenpäin meneminen tyssä. Koska sitten kuitenkin työnantajana me aika aktiivisesti koulutetaan ja varmistetaan sitä, että kaikki ovat semmoisessa vaiheessa, että pystyvät sitä omaa tehtävänsä riittävällä tasolla tekemään. Henkilöstöpäällikkö C

Ja kyllä mun mielestä siinä meidän organisaation strategiassakin aika hyvin lähdetään siitä, että yksi meidän päätavoite on, että meillä on paras henkilöstö. Se on mun mielestä aikalailla hyvin sanottu, että me halutaan olla paras myös sillä alueella. Siinä korostuu erityisesti osaamisen kehittäminen ja varsinkin johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Henkilöstöpäällikkö A

Osaamisen kehittämisen osalta henkilöstöpäälliköt kohdistavat vastuun selkeästi linjajohdolle ja esihenkilöille. Oman roolinsa he näkevät tukifunktion edustajaksi, jonka tehtävänä on auttaa linjajohtoa osaamisen kehittämisen tarpeissa. Henkilöstöpäälliköt eivät kuitenkaan näe itseään vain toimeksiantojen toteuttajina, vaan ammattilaisina, jotka tuovat omalla panoksellaan arvoa liiketoiminnan tarpeisiin. Moni henkilöstöpäälliköistä korostikin tiivistä yhteistyötä linjajohdon kanssa sekä sitä, että henkilöstöpäälliköt käyvät johdon kanssa aktiivista keskustelua osaamisesta. Yksi haastateltavista mainitsi tähän liittyen, että henkilöstötoimen on tärkeää tietää, mitä johto ja esihenkilöt siltä odottavat, jotta henkilöstötoimi osaa kohdistaa työpanostaan oikein.

Mä sanoisin, että mun rooli on varmaan enemmänkin semmoinen fasilitoijan ja mahdollistajan rooli ja sparraajan rooli.... Pitkälti sitten tarvitaan kuitenkin sitä esimiesten omaa näkemystä siitä, että mitä se on se koulutus mitä tarvitaan ja miten hekin sitten tavallaan määrittelee sitä meidän roolia, että miten he toivoo, että me toimitaan siinä yhteydessä, kun heillä se jonkunlainen kehittymisen tai koulutuksen tarve on. Henkilöstöpäällikkö C

Henkilöstöpäälliköt eivät pidä ”sparraajan” roolistaan huolimatta itseään tahona, joka välttämättä tietäisi erilaisten työtehtävien tarkkoja osaamisvaatimuksia, vaan he pitävät itseään enemmänkin tahona, joka tarjoaa linjajohdolle ja esihenkilöille työkaluja hallita ja kehittää henkilöstön osaamista. Tähän rooliin kuuluu osaamisen kehittämistä tukevien prosessien, kuten kehityskeskusteluiden ohjeistaminen sekä huolehtiminen siitä, että linjajohto ja esihenkilöt pystyvät hyödyntämään konsernissa käytössä olevia osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Mä näkisin, että HR-päälliköllä yhdessä linjaesimiesten ja johdon kanssa on merkittävä rooli sen osaamisen kehittämisen edistämässä nimenomaan luomassa niitä työkaluja, tarjoamassa ajatuksia, tukea ja sparria ja varmistamassa taas toisaalta, että ne sovitut toimenpiteet mitä on sovittu, niin että ne menee eteenpäin. Eli tarjoten tukea, sillä linjajohtohan vastaa osaamisen kehittämistä, kuten myös esimerkiksi turvallisuudesta. Henkilöstöpäällikkö A

Puolet haastatelluista totesi, että heidän roolinsa osaamisen kehittämisessä vaihtelee sen mukaan, onko kehittämisen kohderyhmänä työntekijät vai toimihenkilöt. Työntekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä pääasiassa suorittavaa työtä tekeviä tuotannon tai kunnossapidon työntekijöitä. Työntekijöiden osalta henkilöstöpäälliköiden rooli nähdään ehkä hieman konkreettisempänä, sillä henkilöstöpäälliköt osallistuvat kertomansa mukaan esimerkiksi työntekijöitä koskevien koulutussuunnitelmien tekemiseen. Tämä rooli liittyy tehtaiden moniosaamismalliin, jossa työntekijöitä kannustetaan opettelemaan useita eri tuotannon työvaiheita. Käytännössä henkilöstöpäälliköt käyvät esihenkilöiden kanssa läpi sitä, miten tietyn osaston moniosaamisen nykytila vastaa tavoitetasoa, ja laativat yhdessä suunnitelman, jolla osaamista voidaan kehittää kohti tavoitetasoa. Toimihenkilöiden osalta rooli nähdään hieman etäisempänä ja painottuvan valmentavampaan suuntaan. Työ on enemmän sitä, että henkilöstöpäälliköt tukevat ja ohjaavat esihenkilöitä osaamisen johtamisessa, jotta esihenkilöt osaavat huomioida jokaisen työntekijän henkilökohtaiset kehittymistarpeet.

Toimihenkilömaailmassa tää osaamisen kehittäminen on jo mun mielestä aika pitkälti sellaista esimies-alaistyötä, ja siinäkin me ollaan ehkä enemmän siinä tukiroolissa. Toki myös tämmöiset yhtenäiset tarpeet, mitkä voi nousta henkilöstötutkimuksista tai muuta tietä, niin näissähän me ollaan monesti toteuttajan roolissa, että me sitten täytetään se tarve - etsitään siihen palvelu tai koulutus tai mikä se ikinä onkaan - ja viedään asiaa eteenpäin. Henkilöstöpäällikkö B

Jos esihenkilöt eivät käyttäisi esimerkiksi kehityskeskusteluita vain rasti ruutuun-harjoituksena, vaan keinona käydä hyvä keskustelu työntekijän kanssa hänen kehittymisestään, niin veikkaan, että meillä olisi vielä paljon sitoutuneempaa työvoimaa. Henkilöstöpäällikkö F

4.2 Työkierron monet muodot

Työkierrolle löytyy henkilöstöpäälliköiden vastausten perusteella lukuisia erilaisia variaatioita. Osasyynä variaatioihin voi olla se, että työkierron määritelmä voidaan ymmärtää usealla eri tavalla. Tässä tutkimuksessa työkierto määritettiin käsittämään osaamisen kehittämisen menetelmää, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti ja määräaikaaisesti toisiin tehtäviin palaten kierron jälkeen lähtökohtaisesti takaisin omiin tai vastaavan tasoisiin tehtäviin. Määritelmä käytiin henkilöstöpäälliköille läpi haastattelupyynnössä sekä kertauksena jokaisen haastattelun alussa. Koska esimerkiksi työkierron kestolle ei määritetty tutkimuksessa tarkkaa rajausta, antoi se henkilöstöpäälliköille mahdollisuuden pohtia työkierron käsitettä heidän omaan näkemykseensä pohjaten.

Joo, mä sen verran vielä avaan sitä, että tää työkierto on musta sellanen, minkä jokainen ymmärtää vähän omalla tavallaan. Mulle se on semmoinen lavea käsite, mikä voi pitää sisällään hyvin pitkäkin työkiertoa, tai se voi olla tämmöistä hyvin, hyvin lyhyttä. Henkilöstöpäällikkö B

Toinen syy työkierron variaatioihin liittyy työkierron tavoitteisiin. Henkilöstöpäälliköiden mukaan työkierrolla ei ole olemassa yhtä optimaalista kestoa, vaan kesto riippuu pitkälti siitä, mitä työkierrolla tavoitellaan. Henkilöstöpäälliköt olisivatkin keston suhteen joustavia, joskin esittivät sille myös numeerisia lukuja. Lyhytaikaista kiertoa voidaan vastausten perusteella käyttää esimerkiksi työntekijän tutustumiseen toiseen tehtävään ja toimintoon tai vierailuun toiselle tehtaalle ratkomaan esimerkiksi teknisiä ongelmia. Lyhyen kierron tavoitteena voi myös olla väliaikainen resursointi, jolla tuetaan vastaanottavaa organisaatiota osaamisen kannalta. Tällöin lähettävään organisaation palkataan siirtyvän työntekijän tuuraajaksi määräaikainen työntekijä, esimerkiksi kesätyöntekijä. Kun lyhyistä työkiirroista, kuten juuri vierailukäynneistä, kertoneille henkilöstöpäälliköille mainittiin kertaalleen, että työkierrolla tarkoitetaan tehtävien tai yksikön määräaikaista muutosta, alkoivat he esittää työkierrolle hieman pidempiä ajanjaksoja.

Mielestäni meidän pitäisi olla joustavia tämän asian kanssa. Avain on siinä, että löydämme kierrolle tilanteen mukaan sopivan keston, koska työkierrossa on järkeä vain, jos sen toteuttamiseen käytetään aikaa ja energiaa. Ehkä esim kahden viikon kierrossa ei ole paljonkaan järkeä, ellei puhuta vähän alemman tason profiileista, joissa voi olla mahdollista nähdä kaikki kahdessa viikossa. Mutta en tiedä onko se nyt työkiertoa. Henkilöstöpäällikkö D

Työkierron keskimääräiseksi pituudeksi nähtiin 6 – 12 kuukautta. Se on ajanjakso, jonka nähtiin olevan riittävän pitkä osaamisen kehittämiseen työn kautta. Näin pitkän jakson aikana työntekijällä nähtiin olevan mahdollisuus tutustua uuteen ympäristöön ja ”ottaa uusi tehtävä haltuun”. Varsinkin vuosi nähtiin työn suorittamisen kannalta sopivana kestona, mikäli työssä on työntekijälle paljon uusia elementtejä. Kaksi henkilöstöpäällikköä esitti työkierron maksimikestoksi kahta vuotta todeten, että yli näin pitkää työkiertoa on heidän mielestään vaikea enää käsittää varsinaiseksi kierroksi. Sen sijaan he näkivät yli kahden vuoden työkierron pysyväisluontoisempana tehtävänmuutoksena. Yksi henkilöstöpäällikkö piti jo yhden vuoden työkiertoa liian pitkänä pohtien, että yli vuoden työkierto kuulostaa hänelle ulkomaankomennuksen kaltaiselta tehtävänmuutokselta (*expat character*).

Jos se hirveän paljon on esimerkiksi yli kahden vuoden, niin sitten mun mielestä sitä on vaikea ristiä enää työkierroksi. Että kyllä se sitten alkaa olla jo aika niin kuin pysyväisluontonen muutos ja siitä paluu alkaa olemaan sitten jo pitkissä kantimissa. Henkilöstöpäällikkö C

Yhden henkilöstöpäällikön mukaan jo yhden kuukauden työkierto voi olla riittävän pitkä, jos työntekijä siirtyy esimerkiksi saman toiminnon sisällä eri tehtäviin. Kyse voi olla myös työkierrosta, jonka tavoitteena on hankkia kiertoon lähtevälle henkilölle jotain tiettyä osaamista toisesta toiminnosta. Jos osaamisen kehittämisen tarve on tiedossa ja hyvin määritelty, voi lyhyt kuukauden jakso olla osaamisen hankkimiseen riittävä. Haastatteluvastauksissa mainittiin myös niin sanottu vastinparimenetelmä. Yhden henkilöstöpäällikön mukaan työkierto tulisi aina toteuttaa niin, että kaksi työntekijää vaihtaa tehtävää päikseen. Perusteluiksi tähän hän näki sen, että resursointi työkiertoon lähtevän henkilön tuuraamiseen muodostuu muuten liian haasteelliseksi. Sama henkilöstöpäällikkö mainitsi myös työkiertojaksojen pilkkomisesta todeten, että esimerkiksi vuoden jakso kannattaa jakaa lyhyeen ja pitempään jaksoon, jolloin työntekijä pystyy lyhyen jakson aikana tutustumaan ja valmistautumaan uuteen tehtävään.

Vaikka henkilöstöpäälliköt mainitsivat työkierrolle erilaisia tavoitteita ja kestoja, oli heille selkeästi haasteellista määrittää, minkälainen henkilöstön sisäinen liikkuvuus tai muutokset työtehtävissä lasketaan työkierroksi. Tämä ilmeni varsinkin haastattelun kohdassa,

jossa heiltä kysyttiin, ovatko he itse olleet työkierrossa uransa aikana. Moni (4) henkilöstöpäälliköistä ei osannut täsmentää, ovatko heidän urallaan tapahtuneet tehtävänmuutokset olleet varsinaisesti työkiertoa. Syyksi tähän he näkivät pitkälti sen, että tehtävämuutoksia ei oltu markkinoitu heille työkiertona.

Nohh...täähän on tietysti vähän suhteellinen käsitys. Tota, en voi, en voi sanoa...no joo oon, pakkohan se on sanoa näin. Oon. Me ollaan vaihdettu tehtäviä päittäin ja kai se on sitten työkiertoa, vaikka sitä ei meille varsinaisesti sellaisena ole markkeerattu, mutta, mutta tota, mutta mutta, olen. Oon ollut ensin niin kuin tilapäisessä roolinmuutoksessa ja sitten pysyvässä. Henkilöstöpäällikkö C

No nyt voi miettiä meikäläisen uraa, että oonko ollut työkierrossa vai onko mulle tarjottu mahdollisuuksia erilaisiin haasteisiin. Mä oon kokenut itse, että minulla on ollut mahdollisuus työkiertoihin, vaikka sitä ei ole sinänsä markkinoitu työkiertona, mutta se on kuitenkin antanut minulle erilaisen roolissa toimimisen mahdollisuuden ja sitä kautta mahdollisuuden oppia uutta.

Henkilöstöpäällikkö A

4.3 Työkierron hyödyt

Henkilöstöpäällikköjä pyydettiin haastattelussa arvioimaan, mitä hyötyjä työkierrosta on työntajalle ja työntekijälle. Heiltä tiedusteltiin myös, minkälaista osaamista työkiertojen avulla voidaan kehittää. Vastauksissa esiin nousseet hyödyt on jaoteltu tässä osiossa muutamiin keskeisimpiin teemoihin. Työkierrossa tapahtuvaa osaamisen kehittymistä käsitellään ensimmäisessä kappaleessa.

Osaamisen kehittäminen

Vastausten perusteella työkierrolla on mahdollista kehittää työntekijän ammattiosaamista. Tätä osaamisen kehittämistä voi olla esimerkiksi se, että asiakaspalvelussa työskentelevä henkilö siirtyy määrääjäksi myyntiin, jossa hän voi osallistua kokeneen myyjän kanssa asiakastapaamisiin. Näin työkierrossa oleva asiakaspalvelija voi kartuttaa osaamista siitä, miten hyvin nykyinen asiakkaille tarjottava palvelu vastaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Toinen esimerkki ammattiosaamisen kehittämisestä nousi yhden henkilöstöpäällikön omista työkiertokokemuksista. Kyseinen henkilöstöpäällikkö oli ollut itse

kaksi ja puoli kuukautta työkierrossa taloushallinnossa tavoitteenaan oppia ymmärtämään talouden lukuja paremmin. Hän koki, että henkilöstöpäälliköllä tulee olla hyvä ymmärrys organisaation liiketoiminnasta ja taloudellisista luvuista, joten parin kuukauden ”tehojakso” palveli hänelle kyseisen osaamisvajeen paikkausta hyvin. Myös projektiosaaminen mainittiin vastauksissa. Siihen liittyen todettiin, että työntekijälle voi olla hyödyllistä siirtyä muutamaksi kuukaudeksi osaksi projektia, jolloin hänelle voidaan kerjätä kokemusta mahdollisia tulevia projektivastuita varten.

