

Tehtäväkierto ja henkilöstön sisäinen liikkuvuus osaamispää- oman kehittämisen keinoina Tampereen kaupunkikonsernissa

Pro Gradu- tutkielma

Ohjaaja: Prof. Arto Haveri

Antti Knuutila

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Hallintotiede

Kunta- ja aluejohtamisen opintosuunta

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

KNUUTILA ANTTI: Tehtäväkierto ja henkilöstön sisäinen liikkuvuus osaamispääoman kehittämisen keinoina Tampereen kaupunkikonsernissa

Pro gradu-tutkielma, 106 sivua, 11 kuvaa, 2 taulukkoa

Kunta- ja aluejohtamisen koulutusohjelma

Toukokuu 2016

Tässä tutkimuksessa selvitan tehtäväkierron merkityksiä, käytännön toteutuksia ja kehittämismahdollisuuksia Tampereen kaupunkikonsernissa. Tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tieteellistä tietoa tehtäväkierron vaikutuksesta osaamispääomaan ja löytää osaamispääoman kasvun ja organisaation tavoitteiden kannalta parhaita toimintatapoja tehtäväkiertoon. Tutkimuksen aihe on tärkeä, sillä työelämässä tapahtuneet ja edelleen meneillään olevat muutokset korostavat osaamisen merkitystä entisestään. Aiempaa tutkimusta tehtäväkierrosta tarkasteltuna kaikkien osaamispääoman ulottuvuuksien kautta ei ole, eikä menetelmää ole tutkittu kuntakonsernin kontekstissa lainkaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu aineettoman pääoman ja osaamispääoman teorioista sekä tehtäväkierron teorioista. Empiirisen aineiston tueksi olen kerännyt aineistoa kymmenellä haastattelulla kohdeorganisaation eri tuotantoalueilta. Empiiristä aineistoa tarkastelen tutkimuksessa teoriasidonnaisen sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkimuksessa selvitan millaisia käytäntöjä ja näkemyksiä tehtäväkierrolla on eri tuotantoalueilla ja miten tehtäväkiertoa kannattaa konsernitasolla ohjeistaa jotta saatava osaamispääomahyöty on mahdollisimman suuri.

Tutkimustuloksissa käy ilmi, että tehtäväkierron näkemykset jakautuvat kolmentyyppiin perusteluihin: työnantajalähtöiseen resurssien liikuttelutarpeeseen, osaamisen kehittämiseen ja pysyvien sisäisten siirtojen tekemiseen. Käytännössä osaamisen kehittämistä painotetaan paljon mutta siihen panostetaan vähän, jos ollenkaan. Lisäksi nykyiset osaamisen hallinnan rakenteet, tuotantoalueiden soptimointi sekä yksityiskohtaisen suunnittelun tarve hankaloittavat suunnittelua ja toteutusta.

Tutkimuksen lopputuloksena esitän optimaalisen ohjauksen koostuvan useasta erilaisesta mallista, jotka mahdollistavat mahdollisimman paljon sisäistä liikkumista mahdollisimman kevyellä suunnittelulla ja hallinnollisella työllä. Tutkimuksen tulokset ja niiden seurauksena syntyneet mallit huomioivat tällä hetkellä organisaatiossa käynnissä olevat muutokset ja kehittämisen painopisteet sekä niiden tavoitteet, joissa korostetaan mahdollistavaa johtamistapaa sekä henkilöstön osallistamista työn kehittämiseen. Tätä taustaa vasten mahdollisimman kevyt malli tukee henkilöstön itseohjautuvuutta ja luo kasvua uusien johtamisen periaatteiden kannalta kriittisille osaamispääoman osa-alueille mahdollisimman vaikuttavasti.

ALKUSANAT

Tämän pro gradun työstäminen ja opintojen loppuun saattaminen on ollut itselleni merkittävä prosessi, yhden elämänvaiheen päätepiste ja uuden elämänvaiheen suunnannäyttäjä. Haluankin jättää sen luomista tuntemuksista konkreettisen muistijäljen näiden alkusanojen muodossa, vaikka se ei pro gradu- tutkielman tasolla olekaan kovin tavanomaista.

Matka opintojen aloituksesta tähän pisteeseen on ollut pitkä. Matkan varrella on koettu onnistumisia ja epäonnistumisia. Välillä on tuntunut, että tekemiseen on ollut enemmän epäuskoa kuin uskoa. Enemmän ovia kiinni kuin ovia auki. Kuitenkin lopulta on ollut enemmän sitkeyttä kuin luovuttamista. Enemmän etsimistä ja löytämistä kuin laput silmillä kulkemista. Enemmän kehittymistä kuin paikallaan oloa. Lopussa kiitos seisoo, ja kaikki ovet ovat avoinna.

Legendoissa hurjat mittasuhteet saava, toisinaan joidenkin pelkäämäkin, pro gradu, ”iso-G”, on valmis. Olen yllättynyt. En kokenut tutkimusprosessin aikana usein kuvattuja tunteita. En tuijottanut tyhjää näyttöä miettien, miten tähän oikein syntyisi tekstiä. En puurtanut tuskissani kirjastossa yömyöhään. En kokenut epätoivoa, en epäuskoa. Koin aitoa innostusta. Nautin tekemisestä, nautin kaikesta oppimisesta mitä prosessi tarjosi. Koen saaneeni siitä paljon. Usein sanotaankin, että ihminen on itselleen suurin rajoittava tekijä. Omista negatiivisista uskomuksistaan irti päästäminen vapauttaa mielettömän määrän resursseja. Parhaimmillaan tutkimusprosessi tuottaa uutta tietoa aiheesta tiedeyhteisölle, mutta myös tutkijalle itselleen se tarjoaa mielettömän määrän tietoa itseltään. Omista työtavoista, ajatuksista, vahvuuksista ja heikkouksista, ja näin kehittää ja rakentaa identiteettiä niin tutkijana kuin ihmisenäkin. Kaikkea tätä koen saaneeni.

Tahdon kiittää matkan varrella mukana olleita henkilöitä, ohjaaja Prof. Arto Haveria sekä erinomaista graduseminaariryhmäämme. Keskustelu oli hyvää ja porukan dynamiikka toimi loistavasti. Tahdon kiittää myös Tampereen kaupungin koko henkilöstöyksikköä, erityisesti Niina Pietikäistä, Jaana Villilä-Vakkilaista ja Marju Leinosta. Sain paljon hyvää kokemusta, tsemppiä, keskusteluja, ja mielipiteitä.

Avopuolisoani Siriä kiitän tsemppaamisesta ja siitä, että hän jaksoi kuunnella päivästä toiseen innostunutta paatostani aiheesta.

Porin Hanhiluodossa 28. toukokuuta 2016

Antti Knuutila

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	2
1.1 Oppimisen ja osaamisen historiaa työelämän näkökulmasta.....	2
1.2 Aiheen valinta, rajaus ja taustoitus	4
1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja kysymyksenasettelu	6
2 Tutkimuskohteen ja sen toimintaympäristön muutosten analyysi.....	9
2.1 Tampere organisaationa ja työnantajana.....	9
2.2 Tampereen toimintamalli uudistamisaineessa	10
2.2.1 Tampereen nykyisen toimintamallin perusteet.....	10
2.2.2 Toimintamallin kyseenalaistaminen ja arviointi henkilöstöjohtamisen osalta	11
2.3 Vastaus toimintamallin uudistusaineisiin	12
3 Teoreettinen viitekehys - arvonmuodostumisen abstraktoituminen ja osaaminen resurssina	16
3.1 Aineettoman pääoman esiinmarssi	16
3.2 Osaamispääoma	22
3.2.1 Tieto, oppiminen ja osaaminen.....	22
3.2.2 Osaamispääoma teoreettisena viitekehysenä tutkimuksessa	24
3.2.3 Henkilöpääoma / inhimillinen pääoma.....	26
3.2.4 Rakennepääoma / sisäiset rakenteet	27
3.2.5 Suhdepääoma / ulkoiset rakenteet	28
3.3 Osaaminen ja oppiminen - itseään ruokkiva kehä	30
3.3.1 Oppiminen osana organisaation olemassaoloa	30
3.3.2 Yksilö oppivana organisaation jäsenenä.....	33
3.4 Osaamispääoman johtaminen, hallinta ja strateginen kehittäminen	33
3.5 Tehtäväkierto teoriassa ja käytännössä.....	35
4 Tutkimuksen toteuttaminen	42
4.1 Tutkimusote	42
4.2 Teemahaastattelut	43
4.3 Aineiston käsittely ja analysointi	46
4.4 Johdattelu teoreettisesta viitekehuksesta kohti empiriaa	46

5	Aineiston analyysi - tehtäväkierron erilaiset merkitykset.....	49
5.1	Erilaisia näkemyksiä tehtäväkierrosta	49
5.1.1	Resurssitarpeenpaikkaajat - työntekijöiden siirtämistä resurssitarpeiden mukaan	52
5.1.2	Osaamisen kehittäjät - kehittämisfunktio edellä suunniteltuun toteutukseen	54
5.1.3	Pysyvään siirtoon tähtääjät - pysyvillä siirroilla etua henkilöstölle sekä työnantajalle	56
5.2	Tehtäväkierto osaamisen henkilöpääoman näkökulmasta	59
5.3	Vaikutukset ja edellytykset rakennepääoman näkökulmasta.....	61
5.4	Tehtäväkierto suhdepääoman näkökulmasta	70
5.5	Yhteenveto tehtäväkierron ja osaamispääoman koetuista suhteista	72
6	Tehtäväkierron konkretisointi kehittämisen välineeksi	74
6.1	Tehtäväkiertokokemusten ja -näkemysten yhteenveto prosessimallin lähtökohtana.....	74
6.1.1	Tehtäväkierron suunnittelu	75
6.1.2	Tehtäväkierron aika ja sen lopetus	78
6.2	Strategiaa tukevan tehtäväkiertomallin muotoilu	79
6.2.1	Pitkä osaamiskierto ja lyhyt tutustuminen.....	80
6.2.2	Muut liikkuvuuden mallit	85
6.3	Organisaation ja johtamisen muutoksen ja kehittämisen tavoitteiden vuorovaikutus tehtäväkiertoon.....	85
7	Tutkimuksen johtopäätelmät	89
7.1	Pohdintaa	89
7.2	Paluu tutkimuskysymyksiin.....	89
7.3	Osa-optimointi konserniyksiköissä haastaa teoreettiset osaamista kehittävät tehtäväkiertomallit	93
7.4	Helpompia tapoja siirtymisille.....	95
7.5	Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio.....	96
7.6	Jatkotutkimusehdotuksia.....	97

1 Johdanto

1.1 Oppimisen ja osaamisen historiaa työelämän näkökulmasta

Länsimaisen työelämän kehittyminen nykyisen kaltaiseksi on ollut pitkä prosessi. Agraarisen kulttuurin aikakauden elämänmuoto rakentui ammattikuntalaitosten ympärille ammatillisen sosialisoinnin merkeissä. Työtehtäviin kasvettiin ja identifioitiin oppipoika-kisälli-mestari – järjestelmän kautta, ja elämää rytmittivät vuodenaajat sekä aurin-
gon nousu ja lasku. Teollinen vallankumous 1800-luvun keskivaiheilla muutti työelämää kellon- ja vuodenaajoista riippumattomaksi, koulutukseen perustuvaksi teolliseksi työksi, ja ihmisten elämä jaksottui selvästi nuoruuden koulutusaikaan, aikuisuuteen työnteon ja perhe-elämän merkeissä, sekä vanhuusajan eläkejaksoon. Samalla perinteinen työssä oppiminen jäi koululaitoksen jalkoihin, ja työpaikkojen vastuu oppimisesta ja kouluttamisesta muuttui minimaaliseksi. (Poikela 2005). Murros ei siis tapahtunut vain työtehtävien muuttumisen suhteen, vaan koko yhteiskunta ja työn käsitykset muuttuivat täysin toisenlaisiksi kuin ennen. Myöhemmin tässä tutkimuksessa esittelen työelämän murroksen toista aaltoa. Globalisaatiokehitys, teollisen työn vähentyminen ja automatisoituminen ovat muuttaneet yhteiskuntia tietoriippuvaisiksi, nopeasti muuttuviksi ja palvelutyöhön perustuviksi. Aineettomat resurssit ovat nousseet tärkeimmäksi kilpailutekijäksi ja käsitykset oppimisesta ja osaamisesta ovat muuttuneet jälleen. Koulutusinstituutiot pitävät pintansa, mutta nopea toimintaympäristön muutos ja tietointensiivisyys ovat tuoneet jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen teemoja jälleen voimakkaammin työyhteisöille. Vaikka nyky maailmassa on entistä enemmän avustavaa ja suorittavaa teknologiaa, osaamisesta on tullut organisaatioiden tärkein voimavara ja sen merkitys ja määrätietoinen kehittäminen ovat keskeisemmässä asemassa kuin ne ovat ikinä ennen olleet.

Suomalaisen kuntakentän diskurssissa termi murros on tullut tutuksi viimeisen vuosikymmenen aikana. Se on toki myös perusteltua, sillä Suomen väestön ikärakenne on muuttamassa huoltosuhdetta erittäin heikoksi samalla muuttaen väistämättä palvelutarpeita toisenlaisiksi. Taloudelliset resurssit ovat niukentuneet, ja paine erilaisiin säästötoimenpiteisiin ja tehostamisiin sekä rakenteellisiin uudistuksiin on kova. Työelämän

muuttuminen on aiheuttanut muutoksia työllisyyteen, työsuhteiden laatuun ja tarvittavaan osaamiseen. Kaiken lisäksi voimakas muuttoliike on polarisoinut kuntien kykyä selvittää nykyisten lakisääteisten palveluiden tuottamisesta. Samalla kuntien tulisi kuitenkin pystyä entistä tehokkaampaan ja vaikuttavampaan palvelutuotantoon.

Kun tämä kuntasektorin muutospainne sekä samalla työelämän jatkuva nopea muuttuminen yhdistyvät, on kunta työnantajana suurien haasteiden edessä. Lakisääteiset tehtävät muuttuvat. Siinä missä niiden määrä on perinteisesti nähty kasvavana, tapahtuu myös voimakasta kehitystä toiseen suuntaan. Käynnissä olevan kunnallishallinnon uudistuksen myötä ainakin sosiaali- ja terveystalvet tulevat siirtymään erillisille ylikunnallisille alueille viilaten kuntien tehtävistä suuren osan muun instanssin hoidettavaksi. Samalla kuntalaisten osallisuutta ja asiakasnäkökulmaa korostetaan, palveluita kehitetään ja tuotetaan erilaisilla innovatiivisilla malleilla, ja osaamisen merkitys kunnan toiminnassa korostuu toimintaympäristön haasteiden ja työn luonteen takia entisestään.

Perinteisesti kunnan rakenne on myötävaikuttanut niin sanottuun siloutumiseen ja soptimointiin. Kokonaisprosessien sujuvuus asiakasnäkökulmasta ei ole ollut kovin voimakkaasti tapetilla. Tampereen kaupungin tilaaja-tuottajamallin luoma voimakas sopusohjaus on koettu haastavaksi nimenomaan kehittämisen ja joustavuuden näkökulmasta. Toimintaympäristön voimakas ja nopea muuttuminen on ajanut Tampereen kaupungin suurten kokonaisuutosten eteen. Rakenteellisilla uudistuksilla pyritään luomaan joustavampaa, innovatiivisempaa ja tehokkaampaa palvelutuotantoa. On kuitenkin tunnustettu, että rakenteellisten muutosprosessien lisäksi tarvitaan voimakas muutos organisaatio- ja johtamiskulttuuriin. Tällä muutoksella pyritään luomaan asiakas- ja strategialähtöistä ajattelua sekä lisäämään henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Tavoitteena on innostuneempi, kehittämisorientoitunut ja motivoitunut henkilöstö, jota johdetaan korostaen yhteistä suuntaa, kumppanuutta, mahdollistamista ja innostumista. Kulttuurisella muutoksella pyritään siis herättämään rakenteellinen uudistus eloon.

Tämän muutoksen myötä monet muut asiat edellyttävät uudelleentarkastelua. Tällaisia edellytyksiä syntyy myös osaamisen johtamiselle ja hallinnalle. Miten tulevaisuudessa

henkilöstön osaamista johdetaan ja kehitetään jotta se tukee uudelleenmuotoutuneita rakenteita ja kulttuuria? Miten asiakasnäkökulma näyttäytyy toiminnassa, miten henkilöstö oppii kehittämään työtään ja ymmärtämään prosessien kokonaisuutta asiakasnäkökulmasta?

1.2 Aiheen valinta, rajaus ja taustoitus

Toteutan tämän tutkimuksen Tampereen kaupungin konsernihallinnon henkilöstöyksikköön. Tutkimuksessa keskityn kokemuksiin ja merkityksiin, joita tehtäväkiertomenetelmälle on annettu, sekä tarkastelen mahdollisuuksia menetelmän kehittämiseen ja sen prosessin ohjaukseen konsernitasolla. Tutkimuksessa tarkastelen tehtäväkierron, ja sen ohessa myös henkilöstön muun liikkuvuuden, merkitystä osaamispääoman eri osa-alueisiin. Näitä esiin nousevia merkityksiä peilaan käynnissä olevan organisaatiouudistuksen ja sen ohessa tapahtuvan organisaatio- ja johtamiskulttuurin uudistamisen tavoitteisiin. Samalla tutkimuksessa pohdin osaamisen johtamisen ja hallinnan merkitystä siinä määrin kuin se on tehtäväkierron kehittämisen kannalta olennaista. Tutkimusta ajatellen se on hyvin tärkeää, sillä osaamisen johtamisen ja hallinnan kokonaisuus vaikuttaa merkittäväällä tavalla tavoitteellisen tehtäväkierron toteuttamiseen.

Tampereen kaupungin kohtaamat ja suorittamat muutokset lähivuosina tulevat olemaan todella suuria sekä rakenteellisesti että kulttuurillisesti. Ne tulevat olemaan varmasti suurin haaste mihin Tampereella on jouduttu lähihistoriassa vastaamaan. Valtiojohtoiset uudistukset sosiaali- ja terveystalouden perustamisesta ja aluehallinnon uudistamisesta muuttavat organisaatiota ja sen toimintaa väistämättä. Samanaikaisesti Tampereen kaupungilla suunnitellaan ja toteutetaan suurta sisäistä organisaatiomuutosta, mikä tulee vaikuttamaan palvelutuotannon järjestämiseen merkittäväällä tavalla. Tutkimuksessa rajaan pois varsinaiset muutosjohtamisen teoriat, mutta pohdin muutosten vaikutusta osaamisen johtamiseen, hallintaan ja kehittämiseen. Tästä toimintaympäristön kompleksisuuden ja muutospaineen näkökulmasta mielenkiintoista on se, miten se vaikuttaa tarvittavaan osaamiseen ja miten tuota tarvittavaa osaamista tai osaamispääoman ulottuvuuksia kehitetään parhaalla mahdollisella tavalla. Tuleekin pohtia voidaanko henkilös-

tön liikkuvuutta edistävällä tehtäväkierrolla tukea henkilöstön kykyä adaptoitua muutoksiin, tai onko uudistuksen ja kehittämisen tavoitteilla muunlaisia vaikutuksia tehtäväkiertoon tai päinvastoin.

Tutkimuksen aiheen valinta, muotoilu ja perustelut ovat moninaiset. Ensinnäkin tiedeyhteisössä tehtäväkiertoa on tutkittu hyvin vähän, ja mikään tutkimus ei pohdi tehtäväkiertoa laajemmin osana osaamispääoman kokonaisvaltaista kehittämistä. Toisin sanoen linkitys osaamisen johtamiseen ja hallintaan puuttuu, vaikka ne ovat keskeisiä osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Jotta tehtäväkiertoa voidaan suunnitella osaamispääoman näkökulmasta, on olennaista ottaa sen suunnittelussa huomioon osaamisen kehittämistä tukevat asenteet, rakenteet, prosessit ja verkostot.

Toisekseen tehdyt prosessimallinnukset ovat yksinkertaisesti toimimattomia ja hankalasti sovellettavia, mikäli niiden avulla pitäisi pystyä ohjaamaan monialaista kuntakonsernia, jossa toimitaan useilla eri toimialoilla sekä virka- että työsuhteissa. Olemassa oleva tutkimus ei tarjoa näkemyksiä siitä, miten tehtäväkiertoa tulisi optimoida organisaatiokohtaisesti. Samanlainen prosessimalli ei luonnollisestikaan voi toimia optimaalisesti erilaisissa konteksteissa, joten pyrin tarkastelemaan kriittisesti olemassa olevaa tietoa tuoden sen rinnalle organisaation erityspiirteiden vaikutuksen.

Kolmanneksi olemassa oleva tutkimus ei tarjoa jäseneltyä näkemystä siitä, minkälaisessa vuorovaikutuksessa tehtäväkierto on yleisesti organisaation kehittämisen ja tavoitteiden kannalta. Tehtäväkiertoa on siis käsitelty vain hyvin yleisellä tasolla, eikä ole lainkaan pohdittu minkälaisessa toimintaympäristössä se on hyvä menetelmä ja mikä sen vaikutus voi olla organisaation muiden päämäärien saavuttamisessa.

Neljänneksi perusteluksi asetan toimeksiantajan tarpeen tieteellisen tiedon tuottamiselle. Tehtäväkierto on Tampereella tunnustettu tärkeäksi osaksi henkilöstön osaamisen kehittämistä, mutta sitä toteutetaan tällä hetkellä eri tuotantoalueilla hajanaisesti erilaisilla toimintamalleilla. Tarve joustavan ja yhteisen tehtäväkierron mallin kehittämiseksi on kirjattu myös Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki- kaupunkistrategia 2025:n pohjalta tehtyyn Uusi Tampere – yhdessä tehden ja rohkeasti johtaen – organisaation toi-

mintakykysuunnitelmaan. Toimintakykysuunnitelman tavoite 4 kuuluu seuraavasti: ”Henkilöstön osaaminen on monipuolistunut ja vahvistunut”, ja toimenpiteinä mainitaan tehtäväkierron systemaattisen ja joustavan mallin kehittäminen. (www.tampere.fi).

Tutkimuksen aihetta ei kuitenkaan toimeksiantajan toimesta täsmennetty, joten teoreettinen viitekehys, metodologiset valinnat ja tutkimuskysymykset kumpuavat omista näkemyksistäni ja tavoitteistani tuottaa vaikuttavaa tutkimustietoa. Teoreettiselta kantilta osaamispääoman malli sekä tehtäväkierron teorit tukevat tutkimuksen tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Teoreettisessa viitekehyksessä esittelen lyhyesti myös muita osaamisen tai organisaatioiden kehittämiseen liittyviä teorioita siinä määrin, kuin se mielestäni on tarpeellista kokonaiskuvan ymmärrystä ajatellen.

Tässä tutkimuksessa pohdin tehtäväkierron vaikutusta myös työilmapiiriin ja henkilöstöä huomioivaan johtamistapaan, mutta vain siinä määrin kuin se empiirisestä aineistosta nousee esiin. Koska myös ilmapiiri ja johtamistavat ovat osaamispääoman rakenteellisia tekijöitä, ei niitä voida tässä tutkimuksessa jättää huomioimatta.

Keskityn tässä tutkimuksessa tehtäväkierron osaamispääomavaikutukseen, joten en tarkastele syvällisemmin työhyvinvointia tai sen kustannuksia, mutta esitän teemahaastateluissa esiin nousevia tehtäväkierron mahdollisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja henkilöstön terveysperusteiseen uudelleensijoittumiseen. Työhyvinvointi itsessään voidaan nähdä yhtenä osaamispääoman rakenteellisena tekijänä, joten sen käsitteleminen on tarpeellista siinä määrin kuin se nousee esiin. Esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä mielenterveysongelmien kohdalla toimenkuvan tilapäinen muuttuminen saattaa toimia ennaltaehkäisevänä tai korjaavana tekijänä.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja kysymyksenasettelu

Tutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena on tuottaa tieteellistä tietoa tehtäväkierrosta ja sen vaikutuksesta osaamispääoman eri ulottuvuuksiin ja luoda sitä kautta optimaalinen

tapa toteuttaa tehtäväkiertoa kuntakonsernissa. Tutkimuksen tavoitteen toteutuminen edellyttää, että samalla on tarpeen selvittää Tampereen kaupungin eri tuotantoalueiden näkemyksiä tehtäväkierrosta menetelmänä ja kerätä tietoa nykyisten toimintamallien vahvuuksista ja heikkouksista. Tavoitteena on löytää yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia joiden avulla on mahdollista hahmottaa koko kuntakonsernin tehtäväkierron ohjaamisen mahdollisuutta tai ohjeistamista. Näin on mahdollista hahmottaa toimintamalleja jotka myötävaikuttavat osaamisen kehittämiseen sekä muihin organisaation tavoitteiden toteutumiseen. Osaamisnäkökulmaa tarkastellaan Leenamaija Otalan (2008) osaamispääoman määrittelyn kautta.

Teoriakatsauksen ja teemahaastatteluilla kerätyn empiirisen aineiston teoriasidonnaisen sisällönanalysoinnin avulla tarkastelen tehtäväkierron moniulotteisuutta ja sen vaikuttavuutta henkilöstön osaamiseen, sekä myös sen vaikuttavuutta rakenteellisiin ja vuorovaikutussuhteellisiin osaamispääoman ulottuvuuksiin. Koska osaamispääoma toimii tutkielmassa teoreettisena viitekehyksenä, on olennaista tarkastella tehtäväkiertoa osaamispääoman kaikkien ulottuvuuksien kautta, löytää mahdollisia vuorovaikutuksen rajapintoja ja luoda uutta näkemystä tehtäväkierrosta kaikki nämä rajapinnat sekä organisaation muut tavoitteet huomioiden. Tässä laajemmassa osaamispääoman pohdinnassa olennaista on myös tarkastelu miten olemassa olevat osaamisen johtamiseen liittyvät rakenteet, prosessit, käytännöt, asenteet ja verkostot tai niiden puute vaikuttavat tehtäväkierron suunnitteluun, toteutukseen ja vaikuttavuuteen.

Sen lisäksi, että tarkastelen tehtäväkierron vuorovaikutusta osaamispääoman kanssa, tutkin myös tehtäväkiertoprosessin toimijoiden näkökulmia sekä mallin mahdollista käyttäjäystävällisyyttä ja soveltuvuutta. Tutkimusongelmiin vastaaminen edellyttää selvitystä siitä, mitä keneltäkin toimijalta vaaditaan tehtäväkiertoprosessin eri ajankohtina ja mitä osaamispääomaa sen vaikuttava toteuttaminen edellyttää jotta sen osaamispääomaa kasvattava vaikutus on mahdollisimman suuri. Olennaista on löytää vastauksia siihen, kuinka paljon tehtäväkiertoa tulisi strukturoida tai kuinka paljon suunnittelua kannattaa jättää tapauskohtaiseen harkintaan, ja miten toimintamallista saadaan suurin hyöty.

Edellä esitetyn perusteella johdan tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi seuraavan:

Millaisella mallilla tai malleilla suuren, muuttuvan ja monialaisen organisaation tehtäväkiertoa voidaan hallita, jotta se olisi mahdollisimman vaikuttavaa osaamispääoman sekä organisaation tavoitteiden kannalta?

Jotta voin saada päätutkimuskysymykseen vastauksen, tulee tutkimuksessa ratkaista seuraavat alatutkimuskysymykset:

Millaista osaamisen johtamista ja hallintaa tarvitaan menetelmän toteuttamiseksi ja miten nykytila myötävaikuttaa tai jarruttaa tehtäväkierron toteuttamista?

Millaisilla malleilla eri tuotantoalueilla tehtäväkiertoa on toteutettu ja millaisia reuna-ehdoja tuotantoalueiden työprosessien organisointi tai työn laatu asettavat prosessille?

Kuten aiemmin on tullut esille, sekä sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö on kohtaamassa suuria muutoksia. Muutokset ja niiden tavoitteet muuttavat merkityksellisellä tavalla sitä, minkälaisena henkilöstön rooli ja tarkoitus tulevaisuudessa nähdään. Se vaikuttaa siten myös siihen, minkälaista osaamista henkilöstöllä tulee olla ja millaisilla periaatteilla ja menetelmillä osaamista kehitetään jotta se on mahdollisimman vaikuttavaa. Tästä syystä kuljetan tutkimuksessa vahvasti mukana kohdeorganisaatiossa käynnissä olevia muutoksia ja niiden tavoitteita. On olennaista selvittää mikä tehtäväkierron ja muun liikkuvuuden rooli kohdeorganisaation tulevaisuuden osaamisen kehittämisessä on ja miten se vaikuttaa toivottuihin tavoitetiloihin.

2 Tutkimuskohteen ja sen toimintaympäristön muutosten analyysi

2.1 Tampere organisaationa ja työnantajana

Tampere on Pirkanmaan maakunnassa sijaitseva, Suomen kolmanneksi suurin kaupunki. Asukasluku on 223 004 ihmistä (31.12.2014) ja pinta-ala 689,6 neliökilometriä. (www.tampere.fi). Tampereen henkilöstömäärä on vuoden 2014 lopussa 15 228 henkilöä, joista 75% ovat naisia ja 25% miehiä. (Vuosikertomus 2014). Organisaatiossa henkilöstöstä suurin osa on päivähoito-, koulutus- ja kulttuuripalveluissa (39%) sekä sosiaali- ja terveystaloudissa (37%). Liikelaitoksissa ja Pirkanmaan pelastuslaitoksen alla on 17%, konsernihallinnossa 5%, ja konsernipalveluissa 2%. (Henkilöstötilinpäätös 2014).

Kuvassa 1 on Tampereen kaupungin organisaatiokaavio, josta käy ilmi organisaatiokerke. Tampereella on vielä toistaiseksi käytössä tilaaja-tuottajamalli. Se tarkoittaa, että tilaajalautakunnat kilpailuttavat palveluita ja tekevät niistä tilaussopimuksen. Menetelmää toteutetaan niin ulkoisten hankintojen kuin sisäisenkin palvelutuotannon osalta. Varsinainen palvelutuotanto tapahtuu hyvinvointipalveluiden ja liikelaitosten alla näkyvillä tuotantoalueilla, joihin myös tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keruu kohdistuu.



Tampereen kaupungin organisaatio 1.1.2015



TAMPEREEN KAUPUNKI

Kuva 1: Tampereen kaupungin organisaatiokaavio (www.tampere.fi)

2.2 Tampereen toimintamalli uudistamispaoneessa

2.2.1 Tampereen nykyisen toimintamallin perusteet

Tampere on kulkenut etulinjassa Suomalaisen kunnallishallinnon kehittämisessä, ja vuonna 2007 toteutettu toimintamallin uudistus on Suomalaisen kuntahistorian suurimpia ja radikaaleimpia. Tampere uudisti yhdellä kertaa toimintansa, rakenteensa ja johtamisensa ottamalla käyttöön pormestarihallinnon, tilaaja-tuottajamallin ja asiakaslähtöisen prosessimallin (Rannisto 2015.)

Pormestarimallin kehittämiseksi Tampere pyrki vastaamaan tarpeisiin vahvistaa poliittista ohjausta ja poliittista päätöksentekoa osana asioiden valmistelua ja virkamiestötoimintaa. Tärkeä lähtökohta oli myös luoda poliittiselle johtajuudelle kasvot. Kuntalakiin tarvittiin luottamushenkilöstöä koskevia lakimuutoksia, jotka sallivat Tampereen pormestarimallin, jossa kuntajohtajapohjaisen johtamisjärjestelmän tilalle tulee luottamushenkilöpormestari ja apulaispormestareita. Apulaispormestarit ovat toimineet tilaajalautakuntien puheenjohtajina. (Stenvall et al. 2009).

Tampereen tilaaja-tuottajamallissa tilaaminen ja tuottaminen on eriytetty toisistaan. Tällä on pyritty tekemään palvelutuotteiden laatu ja hinta näkyvämmiksi, tehostamaan ja kehittämään omaa palvelutuotantoa, hyödyntämään vaihtoehtoisia palvelutuotantotapoja ja uudistamaan johtamistyötä. Tilaaja on vastuussa ohjaamisesta, valvonnasta, palveluiden määrittämisestä, tuottajien hyväksynnästä, kilpailuttamisesta ja hankinnasta. Tuottaja on vastuussa palveluiden tuottamisesta, asiakassuhteista sekä toiminnan rahoittamisesta palveluitaan myymällä ja kilpailemalla markkinoilla. Ohjaus tilaajan ja tuottajan välillä tapahtuu sopimuksilla, joissa määritellään osapuolet, mikä on sopimuksen sisältö, palveluiden hinta, laatu ja määrä, sekä seurantamenettelyt. (Stenvall et al. 2009).

Kolmantena osana mallia oli organisaation uudistaminen tukemaan paremmin prosessi-perusteista asiakaslähtöistä ajattelua. Tämän tavoitteen pohjalta laadittiin organisaatiokaaviossa (Kuva 1) esiintyvät lautakunnat.

2.2.2 Toimintamallin kyseenalaistaminen ja arviointi henkilöstöjohtamisen osalta

Tampereen yliopiston tekemässä toimintamallin arviointiraportissa Syytön, sankari vai konna (2008) Tampereen kaupungin henkilöstöjohtaminen saa osakseen suurta kritiikkiä. Osittain puutteellisen ja vanhankantaisen henkilöstöjohtamisen takia koko toimintamalli on saanut osakseen negatiivisia arviointeja henkilöstökyselyissä. Toimintamallin kehittämiseksi henkilöstöasioissa arviointiraportti antaa seuraavat kehitystoimenpideehdotukset:

- Kytetään henkilöstövoimavarojen johtaminen mallin toteutukseen
 - Lisätään tuotannon liikkumavaraa henkilöstöasioissa
 - Tunnistetaan ja päätetään ne henkilöstöasiat, joissa konsernin linjaukset ja ohjeistus ovat tarpeellisia
 - Panostetaan viestintään ja muutetaan sitä henkilöstöä ja asiakastyötä tukevaksi
 - Kehitetään johtamista ja prosesseja asiakastyötä ja hyvää työilmapiiriä tukeviksi
 - Käynnistetään laaja esimiesvalmennus
- (Stenvall et al. 2009)

Työterveyslaitoksen työelämän laatua kartoittavassa Kunta 10- seurantatutkimuksessa nähtiin vuonna 2014 kehitystä, mutta myös suuria ongelmakohtia. Vaikka työpaikkojen ilmapiiri on parantunut, ja yhä useampi suosittelisi kaupunkia työnantajana, negatiivisena muutoksena on koettu henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien väärän suuntainen kehittyminen.

2.3 Vastaus toimintamallin uudistuspaineisiin

Arviointiraportin esittämiin haasteisiin on osin jo vastattu. Vuonna 2014 Tampereella toteutettiin 360° -esimiesarviointi, jonka avulla esimiestyötä ja johtamisosaa arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti (henkilöstötilinpäätös 2014, www.tampere.fi.) Kuitenkin toimintamallin uudistus tulee edellyttämään runsaasti uudenlaisia linjauksia ja johtamisen ja toimintakulttuurin periaatteellisia uudistuksia ja uudelleenmuotoiluja, jotta henkilöstövoimavarojen johtaminen oikeasti saadaan tukemaan toimintamallia sekä tulevia muutoksia.

Haasteet on tunnistettu, ja sen seurauksena Tampereen kaupunki tulee kokemaan ennen näkemättömän suuria organisatorisia muutoksia lähitulevaisuudessa. Tampereen kaupunginhallituksen suunnittelukokous hyväksyi 09.03.2015 toimintamallin uudistamisen projektisuunnitelman, jonka tavoitteena on uudistaa toimintamalli vuoteen 2017 mennessä.

Uudistuksen tarkempia tavoitteita on linjattu kaupunginvaltuuston päätöksellä 15.06.2015. Keskeistä on asiakaslähtöisyyden, kuntalaisten osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien ja kumppanuusajattelun vahvistaminen, johtamisen selkeyttäminen ja kehittäminen, toiminnan taloudellisuus, tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääminen, pormestarihallinnon kehittäminen, ja keskeisimpänä tilaaja-tuottajamallin korvaavan johtamisjärjestelmän kehittäminen. (www.tampere.fi, Tampere 2017 valmistelutyön eteneminen).

Tampereen toimintamallin uudistamisen tavoitteista huokuu voimakkaasti tarve muuttaa kankeata ja sitovaa sopimusohjausta, jonka on nähty syövän tuottajien toimivaltaa liiaksi. Kun ohjaus tapahtuu sopimuksen voimalla melko armottomasti, on itsestään selvää että se vähentää toimijoiden kykyä innovatiivisuuteen ja palvelutuotannon kehittämiseen ja etenkin kumppanuuden kehittämiseen. Sopimusohjauksen luonne toiminnan kehittämisen kannalta on siis kaksijakoinen: toisaalta kilpailun ja kustannustietoisuuden lisäämisen kautta on pakotettu yksiköt tehostamaan toimintaansa, mutta toisaalta on liian voimakkaalla ohjauksella jäädytetty sitä. Tämä on näyttäytynyt etenkin henkilöstön kokemuksina vastuullisuuden ja toimintatapojen vapauden supistumisena, mikä on heijastunut suurena kritiikkinä mallia kohtaan (Rannisto 2015.)

Tilaaja-tuottajamallin tilalle tulevan ohjausmallin keskeisiä tavoitteita on säilyttää todettuja hyviä puolia käytössä olleesta mallista. Niitä ovat hankintaosaaminen, asiakaslähtöinen elinkaarimalli, yhdessä tekemisen malli, kustannustietoisuus, tuotteistus ja prosessiajattelu sekä kuntalaisten osallistuminen. Korvaavasta mallista käytetään valmistelussa nimeä tulos- ja vaikuttavuusohjaus. Tarkoitus on korvata tiukka sopimusohjaus tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen perustuvilla tavoitteilla, jotka määritellään yhteistyössä toimijoiden kesken. (www.tampere.fi).

Uudistuksen keskeisiä periaatteita ovat asiakaslähtöisyys sekä henkilöstön ja kuntalaisten osallistaminen. Nykyiset osallistumisen käytännöt tullaan arvioimaan uudestaan uuden toimintamallin näkökulmasta. Keskeisenä henkilöstöön ja organisaatiokulttuuriin

vaikuttavana elementtinä toimintamalliuudistuksen ohessa edistetään kumppanuuteen ja mahdollistavuuteen perustuvaa toimintakulttuuria. (www.tampere.fi).

Käytännössä Tampereella siis pyritään luomaan organisaatio, jonka johtamista määrittävät tietyt periaatteet joilla korostetaan luottamusta, kumppanuutta, henkilöstön vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia. Uudistuksessa pyritään siis muuttamaan esimiesten roolia enemmän toimintaa tukevaksi ja palvelevaksi, eikä tarkkojen toimintamallien tai käskyjen antajaksi. Uudet johtamisen periaatteet lanseerattiin Tampereen kaupungin esimiespäivässä 26.04.2016, ja ne ovat Tampereen kaupungin strategijahtaja Reija Linnamaan sosiaaliseen mediaan (<https://twitter.com/RLinnamaa>) laittaman tiedon mukaan seuraavanlaiset:

-Annan selkeän suunnan ja teemme yhdessä tuloksia

-Innostan ja mahdollistan onnistumisen

-Kannustan kehittämiseen

-Edistän kumppanuutta

Työprosessien työntekijälähtöinen kehittäminen on lähitulevaisuudessa erittäin ajankohdainen asia Tampereella, sillä päätös lean- filosofian omaksumisesta tärkeimmäksi sisäisten prosessien kehittämismenetelmäksi on tehty (<https://twitter.com/TarjaPuskala>.) Lean- menetelmä on alun perin autoteollisuudessa kehitetty, monia eri työkaluja sisältävä ajattelutapa, jolla pyritään toiminnan tehostamiseen muun muassa tilauskantaan perustuvan imun kautta tapahtuvan tuotannon oikea-aikaisuuden ja virtauksen suunnitella sekä hukan minimoimisen ja jatkuvan, henkilöstöä osallistavan kehittämisen kautta (Liker 2004.)

Lean- kehittämisen yhteydessä on lanseerattu henkilöstö kehittäjänä - tyyppinen ajattelu, jonka iskulause on ”lupa kehittää”. Sekä toimintamalliuudistuksen ja johtamiskulttuurinuudistuksen tavoitteet että sisäisten prosessien kehittämisen tavoitteet konkreettisesti vaikuttavat henkilöstön vaikutusta, vastuuta ja roolia organisaation kehittämisessä. Tämän tutkimuksen kannalta lean- kehittäminen on merkittävä kehityssuunta, sillä pohdin teh-

täväkierron menetelmiä, ohjeistuksia ja malleja myös organisaation muiden tavoitteiden kautta. Kun pohditaan kumppanuutta ja henkilöstön kehittämisroolin kasvua on sillä myös merkitys siihen, miten henkilöstö kehittää itseään, työtään ja organisaatiotaan tehtäväkierron avulla.

3 Teorettinen viitekehys - arvonmuodostumisen abstraktoituminen ja osaaminen resurssina

3.1 Aineettoman pääoman esiinmarssi

Tehtäväkierron teorioiden ohella tämän tutkimuksen keskeisin teorettinen malli on osaamispääoma. Nykymaailmassa muutokset toimintaympäristössä, niin sisäisessä kuin ulkoisessakin, ovat ennennäkemättömän nopeita. Globalisaatiokehitys, jonka voidaan nähdä saaneen alkunsa jo 1500-luvulla, on pienentänyt maailmaa. Viimeisten vuosikymmenien tekninen kehitys on ollut huimaa ja sen vaikutus globalisaatioon on ollut radikaali. Yhä enemmän yritysten ja organisaatioiden, alueiden, valtioiden ja kokonais-ten mannerten tapahtumiin ja kilpailutilanteeseen vaikuttaa jokin toisella puolella tapahtunut. Yhteydet toimivat reaaliaikaisesti ja rahoitusmarkkinat ovat maailmanlaajuiset. Muutokset ja trendit leviävät yhä nopeammin, samaten tuoteinnovaatiot ja palveluinnovaatiot. Tulevaisuudesta on tullut entistä vaikeammin ennustettava ja nopeasta reagoinnista ja proaktiivisesta asenteesta oman toiminnan ja toimintaympäristön vuorovaikutuksen suhteen on tullut organisaatioiden elinehto. Ihmiset organisaatioissa vaihtuvat entistä tiuhempaan. Tällaisessa maailmassa pärjäävät ne toimijat, jotka pystyvät valjastamaan oman osaamispääomansa tuottavaan toimintaan ja johtamaan omaa osaamistaan tavalla, joka mahdollistaa arvonmuodostuksen organisaatiolle.

Hammer ja Chamby (1993) havaitsivat ja analysoivat työn ja organisaation tulevia ja jo voimassaolevia muutoksia jo yli kaksikymmentä vuotta sitten. Heidän listauksestaan voidaan huomata valtaosan jo tapahtuneen tai ilmiöiden kiihtyneen voimakkaasti. Etenkin heidän näkemyksensä liittyen tämänkin tutkimuksen teemoihin, eli osaamiseen, oppimiseen ja johtamisen muuttumiseen suorasta johtamisesta valtuuttavampaan suuntaan ovat tällä hetkellä tutkimuskohteessa todella voimakkaasti konkretisoituneet. Näiden ohella he kiinnittivät huomiota taulukossa 1 esiintyviin tekijöihin.

Taulukko 1. Työn ja organisaatioiden keskeisiä muutoslinjoja. (Hammer & Chamby 1993)

Muutos	Muutoksen selvennys
Työyhteisöjen muutos	Toiminnallisuuteen perustuvista osastoista siirrytään kohti prosessikohtaisia tiimejä.
Työtehtävien muutos	Tehtävät muuttuvat huomattavasti moninaisemmiksi.
Työntekijöiden roolin muutos.	Valtuuttaminen korvaa tiukan kontrollin.
Työhön valmistautumisen muutos	Oppiminen nousee toiminnan ytimeksi koulutuksen sijaan.
Suorituksen arvioinnin muutos.	Tulos nousee keskiöön menettelyiden ja toimenpiteiden sijaan.
Etenemisen kriteerien muutos	Osaaminen nousee keskiöön suorituksen sijaan.
Arvojen muutos	Tuottavuus ja arvojen muutos nousee arvojen suojelun edelle.
Esimiesten roolin muutos	Valmentava ote nousee työn johtamista tärkeämmäksi.
Organisaatorakenteiden muutos	Korkeat hierarkiatasot poistuvat.
Johtamisen muutos	Ihmisten johtaminen nousee keskiöön.

Organisaation ja työn luonteen muuttuminen pakottaa organisaatiot tarkkailemaan, analysoimaan ja kehittämään itseään ja toimintaansa eri tavoin kuin ennen. Yrityksen taloudellinen pääoma ei merkitse enää kilpailuetuna paljoakaan. Rahoitusta on helppo saada, viimeisin tuotantoteknologia on kaikkien saatavilla, ja reaalipääomaa osataan kyllä johtaa laadukkaasti.

Aineettoman pääoman ja henkilöstön johtaminen sitä vastoin on haasteellista, sillä se kohdistuu perinteisten resurssien johtamisen sijasta ihmisiin yksilöinä, heidän mielentiloihinsa ja organisaation uskomuksiin ja arvoihin, eli kulttuuriin (Brunold & Durst 2012.) Organisaatiot saavat arvonsa siitä, mitä ne osaavat, millaista mainetta ne nauttavat, miten osaamista kehitetään ja johdetaan, miten ne osaavat muuttaa osaamisen innovatiivisiksi tuotteiksi ja palveluiksi, mitä tuotemerkkejä ne omistavat, miten ne ylläpitävät oppimista tukevia rakenteita, miten ne muodostavat suhteita sidosryhmien kanssa, ja ennen kaikkea, miten ne kohtaavat muuttuvan maailman ja uudistuvat sen mukana. Yhä enemmän arvo muodostuu siis aineettoman pääoman perusteella. Yritysten markkina-arvo poikkeaaakin yhä enemmän kirjanpitoarvosta, joka määräytyy edelleen yli 350 vuotta vanhan kirjanpitokäytännön mukaan (Ojala 2008.)

Osaamispääoma on käsitteenä suhteellisen uusi ja sen täsmällinen määrittely on ollut haastavaa. Osaamispääoma on kattokäsite aineettoman varallisuuden staattisten elementtien ja tiedonmuodostuksen dynaamisista prosesseista (Hussi 2002.) Se on organisaation inhimillisten, organisaation sisäisiin sekä ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin perustuvien voimavarojen kokonaisuus. Osaamispääoman avulla osaamisvaranto voidaan kohdistaa toimimaan organisaation hyväksi luomaan lisäarvoa (Hussi 2002).

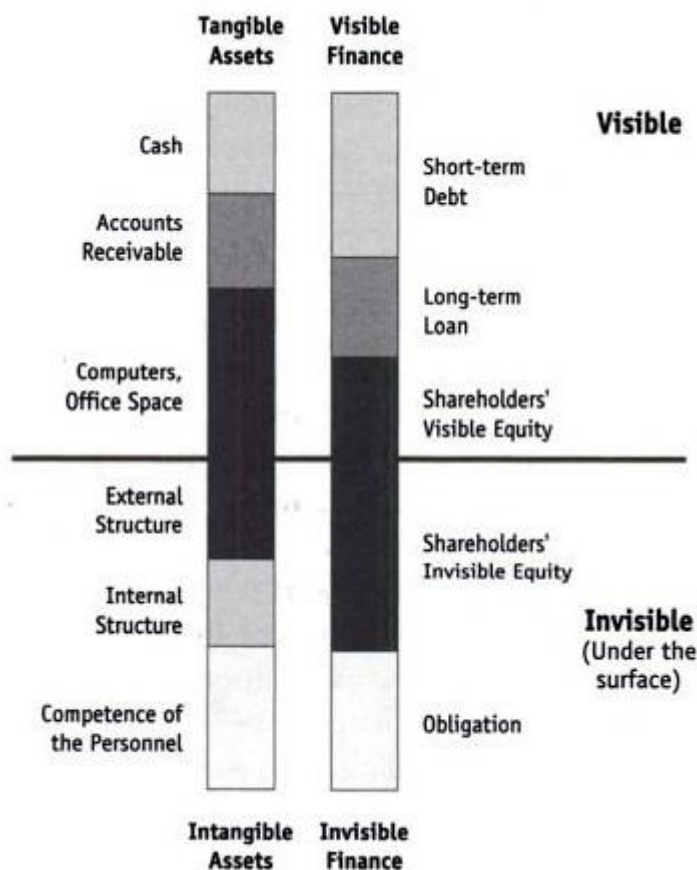
Käsitteet aineeton pääoma ja osaamispääoma ovat melko lähellä toisiaan, mikä käy ilmi myös Hussin yllä esitetystä määrittelystä. Organisaation aineettomat resurssit muodostuvat kaikesta ei-rahamääräisestä ja ei-fyysisestä resurssivarannosta. Siis myös ihmisten omaavat tiedot ja taidot ovat siis organisaatiolla olevaa aineetonta resurssia. Kun tätä käytetään hyväksi esimerkiksi uuden tiedon tuottamisessa, se edellyttää erilaisia rakenteita, menettelytapoja, asenteita ja ilmapiiriä. Näin aineeton resurssi muuntautuu osaamispääomaksi. Osaamispääoma on siis merkittävä tekijä aineettoman pääoman muodostumisessa. Aineettomaan pääomaan voidaan osaamispääoman lisäksi lukea yrityksen ominaisuudet (brändiarvo, imago) ja aineettomat oikeudet (tavaramerkit, patentit). (Ojala 2008).

Tarve osaamispääoman täsmällisemmälle määrittelylle on kuitenkin tiedostettu. Työelämä on muuttunut ja muuttuu edelleen tuotannosta palveluiden tuottamiseen ja tieto-

toimintaan, jossa osaaminen ja tieto ovat olennaisimpia raaka-aineita ja oppiminen tärkein prosessi. Rahallisen pääoman johtamisella on pitkät perinteet, ja siihen on panostettu niin kauan kuin yritystoimintaa on nykyisen kaltaisessa muodossaan ollut. Nyt osaamispääomasta on kuitenkin tullut tärkein yrityksen menestyksen ja arvon lähde, mutta sen johtamisen perusteissa olevat puutteet estävät tehokkaan kehittämisen, johtamisen ja hyödyntämisen. (Ojala 2008).