Työkierrolla voidaan myös kehittää työntekijän ja tiimin tapaa tehdä työtä. Yhden haastateltavan mukaan esimerkiksi henkilöstötoimessa voi olla tiedossa, että henkilöstötoimen kollegat toisella liiketoiminta-alueella tekevät tiettyjä prosesseja sujuvammin, jolloin työkierto kyseiseen tiimiin voi olla hyödyllistä. Tällaisesta työkierrosta hyötyy sekä lähettävä että vastaanottava yksikkö, kun hyväksi koetut työmenetelmät ja käytänteet leviävät. Yleisin osaamisalue, jonka kehittämistä haastateltavat kuitenkin mainitsivat, oli johtamisosaaminen. Tämän osaamisalueen nostivat esiin viisi kuudesta haastateltavasta. Työkierto nähtiin hyödylliseksi menetelmäksi tarjota johtajille tai potentiaalisiksi johtajiksi katsotuille henkilöille johtamiskokemusta erilaisista toimintakulttuureista, ja haastaa heitä uusissa ympäristöissä. Myös se, että johtaja pääsee itse toimimaan uuden esihenkilön alaisuudessa, katsottiin hyödyttävän johtajan kehittymistä.

Mä en ole ollenkaan varma, että onko se hyvä, että esimiehet näkee vaan yhdenlaista johtamistapaa. Siinä on käytännössä kaksi vaihtoehtoa - joko johtaja vaihtuu suhteellisen usein, jolloin tulee aina uudennäköistä johtamista taalloon, taikka sitten henkilöt käy katsomassa vähän muualta sitä uuden näköistä näkökulmaa. Että siinä mielessä mä korostaisin työkiirroissa niitä tietyllä lailla johtamisen ja esimiestyön mahdollisuuksia, koska silloin se omakin ymmärrys siitä johtamisesta ja esimiestyöstä kasvaa ja osaa miettiä niitä omia vahvuuksia ja ehkä omia kehityskohteita. Henkilöstöpäällikkö A

Työkierron nähtiin myös kehittävän työntekijälle tuntemusta organisaation toiminnasta, sen prosesseista, toimintatavoista ja ihmisistä. Sana ”groupilaisuus” esiintyi useamman haastateltavan puheissa, ja työkierron todettiin olevan hyvä tapa avartaa työntekijälle, miten asioita tehdään eri puolella organisaatioita. Ison konsernin eri liiketoiminta-alueilla työskentelevät ihmiset osallistuvat usein samoihin projekteihin tai hankkeisiin, ja se,

että työntekijä on nähnyt työkierron kautta erilaisia toimintatapoja, auttaa erilaisten näkökulmien huomioon ottamisessa.

Olen ollut mukana järjestämässä sellaisia työkiertoja, missä mennään ihan uudentyyppiseen tehtävään toiseen liiketoimintoon. Tai sitten niin, että mennään tavallaan sitä samaa tehtävää tekemään, mutta eri liiketoimintoon. Niin kyllä hän se tuo sitä sellaista käsitystä siitä tavallaan Groupina toimimisesta, koska helposti jos aina vaan teet yhdellä liiketoiminnalla, niin tulee se semmoinen vähän ehkä laput silmillä olo, että ei niinkään ymmärrä sitä sitä muiden näkökulmaa asioihin. Henkilöstöpäällikkö C

Uuden oppiminen ja asenteet

Työkierron hyödyksi vastattiin kahdessa haastattelussa työtä tekemällä tapahtuva oppiminen. Yhden henkilöstöpäällikön mukaan työelämässä vallitsee edelleen vahva ajatus siitä, että osaamista kehitetään tehokkaimmin kurssien ja koulutusten avulla. Ajatus elää hänen mukaansa vahvana varsinkin linjajohdon keskuudessa, jossa osaamisen kehittämisen menetelmiltä odotetaan nopeita tuloksia. Kyseisen henkilöstöpäällikön mukaan hän haastaa johtajia usein kysyen heiltä, miten johtajat yleensä oppivat itse yksityiselämässään asioita. Tämä keino on henkilöstöpäällikön mukaan toimiva, sillä johtajat alkavat kysymyksen jälkeen usein puhumaan käytännön kokemuksesta ja tekemällä oppimisesta. Tällöin myös työkierto alkaa herättää johtajissa kiinnostusta ja kannatusta.

Haastattelujen perusteella työkierto kehittää työntekijän oppimiskykyä, sillä uusissa tehtävissä ja ympäristössä työntekijän kohtaa paljon uutta opittavaa. Lähteminen työkiertoon tarkoittaa aina jollain tavalla muutosta ja se vaatii kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin. Oppimiskyvyn kehittymisen lisäksi työkierron nähdään vaikuttavan myönteisesti myös asenteisiin. Työkierto saattaa kehittää työntekijästä avarakatseisempaa, ja hänestä voi tulla hyväksyvämpi erilaisia kulttuureja ja toimintatapoja kohtaan. Myönteisemmäksi voi muuttua myös arvostus omaa työtä kohtaan, kun työntekijä pystyy työkierron avulla vertaamaan omaa työtään ja yksikköään työkierrossa koettuun.

Käytännössä kun henkilö menee uusiin tehtäviin, niin sehän saa aina paljon. Se haastaa oppimaan uutta, sä elät tietyllä tavalla muutoksessa ja sun pitää ottaa

paljon uusia asioita haltuun. Sun pitää tutustua uusiin ihmisiin ja ajaa itsesi uuteen organisaation sisään. Henkilöstöpäällikkö A

Minun näkökulmastani, jos puhutaan työkierrosta ja ulkomaan komennuksista, niin se on enemmänkin henkilön luonteen kehittämistä. Siinä kehitetään henkilölle tietynlaista senioriteettiä, toimiipa henkilö johtajana tai asiantuntijana. Ja annetaan valmiuksia ottaa seuraava askel, joka voi olla ylöspäin organisaatiossa tai sivusuuntaan, mutta kuitenkin laajentaen horisonttia.

Henkilöstöpäällikkö D

Resursointi ja henkilöstösuunnittelu

Työkierron avulla tapahtuvalla osaamisen kehittämisellä nähtiin olevan hyötyä henkilöstön resursointiin. Kun useammalla työntekijällä on osaamista samoista tehtävistä, pystyvät he tarpeen vaatiessa tuuraamaan toisiaan. Henkilöstön resursointi on tällöin joustavampaa. Esimerkkeinä tuuraamistilanteista mainittiin sairauspoissaolot ja tilanteet, joissa työkierrossa ollut henkilö pystyy tuuraamaan toista henkilöä, joka siirtyy työskentelemään väliaikaisesti osaksi projektia. Resursointihyöty nähtiin mahdolliseksi sekä suoritettavaa työtä tekevien työntekijöiden että toimihenkilöiden työkierron kautta. Resursointiin liittyy myös työkierron myönteiset vaikutukset ulkoisiin rekrytointeihin. Työkierto nähdään haastattelujen perusteella henkilöstökäytänteeksi, jota arvostetaan sekä ”talon sisällä että sen ulkopuolella”. Sillä on siis vaikutusta organisaation työnantajakuvaan, jos organisaatio onnistuu viestimään mahdollisille työnhakijoilla, että se tarjoaa henkilöstölleen työkiertomahdollisuuksia.

Noh, se tuo enemmän joustavuutta esimerkiksi sairaustapauksissa. Ja mielestäni se lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Eli työkierron kautta ihminen oppii lisää ja kehittyy. Mielestäni työkierto on tapa houkutella ihmisiä työskentelemään meillä, ja jos he meille päätyvät, niin kehittää heitä ja sitouttaa heitä.

Henkilöstöpäällikkö E

Työkierrat antavat työnantajalle myös mahdollisuuden tutustua työntekijän ominaisuuksiin. Ominaisuuksiksi mainittiin oppimiskyky, muutos- ja mukautumisvalmius, paineensietokyky sekä johtamistaidot. Kaksi henkilöstöpäällikköä mainitsi, että työkierron avulla

työnantaja saa hyödyllistä tietoa siitä, miten hyvin tietynlaiset tehtävät sopivat työntekijälle. Esimerkkinä tästä mainittiin juuri johtamistehtävät, joihin liittyviä valmiuksia voidaan testata varsinkin nuorempien ja kokemattomampien työntekijöiden osalta. Työkierroilla voidaan lisätä tehtävien haasteellisuutta sekä rakentaa urapolkuja, kun tiedetään, kuinka vaativiin tehtäviin työntekijällä on valmiutta ja halua.

Me saadaan tietyllä tapaa tällaisia kenties urapolkuja rakennettua tällaiselle potentiaalisille tulevaisuuden tekijöille. Vaikka esimerkkinä, niin me haetaan aina tehtaanjohtajia, niin tällainen urakierto jollekin nuorelle kasvavalle kyvyille, niin voisi olla aivan loistava polku, että hän sitten sitä kautta pääsee joku päivä vaativampiin tehtäviin. Henkilöstöpäällikkö B

Erään henkilöstöpäällikön mukaan avain työkiirroissa on työntekijän henkilökohtainen kehittyminen, eli vaikka työnantaja voi tavoitella työkiirroista esimerkiksi hyvien käytäntöjen leviämistä, tulee työkiertoa lähestyä yksilöä ajatellen. Tavoitteeksi työkierrolle voi riittää esimerkiksi se, että työkierron avulla selvitetään, onko tietynlainen työtehtävä soveltuva työntekijälle. Soveltuvuutta pystyvät arvioimaan sekä työnantaja että työkiertoon lähtevä työntekijä. Työkierto hyödyttää työntekijää myös siten, että hankkimalla kierron avulla kokemusta ja osaamista tietystä työtehtävästä, on työntekijällä paremmat valmiudet hakea vastaavia tehtäviä jatkossa. Kun hakija tietää, mitä haettava tehtävä pitää sisällään ja mitä se vaatii, pystyy hän analysoimaan valmiuksiaan ja motivaatiotaan tehtävään. Eräs henkilöstöpäällikkö käytti tästä aiheesta ilmaisua ”markkina-arvon parantaminen”, jolla hän tarkoitti sitä, että työkierrossa kertyvä osaaminen parantaa jatkossa työntekijän mahdollisuuksia työmarkkinoilla.

Voit myös huomata, mitkä eivät asiat eivät itseasiassa ole sinun vahvuuksiasi. Ja mitkä itseasiassa ovat vahvuuksiasi? Joten voit huomata nämä asiat vain, jos lähdet työkiertoon, eiks niin, ja voisit kuvitella, että se voisi olla myös yksi työkierron keskeisimmistä tavoitteista. Ei ole vain hyvä jos tiedät mistä pidät, on myös hyvä tietää, mistä et pidä. Henkilöstöpäällikkö D

Motivaatio, tyytyväisyys ja hyvinvointi

Työkierrolla nähtiin myös olevan vaikutusta henkilöstön motivaatioon, työtyytyväisyyden ja hyvinvointiin. Kun työntekijä lähtee työkiertoon, saa hän mahdollisuuden kokeilla

uusia tehtäviä ja tutustua uusiin ihmisiin. Tämän nähtiin tarjoavan vaihtelua ja virkistystä sekä tukea työssäjaksamiseen. Yhden haastateltavan mukaan heidän yksikössään toteutetuista työkiirroista on jäänyt monelle työntekijälle uusi työkavereita, josta työntekijät ovat antaneet itsekkin myönteistä palautetta. Henkilöstöpäälliköt antoivat haastatteluissa työtyytyväisyyteen ja jaksamiseen liittyville hyödyille paljon painoarvoa ja jokainen heistä mainitsi joitain näihin aiheisiin liittyviä hyötyjä. Aiheet koettiin niin tärkeiksi, että niiden nähtiin olevan perusteltuja työkierron tavoitteiksi.

No kyllä mä lähtisin siitä, että siinähan ihan selkeästi pitää määritellä ne muutamam avainjutut, mitä sillä lähdetään hakemaan. Sehän pitää muistaa, että jos me puhutaan määräaikaisesta työkiirrosta, niin sehän voi olla myös tää henkilön puoli. Jaksaminen, uuden alun saaminen myös siihen oman tehtävään, pieni irtiotto siitä. Että kyl mä näkisin, että sekin pitäisi olla meillä vaihtoehtona.

Henkilöstöpäällikkö A

Työkierto on mahdollisuus muutokseen, ja koska se on määräaikaista, se ehkä koetaan enemmän innostavaksi. Ja siten se lisää tyytyväisyyttä ja motivaatiota.

Henkilöstöpäällikkö F

4.4 Työkierron kohderyhmät ja kytkös urien hallintaan

Haastattelujen perusteella henkilöstöpäälliköt eivät rajaisi työkiertoa koskemaan kategorisesti vain tiettyä osaa henkilöstöä. Työkierto nähdään menetelmänä, joka on hyvä olla organisaation osaamisen kehittämismenetelmien ”työkalupakissa” ja mahdollisuutena hyödyntää koko henkilöstölle. Työkiertoa ei kuitenkaan haluta toteuttaa yksinomaan työntekijöiden omasta halusta, vaan sen tulee perustua työnantajan harkintaan osaamisen kehittämisen tarpeesta. Työnantajan vastuulla on tunnistaa, mitä osaamista se tarvitsee, ja analysoitava mahdollinen tarpeen ja nykyisen osaamisen välinen ero. Tämä työ nähdään haastattelujen perusteella olevan johdon ja esihenkilöiden vastuulla, jossa henkilöstöpäälliköt toimivat tukena. Työkierto voi siis käytännössä koskea ketä tahansa henkilöstön jäsentä, mikäli työkierron nähdään olevan paras tapa kehittää hänelle osaamista. Halukkuudesta työkiertoon ja mahdollisuuksista sen toteuttamiseen täytyy kuitenkin keskustella työntekijän kanssa, eli työnantaja ei voi työntekijää siihen pakottaa.

On todella tärkeää, että työkierto perustuu yhtiön tarpeisiin. Työntekijät eivät voi vain tulla ja sanoa, että haluan mennä sinne ja sinne ja tehdä sitä ja sitä. Kompetenssien kehittämisessä pitää määrittää yhtiön tavoitteet. Ja sitten verrata niitä työntekijöiden osaamisiin. Henkilöstöpäällikkö E

Kaikki henkilöstöpäälliköt mainitsivat tavalla tai toisella työntekijän oman motivaation lähteä työkiertoon ja vastauksista ilmeni, että työkierto nähdään hyödyllisenä järjestää nimenomaan niille työntekijöille, joilla on halua kehittää itseään. Henkilöstöpäälliköt pitivät työkiertoa investointina työntekijään ja työntekijän motivaatiota keskeisenä edellytyksenä sille, että työkierrosta voidaan saavuttaa sille asetettuja tavoitteita ja hyötyjä.