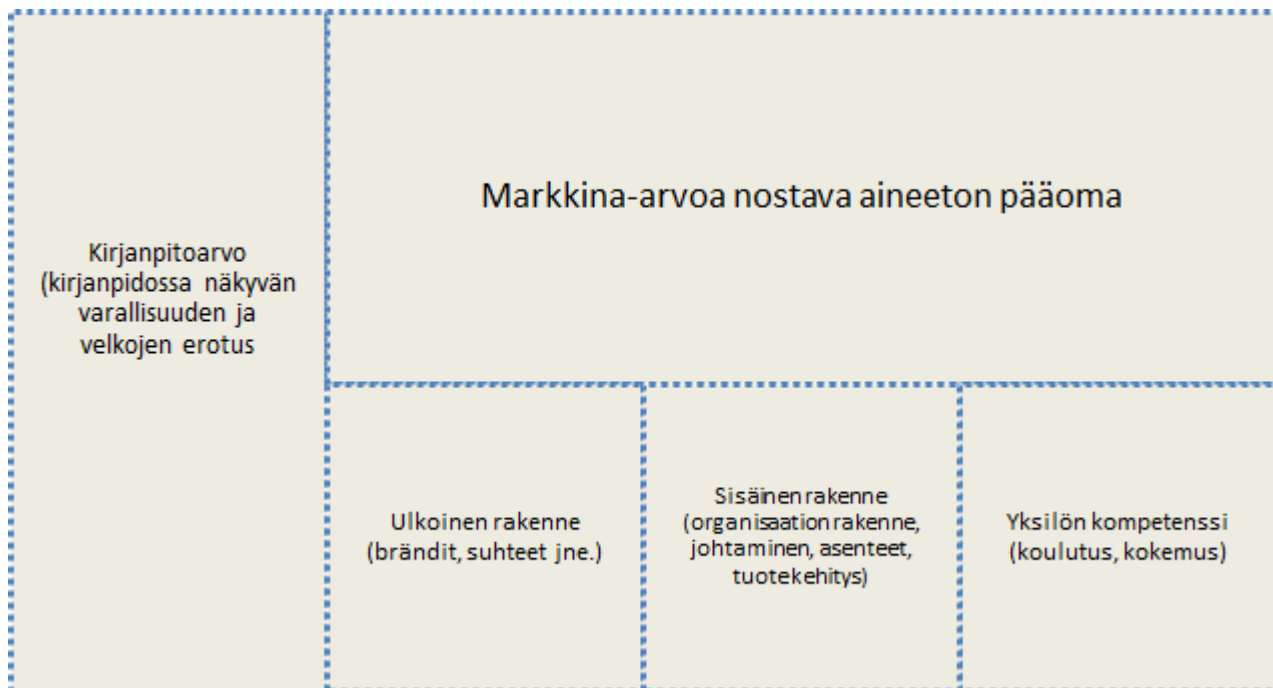
Robert Kaplanin ja David Nortonin (1992) artikkelissa esiteltiin tasapainotettu mittaristo (balanced scorecard) tavoitejohtamisen tueksi. Lähtöajatuksena kehittämisessä on ollut pelkän taloudellisen informaation riittämättömyys organisaatioiden johtamisessa. Mittariston tarkoitus on ollut nivoa strategia konkreettisiksi tavoitteiksi ja mitattaviksi muuttujiksi. Lyhyen aikavälin taloudellisten tunnuslukujen sijaan mukaan haluttiin aineettoman pääoman muuttujia. Mittaristo sisältää talousnäkökulman lisäksi asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman ja oppimisen ja kasvun näkökulman. Organisaation kyky innovoida oppia, ja soveltaa osaamista on korrelaatioissa yrityksen arvon kanssa. Se luo lisäarvoa asiakkaille ja sidosryhmille, lisää kykyä uusien tuotteiden kehittämiseen ja toiminnan tehostamiseen, ja mahdollistaa organisaation kasvun. (Kaplan & Norton 1992).

Sveiby (1997) kuvaa yritysten arvonmuodostuksen muutosta ja aineettoman pääoman vaikutusta yrityksen arvoon. Hyvin brändättyjen kuluttajatuotteiden arvonmuodostuksessa aineeton pääoma muodosti suuren osan arvosta, kun taas esimerkiksi kiinteistöyrityksissä arvo muodostui rahallisen pääoman kautta, ja siten tilinpäätöksessä näkyvä omaisuus muodosti lähes kokonaan yrityksen arvon. Saman ilmiön ovat havainneet toki myös monet muut tutkijat. Tilastollisesti tarkasteltuna yhdeksänkymmentäluvulta alkaen tietoon pohjautuvat yritykset ovat kehittäneet markkina-arvoaan merkittävästi verrattuna pääomaorientoituneisiin yrityksiin. Tietotoiminnan parissa työskentelevillä yrityksillä ero kirjanpitoarvon ja markkina-arvon välillä on todella suuri. Tämä johtuu siitä, että kirjanpitokäytännöt eivät tunne henkistä pääomaa. (Ahonen 1998).



Kuva 2. Näkyvän ja näkymättömän pääoman suhde (Sveiby 1997)

Sveiby (1997) on kuvannut osakehintaa lisäävän aineettoman pääoman muodostuvan kolmesta osasta, ulkoisesta rakenteesta, sisäisestä rakenteesta ja yksilöiden pätevyydestä. Eri yrityksissä arvonmuodostus tapahtuu erilailla. Esimerkiksi tunnetun elintarvikevalmistajan arvon muodostumista selittää parhaiten tuotemerkki (ulkoinen rakenne) ja mahdollisesti reseptit (sisäinen rakenne). Laajalle levinneen ketjuravintolan arvon muodostuminen taas oletettavasti pohjautuu laajaan yrittäjien verkostoon ja vahvaan brändiin (ulkoinen rakenne). Autotehtaan arvo määräytyy valtaosin näkyvän pääoman perusteella, sillä tuotantolaitosten fyysiset rakenteet ovat hyvin merkittävät, mutta monimutkaisen tuotantoprosessin johtamisessa tarvitaan myös vahvaa johtamisaamasta (sisäinen rakenne).



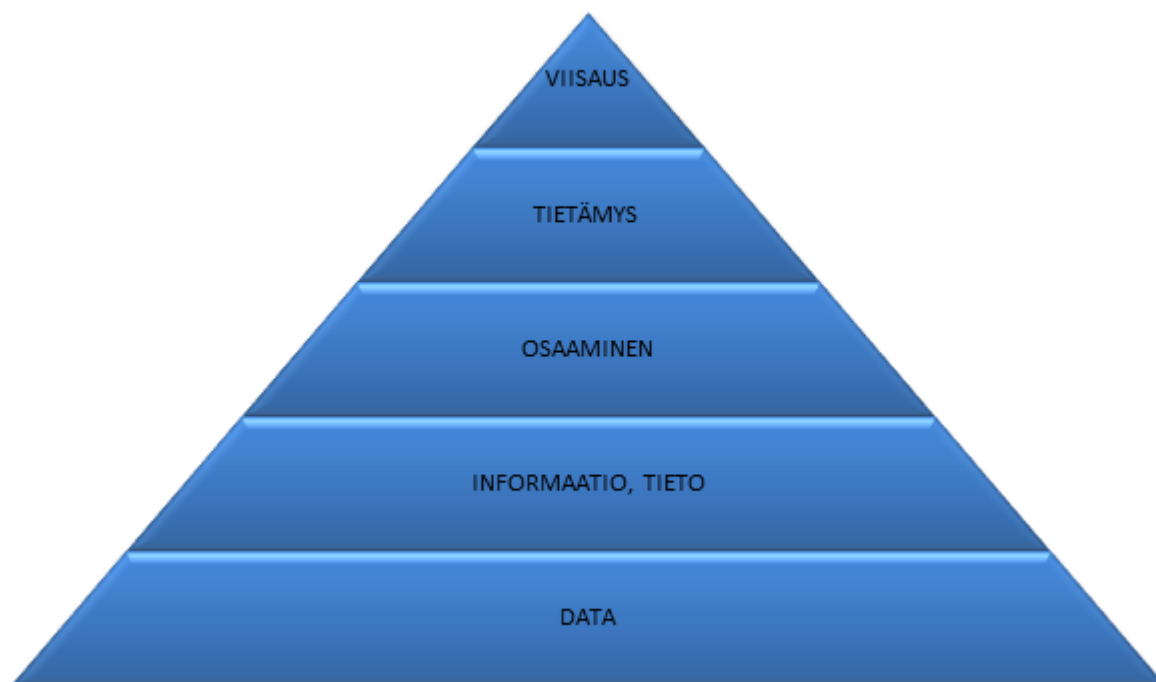
Kuva 3. Organisaation arvon muotoutumisen elementit ja aineettoman pääoman jaottelu (Sveiby 1997)

MERITUM- hanke (MEasiRing Intangibles To Understand and improve innovation Management) tutki aineetonta varallisuutta innovaatioiden hallinnan kehittämiseksi. Hanke toteutettiin EU- rahoituksella TSER- tutkimusohjelman puitteissa. Hankkeen tavoitteena oli luoda mielekäs teoreettinen aineettoman varallisuuden luokittelu. Muut tavoitteet liittyivät johtamisprosessien hallintajärjestelmien analysointiin, aineettoman varallisuuden merkityksen arviointiin yritysten arvon määrittämisessä sekä aineettoman varallisuuden mittausta ja raportointia koskevan aineiston tuottamiseen. (Proyecto Meritum 2002). Kyseisen hankkeen loppuraportti on toiminut useissa tutkimuksissa osaa- mispääoman määrittelyn lähteenä.

3.2 Osaamispääoma

3.2.1 Tieto, oppiminen ja osaaminen

Tieto käsitteenä liittyy yleensä keskusteluun osaamisesta. Tiedon ympärille kiteytyy usein paljon muitakin käsitteitä, kuten data, informaatio, älykkyys jne. Data on jäsentelämätöntä ainesta, esimerkiksi erilaisia symboleja, lukujonoja, tai muuta ainesta, joka ei sinänsä ole vielä millään tapaa selittävää tai ymmärrettävää. Dataa muodostuu tolkuton määrä, eikä se ole varsinaisesti kokonaisuutena millään muotoa hallittavissa. Datan liittäminen asiayhteyteen ja sen analysointi synnyttää informaatiota, tietoa. Tieto ja informaatio ovat olleet tutkimuksen kohteina jo antiikin filosofian syntymisestä alkaen. Tiedon tyhjentävää määrittelyä tuskin koskaan saamme, ja en paneudukaan tässä tutkimuksessa sen syvällisemmin tieto-oppiin. Ottamatta kantaa tiedon pohjimmaiseen filosofiseen luonteeseen olennaista on, että kun tämän tiedon tai informaation avulla luodaan jotain uutta toimintaa, tietoa tai malleja, syntyy osaamista. Tietämys ja viisaus ovat vielä osaamisen yläpuolella olevia käsitteitä, jotka edellyttävät kokonaiskuvan näkemystä, hallintaa ja kokemusta. (Ojala 2008).



Kuva 4. Osaamisen jäsentyminen tietopyramidissa (Ojala 2008)

Yksilön osaaminen organisaatiossa voidaan kiteyttää työtehtävien edellyttävien valmiuksien omaamiseen (Viitala 2005.) Tämä kiteytys ei kuitenkaan ole osaamisen kehittämisen kannalta relevantti, pikemminkin se on itsestäänselvyys josta ei ole mitään hyötyä osaamisen hallinnassa, johtamisessa tai kehittämisessä. Ojala (2008) muodostaa yksilön osaamisen tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka kokonaisuutena johtavat hyvään työsuoritukseen. Tämä jaottelu sisältää laajan spektrin erilaisia tekijöitä koulutuksesta persoonallisuuteen, ja työtehtäväkohtaisesti yksilön eri ominaisuudet voivat korostua tai olla taka-alalla.

Osa yksilöllä olevasta tiedosta on tiedostettua, osa taas tiedostamatonta. Tiedostamaton, eli ns. hiljainen tieto on yksilöllä olevaa tietoa, jota hän ei osaa eritellä tai kertoa. Se on automaattisia oletuksia työtehtävissä esiintyvistä ilmiöistä, jotka yksilö vain tietää osaamatta välttämättä edes määritellä, miksi näin on. (kts. Ojala 2008; Nonaka & Takeuchi 1995; Polanyi 1983). Koivunen (2000) määrittelee hiljaiseen tietoon sisältyvän geneettisen, ruumiillisen, myyttisen, arkkityyppisen ja kokemusperäisen tiedon, joita yksilöllä on ja jota hän ei pysty ilmaisemaan kertomalla niistä. Tällaista tietoa, jota ei pystytä ilmaisemaan, ei pystytä myöskään luovuttamaan toiselle muodollisen koulutuksen kautta, vaan tarvitaan erilaisia oppimisen menetelmiä.

Blackler (1995) on jakanut tiedon käsitteen viiteen eri lajiin. Näitä on sisäistetty tieto, kehollistettu tieto, kulttuuristettu tieto, ankkuroitu tieto, ja kooditettu tieto. Viimeisimmät, ankkuroitu ja kooditettu tieto ovat henkilöstä riippumatonta tietoa. Ne ovat kirjattua tietoa, kuten perehdytysohjeita, yleisiä periaatteita, visioita, rakenteita, välineitä, rutiineja jne. Ne ovat helposti henkilöltä toiselle siirrettäviä ja helposti kokonaan muuttavissa olevia tietoja. Kulttuuristettu, kehollistettu tai sisäistetty tieto sitä vastoin ovat yksilöön liittyviä tiedon lajeja. Tällöin tieto voi olla sillä tavalla sisäistettyä, että sitä ei pystytä pukemaan sanoiksi. Se voi olla organisaation kulttuurissa olevia piiloarvoja, toimintaperiaatteita, intuitiota, ”näppituntumaa” ja yksilön taitoja.

Tämä jaottelu auttaa ymmärtämään näkyvän tiedon ja hiljaisen tiedon suhdetta, vaikka se ei sitä täsmällisesti ilmaisekaan. Kuitenkin tämän jaottelun perusteella on helppo huomata, että työntekijöillä oleva tieto ei ole yksinkertainen asia. Mikäli joku työntekijä joudutaan korvaamaan toisella, seuraa siitä vääjäämättä tietovajetta, minkä paikkaamiseen eivät muodolliset koulutukset täysin anna helpotusta. Lisäksi on hyvin organisatio-, ja jopa tehtäväkohtaista, minkälaista osaamista halutaan ylipäätään kehittää. Yleinen suuntaus on kuitenkin ollut jo muutaman vuosikymmenen sellainen, kooditettuun, ankkuroituun tietoon nojautuvat organisaatiot vähenevät ja olennaisemmaksi tulevat organisaatiot, joiden menestymisen edellytyksenä ovat sisäistetty tieto, kulttuuristettu tieto, ja jossain määrin kehollistettu tieto.

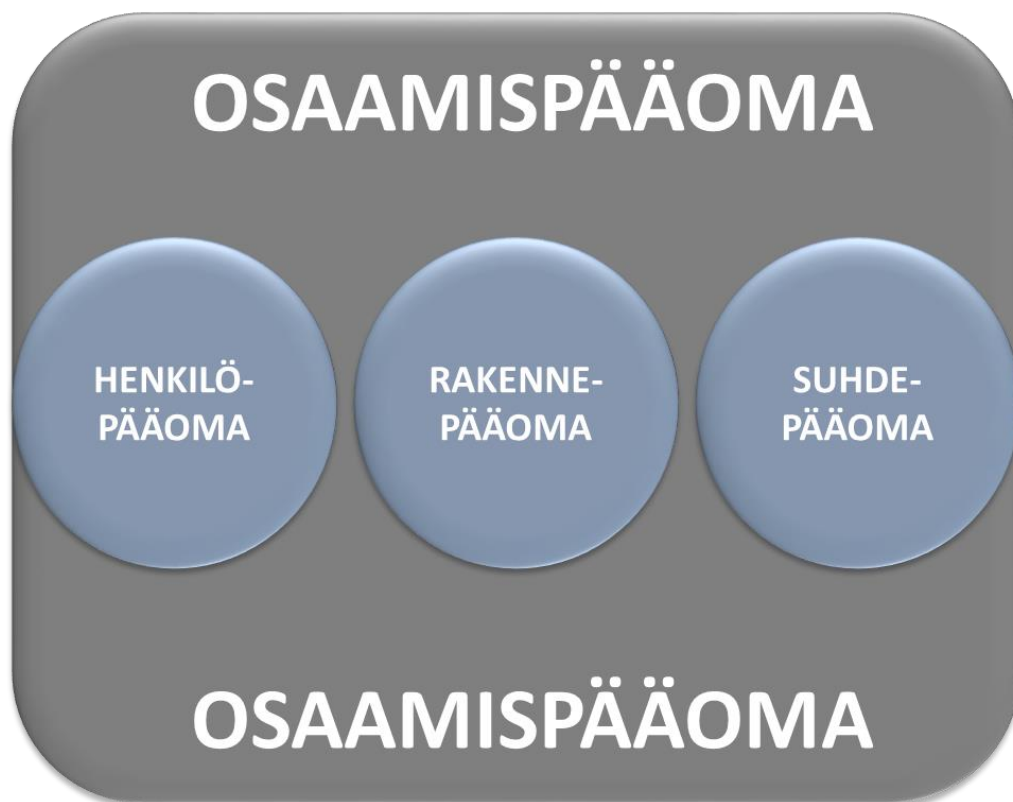
3.2.2 Osaamispääoma teoreettisena viitekehystenä tutkimuksessa

Tämä tutkielma keskittyy Leenamajja Ojalan (2008) tulkintaan EU:n perustaman Meritum- työryhmän osaamispääoman määrittelystä. Se kuuluu seuraavasti:

“Osaamispääoma on organisaation inhimillisten organisaation liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se muodostuu inhimillisestä pääomasta, sisäisistä rakenteista sekä yrityksen vuorovaikutussuhteista yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja toimittajiin. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto (patentit, tavaramerkit, lisenssit, aineettomat oikeudet jne.) saadaan toimimaan organisaation hyväksi ja luomaan arvoa” (Ojala 2008).

Teoksessaan Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu Ojala (2008) jakaa osaamispääoman kolmeen osaan hyvin samanlaisella jaottelulla kuin aineetonta pääomaa on jaoteltu aiemmin esittämälläni tavalla. Vaikka aineettoman pääoman ja osaamispääoman määrittelyllä onkin eroavaisuuksia, ei niitä ole tämän tutkielman puitteissa tarpeen määrittellä erikseen. Aineettoman varallisuuden ja osaamispääoman käsitteitä käytetään sa-

malla tavalla viitattaessa täysin samaan käsitejoukkoon, eli taloudellisten tuottojen ei-fyysisiin lähteisiin (ETLA 2002.)



Kuva 5. Osaamispääoman rakenne (mukaillen Ojala 2008).

MERITUM- projektin loppuraportissa (Meritum- projekti 2002) jaottelu on samankaltainen, joskin hiukan eri termistöä noudattaen. Raportissa esitellään inhimillinen pääoma, sisäiset rakenteet ja ulkoiset rakenteet, jotka sisällöllisesti ovat vastaavat kuin Otalan (2008) jaottelussa. Seuraavissa kappaleissa esittelen osaamispääoman kolme ulottuvuutta ja esittelen niissä mahdollisesti näyttäytyviä eroavaisuuksia Otalan (2008) jaottelun ja MERITUM- projektin loppuraportin välillä.

3.2.3 Henkilöpääoma / inhimillinen pääoma

Meritum- hankkeen loppuraportissa inhimillisellä pääomalla osaamispääoman osa-alueena tarkoitetaan osaamista, joka on hallussa työntekijöillä itsellään, ja joka poistuu heidän mukanaan mikäli he poistuvat organisaatiosta. Tällaisia ovat esimerkiksi kyky innovointiin ja luovuus ylipäättään, kokemusperäinen tieto ja taidot, ryhmätyöosaaminen, joustavuus, ongelmatilanteiden prosessointitaito, työskentelymotivaatio, kyky oppia, sitoutuminen ja muodollinen koulutus. (Meritum 2002). Tämä näkemys yksilöiden kompetenssista on melko samanlainen kuin Sveibyn (1997) aineettoman pääoman jäsentelyssä. Molemmille on ominaista, että henkilöstö aineettoman pääoman resurssina muodostuu yksilöistä ja heidän kompetensseistaan.

Otala (2008) taas viittaa henkilöpääoman käsitteellä enemmänkin henkilöstön muodostamaan kokonaisuuteen, jota voidaan kuvata määrällisesti tai laadullisesti. Määrällinen kuvaus sisältää henkilöstön mitattavia ominaisuuksia, joita voi olla esimerkiksi henkilöstön määrä, ikärakenne, koulutus, työkokemus, sukupuolijakauma jne. Laadullinen kuvaus taas kattaa henkilöstön osaamisen ja sen suhteen organisaation osaamistarpeisiin. Tällaisia ovat oppimishalukkuus ja kokemukset oppimismahdollisuuksista, sitoutuminen, motivaatio, innostuneisuus, henkilöstön kokemat vuorovaikutussuhteet, henkilöstön kokemat avunsaantimahdollisuudet ja työtoveruus sekä halu jakaa osaamistaan.

Tehtäväkierron toivottu vaikutus on tietenkin mahdollisimman positiivinen sekä määrällisestä että laadullisesta näkökulmasta. Määrälliseen henkilöstön kuvaukseen se vaikuttaa riippuen käytetyistä mittareista. Luonnollisesti se ei vaikuta henkilöstön kokonaismäärään, sukupuolijakaumaan, ikärakenteeseen tms. kuin korkeintaan tilapäisesti tehtäväkierron aikana. Kuitenkin se vaikuttaa määrälliseen henkilöstön esittämiseen esimerkiksi kokemuksen määrässä. Tehtäväkierron suorittaneita työntekijöitä voidaan eritellä esimerkiksi moniosaajan tittelillä, jolloin määrällinen kuvaus voi sisältää esimerkiksi moniosaajien suhteen kokonaishenkilöstömäärään.

Henkilöstön laadulliseen kuvaukseen toivottu positiivinen vaikutus kohdistuu moninaisesti. Osaamistarvetta voidaan täydentää, oma ammattitaidon kokeminen voi lisääntyä,

sitoutuminen voi lisääntyä, yhteisöllisyyden kokeminen voi lisääntyä, ja vertaisoppiminen voi lisääntyä. Näiden tekijöiden raportoiminen on haastavampaa kuin henkilöstön määrällisten ominaisuuksien. Osana tätä tutkielmaa onkin tärkeää pohtia, miten tehtäväkierto integroituu osaksi osaamisen kehittämistä organisaatiossa myös tulevaisuudessa. Varmasti tietoisuus osaamisen merkityksestä tulee kasvamaan, ja myös investoinnit osaamiseen tulevat kasvamaan. Samalla kasvaa myös tarve saada mahdollisimman hyviä kuvauksia prosesseista ja niiden tuloksista. Ongelma onkin, kuinka luoda henkilöstön laadullisen kuvauksen tueksi luotettavaa tietoa, joka indikoi kehityksestä ja osaamisen kehittämisen vaikuttavuudesta. Tässä tulee kysymykseen osaamispääoman rakenteiden vaikutus. Miten osaamista pääomana hallinnoidaan ja käsitellään? Onko osaamisen tavoitetasoja määritelty, mikä osaamisen taso on tällä hetkellä, ja miten se tulee muuttumaan? Kaiken tämän hallintaan tarvitaan prosesseja ja rakenteita.

3.2.4 Rakennepääoma / sisäiset rakenteet

Rakennepääomalla tarkoitetaan kaikkea sitä organisaatiossa olevaa ohjeistusta, prosesseja, tapoja, arvoja, tekniikkaa, tietoverkkoja, kulttuuria, järjestelmiä ja rakenteita, joilla tai joiden avulla hankitaan, hallitaan ja kehitetään osaamista (Ojala 2008.) Rakennepääoma on siis tavattoman laaja kokonaisuus, jonka sisälle myös tehtäväkierto kuuluu. Osaamispääoman jaottelussa tehtäväkierron sijainti on siis rakennepääoman osana, ja perinteisesti tehtäväkierto on nähty henkilöpääomaa kasvattavana työkaluna. Tässä tutkielmassa pyrin ottamaan tehtäväkiertoon kuitenkin laajemman näkemyksen, ja tarkastelen millä eri tavoilla se vaikuttaa kaikkiin osaamispääoman osa-alueisiin, ja miten muut osa-alueet vaikuttavat sen vaikuttavuuteen.

Ojala (2008) jakaa rakennepääoman vielä pienempiin lohkoihin, joita ovat teknologia, henkiset rakenteet sekä järjestelmät ja prosessit. Rakennepääoman laajuuden kannalta tämä on järkevää osa-alueen hahmottamista varten. MERITUM- projektissa sisäiset rakenteet tarkoittavat käytännössä samoja muuttujia. Sisäiset rakenteet määritellään siinä yksinkertaisesti osaamisvarannoksi, joka jää yritykseen työpäivän päättyessä. Toisin kuin inhimillinen pääoma, sisäiset rakenteet eivät poistu kenenkään mukana. (Meri-

tum 2002). Tähän kuitenkin voi tehdä huomion, että sisäiset rakenteet muovautuvat sekä itsestään että tietoisesti. Tässä tapauksessa tietyn innovatiivisen henkilön myötä organisaatio voi menettää inhimillisen pääoman lisäksi myös rakennepääomaa, mikäli rakenteiden kehittäminen on nojannut vahvasti kyseiseen henkilöön. Tilanne osaamispääoman rakenteiden kannalta ei toki palaa alkupisteeseensä (jollaista on mahdoton määrittää, sillä osaamista tukevia rakenteita on aina ja niitä on hankala täsmällisesti määrittää), mutta kehitys osaamista ja oppimista tukevien rakenteiden osalta voi hidastua merkittävästi.

3.2.5 Suhdepääoma / ulkoiset rakenteet

MERITUM- projektin loppuraportti määrittelee ulkoisten rakenteiden tarkoittavan kaikkia organisaation ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyviä voimavaroja. Tällaisia ulkoisia vuorovaikutussuhteita ovat esimerkiksi suhteet asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, tuotekehityskumppaneihin jne. Ulkoisiin rakenteisiin kuuluvat myös asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys, neuvottelukyky, ympäristönsuojelutoimenpiteet jne. Käytännössä siis kaikki sellaiset suhteet, jotka menevät organisaation ulkopuolelle, ja joilla on merkitystä siihen miten organisaatio voi luoda lisäarvoa.

Otala (2008) määrittelee suhdepääoman käsitteen kattamaan kaikki kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Suhdepääoma näin määriteltynä on todella suuri kokonaisuus, joten hän keskittyy kuvaamaan suhdepääoman niitä osa-alueita, jotka ovat relevantimpia osaamisen kehittämisen kontekstissa. Tällaisia ovat mm. osaamisen kehittämisen kumppanit kuten oppilaitokset, konsultit, osaamisyhteisöt, osaamisen tuottajat jne. Sinänsä suhteiden määrä ei ole riittävä kuvaus suhdepääomasta, vaan merkittävää on myös suhteiden laatu. Organisatorisessa kontekstissa suhteita ja etenkin niiden laatua määritetään usein sosiaalisen pääoman käsitteen kautta.

Sosiaalinen pääoma on siis suhdepääoman keskeistä laatua lisäävää rakennusmateriaalia. Sosiaalisen pääoman keskiössä on toimijoiden välinen luottamus ja sen vaikutus suhteen kokemiseen. Otala (2008) kiteyttää luottamuksen koostuvan kyvystä sitoutua

yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuutta säätelevistä normeista. Hän jakaa luottamuksen neljään tyyppiin luottamuksen laadun mukaan. Joko sitä ei ole, se pohjautuu valvontaan, se perustuu sopimukseen, tai se perustuu vastavuoroisuuteen. Organisaation ulkopuolisiin osapuoliin muodostuvassa luottamuksessa olennaista tietenkin olisi, että se perustuisi vastavuoroisuuteen.

Niklas Luhmannin (1979) mukaan luottamuksen päärooli on vähentää sosiaalisen maailman ja suhteiden kompleksisuutta ja tämän myötä yleistä epävarmuutta. Tarvitsemme siis yleisesti luottamusta päästämään meidät epävarmuuden toisinaan pelottavastakin ikeestä. Meidän tulee voida luottaa, että ympärillämme olevat ihmiset toimivat rehellisesti ja rationaalisesti, ja että ympärillämme olevat organisaatiot, rakenteet ja yhteiskunta toimivat tavalla, jolle ne ovat rakentuneet ja jotka ovat niille ominaisia.

Luottamuksen merkitystä suhdepääoman rakentajana on haastavaa kuvata siten, että sen merkityksellisyys saisi oikean mittasuhteen. Helpompi onkin miettiä ilmiön vastakohdtaa. Harisalo (2010) kuvaa epäluottamuksen aiheuttavan ihmisissä moraalisen kompassin ja sosiaalisen suuntavaiston menettämistä. Toisia kohtaan herää epäilyksiä ja henkilöt etäännyvät toisistaan menettäen halunsa auttaa tai tukea toisiaan. Omia ja organisaation voimavaroja käytetään suojaamaan itseä epäluottamuksen aiheuttamilta uhkakuivilta. Vastakkainasettelut ja konfliktit lisääntyvät ja rakentava sovun etsiminen muuttuu entistä vaikeammaksi. Välistä vetäminen, häikäilemättömyys ja piittaamattomuus tekojen seurauksista valtaavat huomiota yhteiseltä tekemiseltä. Kokonaisuudessaan epäluottamus on voima, joka heikentää tuloksentelemiskykyä ja tuottaa vain epätydyttäviä lopputuloksia. Tämä luottamuksen vastakohtadan kuvaus auttaa ymmärtämään, että suhdepääoman kontekstissa suhteen laatu ei ole millään tapaa toissijainen asia, ja sosiaalisen pääoman kehittäminen voi olla merkittävä tekijä organisaation tuloksentelemiskykyä ja kilpailuetua ajatellen.

3.3 Osaaminen ja oppiminen - itseään ruokkiva kehä

3.3.1 Oppiminen osana organisaation olemassaoloa

Oppiminen on luonnollinen osa organisaation olemassaoloa. Sitä tapahtuu väistämättä, siltä ei yksikään organisaatio välty. Organisaatio mukautuu toimintaympäristöönsä koko ajan eri tavoin, ja sen sisäiset virrat, arvot ja kulttuuri muovautuvat koko ajan, kiinnitti siihen huomiota tai ei. Voidaan sanoa oppimisen olevan luonnollinen osa organisaation olemassaoloa, mutta se ei silti tarkoita sitä, ettei sitä voisi millään tavalla prosessoida tai hallita. Tällä hallinnalla pyritään siihen, että organisaatio tukisi toiminnalleen elintärkeää oppimista mahdollisimman hyvin.

Terminä oppiva organisaatio on näkynyt tieteellisessä keskustelussa 1990-luvulta lähtien (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991; McGill & Slocum 1993.) Tutkimus keskittyi pohtimaan, minkälainen organisaatio tukee oppimista parhaalla mahdollisella tavalla. Samaan aikaan tutkittiin myös organisaation oppimista, eli mietittiin kysymystä miten organisaation osaaminen karttuu ja miten organisaatio oppii (mm. Nonaka & Takeuchi 1995.)

Organisaation oppiminen voidaan nähdä kykynä ympäristön havainnointiin ja toiminnan uudistamiseen havaittujen asioiden perusteella. Havainnoijina ja uudistuksen käynnistäjinä toimivat luonnollisesti organisaation palveluksessa olevat henkilöt. Uudistuminen, joka havainnoista tulisi alkaa, voi kohdistua liikeideaan, visioihin, strategioihin, teknologioihin, rakenteisiin, prosesseihin, tuotteisiin, palveluihin tai koko organisaation kulttuuriin. (Viitala 2005). Organisaatiokulttuurin muutos ei onnistu asettamalla uudenlaisia strategisia tavoitteita. Aiemmin johdannossa esitin miten Scheinin (1985) mukaan organisaatiokulttuurin syvimät juuret ovat organisaation tiedostamattomia, pitkän kehityskaaren tapoja, uskomuksia arvoja, olettamuksia ja toimintatapoja. Tällaisen organisaation syvälle iskostuneen tapa- ja arvokollektiivin pysyvyys on todella suuri vastavoima muutokselle ja uuden oppimiselle.

Oppimista siis voi tapahtua hyvin erilaisissa tasoissa. Esimerkiksi organisaatio voi huomata asiakastyytyväisyysmittauksissa muutosta huonompaan, aloittaa tämän palautteen perusteella tuotekehityksen ja poistaa ongelman. Toisaalta oppimisen taso voi olla juurikin organisaation syvimmän perusolemuksen muuttaminen toisenlaiseksi. Tällaista organisaation oppimisen kaksiulotteisuutta kuvaa kaksisilmukkainen oppiminen (Argyris 1992.) Kaksisilmukkainen oppiminen jakaa organisaation oppimisen pintaoppimiseen, mitä tapahtuu toimintamallien ja tuloksien vuorovaikutuksessa, ja syväoppimiseen jota taas tapahtuu tuloksien ja olettamuksien sekä ajatusmallien vuorovaikutuksessa. On syytä olettaa, että monesti tällaiseen syväoppimiseen päädytään yrityksen ja erehdyksen kautta, kun huomataan että tehty muutos ei tuota haluttuja lopputuloksia. Tämä perusoletusten ja tulosten vuorovaikutussuhteen havaitseminen ja sitä seuraava syväoppiminen vaikuttaa toki myös toimintamalleihin perustavanlaatuisella tavalla. Samaten se vaikuttaa myös muihin toimintamalleihin ja ajatusmalleihin, sillä se muuttaa perustavalla tavalla koko tapa- ja arvokenttää organisaatiossa. Syväoppiminen edellyttää yksilöiltä herkkyyttä, refleksiivisyyttä ja kykyä havaita asioita, syy – seuraussuhteita ja asioihin vaikuttavia taustaolettamuksia (Viitala 2005.) Argyris (1992) on lisännyt kaksisilmukkaiseen oppimismalliin kolmannen ulottuvuuden, joka on oppimaan oppiminen, metaoppiminen. Se on organisaation kykyä vastaavanlaiseen herkkyyteen ja refleksiivisyyteen. Tällaisen kolmannen ulottuvuuden kautta olemassa olevia ajatusmalleja ja niiden vaikutusta on mahdollista peilata käymättä läpi oppimisprosessia pintaoppimisen epäonnistumisen kautta.

Nopea muutos tai kriisi laukaisee myös prosessin, joka johtaa useasti organisaation syväoppimiseen. Muutos saa usein alkusysäyksensä jostakin tekijästä, joka luo niin kutsuttua elonjäämisahdistusta. Se voi syntyä monella tapaa, mutta yleisimmät ovat jonkin äkillinen tapahtuma, virallinen ulkoinen kyseenalaistaminen esimerkiksi oikeuden päätöksellä, tai sisäinen käsittäminen toiminnan jatkuvuuden haasteista ja menettelyta-voista. (Schein 1985). Tampereen tapauksessa elonjäämisahdistuksen lähteet ovat hiukan erilaisia. Toisaalta niitä ovat viralliset ulkoiset kyseenalaistukset, jotka pakottavat muutosprosessiin (päättös itsehallintoalueista / SoTe- alueista) ja toisaalta käsittäminen toiminnan jatkuvuuden haasteista, mikä on tapahtunut sisäisesti (arviointiraportit, tyytyväisyysmittaukset) ja ulkoisesti (päättös itsehallintoalueista / SoTe- alueista).

Bifurkaatiopisteellä tarkoitetaan nykyisen polun väistämätöntä loppua. Pistettä, jossa toiminnan on olennaisella tavalla pakko muuttua, tai seuraukset ovat kestäättömät. Toisin sanoen bifurkaatiota seuraa aina uudenlainen toiminta tai ajattelu, joka ei ole ennalta nähty jatkumo vallinneelle kehitykselle. (Prigogine, 1980). Se tarkoittaa osaltaan myös sitä, että suuri määrä olemassa olevaa informaatiota, ja siten myös osaamista hylätään ja ikään kuin hypätään toisenlaiseen tilaan. Tämä on myös piste, joka mahdollistaa paljon innovaatioita. (Prigogine & Nicolis, 1989). Suomessa kuntien asukasluvun kehitys, huoltosuhteen kehitys, työllisyyskehitys, elinkeinorakenteen kehitys, lakisääteisten tehtävien kehittyminen ja monet muut tekijät ajoivat Suomalaisen kuntakentän bifurkaatiopisteeseen, sillä ilman perustavaa laatua olevaa muutosta toiminta olisi ollut pitkällä aikavälillä taloudellisesti mahdotonta. Bifurkaatiopisteen saavuttaminen pakotti tekemään ratkaisun, joka nyt tulee näkymään Suomessa aluehallinnon kasvuna. Tällaisesta kehityksestä seuraa väistämättä se, että pohjimmaiset oletukset ja arvot jokaisessa kunnassa ja etenkin aluehallinnolle siirtyvissä sektoreissa tulevat merkittäväällä tavalla muuttumaan.

Erilaiset muutoksen laukaisevat tekijät motivoivat muuttumaan, mutta samalla se sisältää poisoppimista jostakin käyttäytymismalleista, ajatuksista, asenteista tai arvoista, joita henkilöt, ja tätä kautta koko organisaatio jo omaavat. Tämä luo oppimisahdistusta, joka on kollaasi erilaisia pelkoja. Tällaisia ovat väliaikaisen osaamattomuuden pelko, identiteetintunteen menettämisen pelko, ryhmäidentiteetin menettämisen pelko ja tuotavuuden laskun rankaisun pelko uuden oppimisen aikana. Nämä tekijät synnyttävät oppimisahdistusta, joka näyttäytyy muutosvastarintana, jonka minimoimiseksi tarvitaan määrätietoista psykologisen turvallisuuden luontia. Tähän sisältyy vastustamattoman positiivisen vision luonti, koulutus, epävirallinen koulutus, harjoitustilanteiden pitäminen ohjaajien avulla, korjaavan palautteen antaminen, palkitsemis- ja rankaisukäytäntöjen päivittäminen tukemaan uutta ajattelua, positiivisten esimerkkien ja vältettävien esimerkkien luonti sekä tukiryhmien luonti. (Schein 1985). Toivon haastatteluaineiston tuovan esiin vastauksia, voiko tehtäväkierto jollain tapaa toteutettuna tuottaa merkittävää psykologista turvallisuutta muutoksiin, joita Tampere tulee lähitulevaisuudessa kokemaan.

3.3.2 Yksilö oppivana organisaation jäsenenä

Tutkimuksen merkittävimmät tekijät ovat osaaminen, osaamispääoma, sen johtaminen ja kehittäminen tehtäväkierron menetelmää hyväksikäyttäen. On siis olennaista esitellä teoreettisen viitekehyksen yhteydessä työssä oppimista, sillä se on edellytys koko tehtäväkiertomenetelmän toiminnalle ja sitä kautta koko tutkimuksen lopputuloksien löytämiselle.

Työorganisaatioissa oppijina ovat luonnollisesti aikuiset henkilöt, joten oppiminen sisältää erilaisia muuttujia kuin mitä lasten oppimisessa voidaan nähdä olevan. Tästä syystä en tässä tutkielmassa tarkastelekaan laajemmassa mittakaavassa oppimisen teorioita. Aikuisten oppimiseen liittyy voimakkaasti edellisessä organisatorisen oppimisen luvusakin esitetty poisoppiminen. Ihminen pyrkii suojelemaan omia uskomuksiaan, tapojaan, päätelmiään ja perusteluitaan välttääkseen omaa mielipahaansa. Epäpätevyiden tunteen pelko, nolatuksi tulemisen pelko ja haavoittuvuuden pelko luovat siteet omiin asenteisiin, sillä jos niitä ei tarvitse muuttaa voidaan välttää yllä mainitut pelätyt tunteet. (Viitala 2005). Tässä yhteydessä onkin hyvä todeta, että oppimista edistävä organisaatiokulttuuri ei siis voi olla liian vaativa tai virheistä rankaiseva, vaan päinvastoin sen tulisi kannustaa kokeilemiseen ja minimoida virheistä ja tiedottomuudesta johtuva mahdollinen häpeä ja pelko.

3.4 Osaamispääoman johtaminen, hallinta ja strateginen kehittäminen

Tässä luvussa esitän lyhyesti ja yleisellä tasolla olevan katsauksen siihen, mitä tarkoitetaan osaamisen johtamisella, hallinnalla ja strategisella kehittämisellä. En esittele erilaisia teoreettisia näkökulmia ja vertaile niitä keskenään, vaan tuon esiin perusidean käsitteiden takaa.

Osaamisen johtamisen käsitteellä viitataan kaikkeen sellaiseen toimintaan, jonka päämäärä tai tarkoitus on ylläpitää, kehittää tai hankkia strategian näkökulmasta organisaation tarvitsemaa osaamista (Viitala 2005.) Osaamisen linkittyminen vahvasti lähelle

organisaation strategiaa on pitkän kehityskulun tulos. 1980-luvulla syntyneen strategisen johtamisen ajattelun kypsymisen vaiheina nähdään lineaarinen malli, oppimismalli ja dynaamisen kyvykkyyden malli. Lineaarinen strategiaprosessi on suoraviivaista strategista suunnittelua, jossa analysoidaan ympäristöä ja pyritään tekemään ennakkointiin perustuvia ratkaisuja ja tavoitteita. Oppimismalli huomioi paremmin toimintaympäristön nopean muuttumisen. Lineaarinen toimintamalli ei oppimismallin mukaan enää ole pätevä, ja pelkkä ennakkointi ei enää riitä. Organisaatio tarvitsee enemmän joustavuutta nopeisiin muutoksiin, ja täten organisaation kyky oppia ja reagoida nousi strategian keskipisteeseen. Dynaamisen kyvykkyyden malli huomioi oppimismallin jatkeeksi ydinkyvykkyyssajattelun, joka huomioi keskeiset ydinkyvykkyydet joita voidaan hyödyntää laajasti ja jotka siten antavat joustavuutta muutoksissa. Tämän tarkoituksena on mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tuottaminen ja markkinointi tulevaisuudessa, eli luodaan toimintaoptioita. Niin sanottu CBM- teoria (competence based management) on dynaamisen kyvykkyyden mallin jatkumo, joka huomioi laajemmin osaamisen strategisen merkityksen sekä osaamisen kehittämisen organisaation tärkeänä strategisena tehtävänä. (Lehtonen 2002).

Toimintaympäristön muuttumisen nopeus ja sen edellyttämä reagointi on yllä esitetyin tavoin siis osoittanut, että voidakseen selvitä muutoksista, ollakseen nopeita ja proaktiivisesti orientoituneita, organisaatioiden osaamisen johtamisen pitää olla strategiaan sidottu määrätietoista toimintaa. Sen pitää huomioda mahdollisimman laajasti organisaation nykytilan ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Osaamista pitää hallita, jotta henkilöstöressursia voidaan käyttää mahdollisimman vaikuttavalla tavalla.

Osaamisen hallinta koostuu monista eri toimenpiteistä, joilla osaamista hankitaan, kehitetään, ylläpidetään ja suunnataan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamis-
pääoman rakenteellisia osaamisenhallintaan keskeisimmin liittyviä prosesseja tai työkaluja ovat ydinosamisten määrittely, organisaation osaamiskartoitukset, koulutussuunnitelmat, henkilöstösuunnitelmat, osaamisenhallintaan liittyvät tietokoneohjelmistot, eläköitymissuunnitelmat, toimenpiteet osaamisen ja tiedon, etenkin hiljaisen tiedon, siirtämiseksi ja niin edelleen. Osaamisen hallinnan työkalujen määrä onkin suuri. (Tuomi & Sumkin 2012).

Keskeistä osaamisen hallinnassa on tunnistaa ja tunnustaa nykytila ja tulevaisuuden tarpeet. Osaamisen johtamisen nykytilan arvioinnin kautta täsmennetään organisaation osaamisen johtamisen tilaa ja sen aitoa sitoutumista strategiaan. Ydinosaamisien määrittelyllä pohditaan, mitkä ovat keskeiset, välttämättömät osaamiset, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamis- ja avainhenkilökartoitusten avulla luodaan kokonaiskuvaa organisaation osaamisen tilanteesta, millaista osaamista kenelläkin on ja miten se vastaa tavoitetasoa. Osaamisen hallinnan työkaluna näitä prosesseja tukeva ICT-ohjelmisto on avuksi. Mainitut prosessit luovat pohjan osaamisen hallinnalle. Raportoinnilla pystytään tuottamaan tietoa tämän hetkisistä tai tulevista osaamiskapeikoista. Näin osaamisen kehittämisen toimenpiteitä pystytään kohdentamaan strategisten tavoitteiden kannalta vaikuttavammalla tavalla. (Tuomi & Sumkin 2012).

3.5 Tehtäväkierto teoriassa ja käytännössä

Tutkielman keskeisin käsite on tehtäväkierto, joten sen saamia määrittelyjä ja luonnehdintoja on tarpeen käsitellä välttämättömän ymmärryksen saamiseksi. Tehtäväkierrosta käytetään myös synonyymeja kuten henkilökierto, työkierto, tehtävävaihto tai työvaihto. Englannin kielessä tehtäväkierrosta käytetään ilmaisua “job-rotation”, mutta samaa termiä hiukan eri kirjoitusasulla (“job rotation”) käytetään myös ilmaisemaan Suomessa vuorotteluvapaaksi kutsuttua työllistämistarkoituksena tapahtuvaa vaihtoa työssä olevan ja työttömän välillä (Schömann et al. 1998; Hutchinson 1999.) Tässä tutkielmassa käytän tehtäväkierron käsitettä, ja jätän vuorotteluvapaan kaltaisten menetelmien tarkastelun kokonaan ulkopuolelle sen täysin erilaisen tarkoituksensa vuoksi.

Yksinkertaisimmillaan tehtäväkierron määrittely on helppoa ja idea ei ole millään muotoa uusi. James Morris kuvasi tehtäväkiertoa jo 1950-luvulla seuraavasti: tehtäväkierto on suunniteltua siirtymistä tehtävästä toiseen yksilön rohkaisemis- ja kehittämistarkoituksessa (Morris 1956.)

Tehtäväkierto ja siihen rinnastettavat vaihtosopimukset ovat organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaa. Menetelmää voidaan käyttää tietoisesti luomaan uutta osaamista ja paran-

tamaan viihtyvyyttä työyhteisöissä. Kokonaisuuden ymmärtäminen organisaation toiminnasta on tehtävien ansiokkaan suorittamisen kannalta merkityksellistä, ja lisäksi menetelmä toimii virkistävänä ja herättelevänä niin vaihdossa olevan yksilön kuin koko yhteisönkin näkökulmasta. (Ovaska 2005). Tehtäväkierrolla on, kuten aiemminkin on mainittu, monia erilaisia ulottuvuuksia. Tästä syystä tehtäväkierron toimintamallin tulisi tiedostaa, minkälaisia osaamisvaikutuksia erilaisilla tehtäväkiertomalleilla on, jotta sen hyötyä voitaisiin kohdentaa siihen mihin sitä eniten tarvitaan. Analyysivaiheessa tutkin eri yksiköiden tehtäväkierron malleja tai käytänteitä ja vertaan niitä siihen, mitä he tehtäväkierrolla haluavat saavuttaa. Näin pyrin löytämään tiettyjä johdonmukaisuuksia miten milläkin tavalla suoritettu tehtäväkierto on vaikuttanut osaamispääoman eri osa-alueisiin.

Development and Learning in Organizations- lehdessä julkaistussa artikkelissa Ben Bennelt määrittelee tehtäväkierron olevan ilmaisu eri syistä tapahtuvalle, tilapäiselle suunnitellulle siirtymiselle työpaikkojen välillä. Hänen mukaansa tehtäväkierto voidaan jakaa kahteen erilaiseen tyyppiin kohteen perusteella. Sisäisessä kierrossa (within- function rotation) siirrytään tekemään työtä, jonka vastuut ovat samantasoiset, ja kohde on samalla operationaalisella tai funktionaalisella alueella oman lähtöorganisaation kanssa. Esimerkiksi pysyvän tiimin sisällä työntekijät voivat kiertää toistensa paikkoja läpi parantaakseen työmotivaatiota sekä tukeakseen henkilöstövoimavarojen hallintaa. Rajat ylittävässä kierrossa (cross- functional rotation) siirrytään organisaation eri alueille täysin eri työhön, ja vastuut saattavat muuttua alkuperäistä työtä suuremmiksi. Nämä kierrot ovat yleensä pidempiaikaisia ja niitä käytetään tukemaan esimerkiksi yksilön urakehitystä ja osaamista haastavampia tehtäviä varten. Samalla organisaatio voi kerätä tietoa kierrossa olevasta henkilöstä hänen mahdollista sijoituspaikkaansa varten. (Bennelt 2003).

Ortega (2001) kritisoi vain yksilöön kohdistuvien positiivisten seurauksien näkyvyyttä. Fokus on ollut suunnattuna liiaksi työntekijöiden oppimiseen ja motivaation paranemiseen uusien virikkeiden kautta. Näkökulma on siis ollut tiiviisti vain työntekijöissä ja se tulisikin uudelleen suunnata kohti organisaatiota osaamista vaalivana ja johtavana elementtinä. Organisaation tulisi oppia työntekijöistään ja niiden kierrosta. Tällaista orga-

nisaatio voi hyödyntää etsimällä parhaita työ - työntekijä- pareja, eli löytämään tehtävälle parhaan tekijän ja tekijälle optimaalisimman tehtävän, tai vertailemalla eri tehtävien tuottavuutta. Näin voidaan siis arvioida, missä määrin tuottavuuden taso on kiinni tehtävien tasosta ja työvälineiden optimaalisuudesta ja missä määrin taas tekijöistä.

Ovaskan (2005) mukaan tehtäväkierron merkityksen arviointia tulee ulottaa sekä yksilön työuran perspektiiviin sekä koko yhteisön inhimillisen pääoman huollon näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa tarkastelen tehtäväkiertoa näistä molemmista näkökulmista, mutta vaikuttavuuden pohdinta ei yksilötasolla jää vain työuraan, eikä yhteisötasolla inhimillisen pääoman huollon näkökulmaan.

Kokonaisuudessaan tehtäväkiertoa käytännössä on tutkittu suhteellisen vähän, ja kokemuksista raportoidaan yleensä vain yksilötasoisesti. Tällöin esimerkiksi esitellään yhden henkilön tai henkilöstöryhmän tehtäväkiertoa, ja pohditaan siitä saatuja hyötyjä. Näissä tarkasteluissa ei kuitenkaan huomioida mekanismeja joilla toimintaa ohjataan ja miten ne vaikuttavat prosessiin. Se johtunee osin siitä, että kyseessä on vanha ja vakiintunutkin menetelmä, jonka potentiaalia ei ole välttämättä ihan täysin havaittu, ja osin taas siitä, että hyviä käytännön mallinnuksia ei ole ollut saatavilla. Pääsääntöisesti toteutetuissa tutkimuksissa tai hankkeissa tehtäväkierto menetelmänä on kuitenkin nähty hyvässä valossa.