Mä seison vahvasti sen takana, että myöskin muualla kuin projekteissa meillä olisi näitä työkiertomahdollisuuksia. Niin, että meillä olisi yrityksenä rohkeus tarjota niitä vaihtoehtoja niille työntekijöille, jotka varsinkin haluaa sitä osaamista kehittää joko lyhyempien tai pidempien työkiertojen kautta. Että kyllä mä näen, että se on meille suuri mahdollisuus myös tulevaisuudessa lähteä tekemään niitä kiertoja yli liiketoiminta-alueiden rajojen ja eri tason tehtävissä. Henkilöstöpäällikkö A

Vaikka työkierto halutaan pitää mahdollisena koko henkilöstölle, nousi haastatteluissa esiin kaksi kohderyhmää, joille se nähdään erityisen hyödylliseksi toteuttaa. Toinen näistä ovat johtajat ja esihenkilöt, joiden johtamistaitojen kehittämiseen työkierto soveltuu haastateltavien mukaan erittäin hyvin. Toiseksi kohderyhmäksi mainittiin nuoret potentiaalit, joiden osaamista halutaan kehittää työkierrolla ja sitouttaa heitä tarjoamalla vaihtelevia, haasteellisia tehtäviä.

Toinen erittäin tärkeä kohderyhmä, mikä sitten vaan vaatii ihan erilaista satsausta, niin miten me luotaisiin semmoinen tapa, että nuoret potentiaalit, jotka on vaikka People Review:ssä jo todettu, että nää on meidän selkeitä tulevaisuudentekijöitä, uratykkeitä, joista selkeesti jo näkyy että pärjää, niin miten me tällaiset henkilöt sitoutetaan taloon? Voidaanko me tällaisen urapolun, työkiertojen kautta heitä sitten tukea? He on mun mielestä se toinen tärkeä ryhmä, että mitä heille voidaan tarjota. Henkilöstöpäällikkö B

Henkilöstöpäälliköiden haastatteluiden perusteella työkierrolla voidaan tukea työntekijän urakehitystä. Työkierrossa työntekijälle voi kertyä osaamista, jota hän voi hyödyntää hakeutuessaan uusiin tehtäviin ja suorittaessaan niitä. Työkierto voi myös avartaa työn-

tekijää siitä, minkälaiset tehtävät kiinnostavat ja soveltuvat hänelle parhaiten. Haastatteluvien puheissa toistui maininta, että työkierto ei määräaikaisuudesta huolimatta tarkoita työntekijälle aina paluuta takaisin omiin tehtäviin, vaan se voi johtaa uusiin tehtäviin ja sitä kautta urakehitykseen. Työkiertoa voidaan myös käyttää tarkoituksellisesti urakehityksen tukemiseen, jolloin se voidaan toteuttaa esimerkiksi lyhyempänä tutustumisjaksona uuteen tehtävään.

Työkierron toteutusta ei kannata lukita henkilöstöpäälliköiden mielestä tiettyyn vaiheeseen uraa, vaan sen ajoitus riippuu yksilön tilanteesta ja valmiuksista. Kaksi henkilöstöpäällikköä mainitsi, että esimerkiksi työntekijän perhetilanne voi vaikuttaa siihen, kuinka halukas työntekijä on siirtymään toiselle paikkakunnalle tai ottamaan haasteellisimpia tehtäviä vastaan. Työkierrosta tulisi keskustella työntekijän kanssa avoimesti ja harvinaisissa tapauksissa yhdessä, mitkä mahdollisuudet työkierrolle ovat olemassa sekä työnantajan että työntekijän osalta.

Haastatteluvastausten mukaan työkierto hyödyttää uransa alkuvaiheessa olevia työntekijöitä etenkin osaamisen kehittämisessä, koska heillä ei ole vielä kovin pitkää työkokemusta, josta osaamista olisi kertynyt. Työkierto antaa nuoremmille työntekijöille monipuolista kokemusta ja näkemystä erilaisista työtehtävistä ja -ympäristöistä. Osan haastatteluvien mielestä työkierrat ovat yleisempiä nuoremmille työntekijöille, jota perusteltiin muun muassa sillä, että työkierrolla saatetaan nähdä olevan pitempi panostus-hyötysuhde nuorempien työntekijöiden osalta. Koska nuorilla on vielä uraa reilusti edessään, käsitetään työkierron maksavan itseään heidän osaltaan pidempään takaisin. Asiaa perusteltiin myös sitouttamiseen liittyvillä syillä. Nuorille, varsinkin talenteiksi tunnetuille työntekijöille, halutaan tarjota työkierrolla mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä, jotta he pysyvät tyytyväisinä. Työkiertoa ei kuitenkaan nähdä järkeväksi toteuttaa heti nuoren työntekijän työuran tai työsuhteen alkuvaiheessa, koska tällöin moni asia on työntekijälle muutenkin uutta.

No lähtökohtaisesti mä sanoisin, että työkierron pitäisi olla tietysti mahdollista kaikille. Ei pitäisi lähteä siinä hirveästi erottelemaan sitä asiaa. Mutta jos me

kuitenkin yritetään jatkossakin pitää mielessä se, että meillä voi olla sitä sellaista tunnistettua potentiaalia, joille me ollaan ehkä haluttu jopa luoda vähän sellaista karttaa siitä, että miten se kehittyminen meidän palveluksessa voisi sujua aina kohti vaativampia tehtäviä, niin tokihan tietysti tämä porukka olisi sitä ikään kuin otollisinta maastoa myöskin työkiertoille. Että siinä mielessä näkisin sen erityisesti tämmösille nuorille ja työurallaan alussa oleville semmoisena hyvänä mahdollisuutena hankkia sitä sellasta laajempaa kokemusta ja osaamista ja näkemystä. Että heille se voisi olla kaikista hedelmällisintä. Henkilöstöpäällikkö C

Uran keskivaiheessa olevilla työntekijöillä on heilläkin työvuosia vielä edessään, ja työkierto nähdään haastatteluiden perusteella hyväksi tavaksi tarjota heille vaihtelevuutta ja ehkä jopa uutta suuntaa uralle. Tässä vaiheessa uraa olevan työntekijän mahdollisuuksiin ja motivaatioon lähteä työkiertoon voi vaikuttaa myös sen hetkinen elämäntilanne: perheessä ei välttämättä ole enää pieniä lapsia, ja esimerkiksi paikkakunnan vaihtamisella voi siten olla pienempi kynnyks. Kokeneille, työuransa loppuvaiheessa oleville työntekijöille henkilöstöpäälliköt näkevät työkierron mahdollisuutena saada vaihtelua tehtäviin ja hakea uusia näkökulmia omaan työhön. Haastatteluiden perusteella työnantajan kannattaisi huomioida kokeneiden työntekijöiden työkiertoja etenkin tiedon jakamisen näkökulmasta, sillä kokeneille työntekijöille on yleensä kertynyt arvokasta tietoa ja osaamista, jonka jakaminen muualle organisaatioon on hyödyllistä.

Uran keskivaiheilla tämmöiset työkierrat taas niin, ne voi olla hyvinkin sellaisia, että siellä voi elämäntilanteet muuttua ja lapset kasvaa isoiksi, niin tämä voi tukea hyvinkin tämmöistä urakehitystä, vielä antaa mahdollisuuden johonkin uuteen urasteppiin tai kenties eri tyyppiseen tehtävään. Henkilöstöpäällikkö B

4.5 Työkiertoa edistäviä tekijöitä organisaatiossa

Työkiertojen toteuttamista voidaan henkilöstöpäälliköiden mukaan edistää lukuisilla erilaisilla tekijöillä. Osa näistä liittyy konkreettisiin toimiin, kuten työkiertoa koskevien ohjemateriaalien tuottamiseen, ja osa abstraktisempiin tekijöihin, kuten asenteisiin työkiertoa kohtaan. Samoja tekijöitä, jotka vaikuttavat työkiertojen toteuttamiseen myönteisesti, voitaisiin käsitellä myös työkiertoa jarruttavina tekijöinä. Tämä johtuu siitä, että tekijä, joka edistää työkiertoa, voi toimia työkiertoa jarruttavana tekijänä, mikäli sitä ei

hoideta hyvin. Esimerkkinä tästä on työkierron resursoinnin suunnitelmallisuus, jonka kaikki henkilöstöpäälliköt mainitsivat haastatteluissa. Jos resursointia hoidetaan suunnitelmallisesti, voidaan työkiertoihin varautua ennakkoon. Mikäli resursointi ei ole suunnitelmallista, vaan tapahtuu kiireessä tai sitä ei ehditä pohtia lainkaan, voivat mahdollisuudet työkierron järjestämiseen muodostua huomattavasti heikommiksi. Seuraavissa kappaleissa käsitellään työkiertoa edistäviä tekijöitä haastatteluissa esille nousseiden aiheiden pohjalta.

Johdon suhtautuminen ja esihenkilötyö

Henkilöstöpäälliköiden mielestä työkiertojen toteuttamiseen vaikuttaa merkittävästi se, miten yrityksen ylin johto suhtautuu työkiertoihin. Suhtautumisella on vaikutusta sekä asenteisiin työkiertoa kohtaan että työkiertoa tukevien käytänteiden käyttöönottoon. Käytännössä esimerkiksi se, miten näkyvästi ja millä äänensävyllä johto kommentoi työkiertoa sisäisessä uutisoinnissa, voi vaikuttaa henkilöstön käsityksiin työkierron hyväksyttävyydestä. Jos työntekijät näkevät työkierron enemmänkin riskinä kuin mahdollisuutena, voi kiinnostus työkiertoa kohtaan olla vähäistä. Henkilöstöpäälliköiden mielestä johdon tulisi vaikuttaa etenkin esihenkilöiden asenteisiin, sillä esihenkilöt ovat tärkeässä asemassa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Esihenkilöiden tulisi kokea, että työntekijöiden kannustaminen työkiertoihin on johdon puolesta suositeltavaa ja sitä tulisi tehdä aktiivisesti. Jos esihenkilöillä on käsitys, että he eivät saa tukea esimerkiksi työkierrosta aiheutuvaan resursointitarpeeseen, saattavat he pitää hyvistä työntekijöistään entistä lujemmin kiinni.

Haastatteluiden perusteella esihenkilöillä tulisi olla osaamista tunnistaa työkierron mahdollisuudet osaamisen kehittämisen menetelmänä ja herättää niistä keskustelua työntekijän kanssa. Erään henkilöstöpäällikön mukaan työkiertojen ongelmana on se, että työkierron taustalla voi olla enemmänkin esihenkilön itsekkäät ja osaamattomuuteen liittyvät syyt, kuin työntekijän kehittymiseen liittyvät. Jos esihenkilö ei esimerkiksi osaa käydä

työntekijän kanssa keskusteluja vaikeista aiheista, kuten työntekijän motivaatio-ongelmista, saattaa esihenkilölle tuntua helpommalta ratkaisulta pyrkiä siirtämään työntekijä toiseen tiimin työkierron muodossa. Tällöin ”ongelma” siirtyy organisaatiossa muiden hoidettavaksi, ja työkierrosta jää negatiivinen kaiku eri puolille organisaatiota. Haastattelujen perusteella avoin keskustelu työkierron syistä ja tavoitteista lähettävän ja vastaanottavan organisaation välillä on tärkeää, sillä se vaikuttaa sekä työkierron onnistumiseen että yksiköiden väliseen yhteistyöhön.

Se pitää meillä pitää selkeänä koko ajan, että tämä on meidän tahtotila ja myös sitten liikejohdon tahtotila. Tähän lähtee ihan selkeästi linjajohdosta. Jos linjajohto ei omilla esimerkeillään tätä lähde promoamaan, niin eihän tämä kannu. Se on se asennejuttu, esimiesten kautta, ja viime kädessä liikkeenjohdon vankumattomana tuella eli tuotantojohtajat, toimitusjohtajat, tehtaanjohtajat...niin että he kaikki sitä samaa viestiä laulaa, että tämä on hyvä juttu ja näin me tämä tehdään. Henkilöstöpäällikkö A

Haluan vielä korostaa, että minkä mainitsin aiemmin, että se resursointi ja semmoinen yhteinen näkemys asian tärkeydestä on valtavan tärkeitä, että tämä on ylipäättään mahdollista. Työkiertoja ei voi silleen vähän puoliväkisin yrittää toteuttaa, että otetaan vaan sieltä, täältä ja tuolta ja sanotaan, että pärjätäkää. Henkilöstöpäällikkö B

Työkierron määrittely sekä käytäntöjen ja prosessien yhdenmukaisuus

Henkilöstöpäälliköiden puheista ilmeni, että työkierron edistämiseksi työkierron käsite tulee määritellä. Tämä pitää tehdä siksi, että työkierto ymmärrettäisiin organisaatiossa samalla tavalla. Määrittelyssä tulisi ottaa kantaa muun muassa siihen, tarkoittaako työkierto aina työntekijän paluuta takaisin omiin tehtäviin ja tiimiin, vai voiko se olla etenemistä kierron kautta uuteen tehtävään. Määrittelyn seurauksena organisaatiossa voitaisiin tunnistaa, minkälaista sisäistä liikkuvuutta kutsutaan työkierroksi. Määrittely helpottaa sekä työkiertojen markkinoimista henkilöstölle että niiden käytännön järjestelyä.

Moni henkilöstöpäälliköistä peräänkuulutti myös ”yhteisten pelisääntöjen” luomista työkierron ympärille. Pelisäännöissä pitäisi sopia työkiertoprosessin etenemisestä eli ottaa

kantaa esimerkiksi siihen, laitetaanko kaikki avoimet työkiertopaikat henkilöstölle haettavaksi. Erään haastateltavan mukaan pelisäännöissä kannattaisi käsitellä myös sitä, missä tapauksissa lähettävän organisaation esihenkilö voi rekrytoida tiimiinsä uuden jäsenen. Koska työkiertoon lähtevän työntekijän ”paikkaaminen” tunnustetaan haasteeksi, haluaisi kyseinen henkilöstöpäällikkö selkeää linjausta siitä, kuinka pitkien työkiertojen osalta voidaan käynnistää rekrytointi.

Työkiertoa koskevissa pelisäännöissä tulisi haastattelujen perusteella käsitellä myös työsuhteen ehtoja, eli ottaa kantaa esimerkiksi siihen, maksetaanko työntekijälle työkierron ajalta päivärahaa tai matkustuskorvauksia tai muuttuuko hänen palkkatasonsa. Yhdenmukaisella ohjeistuksella voidaan madaltaa henkilöstön kynnystä siirtyä työkiertoon toiseen yksikköön tai liiketoiminta-alueeseen, sillä kun ehdot ja prosessi ovat samat ja kaikkien osapuolten tiedossa, on työkiertoa helpompi hallita ja organisoida. Näin voidaan myös vaikuttaa työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun. Ohjeet voivat myös lisätä henkilöstön kiinnostusta työkiertoa kohtaan, sillä siten työntekijöille tuodaan paremmin tietoon, mitä työkiertoa tarkoittaa, mitä hyötyä siitä voi saada ja millä ehdoilla sitä tehdään.