1.1.2013 - 30.6.2015 pääkaupunkiseudulla toteutettiin Click- hanke, jonka keskeisenä tavoitteena oli luoda Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten yhteistyönä yhteinen ulkomaalaistaustaisia palveleva neuvontakanava. Yhteisesti sovitun palvelulupauksen mukaan ulkomaalaistaustaisten tulee saada kuntarajoista riippumatonta neuvontaa. Hankkeen loppuraportti nosti esille oppimisprosessin, joka palvelun kehittäminen on ollut. Kaupunkien neuvojien välillä yhteistyön koettiin parantuneen ja osaamisen kehittyneen. Työntekijöiden kierto ja erilaiset työpajat koettiin tärkeäksi, ja erityishuomiota sai myös lähiesimiesten säännölliset tapaamiset. (www.hel.fi). Projektin aikana osamista kehitettiin neuvojien työnkierrolla eri kunnissa. Kierron aikana kiinnitettiin huomiota toimintatapoihin, vertailtiin sitä omaan yksikköön ja pohdittiin työn haasteita. (www.helsinginseutu.fi)

Tehtäväkiertoa on tutkittu myös työhyvinvoinnin näkökulmasta ja sitä on kuvailtu työssä jaksamista edistäväksi. Lähiesimiesten rooli on koettu merkityksellisenä, ja tehtäväkierto on saattanut toteutua ei-tavoitteellisena ja suunnittelemattomana, jolloin siitä ei ole saatu sen tarjoamia hyötyjä osaamisen kehittämisen ja työssä jaksamisen välineenä. Riittävän hyvää koulutusta tehtäväkiertoon tarvitaan niin työntekijöille kuin esimiehille, jotta siitä saadaan sen tarjoama hyöty. (Partanen 2009). Tehtäväkierron tavoitteellisuuden ymmärtäminen on esillä myös tässä tutkielmassa. Tutkimuskysymys viittaa suoraan kehitettävän mallin ominaisuuksien tähtäävän mahdollisimman suureen osaamispääoman kasvuun. Se itsessään jo sisältää vaatimuksen, että tehtäväkierron lopputuloksesta ollaan kiinnostuneita, ja että sitä toteutetaan määrätietoisesti.

Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalvelujen tukena- hankkeessa (eOsmo) Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu isännöi Euroopan sosiaalirahaston, ELY- keskuksen sekä osallistuvien tahojen rahoittamaa hanketta, jonka tavoitteena oli kehittää uusia ja innovatiivisia ratkaisuja osaamisen hallintaan ja johtamiseen sekä työhyvinvoinnin tukemiseen. Hanke kesti 1.8.2009 - 30.11.2011, ja siinä mukana olivat osatoteuttajina Itäsuomen yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate ja Pohjois-Karjalan aikuisopisto. Mukana olevia tahoja oli useampia. (www.oph.fi).

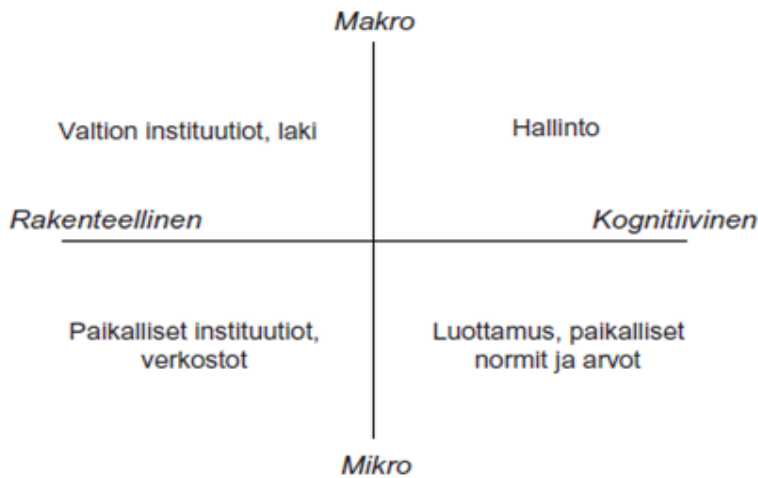
Tehtäväkierron kehittämisen kannalta kehittynein jäsentely on eOsmo- hankkeen lopputuloksena esitelty tehtäväkierron prosessin kehikko. Kehikko on jakanut prosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin ottaen huomioon työkiertoon osallistujan, lähiesimiehen, perehdyttäjän, työkiertoyksikön esimiehen ja dokumentti- / tietojärjestelmän. Aikajanelle asetettu prosessi huomioi eri vaiheet ja sen, mitä kukin kyseisessä vaiheessa tekee tai mitä dokumentti- tai tietojärjestelmältä vaaditaan. Olennaisia kohtia aikajanelle on (1) työkiertotarpeen havaitseminen, (2) aloituspalaveri ja sopimuksen syntyminen, (3) työyhteisön tiedottaminen ja perehtyminen kohteeseen ja tavoitteisiin, (4) varsinainen kierron aloittaminen ja välikeskustelut, (5) yhteenvetopalaveri, sekä (6) palaaminen omaan yksikköön ja tiedon jakaminen. (www.eosmo.fi). Tässä prosessikehikossa olevat muuttujat tulee ottaa ehdottomasti huomioon, mutta tätä ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan suoraan sovelleta tai en pidä sitä millään tapaa rajoittavana tekijänä. Lisäksi pro-

sessikehikko ei anna vielä sisältöä, vaan raamit joihin sisältö tulee organisaatiokohtaisesti miettiä.

Tehtäväkiertoa voi järjestelmänä perustella hyvin monella tapaa. Tehtäväkierto tukee asiakaslähtöisyyden arvoa luomalla puitteet uuden oppimiseen, kokonaisuuksien hallintaan, motivaation kasvuun sekä toimivamman sijaistamisjärjestelmän kehittämiseen moniosaamisen myötä. Nämä kaikki heijastuvat suoraan asiakaslähtöisyyteen. Henkilökohtaisen asiantuntijuuden kehittäminen tehtäväkierrolla on tehokasta, mikä tukee osaamisen ja myös työkyvyn ylläpitämistä. Parempi ymmärrys muiden asiantuntijuudesta lisää toimijoiden välistä luottamusta ja vähentää epäluuloja ja näin parantaa avoimempaa kommunikaatiota. Tällainen sosiaalisen pääoman kasvu lisää muutosvalmiutta ja joustavuutta sekä lähentää organisaatiokulttuureja. (Ovaska 2005).

Organisaatiokulttuuri ja sosiaalinen pääoma ovat yhteisön toiminnan kannalta merkittäviä muuttujia. OECD määrittelee sosiaalisen pääoman muodostuvan verkostoista ja yhteisesti jaetuista normeista, arvoista ja ymmärtämistavoista, jotka helpottavat yhteistoimintaa ryhmien sisällä ja niiden välillä (OECD 2001).

Putnam (2001) määrittelee sosiaalisen pääoman arvoksi, joka muodostuu verkostoissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Verkostossa toimiminen on siis suoranaisesti itseisarvo siinä toimijoille. Sosiaalisen pääoman kerääntymisen vaikutuksesta verkostossa toimiminen on tehokasta, ja siihen alkaa muodostua luottamusta, joka parantaa verkoston toimintaedellytyksiä entisestään (ks. esim. Rautavuori 2007). Grootaert ja Bastelaer (2002) esittää sosiaalisen pääoman eri ulottuvuudet kuvan 6 sisältämän nelikentän avulla.



Kuva 6. Grootaerin ja Bastelaerin sosiaalisen pääoman ulottuvuudet (Grootaer & Baestaer 2002)

Organisaation kulttuuri on pelkistetyksi sanottuna yhdistelmä kaikkia tapoja, uskomuksia, arvoja ja olettamuksia, joiden puitteissa asioita tehdään. Syvällisemmin tarkasteltuna kulttuuri voidaan nähdä syvemmälle ulottuvana organisaation ominaisuutena. Se voidaan nähdä kolmessa tasossa, artefakteina, ilmaistuina arvoina, ja pohjimmaisina perusoletuksina. Artefaktit viittaavat organisaation näkyviin rakenteisiin ja prosesseihin, ilmaistut arvot strategioihin ja visioihin, pohjimmaiset perusoletukset taas ovat tiedostamattomia uskomuksia, itsestään selviä päätelmiä, ajatuksia ja tunteita. (Schein 1985). Organisaatiokulttuuri on ikään kuin organisaation alitajunta, tiedostamaton ohjaaja.

Kun tehtäväkierron vaikuttavuutta pohditaan yllä esitettyjen sosiaalisen pääoman ja organisaatiokulttuurien käsitteiden kautta, voidaan todeta osaamispääoman olevan vain osa sitä kokonaisuutta, johon tehtäväkierron luoma ”ristipölytys” vaikuttaa. Tutkimuksessa keskityn osaamispääomaan, mutta organisaatiokulttuuri ja sosiaalinen pääoma ovat osaamispääoman kannalta merkittäviä tekijöitä ja osa osaamispääomaa tässä tutkimuksessa käyttämäni määritelmän mukaan, joten en voi niitä osaamispääomasta puhuttaessa täysin sivuuttaakaan.

Kuten edelläkin on tullut ilmi, on tehtäväkierto toiminnaltaan yksinkertainen, mutta mahdollisuuksiltaan tai toteuttamistavoiltaan valtavan laaja. Vaihtoaika voi olla mitä vain tunnin ja usean vuoden väliltä. Ovaskan (2008) tutkimuksen mukaan Kuopion yliopiston kirjaston henkilökunnan keskuudessa tosin yli puolen vuoden mittaisiin vaihtoihin ei juuri ilmaistu kiinnostusta, vaikka lyhyempiin aikoihin mielenkiinto oli hyvin suurta vaihdellen jonkin verran kohteen mukaan. Käytännössä tehtäviä voidaan vaihtaa avokonttorissa kollegan kanssa, tai sitten tehtäväkierto voi kohdistua toiselle mantereelle täysin eri organisaatioon. Se voi olla yksipuolista tai sisältää vastavuoroisuuden, se voi olla kertaluontoista tai systemaattisesti jatkuvaa. Olennaista on saada luotua malli, joka tukee mahdollisimman hyvin osaamistarpeiden täyttämistä, joka on mahdollisimman hyvin hallittavissa, ja jonka avulla osaamista voidaan kehittää mahdollisimman laajasti. Osaamistarpeet toimialoittain ja aseman mukaan voivat olla hyvin erilaisia, joten tarvittavaa osaamista pitää kehittää varmasti hyvin erilaisilla kiertotavoilla.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen luonne on laadullinen. Perusajatukseltaan laadullinen tutkimus pohjautuu todellisen elämän kuvaamiseen. Todellisuuden luonne on monisyinen, ei tarkkarajainen vaan ikään kuin epämääräinen punos erilaisia lankoja joista muodostuu yksi lankakerä. Kun yhdestä langasta vetää, kiristyvät punokset toisaalla ja löystyy toisaalla. Asioilla on aina syynsä ja seurauksensa sekä vaikutus muihin asioihin, ja niiden kaikkien vuorovaikutus voi olla hyvin erilainen eri perspektiiveistä ja erilaisen maailmankuvan lävitse tarkasteltuna. Tutkijan täydellinen objektiivisuus on sinällään mahdottomuus tutkijan subjektiivisen tulkinnan takia.

Nämä yllämainitut realiteetit huomioiden laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee tarkastella ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisuuden luonteen haastavuuden ymmärtäminen on tutkijalle tärkeää, jotta hän voi löytää tosiasioita joilla on tarpeeksi vahva aineistosta nouseva evidenssi. Laadullisen tutkimuksen menetelmillä voi tutkija tarkastella tutkittavan ilmiöiden tai asioiden laatua ja niille annettuja merkityksiä. Tutkijan tehtävänä on pyrkiä saavuttamaan mahdollisimman tarkka ymmärrys tutkimuskohteestaan mm. merkityksien olennaisten erojen ja samankaltaisuuksien kautta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2006).

Laadullisen tutkimuksen määrittelystä ei ole täyttä yksimielisyyttä, ja määrittelevät keihikot ovat hyvin venyvät. Usein määrittelyssä käytetään määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen määrittelyä vertailukohtana. Näiden välillä toki on merkittäviä eroja liittyen tutkimuksen toteuttamiseen ja tiedon luonteeseen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2006). Laadullisen tutkimuksen hyödyllisyys tulee esiin, kun ilmiöstä kaivataan syvälistä näkemystä, ymmärrystä, ja kun halutaan luoda uudenlaisia teorioita tai hypoteesejä. (Trochim & Donnelly 2008). Kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi tutkija usein kerää aineistonsa vuorovaikutustapahtumassa tutkittavien kanssa. Näkökulmat, merkitykset, näkemykset ja kokemukset ovat avaintekijöitä ilmiön ymmärtämisessä. (Creswell 2007.)

4.2 Teemahaastatteut

Tutkimuksessa pyrin löytämään mahdollisimman paljon näkemyksiä ja kokemuksia yksilöiltä kokonaisvaltaisen ymmärryksen saamiseksi. Koska tutkimuksen tematiikka on luonteeltaan moninainen ja ei tarkasti määritelty, oli tärkeää käyttää aineistonkeruussa menetelmää, joka antaa mahdollisimman paljon tilaa kunkin haastateltavan omille tulkinnoille. Kuitenkin tutkijan näkökulmasta tarvitsin ohjausvaltaa haastattelutilanteeseen, jotta pystyin kuljettamaan haastattelua siihen suuntaan, että kaikki näkemykset tulevat esille.

Näiden vaatimusten johdosta tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä. Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudeltaan lomakehaastattelun ja täysin avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelu ei etene minkään ennalta valitun kysymyslistan tai järjestyksen mukaisesti, vaan saattaa poiketa haastattelukohtaisesti paljonkin asioiden järjestyksen ja asioiden painoarvojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001; Eskola & Suoranta 2000).

Menetelmän soveltaminen on perusteltua erityisesti tällaisissa tilanteissa, jossa haastattelun kohteeksi valikoidulla henkilöllä on paras tietämys asiasta, jota tutkija selvittää. Tässä tapauksessa haastateltavat henkilöt osasivat parhaiten kertoa oman vastuualueensa toiminnasta ja omista näkemyksistään. Teemahaastattelussa tutkimuksen keskiöön nostetaan siis juuri tutkittavien kokemusmaailma ja näkemykset (Eskola & Suoranta 1998). Menetelmä on loistava tutkittaessa uutta asiaa tai asiakokonaisuutta, josta ei ole vielä paljon tietoa. Menetelmä mahdollistaakin lisäkysymysten tekemisen sekä saatujen vastausten tarkennusmahdollisuuden ja näin tutkija voi syventää asioiden ymmärrystä tiedonkeruun aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007).

Teemahaastattelut olivat puolistrukturoituja, eli kaikissa haastatteluissa oli samat ennalta asetetut teemat ja aiheet, joiden varaan haastattelu rakentui. Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa kysymysten muoto ja järjestys kuitenkin vaihtelevat haastattelun etenemisen mukaisesti. (Ruusuvoori & Tiittula 2005).

Teemahaastattelussa ohjaavana runkona toimi teoreettisen viitekehyksen valmistelun yhteydessä esiin nousseet ajatukset ja näkemykset. Teemat rakensin laajasti liittyen neljään pääkohtaan:

1. *Käsitykset ja näkemykset tehtäväkierrosta. Sen toteuttamisen tavat, siinä todetut haasteet, hyvät puolet, ja kehittämisideat.* Tällä teemalla pyrin selvittämään käsitteen ymmärtämistä ja tämän hetkisen toiminnan luomaa käsitystä asiasta. Teeman alla pohdittiin esimerkiksi mitkä ammattiryhmät ovat olleet tehtäväkierrossa, minkälaisilla prosesseilla ja suunnittelulla kiertoja on ohjattu ja minkälaisista palautetta niistä on tullut.
2. *Tehtäväkierron ja osaamispääoman vuorovaikutus.* Tällä teemalla pyrin selvittämään tehtäväkierron vaikutusta osaamispääomaan, sekä sitä, miten nykyinen osaamisen hallinta vaikuttaa tehtäväkierron toteuttamiseen. Olennaista tässä teemassa oli kartoittaa etenkin henkilö- ja rakennepääomaan liittyviä näkemyksiä.
3. *Tehtäväkierron vaikutus työkuultuuriin.* Tällä teemalla pyrin selvittämään tehtäväkierron mahdollisia vaikutuksia työyhteisöjen lähentymiseen, työnantajakuvaan, sekä organisaation joustavuuteen esimerkiksi tulevien muutostilanteiden varalta. Tämän teeman myötä oli tarkoitus johdatella haastattelua kohti suhdet pääoman näkökulmia.
4. *Tehtäväkierron vaikutus käytännössä.* Tällä teemalla oli tarkoitus kartoittaa näkemyksiä, minkälaisia hallinnollisia ratkaisuja kunkin haastateltavan mielestä tehtäväkierto edellyttää sekä minkälaisia käytännön vaikutuksia mahdollinen moniosaajien lisääntyminen on tuottanut.

Tutkimushaastatteluja toteutin yhteensä 10 kappaletta. Haastateltavat valitsin haastateltavan organisatorisen sijoittumisen (tuotantoalueen), työtehtävän sekä oman harkinnan perusteella. Olennaista oli saada mahdollisimman laaja näkemys Tampereen kaupungin eri tuotantoalueilta. Lähestyin kaikkia haastateltavia ryhmäsähköpostilla, jossa kerroin tutkimuksen taustatietoja sekä muuta informaatiota tutkimustiedon käyttämisestä. Kerroin, että tulen tekemään suoraan kalenterivaraukset haastatteluille, sillä olin tutkimuskenttako aikana työsuhteessa tutkimuskohteeseen, joten jaetut kalenteriohjelmistot olivat

käytössäni. Painotin, että mikäli tutkimukseen ei halua osallistua, on minuun yhteydessä. Sitouduin myös antamaan lisätietoa haastateltaville heidän niin halutessaan.

Kaikki haastateltavat ovat nimikkeellä hallintopäällikkö, HR- päällikkö tai kehittämisspäällikkö, ja kahdessa haastattelussa mukana päähaastateltavan kanssa on myös henkilöstösuunnittelija. Kalenterikutsujen lähettämisen jälkeen yksi haastateltavista kieltäytyi ja yksi ilmoitti toisen henkilön tilalleen, koska koki toisella henkilöllä olevan parempaa tietoa aiheesta. Kolme haastateltavista halusi myös toisen henkilön tuotantoalueeltaan mukaan haastatteluun, joista kaksi olivat edellä mainitusti henkilöstösuunnittelijoita ja yksi kehittämisspäällikkö. Yhden haastateltavan kanssa emme saaneet sovittua aikaa useista yrityksistä huolimatta, joten päädyin jättämään kyseisen haastattelun pois tutkimuksesta.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpisteissä joko työhuoneessa tai erikseen varatussa neuvottelutilassa. Haastattelut äänitettiin matkapuhelimen äänityssovelluksella sekä samanaikaisesti tietokoneen ääninauhurilla. Yksi haastateltavista kieltäytyi äänittämisestä, joten tein haastattelun aikana normaalihaastattelua enemmän muistiinpanoja sekä välittömästi haastattelun jälkeen kirjasin ylös kaikki mitä haastattelusta muistin. Kaikista muistakin haastatteluista kirjoitin haastattelupäivänä tiheän kuvauksen muistini varasta ja pyrin tekemään litteroinnin eli nauhoitteiden puhtaaksikirjoittamisen saman viikon aikana. Litterointivaiheessa käytin matkapuhelimeen ladattua toisto-ohjelmaa, josta pystyin säätämään toistonopeutta. Litteroinnin aikana kuuntelin haastattelua 0,35-kertaisella toistonopeudella. Kokeilujen perusteella totesin sen olevan sopiva nopeus litteroinnin tekemiseen, joskin tällöinkin äänitettä piti laittaa välillä hetkeksi tauolle tai kuunnella tietty kohta uudestaan. Haastatteluiden pituus vaihteli suuresti kahdestakymmenestä minuutista tuntiin, keskipituuden ollessa noin neljäkymmentä minuuttia. Edellä kuvaamaani litterointimenetelmää käyttäen haastatteluja litteroin siis yhteensä noin 25 tuntia.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Sisällönanalyysi tarkoittaa aineiston monitahoista tarkastelua etsien sieltä eroavaisuuksia, yhtäläisyyksiä sekä muutoin esille nousevia teemoja tai huomioita. Sisällönanalyysissä voidaan teemoitella tai tyyjitellä esiin nousseita ilmiöitä tai tutkimuskohteita. Tavoite on sisällönanalyysin avulla esittää aineisto tiivistetyssä ja ymmärrettävässä muodossa ja sen avulla luoda kytkentä muuhun tieteelliseen keskusteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Analyysi voi Eskolan (2001) jaottelua mukaillen olla teorialähtöinen, aineistolähtöinen, tai niiden välimaastoon sijoittuva teoriasidonnainen. Teorialähtöisessä analyysissä keskitytään jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, kun taas aineistolähtöisessä rakennetaan teoria aineistosta. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi sijoittuu näiden välimaastoon, eli on teoriasidonnainen. Aineiston analyysi ei siis suoraan perustu teoriaan, mutta on hyvin vahvasti kytketty siihen. Aineistosta esiin nousseille löydöksille etsitään tukea, vahvistusta tai tulkinta-apua teoriasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teoriasidonnaisessa analyysissä tutkijan ajatteluprosessi pyörii sekä aineiston että jo olemassa olevien teoreettisten mallien välillä. Näitä kombinoimalla on mahdollista tuottaa myös täysin uudenlaista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009). Juuri tähän tämä tutkimus tähtääkin. Aineiston analyysillä pyritään kartoittamaan, kuinka olemassa olevat teoreettiset mallit näkyvät käytännössä, ja kuinka ne on ymmärretty. Aineistosta pyritään nostamaan esiin erilaisia yhdistäviä tai erottavia näkökulmia, ja vertailemaan, kuinka ne suhteutuvat olemassa oleviin teoreettisiin kehikoihin ja mikä niiden vuorovaikutus on.

4.4 Johdattelu teoreettisesta viitekehyksestä kohti empiriaa

Ennen siirtymistä varsinaiseen empiiriseen aineiston analyysiin, on syytä kiteyttää yhteen tutkimusprosessin kokonaisuus teoriasta metodologian kautta empiiriseen analyysiin helposti hahmotettavalla lähestymistavalla. Tätä tarkoitusta varten kuvasin tutkimuspro-

sessin yhteen kuvaajaan, joka esittelee keskeisimmät lähtökohdat, tutkimusprosessin päävaiheet sekä keskeisimmän tavoitteen.

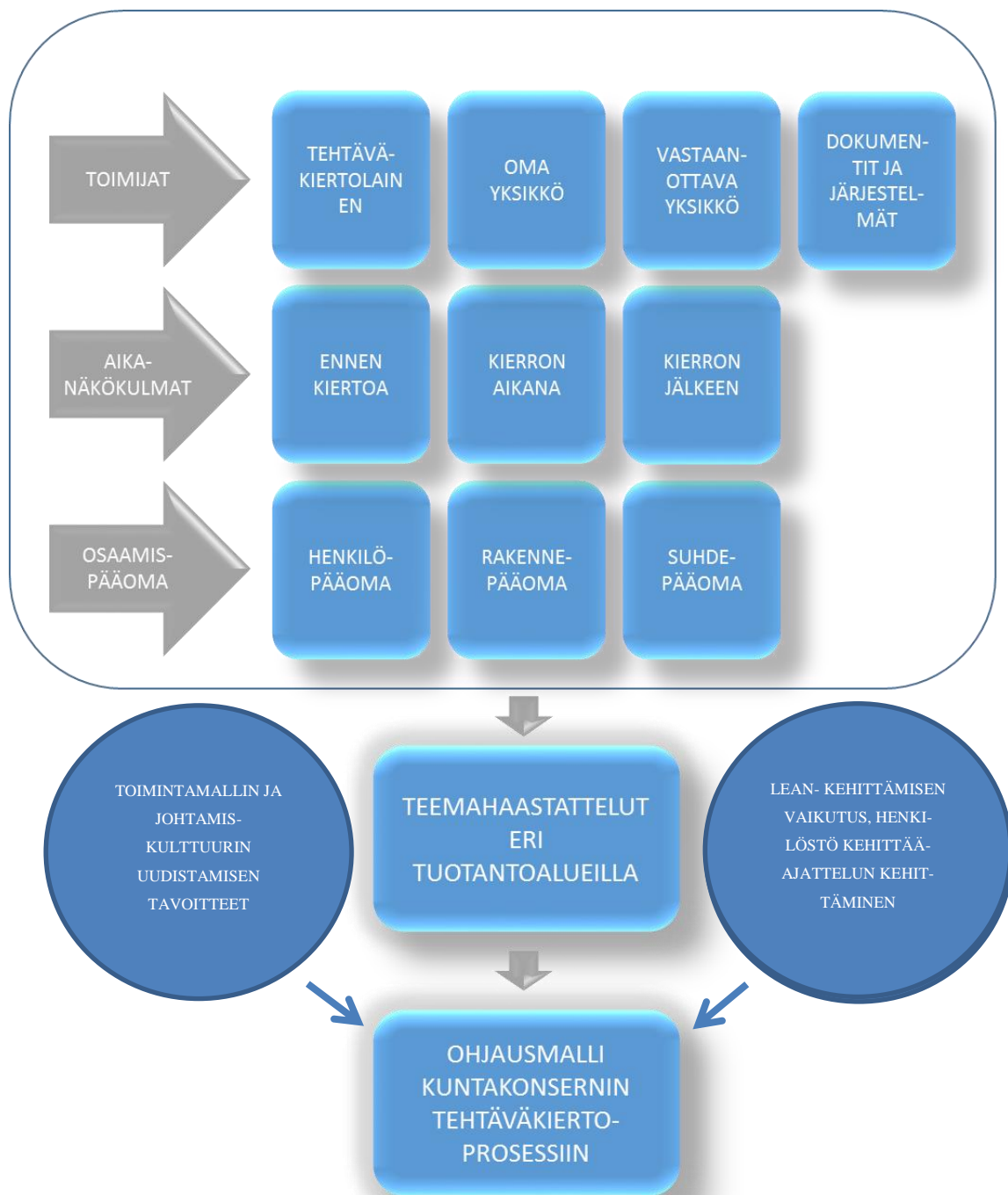
Lähtökohtana tutkimusprosessille on tehtäväkierto ja sen aiemmat määrittelyt, joiden kautta päädyin tarkastelemaan ilmiötä neljästä toimijanäkökulmasta. Näitä ovat siis tehtäväkiertolainen, oma lähtöyksikkö, vastaanottava yksikkö sekä tarvittavat järjestelmät ja prosessit. Seuraavaksi kuvaan tarkastelun kohteena olevat aikanäkökulmat, joita on ennen kiertoa tapahtuva toiminta, kierron aikainen toiminta ja kierron jälkeinen toiminta. Kolmantena muuttujana on osaamispääoma pilkottuna pienempiin osiin, henkilöpääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan.