Jos olisin linjajohdossa ja jos huomenna yksi tiimini jäsenistä tulisi luokseni ja sanoisi, että hei huomaisin työkiertopaikkailmoituksen intranetissä ja olen kiinnostunut lähtemään työkiertoon, niin mieltäisin, että mistähän minä saankaan tietoa työkierrosta. Varmaan minulla olisi heti myös jotain kysymyksiä mielesäni...ja sitten se tarkoittaisi varmaan vähän sitä, että etsisin ihmisiä, jotka tietävät työkierrosta ja kysyisin heiltä. Eli kyllä ne ohjeet tarvitaan ja joku taho, joka tietää työkierrosta ja jolta voi kysyä tarkempaa tietoa.

Henkilöstöpäällikkö D

Työkiertoa koskevien yhtenäisten toimintatapojen ohella haastatteluissa mainittiin, että myös muiden toimintatapojen yhtenäisyys edistää työkiertoa. Esimerkiksi tehdasympäristössä työskentelevän työntekijän on helpompi siirtyä toiselle tehtaalte työkiertoon, jos turvallisuusasioista, sähköisistä järjestelmistä ja työhohjeista on olemassa yhtenevät käytänteet ja työkalut. Yhden henkilöstöpäällikön mukaan myös perehdytyskäytänteiden

yhtenäisyys helpottaa työkierron organisointia. Kun sekä lähettävässä että vastaanottavassa yksikössä käytetään samoja perehdytyslomakkeita ja -järjestelmiä, on perehdyttäminen sujuvampaa ja varmempaa.

Mun mielestä se työkiertojen edistäminen on nimenomaan sitä, että kun me ajetaan vaan nää yhtenäiset prosessit joka puolella sisään, niin se antaa meille taas paljon enemmän tilaisuuksia myös edistää kaikissa toiminnoissa, ei pelkääntään tuotannossa vaan kaikissa toiminnoissa, tätä työkiertoa. Koska silloin ihmiset tietää jo suurin piirtein, että mitenkä noin pääpiirteittäin toimitaan. Se madaltaa sitä kynnystä siirtyä eri puolelle organisaatiota. Henkilöstöpäällikkö A

Työkierron järjestämiseltä toivotaan yhtenäisistä ohjeista ja toimintatavoista huolimatta joustavuutta. Haastatteluiden perusteella työkierto on osaamisen kehittämisen menetelmä, jonka tavoitteet, ajoitus ja kesto tulee aina harkita tapauskohtaisesti työntekijän ja työnantajan tarpeiden ja valmiuksien pohjalta. Henkilöstöpäälliköt eivät toivo työkierrolle liian tiukkoja raameja esimerkiksi keston suhteen, vaan mahdollisuutta arvioida kesto tapauskohtaisesti. Kaksi henkilöstöpäällikköä mainitsi myös siitä, että työkierrosta kannattaa kerätä ja jakaa HR-verkostolle hyviä kokemuksia ja käytäntöjä, sillä monet henkilöstöpäälliköt pohtivat haastateltavien mukaan työkierron osalta samoja asioita. Tietoa kannattaisi jakaa esimerkiksi siitä, minkälaiset keskustelut johtivat case-tapauksissa työkierron tarpeen havaitsemiseen, miten sopiva työkiertopaikka löydettiin ja miten työkierto käytännössä järjestettiin.

Tässä täytyy olla tiettyä joustavuutta. Jos meillä on vaan yksi tietty malli, jonka pitäisi soveltua kaikille, niin veikkaan, että ei tähän kukaan lähde mukaan. Esihenkilöiden ja miksei työntekijöidenkin on liian helppo keksiä tekosyitä sille, miksi työkierto ei juuri nyt sovi. Mutta jos meillä on tiettyä joustavuutta konseptissa, joka ottaa huomioon tarpeet ja tavoitteet tapauskohtaisesti, mutta antaa silti selkeät raamit, niin tämä voi herätä ihan eri lailla henkiin.

Henkilöstöpäällikkö D

Olen aidosti sitä mieltä, että jos alamme tekemään tätä työkiertoa nyt täysillä palkeilla ja annamme jokaiselle työntekijälle työkiertomahdollisuuden, niin työt ei tule tehtyä. Se mikä toimii toiselle yhtiölle, ei ehkä toimi meille. Meidän kannattaisi tehdä muutamia työkiertoja ja katsoa toimiiko ne. Jos eivät toimi, miksi eivät toimi? Mitkä asiat tekisivät niistä paremman? Ja sitten käydä prosessi läpi ja toistaa se. Henkilöstöpäällikkö F

Resursointi, suunnitelmallisuus ja vastuunjako

Henkilöstöpäälliköiden mukaan työkierron järjestämisessä törmätään usein resursointiin liittyvään haasteeseen. Heidän puheissaan toistui näkemys siitä, että vaikka esihenkilöt haluaisivatkin tukea työntekijän kehittymistä, saattavat esihenkilöt kokea työkierron aiheuttavan tiimilleen liikaa kuormitusta. Käytännössä esihenkilöt eivät välttämättä halua päästää tiimensä jäseniä työkiertoon, jos he näkevät työkierron aiheuttavan vajauksen tiimin osaamisessa tai riskiä töiden kasautumisesta muille tiimin jäsenille. Työkierron edistämiseksi tarvitaan organisaation johdolta linjausta siitä, miten yksiköissä voidaan paikata työkiertoon lähtevän työntekijän aiheuttama resurssivaje. Haastatteluissa toistui usein termi ”rekrytointilupa”, jolla viitattiin siihen, että esihenkilöillä tulee olla tiedossa, voivatko he rekrytoida työkiertoon lähtevän työntekijän tilalle määräaikaisen työntekijän. Henkilöstöpäälliköiden mukaan työkierto voi olla usein rahasta kiinni, eli työkierrolle pitäisi löytyä yksiköiden budjetista riittävän suuri varaus. Tämä vaatii ennakointia ja suunnitelmallisuutta, sillä budjetointi tehdään kalenterivuodelle yleensä edellisen vuoden syksyllä.

Osa henkilöstöpäälliköistä mainitsi haastatteluissa, että resursointia ja työkierron järjestämisestä helpottaisi, jos organisaatiossa olisi systemaattinen, työkiertoa tukeva prosessi. Prosessi voisi toimia esimerkiksi niin, että esihenkilöt kysyisivät vuosittaisessa kehityskeskustelussa työntekijöiden kiinnostusta lähteä työkiertoon. Prosessi pitäisi myös sisältää kartoituskierroksen, jossa selvitettäisiin jokaisen yksikön mahdollisuudet tarjota työkiertopaikkoja. Näin organisaatiossa voitaisiin yhdistää ”tarpeet ja tekijät” ja varautua työkiertoihin hyvissä ajoin. Henkilöstöpäälliköt eivät kuitenkaan näe, että halukkuutta työkiertoon pitäisi kysyä jokaiselta työntekijältä, vaan esihenkilöillä tulisi olla osaamista tunnistaa, milloin työkierto soveltuisi osaamisen kehittämiseen parhaiten.

Henkilöstöpäälliköt puhuivat haastatteluissa myös vastuiden ja roolien tärkeydestä. Haastatteluiden perusteella työkierron edistävänä tekijänä on, että organisaatiossa tie-

detään, kuka päättää työkierron toteuttamisesta ja sen resursoinnista. On myös tiedettävä, mitä tahoja työkiertoprosessiin osallistuu ja kuka osallistamisesta vastaa. Haastattelussa mainittiin, että organisaatiossa olisi hyvä olla taho, joka koordinoi työkiertoprosessia ja ”katsoo sen päälle”. Näin varmistetaan, että yhtenäiset toimintatavat tiedostetaan koko organisaatiossa, ja ne toteutuvat samalla tavalla. Koordinoivaksi tahoksi nähtiin luontevaksi yrityksen henkilöstön kehittämisen yksikkö (Group HRD), josta kannataisi nimetä erikseen henkilö, joka toimisi prosessinomistajana työkierrolle. Työkiertoon osallistuvia tahoja ja henkilöstötoimen roolia käsitellään tarkemmin seuraavassa Työkierron toteutusta koskevassa osiossa.

Se, miten me tätä koordinoidaan, miten me tätä operoidaan ja hoidetaan, on valtavan tärkeitä. Tällä hetkellä, kun me tehdään tätä vähän jokainen omalla tahoillamme omien organisaatioiden kohdalla, niin eihän meillä ei ole sitä riittävää näkemystä tai tietoa niiden muiden tehtäiden mahdollisuuksista tai välillä jopa tarpeista. Niin mä näkisin, että jotenkin meidän pitäisi vielä hioa tätä meidän toimintamallia. Tän pitää olla riittävän ylhäältä koordinoitua. Joku, jolla on riittävän laaja mahdollisuus katsoa koko organisaation tarpeita ja sitä kautta myös sitten niin sanotusti liikutella niitä palasia tai edes nähdä ne palaset, että hei tuolla on tarve, tuolla on tekijä. Nyt meillä kaikki näe tämmöiset hyvin tiukat rajat estää sen näkyvyyden ja meillä ei ole toimintamallia nyt tähän.

Henkilöstöpäällikkö B

Työkierrosta on varmasti hyötyä monelle eri osapuolelle, mutta voi siitä olla haittojakin. Mielestäni työkierrosta puhutaan joka puolella, mutta en tiedä yhtäkään yritystä, jossa sitä tehtäisiin hyvin. No miksi näin on? Se kuulostaa tosi hyvältä teoriassa, mutta jos työkierto toteutetaan kunnolla ja niin kuin se pitäisi toteuttaa, niin sehän tarkoittaa sitä, että sijoitat työntekijän uuteen ympäristöön ja sieltä uudesta ympäristöstä pitäisi tulla vaihdossa toinen työntekijä. Näin voidaan paikata resurssivaje ja kierto on oikeasti kiertoa. Mutta tässä se haaste onkin. Pitää löytää kaksi henkilöä, jotka ovat samalla tasolla työtehtävien ja osaamisenkin suhteen ja sen selvittäminen vaatii aikaa ja työtä.

Henkilöstöpäällikkö D

4.6 Työkierron toteuttaminen

Työkierron toteuttamista ei nähdä haastatteluiden perusteella suoraviivaiseksi prosessiksi, jolla olisi varsinkaan selkeä alkua. Tämä johtuu siitä, että työkierto voidaan toteuttaa henkilöstöpäällikköiden mielestä useasta eri lähtökohdasta. Taustalla voi olla työnantajan

tarve kohdentaa resursseja ja osaamista organisaatiossa tai työntekijän halu kehittää omaa osaamistaan ja edetä uralla. Ehdotus työkierrosta voi siis tulla joko työnantajalta tai työntekijältä. Prosessista toivotaan kuitenkin mahdollisimman suoraviivaista, koska sen nähdään helpottavan työkiertojen toteuttamista.

Henkilöstöpäälliköiden mielestä on toivottavaa, että työntekijät tuovat itse ilmi kiinnostuksensa työkiertoihin, koska tämä ilmentää työntekijöiden motivaatiota kehittyä. Kiinnostuksen ilmaisemiseksi työntekijöillä pitää kuitenkin olla selkeästi tiedossa, miten ilmaisemisen voi tehdä. Vaihtoehtoiksi mainittiin kehityskeskustelut, sähköiset järjestelmät sekä hakeminen avoimiin työkiertopaikkoihin. Kehityskeskustelut mainittiin jokaisessa haastattelussa ja ne nähdään tapahtumana, jossa sekä esihenkilö että työntekijä voivat nostaa ajatuksen työkierrosta esiin. Sähköisiin järjestelmiin työntekijät voisivat puolestaan kirjoittaa halukkuudestaan työkiertoon sekä eritellä toiminnot ja tehtävät, joihin he haluaisivat työkierron suuntautuvan. Henkilöstöpäälliköiden mielestä sähköisten järjestelmien hyötynä on etenkin se, että niiden avulla voitaisiin mahdollisesti ratkaista työkiertoihin liittyvä kohtaamisongelma. Jos työnantajalla on tiedossa työkiertoon soveltuva tehtävä, mutta ei tekijää, voisi sähköisen järjestelmän avulla etsiä työntekijöitä, jotka olisivat kiinnostuneita kyseisestä tehtävästä. Hakeminen avoimiin työkiertopaikkoihin nähtiin puolestaan oikeudenmukaiseksi tavaksi edistää työkiertoja. Osa henkilöstöpäälliköistä mainitsi, että organisaatiossa kannattaisi tehdä linjaus, että kaikki työkiertotehtävät julkaistaan yhtiön sisäisessä intranetissä henkilöstölle haettavaksi. Näin kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen olisi läpinäkyvämpää ja esimerkiksi esihenkilöiden olisi helpompaa markkinoida työkiertopaikkoja työntekijöilleen.

Haastatteluiden perusteella työkierron varsinainen järjestäminen on aina lähettävän yksikön esihenkilön vastuulla. Hänen ei tule kuitenkaan jäädä tilanteessa yksin. Prosessiin ottavat yleensä osaa työntekijän ja lähettävän esihenkilön lisäksi ainakin esihenkilön esihenkilö, vastaanottavan yksikön esihenkilö sekä muut vastaanottavassa tiimissä perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt. Henkilöstöpäälliköt lukisivat myös itsensä osaksi työkiertoprosessia. Haastatteluvastauksissa oli kuitenkin vaihtelevuutta sen suhteen, missä

vaiheessa prosessia ja miten henkilöstöpäällikön kannattaa osallistua työkiertoprosessiin. Osan mielestä työkierrosta tulisi keskustella henkilöstöpäällikön kanssa jo siinä vaiheessa, kun työkiertoa mietitään ensimmäistä kertaa työntekijälle. Tällöin henkilöstöpäällikkö voisi olla mukana pohtimassa, minkälainen tehtävä soveltuu tilanteeseen ja työntekijälle parhaiten. Perusteluksi mainittiin myös se, että henkilöstöpäällikön varhaisella mukanaotolla voidaan huolehtia, että työkierrosta sovitaan konsernin politiikkojen mukaisesti ja siinä noudatetaan yhtenäisiä pelisääntöjä.

Osan haastateltujen mielestä henkilöstöpäälliköiden roolin pitäisi puolestaan painottua jatkuvaan esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen, ja osallistuminen varsinaiseen työkiertoprosessiin tapahtuu vasta, kun on aika sopia määräaikaisen työkierron työsuhteen ehdoista. Tätä mieltä olleiden henkilöstöpäälliköiden mielestä työkiertoprosessi muodostuu liian raskaaksi, mikäli esihenkilöille ei ole itsellään osaamista keskustella työkierron roista, jolloin henkilöstöpäällikkö osallistetaan keskusteluihin jo alkuvaiheessa. Esihenkilöillä tulee siis itsellään olla osaamista tunnistaa työkierron soveltuvuus osaamisen kehittämisen menetelmäksi, ehdottaa sitä työntekijälle ja käynnistää työkierron prosessi. Tämänkaltaisen osaamisen kehittäminen esihenkilöille nähdään olevan selkeästi henkilöstötoimen vastuulla.