Näistä teoreettisista lähtökohdista siirrytään kohti empiiristä aineistonkeruuta. Se toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastateltavat valikoituivat kaupungin eri tuotantoalueiden tai liikelaitosten henkilöstöasioista vastaavista henkilöistä. Teemahaastattelussa kartoitin edellä mainittuja muuttujia ja niiden vuorovaikutussuhteita, ja tästä nouseekin koko tutkimusta kannatteleva ajatus: *mitä keneltäkin toimijalta vaaditaan tehtäväkiertoprosessin eri ajankohtina, ja miten ne toiminnat vaikuttavat osaamispääoman eri osaluaisiin*. Tämän vuorovaikutuskentän selvittäminen on olennaista, jotta voin vastata tutkimuskysymykseen.

Samalla tein kartoitusta hyväksi havaituista käytännöistä, sekä tutkin mitkä muuttujat olivat eri tuotantoalueilla koettu tärkeimmiksi ja minkälaisia merkityksiä tehtäväkierto on eri organisaation osissa saanut. Tutkimuksen lopputuloksena pyrin kuvaamaan, kuinka tehtäväkiertoa pitäisi mallintaa tai ohjeistaa konsernitasolla, jotta se ottaa huomioon eri tuotantoalueiden vaatimukset ja reunaehdot tehtäväkierron toteuttamiseksi. Mallin vaikuttavuutta pohdin organisaatiossa käynnissä olevien rakenne- ja kulttuur uudistusten sekä prosessien kehittämisen painopisteiden muuttumisen huomioiden.

Osaamispääoman kehittämisen hengessä pyrin kartoittamaan haastatteleamalla yleistä osaamisenhallinnan tilaa ja näkemyksiä siitä. Se on olennaista tehtäväkierron kannalta, sillä se linkittyy suoraan tehtäväkierron tavoitteellisuuteen; mikäli osaamisenhallinta ei ole hyvin toteutettu, vaikuttaa se automaattisesti myös tehtäväkierron tavoitteelliseen toteuttamiseen negatiivisesti, sillä se hankaloittaa tavoitteiden asettamista sekä optima-

listen tehtäväkiertolaisten ja yksiköiden kohtaamista ja koko toiminnasta saatavan hyödyn maksimoimista.



Kuva 7. Tutkimusprosessin keskeiset vaiheet

5 Aineiston analyysi - tehtäväkierron erilaiset merkitykset

5.1 Erilaisia näkemyksiä tehtäväkierrosta

Tampereen kaupunki tuottaa kuntalaisilleen palveluita hyvin monialaisesti, ja melko eriytyneet tuotantoalueet ovat omaksuneet hyvin erilaisia henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä. Tästä syystä haastatteluissa esiin nousevista asioista ensimmäisenä huomio kiinnittyy tehtäväkierron käsitteen määrittelyyn ja ymmärrykseen. Selkeästi tehtäväkierron ymmärretään hyvin erilailla ja terminologia aiheuttaa asiaan liittyvää sekaannusta.

”Ensinnäkin mun täytyy kysyä sulta tarkennusta. Tarkoitatko tehtäväkierrolla et sen pitäis olla niinkun aina tämmönen tietyksi määräajaksi tehty, tehty juttu, vai voiko se olla niinkun sun näkökulmasta pysyvä siirto?”

”Joo siis tehtäväkierto on ollut käytössä, mutta sit me käytetään myös nimeä, että puhutaan niinkun tehtäväkierrosta, mutta sitten myöskin puhutaan että sanotaan työkiertoa että, että sitä kans käsitettä käytetään, miten se sitten halutaan määritellä että mitä tarkoitetaan tehtäväkierrolla ja mitä ymmäretään työkierrolla.”

Yksi haastateltavista ilmoittaa, että heillä ei ole tehtäväkiertoa käytössä. Kuitenkin käy ilmi, että heidän tuotantoalueellaan vuodenaikojen vaihtelu vaikuttaa työn resursointiin, ja siirtoja kesäpainotteisten ja talvipainotteisten yksiköiden välillä tehdään harkitusti ja järjestelmällisesti. Lisäksi moniosaamista pyritään aktiivisesti lisäämään laajentamalla tehtävänkuvia siten, että se poistaisi odottelua ja hukkaa työprosesseista. Organisaatio-uudistuksissa myös esimiehiä on kierrätetty yksiköistä toiseen, ja palaute tästä on ollut erinomaista laajemman näkökulman ja toisten arvostamisen lisääntymisen kautta. Tehtäväkiertoa siis on käytössä, jopa enemmän kuin keskimäärin tuotantoalueilla, mutta sitä ei edes mielletä sellaiseksi. Jotta kaupunkitasoisesti voidaan kehittää osaamisen kehit-

tämisen työkaluja, väärinymmärrysten välttämiseksi olisi tärkeää määritellä käytetyt käsitteet tarkasti, viestiä niistä yhdenmukaisesti ja varmistaa että asia ymmärretään samalla tavalla eri tuotantoalueilla.

Erilaiset näkemykset ja perustelut tehtäväkierrosta selkeästi ohjaavat tehtäväkierron toteuttamista ja sitä ohjaavia prosesseja ja toimintatapoja. Erilaiseksi tehtäväkierron tekee tarve, johon sillä pyritään vastaamaan. Selkeä jakautuminen erilaisiin päälinjoihin tuotantoalueittain nousee aineistosta esiin. Tehtäväkierrolla tavoitellaan joko osaamisen kehittämistä, työresurssien joustavuutta ja liikuteltavuutta tai pysyviä siirtymisiä liittyen työntekijän tahtoon, organisaatiomuutoksiin tai työkykyyn liittyviin tekijöihin. Näistä suurimpana esiin nousee työresurssien liikuteltavuus, sitten pysyvät siirrot ja viimeisimpänä osaamisen kehittäminen, joka sekin jakautuu erilaisiin näkökulmiin sen perusteella pyritäänkö sillä kehittämään työskentelypistettä vai työskentelevää yksilöä tai yhteisöä.

Suurin osa haastateltavista (5) näkee tehtäväkierron enimmäkseen resurssitarpeiden joustotekijänä. Tehtäväkierron avulla saadaan siis kanavoitua ketterästi työvoimaa sen mukaan, mikä on resurssitarve eri puolilla tuotantoaluetta. Tällaisia kiireaikoja ovat esimerkiksi tilinpäätösaika hallinnossa, epidemiat sairaaloissa, tiettyjen toimintojen kausittaisuus ja niin edelleen.

Kolmella tuotantoalueella tehtäväkierron nähdään tarkoittavan lähinnä pysyviä siirtoja tehtävästä toiseen avoimeksi tulleiden tehtävien kautta. Nämä avoimet tehtävät pyritään määrätietoisesti täyttämään oman tuotantoalueen sisäisillä rekrytoinneilla ja ajatellaan tämän lisäävän henkilön osaamista ja näkemystä tuotantoalueen kokonaisuudesta. Lisäksi kahdessa muussa yksikössä halutaan tarjota mahdollisuus pysyvään siirtoon tehtäväkiertokohteeseen, vaikka tehtäväkierto nähdäänkin suunniteltuna, tavoitteellisena ja väliaikaisena osaamisen kehittämisen välineenä.

Kahdella tuotantoalueella pyritään kehittämään juurikin yksilön osaamista, mutta toisella tuotantoalueella näistä tehtäväkierrossa nähdään taas hiukan erilainen mahdollisuus,

ja tehtäväkiertolaista käytetään niin sanottuna vertaisarvioijana. Eli tehtäväkierrossa oleva henkilö siirtyy samankaltaiseen tehtävään toiseen toimipisteeseen ja arvioi siellä aktiivisesti toimipisteen toimivuutta asiakasnäkökulmasta. Näin ollen osaamisen kehittäminen kohdistuu aktiivisimmin vastaanottavaan yksikköön. Tässä tapauksessa hyöty nähdään myös etukäteen tulevana, sillä toimintaa parannetaan jo siinä vaiheessa kun tieto vertaisarvioijien saapumisesta saadaan.



Kuva 8. Tehtäväkierron näkemykset ja tarpeet, mihin sillä pyritään vastaamaan

5.1.1 Resurssitarpeenpaikkaajat - työntekijöiden siirtämistä resurssitarpeiden mukaan

Resurssitarpeenpaikkaajia yhdistää selkeästi tuotantoalueen tarve saada siirreltyä henkilöitä työtilanteen vaatimalla tavalla. Tällaisten tapausten aikajänne vaihtelee melko suuresti. Joillakin tuotantoalueilla työvoiman siirtoja pitää tehdä pienen hetken varoajalla, joillakin taas siirtoja voidaan suunnitella rauhassa. Esimerkkeinä tällaisista nopeista siirroista on esimerkiksi sairaalaympäristö. Joitakin leikkauksia ei voida aloittaa ennen kuin tarvittavat henkilöt ovat paikalla, ja sairaustapauksissa sellaiset pitää saada jostain muualta. Samaten sairaalaympäristössä erilaiset epidemiat vaikuttavat työvoimaan nopeasti ja merkittävästi, ja pahimmillaan lähestulkoon kokonainen osasto voi joutua sairauslomalle samanaikaisesti. Tästä syystä joustavuutta nopeaan työvoiman siirtymiseen pitää löytyä.

”Kun puuttuu henkilöstö, näitä akuutteja lyhyitä poissaoloja ja nimenomaan varahenkilöstö ei riitä kattamaan niitä poissaoloja varsinkin kun tulee näitä epidemiat. Niin silloin kierretään niin että, että jos on sairas, sairastunut akuutisti eikä saada tilalle, niin sit toiselta osastolta mennään paikkaamaan. Ja se voi olla niin että ollaan vaikka vaan neljä tuntia ja sitten palataan omaan yksikköön. Tai sitten ollaan se koko vuoro.”

Sen lisäksi että tällaiset sisäiset tekijät tekevät työresurssien hallinnasta haastavaa, vaikuttaa siihen myös ulkoiset tekijät. Asiakastarpeet saattavat muuttua voimakkaasti, ja näin ollen työvoimaa pitää saada liikuteltua myös sen mukaisesti. Lisäksi tuotannon tilaajaosapuolen määrittely tilattavista palveluista vaikuttaa, ja osin myös vaikeuttaa resurssien kohdentamista ja etenkin osaamisen suunnittelua pitkällä aikavälillä. Tampereen kaupungin organisaation toimintamalliuudistus vastaa osaltaan myös tämänkaltaisiin ongelmiin, sillä tiukasti sidottujen sopimuksien sijasta voidaan joustavammin sopia palveluiden tuotannosta. Tosin vaikutus saattaa muuttaa tilannetta myös huonompaan suuntaan hankaloittaen ennakointia entisestään.

”Kun meillä kans niinkun toiminnan tavoite hiukan muuttui, ja painopisteet muuttuu, riippuen siitä mitä sovitaan palvelun, niin kun palvelusopimuksissa tilaajan kanssa. Et mitä me tuotetaan ja mitä esmes tuottaa sitten esmes sairaanhoitopiiri, niin tää mitä meiltä ostetaan ja mitä sieltä siirretään tänne meille, niin sillohan se vaikuttaa selkeesti siihen että minkälaisia osajia me tarvitaan.”

Tällaisessa nopeatempoisessa toimintaympäristössä on selvää, että henkilöiden kierrättämiseen ei voida liittää kovin suurta suunnitelmallisuutta tai tavoitteellisuutta, seuranta tai perehdyttämistä, jos kiertoaika on mahdollisesti vain muutaman tunnin mittainen. Eri asia on, halutaanko tätä määritellä edes tehtäväkierroksi. Tällainen resurssien liikuttelu aineistosta kuitenkin nousee hyvin vanhasti esiin, joten sen merkitystä tehtäväkierrossa ja osaamisen kehittämisessä tulee siten tämän tutkimuksen päätelmissä pohtia.

Aineiston perusteella pitkän aikavälin resurssitarpeenpaikkaajilla toiminnan luonteessa on jotakin sellaista, mikä vaikuttaa koko organisaation toimintaan jollain pidemmällä aikavälillä ennakoidusti. Tällaisista voidaan mainita esimerkiksi perusopetuksen ja päivähoiton tuotantoalue, missä palvelun käyttäjillä on huomattavasti pidemmät loma-ajat kuin mitä esimerkiksi tukipalveluita tuottavilla henkilöillä on. Näin ollen esimerkiksi ateriapalveluiden ja puhtaanapitopalveluiden tarve muuttuu perusopetuksen osalta kouluisten lomien perusteella. Se on säännöllinen ja etukäteen tiedossa oleva asia, joka edellyttää, että kyseisten työntekijöiden sijoitus tulee miettiä näiksi ajoiksi uudelleen.

Ennakoitavissa oleva pitkän aikavälin muutos nousee esiin myös tuotantoalueilla, jotka tarjoavat esimerkiksi rakentamisen tai kunnossapidon palveluita. Aineistosta esiin nouseekin vuodenaikoihin liittyvä vaihtelu. Muutos ei katso kalenteria, vaan maan routimista ja lumentuloa, mikä määrittää mihin työvoimaa tarvitaan. Maanrakennustyöt eivät onnistu roudan aikaan, kun taas lumettomana aikana kunnossapidon tarve on pienempi. Muutos on kuitenkin tiedossa ja ennakoitavissa pitkällä aikavälillä, joten aikaa suunnitteluun ja henkilöstön tahtotilan kartoittamiseen on reilusti.

5.1.2 Osaamisen kehittäjät - kehittämisfunktio edellä suunniteltuun toteutukseen

Osaamisen kehittäminen tehtäväkierron pääasiallisena perusteena nousee esille vain kahdessa haastattelussa. Osaamisen kehittäminen kyllä tulee jossain määrin esille jokaisessa haastattelussa, mutta ne prosessit, ajatukset ja käytännön periaatteet jolla kiertoa toteutetaan, eivät kuitenkaan ole osaamisen kehittämisen perusteella rakennettuja. Vain yhden tuotantoalueen tehtäväkierto perustuu täysin osaamis- ja kehittämisajattelulle.

”Ja siinä on ollu nimenomaan tää, itse on saanu valita mihin menee, mutta näkökulma on tietysti ollut se, että haettais niitä hyviä käytäntöjä naapurista ja arvioitais omia työkäytäntöjä ja laajennettais omaa osaamista.”

Vaikka kyseisellä tuotantoalueella onkin otettu tehtäväkierron kehittäminen strategiseksi tavoitteeksi myös johtoryhmän päätöksen tuella, ei se silti ole toteutunut systemaattisesti muualla kuin yhden asiakaspalvelua tekevän ammattiryhmän keskuudessa. Ongelmaksi aineistosta nouseekin ammattikuntien moninaisuus ja yksityiskohtaista osaamista vaativat tehtävät. Esimerkiksi kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden parissa työskenteleviä työntekijöitä Tampere Filharmonian muusikoista ja museoissa työskentelevistä tutkijoista liikuntakenttien hoitajiin, joten on ymmärrettävää, että tehtäväkierrat eivät ylitä ammattikuntien rajoja. Sama näkemys toistuu jokaisessa haastattelussa. Toimenkuvat ovat niin moninaiset, ettei ole mahdollista tehdä niiden välillä minkäänlaisia vaihtoja.

Kuitenkin idea taustalla on samankaltaisten tehtävien tai prosessien löytäminen ja sitä kautta osaamisen ja joustavuuden lisääntyminen. Koska tämä oppimiseen ja kehittämiseen tähtäävä tehtäväkierto ei tarvinnut alkuvoimakseen esimerkiksi työntekijän motivaatiovajetta tai muuta negatiivisen asian välttämistä, voidaan keskittyä kehittämiseen positiivisesta näkökulmasta.

”Joo, [tuotantoalueen nimitys] oli semmonen organisatorinen lähtökohta joka saattais, kun on näin kirjava joukko jonka kuvasin, niin

löydetäis sieltä sellaisia yhteisiä prosesseja, mitä voitaisiin niinkun tehdä ristiin. Tämmöstä synergia etua, se oli niinkun. Mutta tietysti siinä samalla niinkun, henkilöstö, henkilöstöstä itsestään katsottuna, osaaminen lisääntyy, moniosaaminen lisääntyy, joustavuus lisääntyy.”

Samalla toivotaan myös verkostoitumista oman toimialan sisällä. Sama ammatillisen verkoston kehittäminen nousee yhtenä tehtäväkierron positiivisena vaikutuksena myös kuudessa muussa haastattelussa. Verkostoitumisella nähdään olevan merkitystä muun muassa henkilöiden urakehityksen, työssä viihtymisen ja organisaation kokonaisnäemyksen kannalta.

”Meillähän on nyt tavoitteena tässä alun perin [sanoo tuotantoalueen nimen] kesken se että voitais niinkun vaihtaa työyksikkö, mennä tutustumaan toiseen työyksikköön sen perusteella miten se omaan tehtäväkuvaan liittyy. Elikkä nivottiin tähän ajatteluun työkiertoon tämmönnen verkostoituminen myös tän toimialan sisällä.”

Tämä oppimis- ja kehittämisajatteluun perustuva tehtäväkierto on toteutettu ammattiryhmän kesken kaikille pakollisena hankkeena. Aluksi se on herättänyt myös runsasta vastustusta työntekijöiden keskuudessa. Etenkin henkilöt, jotka ovat olleet todella pitkään, jopa kymmeniä vuosia, samassa tehtävässä, kokevat negatiivisia tunteita tehtäväkiertoa kohtaan. Kuitenkin jälkikäteen kerätty palaute on osoittanut, että tilanne on pääsääntöisesti koettu kuitenkin positiiviseksi. Seuraavana vuonna uusi toteutus ei enää herättänyt lainkaan niin paljoa vastustusta, koska toimintamalli oli tuttu, ja positiivinen viesti menetelmästä oli kiirinyt työyhteisön keskuudessa.

5.1.3 Pysyvään siirtoon tähtääjät - pysyvillä siirroilla etua henkilöstölle sekä työnantajalle

Sisäinen rekrytointi avoimiin tehtäviin nähdään yhdeksi tehtäväkierron pääsääntöiseksi toteuttamismuodoksi. Tämä näkökanta painottuu erityisesti kolmella tuotantoalueella.

Yhdellä niistä pysyvä siirto nähdään käytännössä ainoana oikeana tehtäväkierron toteuttamistapana. Tätä varten kyseisellä tuotantoalueella on ollut myös erityisjärjestelyjä. Tällaiset sisäiset siirtomahdollisuudet on pyritty kokoamaan täysin omaan paikkaansa juuri tehtäväkierron toteuttamista silmällä pitäen. Toimintamallissa ei kuitenkaan ole ollut mitään muuta osaamisen kehittämiseen liittyviä menetelmiä, kuin siirtopaikkojen kokoaminen yhteen paikkaan kootusti. Menetelmä ei ole enää käytössä, vaan nykyään kaikki sisäisessä haussa olevat paikat menevät kaupungin sisäisille verkkosivuille, joissa ei ole eritelty määräaikaisia avoimia tehtäviä tai vakinaisia avoimia tehtäviä, vaan kaikki ilmoitukset ovat yhdessä listassa.

”Tehtäväkiertona on perinteisesti, on toteutunu meillä jo vuosi kauden noissa [sanoo toimintayksikön nimen] ennen kaikkea. Aina ennen rekrytointia on niin sanotut siirtopaikat, öö, laitettu tiedoksi. Elikä öhm, [sanoo ammattinimikkeen] vakituisille virassaoleville [sanoo ammattinimikkeen] on laitettu tiedot, tietoon avoimena olevat virkasuhteet, ja he voivat sitten hakea siirtoa toiseen [sanoo toimintayksikön nimen]. Et tää on niinkun perinteisintä tehtäväkiertoo mitä meillä on ollu. Se on, se toteutuu, se on toteutunu jo monta monta vuotta, ja se on semmonen oikeastaan, toistuva prosessi, joka ei sinänsä, se on ihan toimiva [...].”

Myös toisella tuotantoalueella pysyvät siirrot ovat myös oletus tehtäväkierrossa. Sitä painotetaan paljon, ja näkökulmana on henkilön urakehitys. Siirrot saattavat alkaa määräaikaisilla työtehtävillä, joiden jälkeen sitten tavoitellaan pysyvää siirtoa uuteen tehtävään. Toiminta koetaan merkitykselliseksi menestystekijäksi.

”Meillä on kyllä paljon tehtäväkiertoo, mutta me ollaan määritetty se siten, että me annetaan se mahdollisuus henkilöstölle. Ihan niinkun tavallaan urakierron merkeissä, se voi niinkun sisällä siirtyä toisiin tehtäviin. Ja tää on ollu meillä semmonen itseasiassa se on tärkeeks nostettu pointti, eli tavallaan mä sanoisin kriittisissä menestystekijöisäkin aikanaan, jatkuvan kehityksen ja koulutuksen kohdalla. Eli ollaan pyritty tämmöstä sisäistä tehtäväkiertoo järjestään. Tavote on ollu se viis kappaletta vuodessa.”

Merkittävänä perusteena tehtäväkierrolle nähdään myös työkykyyn liittyvät pysyvät siirrot. Tällaisissa tapauksissa työkyky omassa tehtävässä on alentunut, ja mahdollinen työkyvyttömyys voidaan välttää sijoittamalla työntekijä toiseen tehtävään, jossa työkyvyn alenemisen aiheuttanut peruste ei ole työkyvyn kannalta vaikuttava. Tällaisissa tapauksissa nähdään haasteelliseksi myös uuden osaamisen hankinta. Ei siis riitä, että henkilö voisi terveydentilansa puolesta siirtyä tekemään toista tehtävää, vaan hänellä pitää olla myös osaamista kyseiseen tehtävään. Jos sitä ei ole, se tulee hankkia etukäteen. Tässä näyttäytyy tehtäväkierron näkökulmien eroavaisuus ja tältä osin hienoinen paradoksaalisuus. Osaamisen kartuttamiseen kehitetty toimintamalli estyy, koska ei ole tarvittavaa osaamista.

”No sanotaan silleen, et nyt mennään sit tän määrittelyn lisäksi sit selaseen kysymykseen mikä meillä aika useesti näissä asioissa tulee esiin on nää niin sanotut toimintakyvyn rajoitteet. [...] pitää ruveta miettiin sitten että okei, mihin hän kykenee, että ensinnäkin mihin hänen niinkun terveydentilansa antaa mahdollisuuden, että toisaalta sit siitä näkökulmasta että mitä osaamista hänellä on, ja ja miten meidän pitää sitten sitä osaamista lisätä, ja millä keinoin hän kykenisi sit niihin uusiin tehtäviin.”

Toisaalta taas täysin erilaisiinkin tehtäviin siirtyminen nähdään mahdollisena. Uudelleensijoittamisen näkökulmasta olennaisiksi tekijöiksi nousivat työntekijän motivaatio, osaaminen sekä työnantajan tarve.

”Mikä on niinku, vois sanoo merkittävä asia on se, että näissä osassa on semmosia, esimerkiks työkykyasioita, eli tavallaan henkilön työkyky siinä nykyisessä tehtävässä on hieman alentunu, sitten hällä on kylä osaamista, motivaatioo, johonkin toiseen tehtävään. Se voi olla hieman samantyylinen, se voi olla jopa ihan erilainen. Mutta osaamista löytyy. Sitten taas sillä työnantajalla on se tarve. Niin nekun me saadaan kohtaan, niin se on niinkun ihan, sanotaan nappitilanne.”

Monilla tuotantoalueilla entistä vastaavaa työtä työkyvyn alenemisen takia on suhteellisen helppo löytää. Esimerkiksi ateriat- ja puhtaanapitopalveluita tarjoavalla liikelaitoksella on erilaisia keittiötyyppejä, ja niiden kuormittavuudessa on suuria eroja. Toisissa keittiötyypeissä ruokaa ei valmisteta, vaan se ainoastaan tarjoillaan. Tämä on fyysisesti huomattavasti helpompaa kuin suurissa laitospöytätyöskentely, joissa ruokaa joudutaan myös pakkaamaan ja lähettämään muualle. Näiden keittiötyyppien välillä järjestetään järjestelmällistä tehtäväkiertoa.

”[...]useinhan siinä voi olla sitten tämmöset työssä jaksamiseenkin liittyvät asiat, että, tuotantokeittiössä se työ on aika fyysistäkin, kun nostellaan erilaisia tavaroita, tai isossa laitoksessa ollaan tuolla tunnelissa, ööh, liikutellaan karryjä ja muita, niin siinä tulee nämä tulevaisuivat [tuki- ja liikuntaelinsairausvaivat] sitten niin varmastikin ne on siinä taustalla[...] ”

Työkykyyn liittyvät siirrot nousevat tehtäväkierron perusteina esiin kaikissa haastatteluissa. Tehtäväkierto nähdään työkyvyn ylläpitäjänä tai uudenlaisten tehtävien mahdollistajana, jotta työkykyongelma ei kehittyisi pahemmaksi. Henkilöiden fyysisten kuormittavuustekijöiden lisäksi esiin nousevat myös työyhteisön ongelmat, jotka saattavat

näyttäytyä epäasiallisena kohteluna tai riitelynä ja siten henkisenä kuormana. Osittain siis voidaan puhua tehtäväkierrosta myös varhaisen tuen ajattelun toteuttamisen työkaluna.