HR on varmaan tässä välissä sitten sen informaation tuottaja, joka kertoo, jakaa tietoa, tukee, auttaa, on mukana järjestelyissä, kun nämä toteutuu. Se, että millainen rooli meillä on siinä, niin mun mielestä me tarjotaan jälleen ne työkalut ja tuetaan. Kyllä mä näen, että se pitää sieltä niinkuin esihenkilöportaasta kumminkin sen toteutuksen tulla sikäli, että he tietää mitä he haluaa ja mitä he tarvitsee. Ja ilmoittaa ne paikat ja me ollaan siinä apuna. Sanotaan, että jos HR toteuttaisi tätä omin päin, niin tästä tulee nopeasti vähän semmoinen päälle liimattu järjestely, mikä ei sitten vastaa kuitenkaan käytännön tarvetta.
Henkilöstöpäällikkö B

Monen henkilöstöpäällikön vastauksissa nousi esiin henkilöstötoimen rooli varmistaa työkiertoprosessin aikana tapahtuva viestintä. Henkilöstötoimen vastuuksi nähdään huolehtia, että työkierto tapahdu yllätyksenä kummallekaan yksikölle – ei lähettävälle eikä vastaanottavalle. Varsinkin tapauksissa, joissa työkiertoprosessi tapahtuu rekrytoin-

tiprosessina, jossa hakija hakee tehtävään ilman, että hänen nykyinen esihenkilönsä tietää asiasta, nähtiin henkilöstötoimen rooli ”keskustelun aloittajana” tärkeäksi. Käytännössä henkilöstötoimen pitää huolehtia, että työkierto otetaan lähettävässä yksikössä riittävän ajoissa puheeksi, jotta lähettävässä yksikössä ehditään varautua työkiertoon lähtevän henkilön resursointiin.

Henkilöstöpäälliköt puhuivat haastatteluissa myös siitä osaamisesta, jota henkilöstöpäälliköillä tulisi itsellään olla, jotta he voisivat edistää työkiertojen toteutumista organisaatiossa. Toistuva vastaus oli työkierron määritelmän tunteminen ja sitä koskevien ohjeiden, pelisääntöjen ja prosessin tuntemus. Jokaisella henkilöstöpäälliköllä tulisi olla haastattelujen perusteella tiedossa, minkälaista sisäistä liikkuvuutta työkierrolla tarkoitetaan ja millä ehdoilla ja missä raameissa sitä organisaatiossa toteutetaan. Neljä haastateltavaa kuudesta mainitsi erikseen keskitetyn resurssin, prosessinomistajan, roolin ja osaamisen. Heidän mielestään yhtiössä kannattaa olla erikseen nimetty henkilö, jolta henkilöstöpäälliköt ja esihenkilöt voisivat tarvittaessa kysyä tietoa työkiertoon liittyvistä ohjeista. Prosessinomistajan osaamiseksi laskettiin työkiertomahdollisuuksien koordinointi sekä työkiertoprosessin kehittäminen. Henkilöstöpäälliköt näkivät, että heillä itsellään on oltava osaamista viestiä ja tiedottaa omaa organisaatiotaan työkiertomahdollisuuden olemassaolosta ja siihen liittyvästä prosessista. Jos työntekijät eivät tiedä, että yrityksessä on avoimia työkiertopaikkoja tarjolla, eivät he osaa niihin myöskään hakeutua. Henkilöstötoimen on osattava markkinoida työkiertoa henkilöstölle ja tuotava työkiertomahdollisuudet näkyviksi.

Meillä pitää tietysti olla ne pelisäännöt selvät, että niitten kouluttamista täytyy tehdä silleen, että kun se hetki tulee, niin me osataan sitten opastaa esimiehiä niistä vaihtoehtoista, että miten tällaista voidaan toteuttaa, että se on tavaltaan sitä ikään kuin teknisempää osaamista. Sitten toinen puoli on se, että pitäähän meilläkin olla se asenne kohdillaan. Että pitää meilläkin olla se valmius olla hoksottimet pystyssä siitä, että kun tulee niitä avoimia tehtäviä ja niin edespäin, niin aina sitten huomataan kysyä se kysymys, että ne olisiko tätä mahdollista toteuttaa työkiertona. Henkilöstöpäällikkö C

Henkilöstöpäälliköiden osaamistarpeeksi mainittiin haastatteluissa myös kyky valmentaa esihenkilöitä työkierrosta. Henkilöstöpäälliköiden tulisi osata keskusteluttaa esihenkilöitä siitä, voitaisiinko mahdollinen resurssivaje paikata tarjoamalla jollekin henkilöstön jäsenelle työkiertomahdollisuus, ja siitä, minkälaisissa tilanteissa työkierto sopisi tietyn työntekijän osaamisen kehittämiseen parhaiten. Eräs henkilöstöpäällikkö painotti sitä, että henkilöstöpäällikön tulee ymmärtää lähettävän yksikön esihenkilön huolia ja pelkoa, joita esihenkilöllä voi olla työkiertoa kohtaan. Jos esihenkilö pelkää menettävänsä tiimistään työkierron kautta hyvän työntekijän, hän tuskin edistää työkierron toteutumista. Henkilöstöpäällikön tulee ottaa esihenkilön näkökulmat huomioon, osata puhua työkierron hyödyistä ja mahdollisesti oivalluttaa esihenkilöä ymmärtämään, että työkierrosta palaava työntekijä voi tuoda mukanaan aivan uutta osaamista, joka auttaa tiimiä entisestään. Haastatteluvastausten mukaan henkilöstöpäälliköillä tulisi olla muutenkin osaamista keskustella ja sparrata esihenkilöiden kanssa yksikön osaamistarpeista, resursoinnista sekä potentiaalisten kykyjen, niin sanottujen talenttien, tunnustamisesta. Kun talentit osataan tunnistaa, voidaan heidän osaamistaan ja urakehitystä tukea määrittäen esimerkiksi työkierron avulla.

Tää on ehkä nimenomaan sitä viestintää ja informointia ja kertomista ja sitä, että havahdutetaan tämä organisaatio siihen, että tämmöinenkin työkalu löytyy. Kenties se on sitten se, että kun heillä on miljoona asiaa mielessään, niin se mikä on otollinen hetki, niin jollain tapaa näkisin, että nämä olisi tärkeitä aina koordinoita ja ajoittaa esimerkkinä jonkun PDA-kierron yhteyteen ja sitä ennakoiden. Nää on silloin tuoreena mielessä, kun näistä aidosti enemmän puhutaan ja näihin kovasti keskitytään. Se on vähän karua, mutta musta tuntuu, että ihmiset on tänä päivänä niin kiireisiä, että ehkä se jää enemmän sen ihmisen oman aktiivisuuden ja oman aloitteellisuuden varaan, että esimies ei välttämättä huomaa kysyä, että hei haluatko työkiertoon. Henkilöstöpäällikkö B

Osaaminen on ehkä väärä sana. Minulle siinä on enemmänkin kysymys siitä, että HR:llä on oikeanlainen ajattelutapa tai missio. Me emme ole kuitenkaan loppupelissä niitä, jotka sitä työkiertoa oikeasti toteuttavat. Meidän pitää ymmärtää lähettävän pään huolia ja murheita, mutta myös ajatella sitä yksilöä, joka on lähdössä mahdollisesti toiselle puolelle maapalloa. Me olemme ehkä vähän välimaastossa mahdollistamassa sen, että ihmiset tietävät työkierrosta ja heillä on siitä realistinen käsitys...meidän roolina on orkesteroida erilaiset näkemykset ja intressit yhteen. Henkilöstöpäällikkö D

5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisena osaamisen kehittämisen menetelmänä työkierto näyttäytyy kirjallisuuden perusteella, sekä sitä, minkälaisia näkemyksiä henkilöstöpäälliköillä työkierrosta on. Osiossa 5.1 vastataan tutkimuskysymyksiin käymällä läpi teoreettisesta viitekehuksesta esille nousseita keskeisimpiä löydöksiä peilaamalla niitä henkilöstöpäälliköiden vastauksiin. Osiossa esitetään myös tutkijan omaa pohdintaa kirjallisuudesta ja tutkimustuloksista esille nousseista poikkeavuuksista ja samankaltaisuuksista.

Tutkimuskysymysten käsittelyn jälkeen käsitellään osiossa 5.2. tämän tutkimuksen tulosten merkittävyyttä työkiertoa koskevien tutkimusten osalta. Osiossa 5.3 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, ja lopuksi osiossa 5.4 annetaan konkreettisia toimenpide-ehdotuksia tutkimustulosten hyödyntämisestä.

5.1 Johtopäätökset

Osaamisen merkitys organisaatio menestykselle

Tässä tutkimuksessa löytyi osaamisen merkityksestä selvää samankaltaisuutta kirjallisuuden ja tutkimustulosten välillä. Kirjallisuus esittää henkilöstön osaamisen aineettomaksi resurssiksi, joka voi tuoda yritykselle kilpailuetua (Grant, 1996). Tämä näkemys pohjautuu siihen, että usealla yrityksellä voi olla mahdollisuus käyttää samoja aineellisia resursseja, kuten koneita, laitteita tai muuta teknologiaa (Lönngqvist, Kujansivu ja Antikainen, 2006). Suurin osa henkilöstöpäälliköistä vertasi vastauksissaan osaamista juuri aineellisiin resursseihin mainiten, että pelkkä investointi uusiin koneisiin ja laitteisiin ei riitä. Heidän mielestään henkilöstön osaaminen on kilpailukyvyyn kannalta kriittistä ja sitä pitää kehittää jatkuvasti. Osaaminen ja teknologia käyvät myös käsi kädessä, sillä uusia laitteita on pystyttävä käyttämään ja ottamaan niistä hyöty irti. Se, että henkilöstöpäälliköiden

puheissa esiintyi vertaus aineellisten ja aineettomien resurssien välillä, ei yllättänyt tutkijaa. Kohdeorganisaatio on teollisuusalan yritys, joka on investoinut uuteen teknologiaan viime vuosina merkittävästi. Investoinneista puhutaan organisaation sisällä paljon, ja koska koneet ja laitteet ovat jotain konkreettista ja näkyvää, voi niihin olla luontevaa verrata muita resursseja, kuten henkilöstön osaamista.

Työkierron määritelmä

Työkierron määritelmän osalta ilmeni kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen tulosten välillä samankaltaisia havaintoja. Havaintona on, että työkierrolla ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää, jota käytettäisiin globaalisti ja se ymmärrettäisiin aina samalla tavalla. Yleensä työkierrolla tarkoitetaan kirjallisuuden mukaan osaamisen kehittämisen menetelmää, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti organisaatiossa toisiin tehtäviin ja yksikköön oppimaan uusia tietoja ja taitoja ja palaa määräajan jälkeen omiin tai vastaavan tasoihin tehtäviin (Jerez-Gómez ja muut, 2004; Jorgensen ja muut, 2005; Campion ja muut, 1994). Määritelmä on sinänsä selkeä, joskin se jättää tulkinnanvaraa. Kirjallisuudessa ei anneta esimerkiksi yhteneväisiä määritelmiä työkierron kestolle tai sille, kuinka merkittävä muutos työtehtävissä pitää tapahtua, jotta kyse olisi työkierrosta. Yleensä työkierto käsitetään useita kuukausia kestäväksi liikkuvuudeksi, jossa työntekijän tehtävät vaihtuvat siinä määrin, että hänellä on mahdollisuus oppia uutta uudessa tehtävässä.

Haasteita työkierron määrittelemiseen tuo myös se, että työkierrolla on usein kytkös työntekijän urakehitykseen. On mahdollista, että työntekijä ei palaakaan takaisin omaan yksikkönsä, vaan jatkaa eteenpäin uusiin tehtäviin ja yksikköön (Ruoranen ja muut, 2007; Mäkisalo, 2003; Campion ja muut, 1994). Tämä voi ehkä synnyttää epäselvyyttä siitä, minkälainen sisäinen liikkuvuus on varsinaisesti työkiertoa, ja minkälainen ei. Tämä epäselvyys ilmeni myös henkilöstöpäälliköiden puheissa. Vaikka työkierto oli käsitteenä henkilöstöpäälliköille tuttu, oli heidän vaikea arvioida, olivatko he itse olleet työkierrossa uransa aikana. Heille ei ollut selvää, minkälainen tehtävien muutos on mahdollisesti ollut

työkiertoa. Henkilöstöpäälliköt kertoivat työkiertojen toteuttamiselle myös hyvin erilaisia variaatioita, ja työkierrolle annettiin vaihtelevia kestoja ja tavoitteita.

Tutkielman johdannossa ja tuloksissa esitetty lausahdus siitä, että työkierrosta puhutaan paljon, mutta sitä on vaikea toteuttaa, liittyy tutkijan mielestä ainakin osittain siihen, että työkiertoa ei ole konseptoitu organisaatioissa. Jos konseptointia ei ole tehty, voi käsite työkierrosta jäädä häilyväksi. Työnantajalle tämä muodostaa haasteen organisoida työkiertoa, koska sillä ei ole käytössä yhtenäistä prosessia. Tällöin työnantajan on todennäköisesti myös haasteellista analysoida tehtyjen työkiertojen taustatekijöitä ja tuloksia.

Hyödyt

Kirjallisuuden mukaan työkierron nähdään kehittävän työntekijän osaamisesta monipuolisempaa ja tukevan sitä, että työntekijä saa laajemman käsityksen organisaation toiminnasta. Vaihtaessaan tehtäviä, ja todennäköisesti myös yksikköä, työntekijä tutustuu uusiin ihmisiin ja altistuu uusille toimintatavoille. Tämä voi vaikuttaa myönteisesti työntekijän suhtautumiseen erilaisia ihmisiä ja kulttuureja kohtaan sekä lisätä ymmärrystä muutoksien toteuttamisesta (mm. Brundold & Durst, 2012; Ali-Mohammadi & Ramezani, 2017). Vastaava näkökulma nousi esiin myös henkilöstöpäälliköiden haastatteluissa, joissa puhuttiin työkierron myönteisestä vaikutuksesta työntekijän avarakatseisuuteen ja muutosmielisyyteen. Haastatteluissa mainittiin lisäksi siitä, että työkierto voi lisätä työntekijälle myönteisempää asennetta omaa työtään kohtaan. Tämä näkemys ei tullut esiin kirjallisuudessa. Yhteneväisyyttä löytyi sen sijaan siitä, minkälaisia myönteisiä vaikutuksia työkierron tuomalla vaihtelulla on työntekijälle. Sekä kirjallisuus (Ho ja muut, 2009; Huang & Huang, 1999; Kaymaz, 2010) että henkilöstöpäälliköt esittävät, että työkierto voi vaikuttaa myönteisesti työntekijän motivaatioon, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen organisaatioon.

Työkierron hyödyistä työnantajalle löytyi siitakin kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen tulosten kesken runsaasti samoja havaintoja. Tämä tutkimus vahvistaa etenkin Huangin ja Huangin (1999) esittämää näkemystä, jonka mukaan työkierto tarjoaa työnantajalle mahdollisuuden lisätä henkilöstön resursoinnin joustavuutta. Huangin ja Huangin mukaan työntekijöiden osatessa useita eri tehtäviä, voidaan heitä sijoittaa tehtäviin joustavammin. Tämä vähentää osaamiseen liittyviä riskejä. Henkilöstöpäälliköt puhuivat samasta asiasta mainiten konkreettisenä esimerkkinä sairaustapaukset, joita voidaan tuurata työkierron kautta kehittyneellä moniosaamisella. Tämä tutkimus antoi vahvistusta myös Erikssonin ja Ortegan (2006), Eguchin (2005) ja Kaymazin (2010) esittämälle näkemykselle siitä, että työkierron avulla saadaan tietoa työntekijän suoriutumisesta erilaisista tehtävistä, kuten johtamistehtävistä. Henkilöstöpäälliköiden mielestä työkierto sopii juuri johtamistaitojen kehittämiseen muun muassa siksi, että sen avulla voidaan haastaa henkilö konkreettisesti uudelle toimintakulttuurille ja ympäristölle. Yhteneväisyyttä työkierron hyödyistä löytyi henkilöstöpäälliköiden vastausten ja kirjallisuuden kesken myös työntekijälle kehittyvän organisaatiotuntemuksen, ammattiosaamisen kehittymisen, verkostoitumisen, työskentelytapojen kehittymisen ja organisaatiossa tapahtuvan tiedon siirtymisen osalta. Kirjallisuudessa (Eguchi, 2005) esitetty näkökulma työkierron riskienhallinnallisesta hyödyistä ei sen sijaan esiintynyt tämän tutkimuksen tuloksissa.

Kohderyhmät ja urat

Työkierron kohderyhmien osalta tämän tutkimuksen tulokset tukevat Bennettin (2003) näkemystä siitä, että työkiertoa ei kannata rajata koskemaan vain tiettyä osaa henkilöstöä. Henkilöstöpäälliköt näkivät, että työkierto kannattaa pitää mahdollisuutena hyödyntää koko henkilöstölle. He kuitenkin painottivat, että työkierron tulee aina perustua työnantajan tarpeisiin, eli sitä ei tulisi toteuttaa automaattisesti aina, kun työntekijä haluaa työkiertoon. Haastatteluvastauksista erottautui kuitenkin kaksi erillistä kohderyhmää, joille työkiertoa nähdään erityisen hyödylliseksi toteuttaa. Näitä kohderyhmiä ovat esihenkilöt ja johtajat sekä nuoret potentiaalit. Tutkimustuloksista löytyy siis myös samoja

havaintoja, kuin mitä Campion ja muut (1994) sekä Kusunoki ja Numagami (1998) esittävät. Sen sijaan yhteneväisyyttä Kampkötterin ja muiden (2018) tutkimustuloksille, joissa työkiertoa tehtäisiin eniten heikommin suoriutuville työntekijöille, ei tässä tutkimuksessa havaittu.

Työkierron kytköksestä työntekijän urakehitykseen löytyi tässä tutkimuksessa selkeitä viitteitä. Henkilöstöpäälliköiden puheissa toistui näkemys siitä, että työkierto voi kehittää työntekijälle osaamista, joka voi auttaa uusiin tehtäviin hakeutumisessa. Työkierto voi tarjota kokemuksia ja tietoa siitä, minkälaiset tehtävät kiinnostavat ja soveltuvat hänelle parhaiten. Tulosten mukaan työkierto voi olla hyödyksi uran eri vaiheissa, ja ajoitus riippuu yksilön tilanteesta ja valmiuksista. Tulokset heijastuvat kirjallisuudesta tehtyihin havaintoihin, joissa työkierrolle ei nähdä olevan urakehityksen kannalta tiettyä optimaalista ajoitusta. Tuloksissa nousi kuitenkin esiin hyvin vastaavia näkemyksiä työkierron ajoittamisesta uran alkuvaiheille, kuin mitä Campionin ja muut (1994) mainitsevat. Henkilöstöpäälliköiden vastauksissa toistui Campionin ja muiden näkemys siitä, että työkierto on yleisempää uran alkuvaiheessa oleville työntekijöille. Myös perustelu olivat tässä tutkimuksessa pitkälti samat. Henkilöstöpäälliköiden mielestä työkierrolla saatetaan nähdä olevan nuorempien työntekijöiden osalta pitempi panostus-hyötysuhde, ja työkierrolla voidaan sitouttaa nuoria talenteja organisaatioon.

Haasteet ja edistävät tekijät

Kirjallisuus esittää työkierrolle muutamia haasteita. Nämä haasteet liittyvät työkierron ennakoasetelmiin eli toteuttamiseen liittyviin hankaluuksiin sekä siihen, minkälaisia kielteisiä vaikutuksia työkierrosta voi syntyä. Koska haasteen ehkäiseminen saattaa toimia työkiertoa edistävänä tekona, näkee tutkija perustelluksi verrata kirjallisuuden esittämiä haasteita henkilöstöpäälliköiden esittämiin työkiertoa edistäviin tekijöihin. Kirjallisuuden (Huang & Huang, 1999) mukaan työkierron haasteena on työkierron määrittämisen haasteellisuus, josta myös tämän tutkimuksen tulokset antavat vahvistusta. Kuten

johtopäätöksissä aiemmin todettiin, oli henkilöstöpäälliköllä selkeitä haasteita tunnistaa esimerkiksi sitä, olivatko he itse olleet työkierrossa uransa aikana. He myös esittivät hyvin erilaisia versioita työkiertojen pituudelle ja toteutukselle. Haasteeksi kirjallisuudessa esitetään myös yksiköiden välisten käytäntöjen ja käytössä olevien työkalujen erilaisuus. Faegrin ja muiden (2010) mukaan työntekijän voi olla vaikea kehittää työkierrossa osaamistaan, mikäli käytännöt, kuten sähköisten järjestelmien käyttö, ovat uudessa yksikössä kovin erilaisia työntekijän omaan yksikköön verrattuna. Henkilöstöpäälliköiden vastauksissa mainittiin vastaavasti perehdytyskäytänteiden sekä työturvallisuuteen liittyvien käytänteiden merkitys työkiertoa edistävinä tekijöinä.

Selkeä yhteneväisyys kirjallisuudessa (Van Wyk ja muut, 2018; Faegri ja muut, 2010; Bennett, 2003) ja tämän tutkimuksen tuloksissa havaittiin myös organisaation johdon roolin osalta. Mikäli johto ei näkyvästi tue työkiertoa organisaatiossa, voi sen toteuttaminen kohdata merkittäviä haasteita. Kysymys on sekä kirjallisuuden että henkilöstöpäälliköiden vastausten perusteella etenkin siitä, kuinka hyväksyttäväksi henkilöstö työkierron kokee. Esimerkiksi esihenkilöiden on koettava, etteivät he jää työntekijän lähtiessä yksin, vaan saavat resursointiin tukea. Tämä tutkimus löysi myös samoja havaintoja työkierron tavoitteisiin liittyvistä haasteista, kuin mitä Kampkötter ja muut (2018) esittävät. Kampkötter ja muiden tutkimustulosten sekä henkilöstöpäälliköiden vastausten perusteella voidaan todeta, että osaamisen kehittyminen työkierrossa on kytköksissä työkierrolle asetettuihin tavoitteisiin. Jos työkierrolle ei aseteta oppimistavoitteita, ei työntekijän osaaminen välttämättä kehity. Muita haasteita ovat kirjallisuuden mukaan työkiertoon tulleen työntekijän perehdyttämisestä aiheutuvia tehokkuuden laskeminen (Viitala, 2021; Brunold & Durst, 2012), muun työyhteisön kokema kateus työkiertoon päässyttä työntekijää kohtaan (Campion ja muut, 1994; Bennett, 2003) sekä organisaatiolle tärkeän erikoisosaamisen kehittymättömyys (Huang & Huang, 1999). Nämä haasteet eivät tulleet esiin henkilöstöpäälliköiden vastauksissa.

Roolit ja vastuut

Työkiertoon liittyvistä rooleista ja vastuista ei puhuta kirjallisuudessa kovinkaan paljoa. Kuten aiemmin esitetty, työkierto vaatii ympärilleen johdon tuen, jotta esihenkilöillä on rohkeutta ja luottamusta ohjata työntekijöitä työkiertoon. Esihenkilöiden roolina on kirjallisuuden (Hyppänen, 2009) mukaan arvioida, minkälaista osaamista hänen tiimissään tarvitaan, ja osattava tarpeen mukaan harkita työkiertoa työntekijöilleen osaamisen kehittämisen menetelmänä. Esihenkilö on myös taho, jonka vastuulla on hankkia työkiertoon lähteneen työntekijän tilalle korvaava resurssi tai järjestää tiimissä työt uudelleen (Brunold & Durst, 2012). Henkilöstöpäälliköiden puheissa toistuivat nämä näkemykset eli he pitivät työnantajan roolia osaamisen kehittämisessä keskeisenä. Henkilöstöpäälliköt antoivat kuitenkin paljon painoarvoa työntekijän omalle vastuulle osoittaa kiinnostusta työkiertoon. Kirjallisuuden puolelta esitettiin vastaavia näkemyksiä Viitalalta (2021), jonka mukaan jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia omasta osaamisestaan ja pitää sitä yllä. Myös Mäkisalonen (2003) toteaa, että ajatus työkierrosta syntyy usein työntekijän oman kehittymistarpeen ohjaamana, tukee näkökulmaa.

Haastatteluvastausten perusteella työkierron varsinainen järjestäminen on aina lähetettävän yksikön esihenkilön vastuulla, joskin järjestämiseen osallistuu käytännössä myös muita tahoja. Työkierron järjestäminen vaatii tulosten mukaan yhteydenpitoa ja sopimista eri yksiköiden välillä ja se on aina yhteistyön tulos. Tämä näkemys on kytköksissä Bennettin (2003) esittämään ajatukseen, että työkierron järjestämistä kannattaa aina tarkastella kokonaisuutena, jossa huomioidaan kaikkien työkiertoon osallistuvien tahojen tilanne ja näkökulmat. Sekä kirjallisuuden esittämät näkökulmat että tutkimustulokset tuntuvat loogisilta, sillä työkiertoa tuskin kannattaa toteuttaa yksipuolisena päätöksinä ja tiedottamisena. Vastaanottavassa yksikössä tuskin ilahdutaan, jos siellä joudutaan ottamaan uusi työntekijä vastaan ilman sopimista asiasta ennakkoon. Vielä vähemmän ilahduttaneen lähetettävässä yksikössä, jos työntekijän lähtö sovitaan ilman, että lähetettävän yksikön esihenkilö on ollut mukana keskusteluissa.

Henkilöstötoiminnon rooli saa sekin kirjallisuudessa ja tämän tutkimuksen tuloksissa yhteneviä löydöksiä. Sekä kirjallisuudessa (Kampkötter ja muut, 2018; Kaymaz, 2010) että haastatteluvastauksissa esitetään, että henkilöstötoimen ammattitaitoa on arvioida, miten hyvin erilaiset osaamisen kehittämisen menetelmät sopivat organisaation käyttöön. Mikäli työkiertoa päätetään hyödyntää, nähdään henkilöstötoimelle luontevaksi käydä johdon kanssa keskustelua muun muassa siitä, mille kohderyhmille työkiertoa organisaatiossa toteutetaan ja minkälaiset ohjeistukset ja politiikat toteuttamista ohjaavat (Van Wyk ja muut, 2018). Henkilöstötoimen tehtäväksi nähdään myös viestiä henkilöstölle työkiertomahdollisuuksista sekä valmentaa esihenkilöitä työkierron hyödyistä ja käytännön toteutuksesta (Brunold & Durst, 2012). Nämä kaikki tehtävät mainittiin henkilöstöpäälliköiden vastauksissa tässä tutkimuksessa.

Koska henkilöstötoimea ei ole huomioitu aiemmissa tutkimuksissa kuin rajoitetusti, antoi tämä tutkimus kattavampaa ja uutta tietoa siitä, minkälaisia vastuita henkilöstötoimen edustajat itselleen työkierron osalta määrittävät. Tuloksista kävi ilmi, että henkilöstöpäälliköt ovat mielellään mukana työkiertoprosessissa eli he eivät määritä työnantajan osalta vastuuta pelkästään esihenkilöille. Esille nousi kuitenkin näkemyseroja siitä, missä vaiheessa prosessia ja minkälaisella tuella henkilöstöpäälliköt prosessiin osallistuvat. Tutkimustulosten pohjalta voi olla, että sillä, kuinka laaja organisaatio henkilöstöpäälliköllä on vastuullaan, saattaa vaikuttaa siihen, miten aktiivisesti henkilöstöpäällikkö haluaa olla mukana työkiertoon liittyvissä keskusteluissa. Kyse voi siis olla muun muassa ajankäytöllisistä syistä. Selkeänä havaintona tutkimustuloksista näyttäytyy prosessinomistajan rooli, joka mainittiin usean henkilöstöpäällikön puheissa. Työkiertoa koskevien ohjeistusten laatiminen ja ylläpito nähdään järkeväksi vastuuttaa isossa yrityksessä keskitetyille resurssille, jolloin ohjeistukset noudattavat yhtenäistä linjaa. Prosessinomistajan rooli saattaa myös auttaa organisaation sisäisessä viestinnässä ja työkiertopaikkojen järjestämisessä, mikäli rooliin liittyy työkiertopaikkojen koordinointiin liittyvää työtä. Tämä saattaa osaltaan tehostaa myös henkilöstöpäälliköiden omaa työtä, sillä heidän ei tarvitse itse käyttää aikaa työkiertopaikkojen koordinointiin.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeisimpiä tekijöitä ovat siihen käytetty lähdekirjallisuus, tutkijan oma positio tutkittavaan aiheeseen ja kohdeorganisaatioon sekä haastatteluaineiston keruu, analysointi ja aineiston yleistettävyys. Tutkija haluaa painottaa etenkin omaan positionsa merkitystä, sillä tutkimus tehtiin organisaatioon, jossa tutkija itse työskentelee. Tutkija on toiminut kohdeorganisaatiossa erilaisissa henkilöstötoimen tehtävissä yhtäjaksoisesti vuodesta 2013 ja tuntee organisaation hyvin. Aiheen pro gradu -tutkielmalle tutkija sai omalta esihenkilöltään. Tutkittava aihe kiinnostaa tutkijaa paljon, koska se liittyy tutkijan omaan, henkilöstön kehittämiseen painottuvaan työnkuvaan. Tutkija tulee olemaan tämän tutkimuksen valmistuttua mukana kehittämässä organisaation henkilöstön sisäistä liikkuvuutta, ja tutkimusaiheeseen paneutuminen pro gradu -tutkielman kautta tukee tutkijan työtä jatkossa. Koska tutkijan suhde kohdeorganisaation on tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellinen, käsitellään tätä aihetta tässä osiossa kattavammin. Erityinen huomio kiinnitetään haastatteluiden tekemiseen, sillä niillä kerättiin tutkimukselle tärkeä aineisto.