”No sitten tietysti, jossain johtamis, johtamistilanteessahan me ollaan jouduttu tekemään myös sitä että, on on niinkun tehty et henkilö ei välttämättä ite oo ollu halukas, et on jouduttu siirtämään toiseen pisteeseen. Jotta me saadaan se, se niinkun sen työn tekeminen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta niin saadaan se sujumaan. Ja sillohan ne ei oo, oo ollu välttämättä lähtökohtaisesti se niinkun, se tilanne ei oo välttämättä kovin positiivinen, mutta sitten lopputulokset on ollu ihan myönteisiä [...] esimerkiks nyt [sanoo ammattinimikkeen], [sanoo ammattinimikkeen], etkä sää sitä työtä pysty tekemään sen raskauden vuoksi, et esimerkiks on näit tuki- ja liikuntaelin, tota elinoireita niin vahvasti et sä et pysty niihin palaamaan niin sit me ollaan näit, tällasia avustavia tehtäviä, sihteerin tehtäviä, tai muuta avustavaa, niin sellasta on käytetty kanssa.”

5.2 Tehtäväkierto osaamisen henkilöpääoman näkökulmasta

Tehtäväkierrolla nähdään olevan suuri vaikutus henkilöpääoman näkökulmasta, mutta näkemykset vaihtelevat tässäkin asiassa melko suuresti. Osaamisen kehittämisen näkökulma nousee aineistosta laajasti esille, itse asiassa jokainen haastateltava tuo osaamisen lisääntymisen aspektin esille huolimatta siitä, mikä on tehtäväkierron varsinainen päämäärä tai tarkoitus. Osaamisen kehittymisen johtaminen tai seuraaminen tehtäväkiertoprosessissa vaihtelee tuotantoalueittain todella paljon. Pääsääntöisesti osaamisen kehittyminen otetaan annettuna eikä siihen erityisesti kiinnitetä huomiota.

”[...]noihin hyviin pointteihin, on nimenomaan se, sanotaan se näkökulman avartuminen, ja sen osaamisen, kehittäminen, että, että, kyl

sen aina huomaa kun sä tuut toisesta tehtävästä toiseen. Niin sulla on sitä osaamista ja sulla on verkostoo enemmän kun se että olet ollut ehkä siinä samassa tehtävässä siinä sitten jo, monta monta vuotta.”

”Onhan siinä haasteena sitten tämmöset perehdyttäminen, uusien ihmisten, mutta varmasti saahaan sitten semmosta osaamista, että ymmärtää sen kolmesataakuuskymmentä astetta siitä toiminnasta, et mihin nää kaikki vaikuttaa nää asiat.”

Kaikissa haastatteluissa nousee esiin myös muita henkilöpääoman näkökulmia kuin pelkkä yleistävä osaaminen. Tällaisia henkilöpääoman ulottuvuuksia ovat etenkin ammatillisen itsetunnon kasvu ja motivaation paraneminen. Nämäkin nousevat esille huolimatta siitä, miten tehtäväkiertoa toteutetaan tai mitkä sen määränpäättäjät ovat. Etenkin ammatillisen itsetunnon kasvun vaikutus työntekijän kokemukseen itsestään työntekijänä on suuri. Tunne siitä, että on kyvykäs oppimaan, ja omasta osaamisesta ollaan kiinnostuneita, tuntuu työntekijöistä merkittävältä. Se näyttäytyy positiivisena vireenä työn teossa.

”Kyl mä nään ihan etuja suoraan, että ensinnäkin se, se niinkun tuo sitä uutta näkökulmaa sun omaan työhös, ja tavallaan laajentaa niitä, niitä tota niitä, tai tuo niinkun sitä omaa osaamista ja tuo lisää niinkun niitä tota verkostoja ja kontakteja ja muuta, mä nään siinä niinkun monta hyvää puolta. Se parantaa sitä omaa osaamista, että on omia verkostoja, ja totanoinnin tuot tullessa sitten sitä uutta osaamista ja uutta näkemystä tänne. Et kyl se niinkun kaiken tavoin toimii silloin motivaatorina ja myös ehkä semmosen niinkun, miten mää sanoisin, itsetunnon vahvistajana, hyvän ammatillisen itsetunnon niinkun vahvistajana.”

”Nyt tarvitaan niitä uusia virikkeitä, toi [tehtäväkierto] on mitä paras tapa niinkun saada niit uusia virikkeitä siihen omaan työhönsä. Myös,

myös ehkä uudenlaista sitä oppia, ehkä uudella tavalla oppis itsekin arvostaan sitä omaa työtänsä, et kyl se myös sitä omaa ammatillista itsetuntoo varmasti myös kohottaa.”

Kuten aiemminkin on tullut esille, on osaamisen kehittäminen tehtäväkierrossa läsnä laajasti, mutta toisaalta siihen ei panosteta juurikaan. Sen takia myöskään menetelmän tehokkuutta esimerkiksi tietyn substanssiosaamisen hankkimisen näkökulmasta ei tuoda esiin. Useissa haastatteluissa osaamisen kehittyminen vain ilmoitetaan hyvänä puolena, mutta ei määritellä mitä se osaaminen on, mikä siinä kehittyi. Osittain tämä varmasti perustuu osaamisen hallinnan hajanaisuuteen, josta lisää seuraavassa luvussa.

5.3 Vaikutukset ja edellytykset rakennepääoman näkökulmasta

Osaamispääomaan liittyvällä rakennepääomalla tarkoitetaan siis aiemmin esitetyn teoreettisen viitekehyksen ohjaamana kaikkea sitä organisaatiossa olevaa ohjeistusta, prosesseja, tapoja, arvoja, tekniikkaa, tietoverkkoja, kulttuuria, järjestelmiä ja rakenteita, joilla tai joiden avulla hankitaan, hallitaan ja kehitetään osaamista (Ojala 2008.) Teoreettisessa lähestymisessä rakennepääoman tavattoman laajaa kokonaisuutta pilkotaan laajempiin osiin, joita ovat teknologia, henkiset rakenteet sekä järjestelmät ja prosessit.

Tehtäväkierto siis itsessään on osa rakennepääomaa, mutta toteutuakseen se tarvitsee myös erilaisia sisäisiä rakenteita. Haastatteluaineistosta nousee laajasti esille henkilöstön liikkuvuuteen liittyvä joustavuus ja mahdollisimman pelkistetyt toimintamallit. Haastatteluaineistosta voimakkaimmin esille nousevat henkiset rakenteet, järjestelmät, rakenteet ja ohjeistukset siten, että ne joko myötävaikuttavat tai puutteellisuutensa takia jarruttavat tehtäväkierron toteuttamista.

*”[...]nimenomaan se joustavuus jos katotaan että se ei sitten toimi-
kaan syystä tai toisesta, niin voidaan sitten helpommin palauttaa tai
sitten mieltä taas jotain muuta tehtävää.”*

*”Ettei oo kankeeta ja byrokraattista ja montaa kuponkia tarttis täyt-
tää, vaan että se, jotenkin ne järjestelmät saatais toimiin, sitten että
saatais se tieto kulkis, ja järjestelmissä ihmisetkin kulkis sillain jous-
tavasti.”*

Prosessien ja toimintamallien läpinäkyvyyttä varsinkin suunnitteluvaiheessa halutaan korostaa. Tämä perustuu muun muassa siihen, että henkilöstö saattanut kokea tehtäväkierron negatiivisena asiana, jolla pyritään pääsemään hankalasta henkilöstä työorgani-
saatiossa eroon. Ongelma on, miten vuorovaikutus henkilöstön kanssa koetaan. Näke-
mykset erilaisista kehittämisen menetelmistä, niiden hyödyllisyydestä ja uusien mene-
telmien suunnittelusta tai lanseeraamisesta voivat olla hyvinkin erilaisia. Tästä syystä
viestintään ja osallistamiseen on syytä panostaa.

*”Että vielä löytäis ne, ehkä oikeet ne vuorovaikutuksen kanavat ja sen
että ymmärtää toinen toisiaan, toisiaan siinä asiassa ja ottaa sen hen-
kilöstön vielä enemmän mukaan siihen suunnitteluun. Että semmoset
keinot, mitä me ajatellaan täällä hallinnossa että on tämmösiä osallis-
tamisen keinoja niin, välttämättä sitten kun kysytään henkilöstöltä
niin ne ei ihan koe sitä, että se oli se juttu. Että nyt meillä on haastee-
na, että me tuodaan ne läpinäkyväksi, että hei, nyt pääsette osallistu-
maan ja teitä kuunnellaan ja pääsette tähän asiaan mukaan, että.”*

Tähän liittyen myös konsernin ohjaus ja valvonta liittyen vakanssien täyttöön nähdään ongelmalliseksi. Tämä nousee esiin pysyviin siirtoihin pyrkivien tuotantoalueiden toi-
mesta. Vakanssien täyttöön ja sisäisiin siirtoihin liittyen nostetaan esiin myös kelpoi-
suusehtoihin liittyviä ongelmia. Edellytys sisäisistä hauista koetaan toisinaan turhautta-

vaksi, sillä kelpoisuusehtovaatimusten takia kaupungin muilta tuotantoalueilta ei kysei-
siin virkoihin juuri ole hakijoita. Tästä syystä myös joustavammille vakanssien täytöille
on tilausta.

*”[...]sisäisiin siirtoihin liittyy aina tällainen vakanssilupamenettely,
joka tulee tuolta konsernihallinnon vaatimuksista. Vähän valvotaan
sitä, miten vakansseja täytetään.”*

*”Mut siinä sitten tota, siinä on kaikkeneköisiä sitten lainsäädäntöön
liittyviä, et mei ei niinkun osata niitä, eikä tietenkään oo lähetty tätä
sillain kehittään, kun me sitten suunnattiin kysymys tosiaan sitten sin-
ne konsernin suuntaan, että onks tämmöselle mitään mahdollisuuksia
[...] Koska me silloin sanottiin, että se on kauheen kankeeta, jos mei-
dän täytyy jokaikinen sijaisuus laittaa erikseen tonne, niinkun uudel-
leensijoitukseen. Kun me tiedetään, että pääsääntöisesti näihin meidän
tehtäviin ei uudelleensijoituksen kautta tule työntekijöitä, koska meillä
on näin tiukat kelpoisuusehdot.”*

Kuitenkin konserninohjaus vakanssien täyttäjien osalta ymmärretään ja nähdään tarpeel-
liseksi vaikka sen kankeuttava vaikutus huomioidaankin. Kaupungin sisäisessä haussa
olevia työpaikkoja pidetään kehittämisenkin näkökulmasta arvossaan, ovathan ne mo-
nella tuotantoalueella ainoa keino toteuttaa tehtäväkiertoa.

*”Mutta tota, ee, ee, een yhtään halua sillain kritisoida sitä uudelleen-
sijoitusprosessia, me ollaan itse siinä myös hyvin vahvasti tarvitaan
sitä.”*

Myös sijaistamiskäytännöillä ja -prosesseilla nähdään olevan vaikutus osaamisen kehit-
tämiseen ja tehtäväkiertoon. Näissäkään tapauksissa ei kuitenkaan nosteta esiin, millai-
nen osaaminen siellä kasvaa, ja miten siihen voitaisiin myötävaikuttaa.

”Tommosia puolen vuoden tai parin vuoden pätkiä sit tullaan takasin että, siinä on ihan sama juttu, verkostot ja osaaminen kasvaa.”

Varsinainen osaamisen hallinta ja suunnittelu liittyy läheisesti tehtäväkiertoon siltä osin kun sillä pyritään osaamista kehittävään toimintaan. Tämähän on jokaisen haastateltavan mielestä olennaista tehtäväkierrossa, vaikka siihen ei erikseen siinä panostetakaan. Kuitenkin osaamisen kehittämisen näkökulma tiedostetaan ja sitä pidetään tärkeänä. Yleisesti osaamisen hallintaan liittyvät rakenteet ovat melko samanlaiset kaikkien haastateltavien mukaan. Olennaisina tekijöinä esiin nousevat tehtäväkuvaukset, henkilöstösuunnitelmat ja kehityskeskustelut, jotka yhdessä muodostavat osaamisen hallinnan selkärangan. Lisäksi perehdytyksen systemaattiset käytännöt ja prosessimallit nousevat jokaisessa haastattelussa esiin. Suhteellisen vahvaan rooliin nousevat myös yksittäisten henkilöiden näkemykset ja kokemukset osaamisen tilasta, tarpeista tai henkilöiden kyvykkyyksistä.

”[...] mutta varmastikin semmosta vuosien kautta tullutta pelisilmää siihen tekemiseen niin sehän on sitten se esimiehen muu arviokin siitä.”

”No totaa, ööh, ei ole mitään osaamisprofieja. Meillä on tehtäväkuvaukset tietysti tehty, ja niistä lähdetään liikkeelle, että kun työntekijä menee tai viranhaltija menee uuteen tehtävään, niin tehtäväkuvasta lähetään liikkeelle. Mutta ei meillä, ei meillä sellasta, ee, sellasta tota, ole tällasta profilia ollu käytössä. Et sitten siinä tietysti on myös tää viidakkorumpu, jos näin sanoisin. Sitten keskustellaan vähän edellisen esimiehen kanssa kokemuksista, ja usein edellinen esimies voi myös itse suositella, että tässä on tosi hyvä tyyppi[.]”

Tämmöinen esimiesten välinen keskustelu henkilöiden liikkuvuuteen liittyen onkin hyvä ja tavoiteltava asia, ja osittain se tukee myös osaamisen kehittämistä. Esiin ei kuitenkaan nouse, että keskusteluissa puhuttaisiin siirtyvän henkilön osaamisesta ja mahdollisista tavoitteista tai siitä, miten hän tuota osaamistaan voisi tuoda laajempaan käyttöön. Lähinnä kyse on suosittelusta.

[...] meillä on niinkun kaikissa kaupungin yksiköissä nää, me tehdään henkilöstösuunnitelmat, ja sitten näissä henkilöstösuunnitelmissa on sitten nää kehittämis- ja koulutussuunnitelmat[...]tässä niinkun nostetaan nää kriittiset osaamistarpeet esille, et minkätyyppistä, esimerkiks nyt eläköitymisen myötä poistuu, minkälaisia osaajia, ja, ja jos siellä on sitä sellaista kriittistä, niin silloin me kuvataan ne niinkun ne näissä kriittisissä osaamistarpeissa. [...] sun pitää osata kattoo, että kohdistuuko se nyt näihin esimiehiin, ja minkäikäsiin [...]palvelulinjat niinkun kattoo omilta osilta, ja sit tässä henkilöstöpalveluissa missä mäkin oon nyt, niin tässä me tehdään näitä, katotaan niinkun koko talon osalta yhteen. Ja siitä sitten, siitä sitten nousee kyllä ne osaamistarpeet.”

Selkeästi myös osaamistarpeiden muuttuminen koetaan tietynlaisena haasteena. Osaamistarpeiden muuttumiseen tai tunnistamiseen ei ole mitään varsinaista toimintamallia. Lähinnä se pohjaa eläköitymissuunnitelmiin tai jo tunnistettuihin muutoksiin. Tulevaisuustietoa ei aktiivisesti pyritä etsimään strategisen osaamisen kehittämisen tarpeisiin, ja merkitys tulevien muutosten ja toimintaympäristön muutosten vaikutuksesta tulevaisuuden osaamistarpeisiin ei nouse esille kuin yhdessä haastattelussa.

”Elikkä nyt näyttää siltä, että [sanoo tuotantoalueen nimen] menee tonne itsehallintoalueisiin. Alueisiin mukaan, ja nyt ois oiva kohta mieltää sit se, että ihan oikeesti mitä osaamista me tarvitaan tulevaisuudessa?”

Muutostarpeita ajatellen henkilöstösuunnitelmiin pohjautuva toimintamalli koetaan toisaalta myös hyväksi ratkaisuksi. Erikoista on osaamisen hallinnan rakenteita koskevien näkemysten erilaisuus. Osassa haastatteluista puutteellinen järjestelmä nähdään suurimpana pullonkaulana HR- toimintojen kehittämisessä, kun taas osassa sellaiselle ei nähdä mitään tarvetta.

”Mut tää on mun mielestä ihan toimiva sinällään tää suunnitelma. Et mä en kaipaakaan et olis niinkun, et, et joku niinkun yks tällanen niinkun selkee, mihinkä voidaan aina niinkun palata, ja sitä voidaan päivittää kun tulee sellaisia ennäkoimattomia muutostarpeita.”

Kuitenkin viidessä haastattelussa todetaan osaamisen hallinnassa olevan paljon puutteita, mitä rakenteellisilla ratkaisuilla voitaisiin korjata. Tällaisia ideoita osaamisen hallinnan järjestelmän kehittämiseksi on esitettykin, mutta toistaiseksi sen kehittämisessä on ollut haasteita. Käytössä olevaa osaamisen hallinnan järjestelmää ei juurikaan käytetä, tai ainakaan sitä ei aktiivisesti hyödynnetä. Tiedossa on, että osaamisen kehittämiseen on olemassa ohjelmisto, mutta sen käyttö koetaan hankalaksi, eikä se ohjelmistona ole niin toiminnallinen ja hyvä, että se vastaisi rakenteellisiin ongelmiin. Lisäksi haastatelussa todetaan järjestelmien hankintahinnan olevan valtava, ja järjestelmäintegraatioiden olevan haaste.

Ongelma, joka osaamisen hallinnan puutteellisuudesta tulee nimenomaan tehtäväkieron näkökulmasta, on oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen hahmottaminen, sekä toimijoiden etsiminen ja toistensa löytäminen. Tuotantoalueilla ollaan tietoisia, että kuntaorganisaatiossa on todella paljon erilaista osaamista jota hekin tahtoisivat päästä hyödyntämään, mutta se on piilossa. Ilman osaamisen hallinnan järjestelmää suuresta henkilöstömassasta on mahdotonta poimia osaamista mitä tarvittaisiin ja tästä syystä tehtäväkierto ei vastaanottavan organisaation kannalta ole lainkaan niin hyödyllinen kuin mitä se voisi olla.

”Niin, no kyllähän [sanoo ohjelmiston nimen] osaamiset on ja löytyy järjestelmästä ne tietysti ne tutkinnot, [...]kyllä me sinne niitä osaamisia viedään, viedään, ja sitten sinne niitä koulutuksia mitä on käyty, mutta varmasti pystyis, pystyis enemmänki hyödyntään.”

”Tuolla niinkun it, että ei meillä, niinkun [sanoo ohjelmiston nimen] me käytetään, mutta sehän on meille kaikkee se tieto mitä me tarvittais [...] tota sitähän me nyt käy, joudutaan, saadaan käyttää sitä järjestelmää, että. Että sen kanssa niinkun kamppaillaan tässä mutta.”

”[..]Et ensinnäkin niinku siitä että kun, mitä meidän pitäisi lähtee, et me ollaan pelastustoimen valtakunnallisestikin pitäisi miettii on tää osaaminenkin kokonaisuudessaan. [...] Elikkä tehdä tämmönen niinku, osaamiskartta ja osaamiskartotukset henkilöstölle. Se on se niinkun tärkein asia. Sit miettiä siinä sit sitä, et totanoin, kun me aletaan ihan oikein rakentaan semmosta osaamisen ylläpitojärjestelmää [...] Elikkä se on niinku, että meillä olis kokoajan semmonen online kuva, meidän osaamisen niinku tilanteesta tässä organisaatiossa.”

Henkisten rakenteiden vaikutus osana rakennepääomaa nousee esiin todella merkittävänä tekijänä. Osittain henkiset rakenteet nähdään fyysisten rakenteiden luomina näkymättöminä raja-aitoina. Kolmessa haastattelussa tilaaja-tuottajamallin luoman asettelun tai kaupunkiorganisaation siiloutuneisuuden nähdään luovan rakenteita, henkisiä sekä fyysisiä, joiden madaltumiseen tehtäväkierron nähdään vaikuttavan positiivisesti.

”Varmasti [tehtäväkierto] auttaa siinä yksiköiden välisessä vuoropuhelussa, mikä meillä on vähän niinkun ainakin, meillä on niin selkeesti ollu tällä hetkellä niinkun tilaajapuoli ja tuottaja, kun meillä on sisäinen, esimerkiks, sisäinen tilaaja-tuottajamalli käytössä vielä tämän vuoden. Tavallaan se, samalla, semmonen, me ollaan fyysisesti eri paikassa ja, ja tota, että rikotaan myös niitä näkymättömiä raja-aitoja siinä.”

”[...]haasteena siinä on ollukki, että ne eri toimipisteiden esimiehet keskustelis vähän niinkun enemmänkin, enemmänkin keskenään siitä,

siitä tilanteesta että. Et miten menee, ja miten voitais vielä parantaa sitä asiaa.”

Työyhteisön kannalta tehtäväkierto koetaan avartavaksi siten, että se lisää toisten arvostusta ja vähentää negatiivisia asenteita, kun nähdään miten töitä oikeasti toisessa paikassa tehdään, ja miten haastavaa se voi olla. Sekä edellä mainittujen henkisten rakenteiden että tuon toisten toimijoiden arvostuksen osalta voidaan puhua sosiaalisen pääoman kasvusta.

”Ja tähän liittyy se toisten arvostaminen suurelta osin myös. Et se tuo tullessaan suurelta osin semmosta niinku, öhm, kun sä näät sen mitä ne toisetkin tekee, niin se luo sitä, sitä, että osaa sitten arvostaa muita enemmän.”

Osallistumista tukemattomat rakenteet, ja tapa jolla asioita suunnitellaan ja toteutetaan, nousevat esille niiden haittavaikutusten takia. Kokemus siitä, että henkilöstöä ei päästetä mukaan suunnittelemaan prosessia, tai että siitä ei saada tarpeeksi tietoa, saattaa vaikuttaa negatiivisesti näkemykseen siitä mitä ollaan tekemässä ja mihin sillä pyritään.

”[.]osallistamiseen tai sitten siihen yhteiseen suunnitteluun, että. Usein asia kun asia, niin se tulee vähän liian valmiina sitten henkilöstölle, ettei pääse sitä pureskeleen, että kun tietysti sais ne rusinat päältä eikä ottais tota tehtäväkiertoa niinkun semmosena niin itsetarkoituksena, et nyt vaan pitää niinkun sunkin johonkin nyt kiertää tästä ja, lähtee vähän kattoon, että kyllä se täytyy varmaan molemmista, molemmista lähtee [.]”

Palkitsemisen perusteet nousevat myös esille yhtenä rakenteena, kun teemana oli tehtäväkiertoon motivointi ja kannustaminen. Osassa haastatteluista nousee esiin henkilöstön

ja myös esimiesten negatiivinen suhtautuminen tehtäväkiertoon. Kaikista eniten tämä on huolenaiheena tuotantoalueilla, jossa tehtäväkiertoa toteutetaan pysyvien siirtymisten kautta. Haastatteluista nousee selkeästi kaupungin palvelutuotannon siiloutuneisuus ja kokonaiskuvan tai konsernin kokonaisedun hahmottamisen puute.

”Ongelmia on myös että aina ne vastaanottavat esimiehet ei oo niinkun halukkaita ottaan sinne vähän niinkun ketä vaan. Niillä voi olla mielessä joku semmonen tyyppi, jonka he haluais sinne, tyyppi, työntekijä, viranhaltija.”

[...]voi olla sitten vähän semmosta, vastustustakin, että ei me nyt ihan haluttais tänne ketä tahansa, et me halutaan itte valita meidän työntekijät [...] Et se vaan täytyy niinkun oppia sietämään sitä ja sitten vaan, [...] Se tulee niinkun kokonaisuuden hyödyks, kun ihmiset saa vähän liikkua eikä tarvii jumittua sinne paikalleen.”

”[.]meillähän on näitä kertapalkkiomittareita aina kehitteillä, että, tietysti tota jos joskus päästään semmisiin niin henkilökohtaisiin, ihan tulokortteihin, ja pystyis sen palkitsemisen kytkeen siihen, niin voishan se [halukkuus] sen kautta nousta[.]”

Tämä negatiivinen suhtautuminen on pysyvien siirtojen kohdalla jossain määrin ymmärrettävää, sillä tällöin siirtyvän henkilön merkitys kohdeyksikölle on huomattavasti suurempi kuin tilapäisessä siirrossa. Samaten mahdollisesti hyvän työntekijän menettäminen kokonaan merkitsee lähettävälle organisaatiolle menetystä, kun perinteisesti tehtäväkierrossa sen pitäisi olla henkilön ja yksikön osaamisen vahvistamista. Tämän takia selkeästi pysyvät siirrot osaamisen kehittämistarkoituksessa eivät palvele tarkoitustaan niin hyvin kuin tilapäiset siirrot juurikin näiden intressiristiriitojen takia.

5.4 Tehtäväkierto suhdepääoman näkökulmasta

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä esitin, Ojala (2008) määrittelee suhdepääoman käsitteen kattamaan kaikki kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Tässä perinteisessä mielessä tehtäväkierrolla kaupungin sisäisesti ei välttämättä voida kehittää suhdepääomaa täysin teoreettisen viitekehysten määritelmien mukaan muuten kuin yhteen sidosryhmään, kaupungin toiminnan kannalta olennaisimpaan sellaiseen, eli kuntalaiseen.