Tutkimuskirjallisuuden osalta on huomioitava, että työkiertoa koskevaa tutkimustietoa on olemassa varsin rajoitetusti. Suurin osa työkiertoon liittyvistä tutkimuksista käsittelee lyhytkestoista työkiertoa, joka tarkoittaa yleensä suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden tehtävien tai työpisteen hetkellistä muutosta. Koska nämä tutkimukset jäävät tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle, jää vuoropuhelu eri tutkimusten välillä tässä tutkimuksessa paikoin lyhyeksi. Pidempikestoista työkiertoa ei ole tutkittu viime vuosina kovinkaan paljoa, joten vuoropuhelua käydään tässä tutkimuksessa eri vuosikymmenillä tehtyjen tutkimusten välillä. Mikäli työkierrosta olisi olemassa lisää laadukasta ja ajankohtaista kirjallisuutta, olisi kirjallisuuden välillä voitu käydä vielä monipuolisempaa keskustelua. Tämä parantaisi osaltaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Rikkautena käytetyssä lähdekirjallisuudessa on se, että työkiertoa koskevia tutkimuksia on tehty eri toimialoilla ja maissa. Vaikka tutkimusten kohteena ollut työkiertoa on toteutettu eri kulttuureissa ja olosuhteissa, on kyseessä osaamisen kehittämisen menetelmä, jota voidaan hyödyntää organisaatioissa ympäri maailman.

Seuraavaksi tarkastellaan tutkijan omaa roolia tässä tutkimuksessa. Tutkija on, kuten Eskola ja Suoranta (1999, s. 211) esittävät, keskeinen tutkimusväline laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuuden kriteerit muodostuvat siten kaikista tutkijan tekemistä ratkaisuksista, ja luotettavuutta pitää arvioida koko tutkimusprosessin ajan. Tutkija työskentelee kohdeorganisaation henkilöstötoimessa, ja hänen voidaan siten käsittää kuuluvan samaan sisäpiiriin haastateltujen henkilöstöpäälliköiden kanssa (Juvonen, 2017, s. 398). Juvosen (s. 398) mukaan sisäpiiriläisyys syntyy asioista, jotka yhdistävät sisäpiirin jäseniä ja toisaalta myös erottavat heidät laajemmasta ihmisjoukosta. Tässä tapauksessa sisäpiiriksi tutkija mieltää organisaation henkilöstötoimessa työskentelevät työntekijät ja laajemmaksi ihmisjoukoksi organisaation muun henkilöstön.

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jotka voidaan tässä tutkimuksessa käsittää sisäpiirihaastatteluiksi. Riskinä sisäpiirihaastattelussa on Juvosen (2017, s. 401-402) mukaan se, että tutkija ei välttämättä osaa erottaa tutkijalle tärkeää ulkopuolisen havainnoijan roolia sisäpuolisen osallistujan roolista. Haastatteluissa saattaa esimerkiksi syntyä osapuolten välille kaverillinen ja kotoisa ilmapiiri, jossa osapuolet tekevät oletuksia toistensa käsityksistä. Näin tutkimuksen kannalta keskeistä tietoa voi jäädä piiloon. Toisaalta tutkija pystyy sisäpiiriläisenä ehkä helpommin ymmärtämään, mitä haastateltavat esimerkiksi käyttämällään terminologialla puheessaan tarkoittavat, jolloin tutkija ei tee vääriä tulkintoja asioista. Voi kuitenkin olla mahdollista, että osapuolilla on erilainen käsitys koko tutkimuksen merkityksestä. Jos henkilöstöpäälliköt eivät tiedä, mihin haastatteluissa kertynyttä tietoa käytetään, saattaa se vaikuttaa siihen, mitä he haastatteluissa kertovat. (Juvonen, 2017, s. 401-402.) Haastatteluiden luotettavuutta voi Hirsjärven ja muiden (2009, s. 206) mukaan heikentää muutenkin se, että haastateltavat saattavat antaa haastatteluissa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Jos henkilöstöpäällikkö kokee, että työkiertoa kohtaan vallitsee organisaation henkilöstötoimessa vahva myönteinen suhtautuminen, eihän hän ehkä halua kritisoida työkiertoa ja antaa siten tutkijalle itsestään mielikuvaa enemmistöön kuulumattomana, ulkopuolisena jäsenenä.

Haastatteluun liittyy aineistonkeruumenetelmänä myös muita haasteita. Haastattelu on ihmisten välistä keskustelua, jossa kielellä on keskeinen merkitys. Osapuolet luovat haastattelussa kielen avulla asioille uusia ja yhteisiä merkityksiä, ja haastateltavan vastaukset heijastavat aina myös haastattelijan läsnäoloa. Tässä tutkimuksessa tämä tarkoitti käytännössä sitä, että tutkijan tavalla kysyä asioita oli vaikutusta siihen, minkälaisen merkityksen henkilöstöpäälliköt työkierrolle muodostavat. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 48-50.) Haasteita tutkimuksen luotettavuuteen toi myös haastattelujen monikielisyys. Kolme haastattelua tehtiin englanniksi, ja koska Englanti oli vain yhden haastateltavan äidinkieli, joutuivat sekä tutkija että kaksi haastateltavaa käyttämään haastatteluissa kieltä, jota he eivät puhu täydellisesti. Tämä toi paikoin haastetta kahdelle haastateltavalle välittää näkemyksiään, sekä tutkijalle hetkittäin haastetta ymmärtää yksittäisiä sanoja.

Tutkija on pyrkinyt varmistamaan tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkastelemalla omaa positiotaan sisäpiiriläisenä, valmistautumalla ja suorittamalla haastattelut huolellisesti sekä suojaamalla haastateltavien henkilöllisyys. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, s. 184) mukaan tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa laatimalla tutkimukseen hyvä haastattelurunko, joskaan teemahaastattelussa ei voida tukeutua heidän mukaansa pelkästään pääteemoihin eikä varautua kaikkiin lisäkysymyksiin etukäteen. Tutkija laati haastattelukysymysrunгон tähän tutkimukseen perehtymällä työkiertoa koskevaan kirjallisuuteen sekä käymällä aihetta läpi oman esihenkilönsä kanssa. Kun haastattelujen teema-alueet ja kysymykset olivat hahmottuneet, tutkija pohti niiden avulla omia kokemuksiaan työkierrosta. Näin tutkijan oli helpompi tulla tietoisiksi suhtautumisestaan tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja valmistautua suorittamaan haastattelut mahdollisimman objektiivisesti. (Juvonen, 2017, s. 403-404; Eskola & Suoranta, 1999, s. 17.)

Tutkija on tehnyt työelämässä työnantajan edustajana lukuisia rekrytointeihin liittyviä työhaastatteluja, mutta tutkimushaastatteluiden tekeminen vaatii erilaista osaamista. Tutkija harjoitteli haastatteluiden pitämistä lähipiiriin kuuluvan henkilön kanssa, joka toimii myös henkilöstöalan tehtävissä. Vaikka kyse oli tuttavasta, antoi suoritettu esihaas-

tattelu tutkijalle kokemusta haastatteluteemojen kysymisestä ja haastattelun läpiviennistä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 72). Varsinaisissa haastatteluissa tutkija pyrki luomaan neutraalin, mutta siinä määrin rennon ilmapiirin, että haastateltavat kertoisivat näkemyksistään avoimesti (Hyvärinen, 2017, s. 39). Tutkija pyrki olemaan myös itse avoin, jotta hän ei antaisi haastateltaville käsitystä siitä, minkälaiset vastaukset olisivat toivotuja (Juvonen, 2017, s. 401-404; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 206). Haastattelun aikana tutkija teki muistiinpanoja, jotta voisi palata kohtiin, jotka saattaisivat jäädä epäselviksi. Haastattelujen jälkeen tutkija litteroi haastattelut mahdollisimman nopeasti ja lähetti litteroidut tekstit haastateltaville tarkistettaviksi. Myös tällä haluttiin poistaa epäselvyyksiä ja taata, että tutkija on tulkinut keskustelujen sisällöt oikein. Varsinkin englanniksi tehtyjen haastatteluiden osalta tutkija koki tämän hyödylliseksi.

Haastateltavien henkilöllisyys on suojattu tässä tutkimuksessa niin, että tutkimuksen tuloksista ei voi päätellä vastaajien henkilöllisyyttä. Tämä on tehty sekä eettisestä että tutkimuksen luotettavuuteen liittyvästä näkökulmasta. Eskolan ja Suorannan (1999, s. 56) mukaan tutkijan on pohdittava, voiko osallistumisesta tutkimukseen olla tutkittaville haittaa. Samoin tulee pohtia, kuinka avoimesti haastateltavat uskaltavat kertoa näkemyksistään, mikäli heidät voidaan tunnistaa tuloksista (Juvonen, 2017, s. 407). Anonymiteettisuojan tutkija varmisti kategorisoimalla haastateltavien tunnistetiedot, eli käytännössä nimeämällä tuloksissa jokaisen haastateltavan ”henkilöstöpäälliköksi” ja lisäämällä nimen perään tunnisteiden aakkosista. Vastauksista on myös muutettu kohdat, joista pystyisi tunnistamaan esimerkiksi paikkakunnan, jossa henkilöstöpäällikkö työskentelee, tai liiketoiminta-alueen, jonka organisaatiossa hän toimii. Paikkakunnan nimi on näissä tapauksissa muutettu esimerkiksi tehtaaksi ja liiketoiminta-alueen nimi liiketoiminta-alueeksi. (Ranta & Kuula-Lummi, 2017, s. 419.)

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin käsittelemään työkiertoa kattavasti eri näkökulmista. Tutkimuksessa käytetty teoreettinen lähestymistapa, tutkimuskysymykset, aineisto ja aineiston analyysimetodi muodostivat yhtenäisen kokonaisuuden, ja työkierrosta saatiin

lisää tietoa sitä koskevaan tutkimusalueeseen. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tämän tutkimuksen aineistosta ei kuitenkaan voida tehdä laajoja teoreettisia yleistyksiä. Tutkimus ei väitä, että kaikilla henkilöstöpäälliköillä olisi samanlaisia näkemyksiä työkierrosta, kuin mitä tässä tutkimuksessa selvisi. Saadut tulokset kertovat korkeintaan suomalaisen, kansainvälisesti metsäteollisuuskontekstin ja siinä toimivien henkilöstötoimen edustajien näkemyksistä työkiertoon liittyen.

Jatkotutkimusaiheena tämä tutkimus suosittaa tutkimaan johdon ja esihenkilöiden odotuksia henkilöstöpäälliköiden roolista työkierrossa. Tutkimuksella voitaisiin peilata, miten tässä tutkimuksessa esiin tullut henkilöstöpäällikön oma näkemys vastaa johdon ja esihenkilöiden näkemystä roolituksesta. Hyödyllistä olisi tutkia kattavammin myös sitä, minkälaista osaamista työkierto henkilöstöpäälliköille tai muille henkilöstötoimen edustajille voi kehittää. Tätä tietoa voitaisiin hyödyntää henkilöstötoimen osaamisen kehittämisessä ja urakehityksen suunnittelussa. Tässä tutkimuksessa nousi esiin muun muassa talousosaamisen kehittyminen, mutta jatkotutkimukset, jotka keskittyisivät nimenomaan henkilöstötoimen osaamisen kehittämiseen työkierrossa, antaisivat vielä laajempaa näkemystä aiheesta.

5.1 Tulosten merkitys ja hyödyntäminen

Tämä tutkimuksen tulosten pohjalta tehdyt havainnot työkierron tavoitteista, hyödyistä, kohderyhmistä, haasteista ja toteuttamisesta olivat pitkälti samat, mitä aiemmissä tutkimuksissa. Työkierrosta ei siis havaittu ristiriitaisia tuloksia, vaan tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat useita työkierrosta aiemmin esitettyjä tuloksia. Tässä tutkimuksessa saatiin kuitenkin ajankohtaista ja uutta tietoa siitä, miten henkilöstöpäälliköt suhtautuvat työkiertoon ja omaan rooliinsa sen toteuttamisessa. Tämä tieto tarjoaa lisää tietoa henkilöstötoimen työnkuvista ja osaamisalueista aihetta koskeviin tutkimuksiin. Se antaa myös organisaatioille hyödyllisiä vinkkejä siitä, miten ne voivat kehittää työkiertoon liittyviä käytänteitään.

Tulosten mukaan henkilöstöpäälliköt toimivat tiiviissä yhteistyössä esihenkilöiden kanssa osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa, ja heillä on roolia myös työkiertoprosessissa. Tämän tutkimuksen antama tieto siitä, miten henkilöstöpäälliköt asennoituvat työkiertoon ja miksi he niin tekevät, on hyödyllinen, koska se avaa mahdollisuuksia vaikuttaa työkiertoon liittyviin haasteisiin. Esimerkiksi se, että henkilöstöpäälliköiden mielestä työkierto on heille osin epämääräinen käsite, antaa perustellun syyn laatia työkierrolle selkeän määritelmän, mikäli sitä halutaan organisaatiossa hyödyntää. Myös se, että henkilöstöpäälliköt näkevät resursoinnin keskeiseksi pullonkaulaksi työkierron järjestämisessä, auttaa kiinnittämään huomiota budjetointiin ja resurssisuunnitteluun. Tämä tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös osaamisen kehittämisessä, joka suuntautuu henkilöstöpäälliköihin itseensä, sillä tutkimus tarjosi tietoa henkilöstöpäälliköiden erilaisista tehtävänkuvista ja osaamisvaatimuksista, joita heillä havaittiin olevan työkiertoprosessiin liittyen.

Tällä tutkimuksella haluttiin antaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, miten työkiertoa voidaan hyödyntää henkilöstön osaamisen kehittämisessä nykyistä paremmin. Vaikka seuraavissa kappaleissa kuvatut käytännön ehdotukset ovat kohdistettu tutkimuksen kohdeorganisaatiolle, voidaan niitä hyödyntää myös muissa organisaatioissa, joissa on kiinnostusta kokeilla ja kehittää työkiertoa osana henkilöstön sisäistä liikkuvuutta. Tutkija suosittelee toimenpiteitä etenkin organisaatioille, joissa työkiertoa ei ole määritelty tai siihen liittyvät vastuut ja prosessit eivät ole välttämättä vakiintuneet toimiviksi. Kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää yhtäläillä suomalaisissa kuin kansainvälisissäkin organisaatioissa, joskin organisaation koolla voi olla merkitystä siihen, kuinka hyvin ehdotukset soveltuvat käytäntöön. Mikäli kyseessä on henkilöstömäärältään hyvin pieni organisaatio, ei sen ehkä ole ketteryuden nimissä mielekäästä käyttää työkiertoprosessissa hyödyksi esimerkiksi työpaikkailmoituksia, joista kohdeorganisaation osalta myöhemmin mainitaan.

Kohdeorganisaation osalta työkierto ei ole henkilöstökäytänteenä uusi, mutta käsitykset siitä vaihtelevat. Ensimmäisenä askeleena tutkija suosittaa kohdeorganisaatiolle työkierron määrittelemistä ja konseptointia. Tämä kannattaa aloittaa pohdinnalla siitä, onko työkiertoa järkevä kutsua suomeksi työkierroksi, vai olisiko se syytä nimetä osaamisen kehittämisen menetelmänä kokonaan uudestaan. Syynä tähän suositukseen on se, että kuten tässä tutkimuksessa huomattiin, työkierto on ihmisille tuttu sana, mutta käsitteenä laava. Työkierto voidaan terminä siis helposti ymmärtää väärin, vaikka sille määriteltäisiinkin tarkka kuvaus ja ehdot. Mikäli kohdeorganisaatiossa päätetään muuttaa työkierto-termi, ei sille kannata antaa nimeksi tehtävä-, henkilö- tai urakiertoa, sillä näihin nimikkeisiin liittyy hyvin todennäköisesti samat haasteet, kuin työkiertoon.

Työkierrolle kannattaa laatia ohjeet, joiden perusteella tiedetään, minkälaista sisäistä liikkuvuutta työkierto tarkoittaa. Tämä tukee sekä työkierron toteuttamista että raportointia. Ohjeessa on syytä ottaa kantaa ainakin siihen, onko työkierto aina määräaikaista, kauanko se voi kestää, kenellä on mahdollisuus hakeutua työkiertoon ja miten se tapahtuu, miten vastuut ja roolit jakautuvat työkiertoprosessissa ja miten työkierto vaikuttaa työsuhteen ehtoihin. Tämä määrittely voidaan luonnostella henkilöstötoimen toimesta, mutta sille tulee olla hyväksyntä organisaation johdosta. Ohjeiden oheen kannattaa myös laatia lomakkeet, jotka tukevat työkierron tavoiteasetantaa ja palautekeskustelua työkierron jälkeen. Kun ohjeet ja lomakkeet on laadittu ja viestitty organisaatiossa, helpottavat ne yksittäisten työkiertotapausten toteuttamista. Henkilöstötoimen edustajille voi olla hyödyllistä järjestää ohjeiden sisällöstä erikseen valmennus, jolloin heillä on mahdollisuus kysyä ja keskustella aiheesta.

Pidemmälle menevämpänä kehitystoimenpiteenä tutkija suosittaa organisaatiota sisällyttämään työkierron osaksi henkilöstöjohtamisen ”vuosikelloa”. Tämä tarkoittaa sitä, että työkiertoa aletaan käsittelemään prosessina, joka toistuu vuosittain. Prosessi voi toimia esimerkiksi niin, että yksiköitä ohjeistetaan tekemään varaus tulevan vuoden budjettiin, jotta ne voivat hankkia resursseja, joilla mahdollistetaan yhden tai useamman työntekijän lähteminen työkiertoon. Samassa yhteydessä yksiköiden tulee käydä läpi,

minkälaisia työkiertopaikkoja ne voivat itse tarjota seuraavan vuoden aikana. Tämänkaltaisen varautuminen ja suunnitelmallisuus voisi tehdä työkierrosta hyödyllisen työkalun resurssisuunnitteluun. Havaituista työkiertopaikoista kannattaisi kirjoittaa työpaikkailmoituksen tavoin tehtäväkuvaukset, jotka julkaistaan alkuvuodesta organisaation sisäisillä intra-sivuilla. Näin työkiertopaikat olisivat koko henkilöstön tiedossa, ja niistä voitaisiin keskustella esimerkiksi kehityskeskusteluissa osana työntekijän osaamisen kehittämistä.

Tutkija suosittaa myös prosessinomistajan nimeämistä työkierrolle. Kyse olisi tahosta, joka vastaisi työkierron ohjeistamisesta, koordinoinnista ja kehittämisestä. Näin eri yksiköissä toimivat henkilöstöpäälliköt voisivat tarvittaessa kääntyä prosessinomistajan puoleen epäselvissä tai haastavissa tilanteissa. Prosessinomistajan rooli voisi myös helpottaa yksiköiden varautumista työkiertoon vuosikelloprosessina, kun ohjeistus tulee selkeästi yhdestä suunnasta.

Kuvatun kaltaiset kehitystoimenpiteet tuovat työkierron kehittämiseen selkeyttä ja suunnitelmallisuutta. Kun työkierto ymmärretään organisaatiossa samalla tavalla ja siihen liittyviin resursointihaasteisiin saadaan vuosisuunnittelun kautta tukea, on työkierron järjestämiseen paremmat edellytykset. Henkilöstön kiinnostusta työkiertoa kohtaan voisi olla järkevä lisätä esimerkiksi intraan tehtävillä artikkeleilla, joissa haastatellaan työkierrossa olleita työntekijöitä. Haastatteluissa kannattaisi huomioida myös organisaation johtoa, jolloin työkierron ympärille kehitetään myönteistä ilmapiiriä ja mainetta.

Lähteet

- Ali-Mohammadi, F., & Ramezani, M. (2017). Evaluate the effectiveness of job rotation system and its impact on employees' readiness for job rotation: Case study of: Maskan bank branches in the city of tabriz. *International Review (Faculty of Business Economics and Entrepreneurship)*, 2017(1-2), 27-35. doi:10.5937/intrev1702027A
- Arya, A., & Mittendorf, B. (2004). Using job rotation to extract employee information. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 20(2), 400-414. doi:10.1093/jleo/ewh039
- Bennett, B. 2003. Job rotation: its role in promoting learning in organizations. *Development and Learning in Organizations*. 17 (4), pp. 7-9.
- Brunold, J., & Durst, S. (2012). Intellectual capital risks and job rotation. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 178-195. doi:10.1108/14691931211225021
- Campion, M. A., Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542. doi:10.2307/256797
- Coşgel, M. M., & Miceli, T. (2016). Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*. Vol. 155, No. 2 (Jun. 1999), pp. 301-320 (20 pages)
- Eguchi, K. (2005). Job transfer and influence activities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 56(2), 187-197. doi:10.1016/j.jebo.2003.09.003
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(4), 653-666. doi:10.1177/001979390605900407
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (3. painos). Vastapaino.
- Fægri, T. E., Dybå, T., & Dingsøy, T. (2010). Introducing knowledge redundancy practice in software development: Experiences with job rotation in support work. *Information and Software Technology*, 52(10), 1118-1132. doi:10.1016/j.infsof.2010.06.002

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. doi:10.1002/smj.4250171110
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ho, W., Chang, C. S., Shih, Y., & Liang, R. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9(1), 8. doi:10.1186/1472-6963-9-8
- Huang, H. J., & Huang, H. J. (1999). Job rotation from the employees' point of view. *Research and practice in human resource management*, 7(1), 75-85.
- Hyppänen, R. (2009). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.
- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Educa-instituutti Oy.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. J., & Valle-Cabrera, R. (2004). Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 234-256. <https://doi.org/10.1108/03090590410527636>
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., & Dunning, K. (2005). Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, 48(15), 1721-1733. doi:10.1080/00140130500247545
- Juvonen, T. (2017). Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735. doi:10.1080/09585192.2016.1209227
- Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. painos). Talentum. Noudettu 21.4.2021 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent->

fi.libproxy.helsinki.fi/teos/EAEHBXBTGDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVARO-
JEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b5

- Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on man-agers in the automotive organizations. *International Journal of Economics and Business Research* 1(3):69-69
- Kusunoki, K., & Numagami, T. (1998). Interfunctional transfers of engineers in japan: Empirical findings and implications for cross-functional integration. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(3), 250-262. doi:10.1109/17.704248
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita.
- Mäkisalo, M. (2003). *Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Tammi
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro
- Ovaska, T. (2006) *Horisontaalinen urakehitys – kiertoon vai vaihtoon?* Kuopion yliopiston kirjaston julkaisuja. Noudettu 17.5.2021 osoitteesta <https://journal.fi/signum/article/view/3365>
- Padula, R. S., Comper, M. L. C., Sparer, E. H., & Dennerlein, J. T. (2017). Job rotation designed to prevent musculoskeletal disorders and control risk in manufacturing industries: A systematic review. *Applied Ergonomics*, 58, 386-397. doi:10.1016/j.apergo.2016.07.018
- Puhakka, A., Sihvo, P. & Väyrynen, K. (2011). *Osaamista kehittävä työkierto*. eOsmo-hankkeen julkaisu. Noudettu 27.4.2021 osoitteesta <http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>
- Ranta, J. & Kuula-Lummi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Ruoranen, R., Aalto, P., Anttonen, M., Huikkola, P., Kujala, M., Laaksoniemi, R., Lyylyperä, J., McLean, M., Miettinen, M., Nordback, I. & Pitkänen, A. (2007). *Henkilöstön liikkuvuus ja urakehitys*. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja. Noudettu

4.5.2021 osoitteesta <https://www.tays.fi/download/noname/%7B8D037CAD-0C71-4169-BFD5-2F53EEBEFB74%7D/965>

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15(3), 303-317. doi:10.1016/S0263-2373(97)00010-8

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Talentum

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtionvarainministeriö (2012). *Valtionhallinnon henkilökierto-opas*.

Van Wyk, A. E., Swarts, I., & Mukonza, C. (2018). The influence of the implementation of job rotation on employees' perceived job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 89. doi:10.5539/ijbm.v13n11p89

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otava.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset suomeksi

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Tausta:

- Kauanko olet toiminut nykyisessä HR Managerin tehtävässä?
- Kuinka monta henkilöä vastualueesi organisaatioon kuuluu?

Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen:

- Mikä merkitys henkilöstön osaamisella on mielestäsi yrityksen menestykselle?
- Minkälainen rooli sinulla on HR Managerina organisaatiosi osaamisen kehittämisessä?

HR Managerin kokemus työkiirroista:

- Kuinka tuttu työkierto on sinulle osaamisen kehittämisen menetelmänä?
- Oletko ollut jotenkin mukana työkiirroissa? Minkälaisessa roolissa?
- Minkälaisia kokemuksia sinulla on näistä työkiirroista?
- Oletko ollut itse työkierrossa? Jos kyllä, missä tehtävässä ja kuinka kauan?

Työkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä:

- Mitä mieltä olet työkierrosta osaamisen kehittämisen menetelmänä?
- Mitä hyötyä työkiirroista mielestäsi on työnantajalle? Entä työntekijälle?
- Onko työkiirroista olemassa jotain haittavaikutuksia? Mitä ja miksi?
- Minkälaista osaamista työkiirroilla voidaan mielestäsi kehittää?
- Onko työkierrolle olemassa mielestäsi joitain tiettyjä kohderyhmiä, joille sitä kannattaisi suunnata? Mitä nämä kohderyhmät ovat? Miksi?
- Minkälaisissa tilanteissa työkierto on mielestäsi hyvä menetelmä osaamisen kehittämiseen?
- Minkälainen merkitys työkierrolla on työntekijän työuraa ajatellen? Onko esim. merkitystä, missä vaiheessa työntekijän uraa työkiertoja toteutetaan? Miksi?

Työkiertojen edellytykset, haasteet ja ratkaisuehdotukset

- Minkälaiset asiat mielestäsi edistävät työkiertojen toteutumista? Miksi?
- Onko työkiertojen järjestämiselle olemassa jotain esteitä? Mitä?
- Mitä haasteita työkiertojen järjestämiseen mielestäsi liittyy? Miksi?
- Miten ratkaisisit nämä ongelmat?

Prosessi ja vastuut

- Kuvaile, miten työkierrat kannattaa mielestäsi toteuttaa.
- Mitä tavoitteita työkiirroille voi ja kannattaa mielestäsi asettaa?
- Mikä on mielestäsi työkierrolle sopiva kesto? Mistä asioista se riippuu?
- Miten työnjako kannattaa työkiirroissa toteuttaa: minkälainen rooli työntekijällä on itsellään, esihöllä ja HR:llä? Onko muilla roolia - kenellä?

HR Managereiden osaaminen työkiertoja koskien

- Miten voit omalta osaltasi edistää työkiertojen toteutumista? Onko sille jotain esteitä? Mitä?
- Koetko tarvitsevasi jotain osaamista lisää, jotta voit edistää työkiertojen toteutumista? Mitä osaamista?
- Minkälaista osaamista Metsä Groupin HR Managereilla pitäisi mielestäsi olla, jotta he voisivat edistää työkiertojen toteutumista?
- Minkälaista tukea tarvitset työkiertojen toteutuksessa?

Avoin kysymys:

- Onko jotain muuta, jota haluaisit kommentoida tai kertoa työkiertoon liittyen?

Liite 2. Haastattelukysymykset englanniksi

Background

- For how long have you worked in your current HR Manager role?
- What is the number of the personnel in your organization? (that is under your responsibility)

Knowledge Management

- What does the personnel's knowledge mean for the success of the company?
- What kind of a role do you have in developing the knowledge of your organization?

HR Manager's experience of job rotations

- How familiar is the job rotation for you as a means to develop the knowledge of the personnel? (method)
- Have you been involved in organizing job rotations? What was your role in the process?
- What kind of experiences do you have from these cases?
- What about yourself; have you been in Job rotation? If yes, what was the position that you moved into and how long did the rotation last?

Job rotation as a means to develop knowledge of the personnel

- What do you think about the job rotation as a means to develop knowledge of the personnel?
- What are the benefits for the employer and for the employee?
- Can there be any negative effects from Job rotation? What and why?
- What kind of knowledge is possible to develop using job rotation?
- Is there any specific target groups to whom the job rotation is the most beneficial to use? What are these target groups? Why?
- In what kind a situations is it wise to use job rotation to develop knowledge?
- Does it matter that in what phase of the employee's career the job rotation occurs? Why?

Antecedents, challenges and solutions

- What are the things that support the usage of job rotations? Why? (=what kind things needs to "be in order" so that we can organize job rotations?)
- Are there any factors that prevent the usage of job rotation? What are these factors?
- Do you think there any challenges in using (and increasing) job rotation? What and why?
- How would you solve and overcome these challenges?(=what should we do to increase the number of job rotations?)

Process and responsibilities

- Please describe what is the most optional way to organize job rotation (process).
- What kind of goals is it wise to set on job rotations?
- Is there an optional duration for job rotation? What and why?
- How would you share the responsibilities between the people who participate in organizing job rotation?

HR Manager's role in organizing and boosting Job rotations

- How can you boost job rotations in your role? Are there any challenges for that? What are those challenges?
- What kind of knowledge should every HR Manager in Metsä Group have to be able to organize and boost job rotations?
- Do you feel that you need to get more knowledge so that you could promote job rotations? What kind of knowledge do you need?
- What kind of support do you need to promote job rotations?

Open question

- Is there anything else you would like to mention or point out concerning job rotation?