Kuitenkin konsernitasolla voidaan tulkita suhdepääomaan sisältyväksi myös sisäisiä suhteita, sillä monet toiminnot perustuvat konsernin sisäiseen tarpeeseen, eli asiakkaita ovat konsernin muut tuotantoalueet. Tässä mielessä onkin mielenkiintoista konsernitasolla eri yksiköiden tai liikelaitoksien suhde, eli mistä voimme puhua sisäisenä ja mistä ulkoisena suhteena. Monet liikelaitokset näyttävät hyvin itsenäisinä yksikköinä, ja vuorovaikutussuhteet koetaan haastavina jopa oman tuotantoalueen yksiköiden, saati sitten koko konsernin tasolla. Tästä syystä tulkitsen konsernin yhdeksi kokonaisuudeksi, mutta erittelen eri tuotantoalueet erillisiksi organisaatioiksi, ja täten suhteet eri toimijoiden kuten konsernihallinnon ja eri tuotantoalueiden välillä luetaan suhdepääomaksi. Osittain se kuitenkin on myös rakennepääomaa, eli ne sisältävät paljon sellaisia formaaleja suhteita ja verkostoja, joita koordinoidaan esimerkiksi konsernin taholta.

”Ja semmosta yhteenkuuluvuuden tunnetta, että ei vaan tehdä sen oman toimipisteen juttuja, vaan sitten sen koko tiimin, koko liiketoiminta-alueen ja sitten koko [sanoo tuotantoalueen nimen], [toistaa tuotantoalueen nimen] hyväksi, että. Puhalletaan yhteen hiileen, että.”

”kun erilaisia toimipisteitä on, missä ollaan siinä asiakkaan kanssa, tiiviisti tekemisissä silloin kun on se palvelupiste.[...] Jos sitten henkilöllä on, on niitä valmiuksia juurikin toimia semmosessa asiakaspalvelutehtävissä niin sittehan se on niinku asiakkaalle hyvää”

Kuntalaisten ja konsernin yksiköiden lisäksi merkittävä suhdetähtäimen tekijä kaupunkitasolla on potentiaaliset työntekijät. Tälläkin hetkellä kaupungilla on olemassa työvoimapolusta kärsiviä tuotantoalueita, ja henkilöstön ikärakenteen perusteella työvoimapolu on odotettavissa. Työn luonteen muuttuessa enemmän tietotyöksi ja osaamisperusteiseksi työskentelyksi, nousee pätevien henkilöiden houkuttelu entistä merkittävämäksi. Aineistosta nousee laajasti esiin erilaisia näkökulmia tehtäväkierron mahdollisesta vaikutuksesta työnantajaimagoon ja työvoiman houkuttelevuuteen.

” Kyl me tietenkin pidetään sitä [tehtäväkiertoa] imagoiteijänä. Meillä toimitaan näin ja hyödynnetään erilaisia keinoja osaamisen kehittämiseen.”

”[...] mutta tämmönen mahdollisuus käyttää osaamistaan jos se ei tässä oo mahollista niin mahdollisuus siirtyä sinne missä sitä voi käyttää, niin se, se tuo tietysti myös työnantajaimagoa, imagolle sitä positiivisuutta.”

”me ei pystytä palkkatasossa kilpaileen yksityisen sektorin kanssa kauheen voimakkaasti, tietyissä ammateissa niin, niin tota, kyl se semmonen osaamisen kehittäminen niinkun, joku horisontaalinen sit, tai sitten ylöspäin, niin niin tota, se on ihan yks semmonen, millä me pystytään kilpaileen noista työntekijöistä, eli kyllä se on tosi tärkeä.”

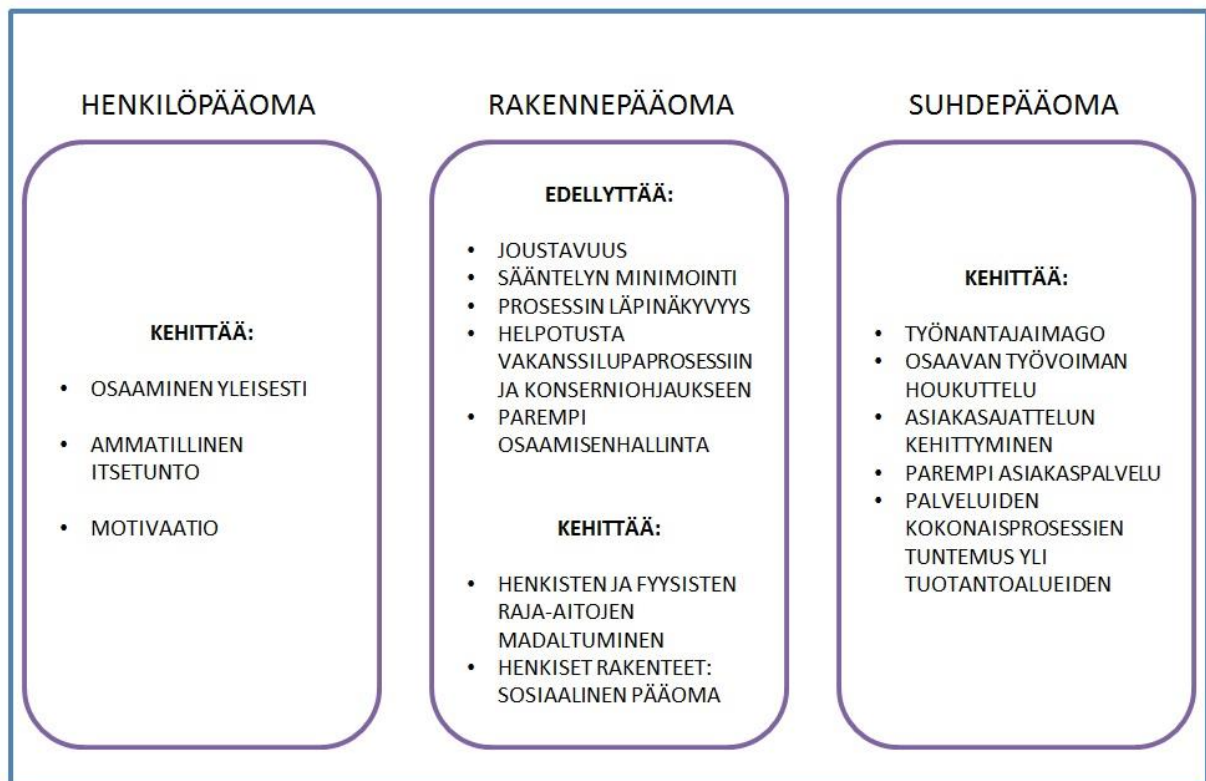
Merkitys asiakasnäkökulmasta koetaan merkittäväksi. Sen lisäksi että kasvanut osaaminen vaikuttaa palveluiden tehokkuuteen ja laatuun, myös aiemmin esiin tulleiden henkisten rakenteiden häilyminen ja sosiaalisen pääoman kasvu ja niiden kautta tullut kokonaisymmärrys asiakkaan palveluprosessista vaikuttaa siihen miten hyvän palvelukokemuksen asiakas saa. Näiden lisäksi haastatteluissa korostuu myös erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden kehittymisen kautta parantunut asiakaspalvelu.

”No varmasti kyllä se [tehtäväkierto] parantaa asiakaspalvelua, eli jos [vaikuttaa asiakaskokemukseen]”

”Jos työssä niinkun, niinkun sisäisestä keskusteluyhteidestä yksiköiden välillä niin, kyllähän se näkyy samantien niinkun asiakkaalle se, että, että, pompotellaanko asiakasta yksiköstä toiseen vai tehdäänkö se yhden luukun periaatteella, ja me, me täällä niinkun tiedetään enemmän myös muiden yksiköiden asioista.”

5.5 Yhteenveto tehtäväkierron ja osaamispääoman koetuista suhteista

Jokaiseen osaamispääoman eri ulottuvuuteen nousee haastatteluissa esiin melko samantyyllisiä asioita. Henkilöpääoma, mikä aiemmissa teoreettisissa tehtäväkierron lähestymisissä on korostetuin, saa kaikista vähiten huomiota osakseen. Haastateltavat puhuvat yleisesti osaamisen kehittymisestä erittelemättä sitä tarkempiin osiin. Ainoat keskeisesti esille nousevat huomiot koskevat ammatillista itsetuntoa ja motivaatiota. Rakennepääoman näkökulmasta esiin nousee enemmän edellytyksiä, mutta myös myötävaikutuksia. Edellytykset koskevat muun muassa joustavuuden vaatimusta, prosessin läpinäkyvyyttä, osaamisen hallinnan kehittämistä. Myötävaikutusta nähdään tulevan henkisten ja fyysisten raja-aitojen madaltumisen myötä ja sosiaalisen pääoman kasvun myötä. Suhdepääoman näkökulmasta myötävaikutusta nähdään olevan työnantajaimagoon, osaajien houkutteluun, asiakasajattelun kehittymiseen, parempaan asiakaspalveluun, sekä palveluiden kokonaisprosessien tuntemukseen.

Taulukko 2: Vaikutukset ja edellytyksen osaamispääomien ulottuvuuksittain

6 Tehtäväkierron konkretisointi kehittämisen välineeksi

6.1 Tehtäväkiertokokemusten ja -näkemysten yhteenveto prosessimallin lähtökohtana

Tässä kappaleessa teen kokonaisvaltaisen yhteenvedon kokemuksista ja näkemyksistä tehtäväkiertoon liittyen tuotantoalueittain. Tämän yhteenvedon perusteella pyrin tuomaan esille asioita, jotka vaikuttavat tehtäväkiertomallin suunnitteluun ja luodun mallin toimintaedellytyksiin.

Jotta kaupunkitasoisesti voidaan kehittää osaamisen kehittämisen työkaluja, väärinymmärrysten välttämiseksi olisi tärkeää määritellä käytetyt käsitteet tarkasti. Asian ymmärrys eri tuotantoalueilla on täysin erilainen, joten ilman selkeätä määrittelyä myös mahdollinen prosessimalli ymmärrettäisiin täysin väärin. Tehtäväkiertomenetelmän tarkoitus tulee kirkastaa, sillä aineistosta nousee selvästi esiin, että tehtäväkiertoa pidetään jonkinlaisena motivaatiovajeesta kärsivän työntekijän virkistäjänä tai jo realisoituneiden työkykyongelmien peittelijänä tai lykkäämisenä. Toki näiden ongelmien kohdalla korvaavien työtehtävien etsiminen ja löytäminen on paikallaan, mutta niitä varten Tampereen kaupungilla on omat toimintamallinsa, kuten varhaisen tuen toimintamalli sekä kokonaan osatyökykyisten uudelleensijoittumiseen keskittynyt uraohjauspalvelut- yksikkö.

Ehdottomasti malli siis tarvitsee tuekseen selkeätä aineistoa ja käsitteistöä, jotta sen tarkoitus osaamisen kehittämisen välineenä kirkastuu. Parhaiten tämä toteutuu luomalla tehtäväkiertoon liittyvä ohjeistus esimerkiksi sisäisille verkkosivuille sekä myös painetuille ohjelehtisille, joita kaupungilla on muun muassa perehdytykseen ja työpaikkakiusaamiseen liittyen. Aineistosta nousee esiin, että kaikilla tuotantoalueilla tietokoneet, ja sitä myötä intranet, eivät ole aktiivisesti käytössä. Tästä syystä ohjeistusta tulee siis antaa myös muuta kautta. Lisäksi toimintamalli olisi hyvä käsitellä esimies- ja henkilöstökoulutuksissa sekä henkilöstösuunnittelun ohjeistuksissa.

Samaten on tärkeää käsitellä käytännön problematiikkaa, jota haastatteluissakin nousee esiin. Miten tehtäväkiertoon hakeudutaan, miten työsuhteen hallinnolliset asiat menevät, miten kustannukset jakautuvat, nouseeko tai laskeeko palkka siirtymisen takia, mitä tapahtuu työvälaineille ja kulkuoikeuksille jne. Eli asiaan liittyy paljon selvitettäviä asioita, joita ei voi varsinaisesti mallintaa, mutta ne on hyvä nostaa esille, sillä muutoin prosessi ei näyttäydy kovin käytännönläheiseltä, ja liian löyhä ohjeistus jättää liikaa asioita pohdittavaksi.

Käytännön ratkaisuja tarvitaan etenkin seuraaviin asioihin:

- työsuhteen ja virkasuhteen perusteet
- palkkaus, mikäli tehtävän vaatimukset kasvavat tai vähenevät
- tehtäväkierron mahdollinen kesto
- valvonta
- raportointi
- jos yksisuuntainen tehtäväkierto, miten taakse jäävät tehtävät jaetaan yksikössä
- tehtäväkierron tavoitteiden asettaminen

6.1.1 Tehtäväkierron suunnittelu

Tehtäväkiertoa alustavassa vaiheessa huomio kiinnittyy prosesseihin ja järjestelmiin joilla tehtäväkiertotarve havaitaan, miten siitä tiedotetaan, miten eri osapuolten tarpeet kohtaavat, mitä juridisia tai käytännöllisiä asioita tässä kohtaa pitää huomioida, ja minäkalaisia järjestelmiä tai rakenteita tässä vaiheessa tarvitaan.

Tämä vaihe sitoo tehtäväkierron voimakkaasti yleiseen osaamisen johtamiseen ja hallintaan. Haastatteluaineistosta nousee selkeästi esille tarve hyvälle suunnittelulle ja harkitulle toteuttamiselle.

”[...]me koettiin että se [suunnittelu ja tavoitteen asetanta] on vähän niinkun oppimisen edellytys.”

”jokainen tehtävankiertotapaus, niin se suunnitellaan hyvin ja se on lähtöisin joko työntekijästä tai esimiehestä. Eli, eli tota, yhteistuumin se suunnitellaan ja sitä, ööh, sitä sovitaan ja tehdään tavoitteet”

Kuitenkaan kaikilla, etenkin pysyviin siirtoihin pyrkijöillä, ei tällaisia toimintamalleja ole. Vaikka tällainen tuotantoalueen sisällä liikkuminen nähdään osaamispääoman joka ulottuvuuden kannalta hyvänä asiana, ei siitä määrätietoisesti pyritä tekemään osaamistapahtumaa. Tässä vaikuttaa myös se, onko siirto oletuksena jo pysyvä alusta alkaen, vai alkaako se tehtäväkiertona, mutta tarjoaa mahdollisuuden pysyvään siirtymiseen. Tällaisiakin käytäntöjä on, missä esimerkiksi eläköityvän ihmisen työpariksi siirrytään tekemään vastaavaa tehtävää, ja myöhemmin henkilön eläköityessä tarjotaan mahdollisuus jatkaa kyseisessä työssä. Tällaisessa tapauksessa suhde lähettävän yksikön kanssa ei katkea vielä siihen, kun työntekijä poistuu toiseen tehtävään. Tällainen suhteen säilyttäminen onkin osaamisen kehittämisen kannalta olennainen asia.

Haastatteluaineiston perusteella tehtäväkierron alkuimpulssi saattaa syntyä usealla tavalla. Se voi olla lähtöisin työntekijän itsensä halusta tai tarpeesta esimerkiksi liittyen työssä jaksamiseen, motivaatioon, tai tietynlaisen osaamisen kehittämiseen. Alkusysäys voi olla myös työnantajalähtöinen. Tätä se on selkeästi etenkin resurssitarpeenpaikkajilla. Näissäkään tapauksissa osaamisen kasvattamiseen ei kiinnitetä erityistä huomiota, vaikka se nähdäänkin tärkeänä asiana. Kolmantena vaihtoehtona on vastaanottavan organisaation tarve. Tällainen on tyypillistä pysyvään siirtoon pyrkivillä. Tilannehan on tällöin se, että toimi tai virka on auennut, johon tarvitaan uusi työntekijä. Tässä tapauksessa törmätään aiemmin mainittuun intressiristiriitaan, sillä tuotantoalueen kokonaisuuden mukaista olisi kierrättää henkilöitä osaamistarpeiden ja osaamisen kehittämisen perusteella, mutta työntekijää hakevan yksikön intressinä on hakea henkilöä, jolla on jo tietynlaista heillä tarvittavaa osaamista tehtävien suorittamisen tueksi.

Varsinainen tehtäväkiertojärjestelmää tukeva rakenne tehtäväkiertoon hakeutumiseen puuttuu. Tällaisia ratkaisuja on muutamilla tuotantoalueilla, mutta ne eivät ole kovin hyviksi todettuja. Kritiikkiä herättää viestinnän haastavuus, sillä kaikissa ammateissa ei juurikaan olla tietokoneen ääressä tai yleisessä hallintoverkossa, jossa intranet-sivustot ylipäättään toimivat. Tällöin vastuu viestinnästä siirtyy tiedotussähköposteihin ja ns. puskaradioon.

”No tietysti se on, se ois hyvä varmaan jos olis sellanen, sellanen järjestelmä mihin kaikki pääsis joustavasti katsomaan että missä olis niitä siirtopaikkoja. [...] Että kritiikkinäähän meillä nyt on, että kun ne on tua loorassa [intranetin nimitys], niin joku [sanoo ammattinimikkeen] niin, eihän hän, hänen tehtävänsä, eihän hän päivittäin ollenkaan oo sillain et hän kävis tässä kaupungin järjestelmässä. [...] [sanoo ammattinimikkeen] ja [sanoo ammattinimikkeen] koittaa niitä tietoja välittää, että pikkusen nää järjsetelmät aina vähän kankeuttaa.”

Käytännössä edellä mainittuun viestinnän ongelmaan ei oikeastaan voi ottaa kantaa varsinaisen prosessin suunnittelussa, sillä työn luonteeseen perustuvia kommunikaatio-ongelmia ei voi mallia suunniteltaessa mitenkään korjata, vaan se tarvitsisi erilliset kehityshankkeet. Ehkä kuitenkin konserninohjauksen vaikuttavuutta pohtien on hyvä huomata, että perinteinen painettu ohjeistus tiedonsaannin helpottamiseksi varmasti on ihan paikallaan, sillä edelleen on suuri määrä ammattiryhmiä, jotka eivät työskentele tietokoneella eivätkä aktiivisesti seuraa intranetin uutisointia tai ohjeistuksia.

Koska tehtäväkierron tavoite tämän tutkimuksen näkökulmasta on osaamispääoman kasvattaminen, on hyvä miettiä miten se voidaan huomioida tehtäväkierron suunnitteluvaiheessa. Varsinainen osaamisenhallinta jokaisella tuotantoalueella tapahtuu rakennepääomaa käsittelevässä kappaleessa mainituilla menetelmillä, eli tehtävänkuvauksilla, henkilöstösuunnitelmilla, paikallisilla näkemyksillä ja kehityskeskusteluilla. Tästä syystä tavoitteiden asettaminen tulee lähteä näistä samoista lähtökohdista käsin. Puutteelliset osaamisen hallinnan rakenteet tekevät mahdottomaksi etsiä henkilöä tai kohdetta osaa-

miseen perustuen, tai asettaa tavoitteita tulevaisuuden osaamistarpeiden näkökulmasta. Nykyisellä osaamisen hallinnalla tehtäväkierto perustuukin enemmän niin sanotusti näppituntumaan, näkemyksiin tai arvioihin, kuin tietoon. Etenkin siinä tapauksessa, kun pyritään hankkimaan jotain tiettyä osaamista, tiettyyn tarpeeseen tai tietyille henkilöille. Yksiköiden sisäisten tehtäväkiertojen ja moniosaamisen kehittämisen ajatuksen puolesta taas suurempi osaamisen hallinta ei välttämättä ole tarpeellinen, mikäli tietty ammattiryhmä kiertää yksikön sisällä. Se on työjärjestelyiden ja yksikön toiminnan kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta hyvinkin perusteltua.

6.1.2 Tehtäväkierron aika ja sen lopetus

Tehtäväkierron aikaiset ja lopetusvaiheen jälkeiset prosessit nähdään valtaosin tarpeelliseksi, osin taas täysin turhiksi. Pääsääntöisesti resurssitarpeen paikkaajat kokevat kaikki ylimääräiset toimintaa kangistavat muodollisuudet vain rasitteena. Pysyviin siirtoihin tähtäävillä näkemykset jakautuvat kahtia. Niiden osalta, jotka keskittyvät vain siirtymisiin jo haussa olevien paikkojen kautta, ei prosesseilla ole mitään merkitystä. Työntekijän kasvava osaaminen ei palvele enää heitä, ja työsuhde uudessa yksikössä alkaa täysin uuden yksikön toimintatapojen ja ehtojen mukaisesti. Tilanteissa, joissa oletuksena työntekijä palaa takaisin, mutta mahdollisuuden tullen pysyvä siirto mahdollistetaan, koetaan prosessin aikaisista ja jälkeisistä tavoite- tai reflektointikeskusteluista olevan hyötyä. Tällöin myös uusien opittujen asioiden jalkauttamiseen kehitettävät menetelmät nähdään olennaisina. Vielä enemmän näiden korostuminen tulee esiin osaamisen kehittäjille, eli tuotantoalueilla jotka käyttävät tehtäväkiertoa pääsääntöisesti osaamisen kehittämiseen.

Tehtäväkierron prosessin tulisi osaamisen maksimoimiseksi sisällyttää perehdytys, välikeskustelu tavoitearviointeineen, lopetusvaiheen keskustelu ja tavoitearviointi, koko tehtäväkiertoprosessin arviointi, sekä uuden opitun tiedon levittäminen ja jalkauttaminen. Käytännössä näissä vaiheissa kyse haastatteluiden mukaan on lähinnä keskustelutilanteista, joissa tehtäväkiertolaisen ääni saadaan kuuluviin ja kirjattua havaintoja ylös.

6.2 Strategiaa tukevan tehtäväkiertomallin muotoilu

Haastattelussa esiin nousevat ongelmakohdat, näkemykset, visiot ja kyseenalaistukset osoittavat, että konkreettisen tehtäväkiertomallin muotoilu on haastavaa, ja osin sillä saatetaan jopa heikentää liikkuvuutta, mikäli prosessista tulee turhan kankea. Kuitenkin jonkinlaista kankeutta, tai sanotaanko pikemminkin vaiheita, tarvitaan jotta tehtäväkierrosta syntyy oppimista edistävä kierre, jossa saadaan kokemuksia ja tilaa ja mahdollisuuksia reflektoida niitä. Tällöin tarvitaan huolellinen suunnittelu, välikeskustelu tai keskusteluita, lopetuskeskustelut ja tavoitteiden arviointi, sekä lopuksi osaamisen levittämiseen tarvitaan erillisiä toimintamalleja. On kuitenkin aiheellista kysyä, onko niiden kautta saatava osaamisen kehittyminen niin paljon merkittävämpää kuin mitä se olisi vapaammin toteutettuna.

Kaikki edellä esitetyt muuttujat, reunaehdot, tarpeet ja näkökulmat osoittavat yksiselitteisesti, että konserninohjaus tehtäväkiertomallin toteuttamiseksi ei voi olla kovin määräävä, ja yhdenlaisen mallin luominen ei palvele erilaisia tarpeita, joita organisaatiolla on. Tästä syystä prosessimalli on tarpeen jakaa useampaan osaan siten, että siinä huomioidaan erilaiset tarpeet ja jo olemassa oleva liikkuvuus. Muotoilun pohjana käytän esiin nousseita tarpeita, joita tehtäväkierrolla yksiköissä tyydytetään. Lisäksi ohjeistuksen on hyvä tarjota vinkkejä ja mahdollisuuksia luoda omanlaisia prosesseja yksiköittäin. Selkeästi aineistosta käy ilmi, että säännölliset kiertomallit ovat hyvin yksikkökohaisia ja saattavat toimia vain yhdellä ammattiryhmällä, jotka voivat vaihdella esimerkiksi toimipaikkojen välillä samoissa tehtävissä. Kuitenkaan tällaiset mallit eivät ole siirrettävissä toisenlaisiin ammattiryhmiin tai olosuhteisiin, vaan kaikilla on omat erityistarpeensa ja vaatimuksensa. Liikkuvuutta on kuitenkin mahdollisuus kehittää luovuutta käyttämällä ja luomalla järjestelmällisiä muotoja siihen.

Prosessimallissa tai -malleissa tulee ottaa huomioon työnantajalähtöinen resurssien liikuteltavuuteen ja työvoiman hallintaan liittyvä kierto, osaamista kehittävä tehtäväkierto, pysyvien siirtojen kautta tapahtuva laajempi tehtäväkierto ja yksiköittäin muodostettavat erikoistuneet kiertomallit. Näistä tarpeista ja käytännön hakumenettelyistä johtuvia tehtäväkiertoja ei luonnollisesti voida konserniohjauksen tasolla missään nimessä rajoit-

taa tai tehdä niistä heikommin toimivia. Kuitenkin ne voidaan integroida osaksi tehtäväkierron kokonaisuuden ohjaamista sillä tasolla, että miten kyseisiä toimintamalleja voisi toteuttaa siten, että niissä määrätietoisemmin myös pohdittaisiin osaamisenäkökulmaa ilman että sen välttämättä tarvitsee rajoittaa menetelmän joustavuutta.

Varsinaisen osaamista kehittävän tehtäväkierron jakaminen kahteen osaan, lyhytkestoiseen tutustumisluontoiseen ja pitempikestoiseen kiertoon, on suotavaa. Tätä perustelen mahdollisen lyhyen tutustumisluonteisen kierron ratkaisevan paljon suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä esiin nousevia ongelmia. Tällaisia ovat esimerkiksi palkan maksu, lomien kertyminen ja pitäminen, työvälineiden vaihtaminen, sijaisen hankkiminen ja muut käytännön haasteet. Lyhyt tutustumiskierto voisi olla esimerkiksi viiden tai kymmenen viikon ajan yksi päivä viikossa. Tällöin työjärjestelyt pystytään tekemään itse tai jakamalla töitä, kohde voidaan valita strategisten osaamistavoitteiden perusteella, ja työsuhteen hallinnollista tai juridista puolta ei tarvitsisi miettiä. Näin ollen liikkuvuuden kokonaismäärä kasvaa huomattavasti suuremmaksi, kuin vain pitkäaikaisella kierrolla. Menetelmään on helppo integroida oppimista tukevia menetelmiä, joiden avulla henkilö voi reflektoida kokemuksiaan omaan työhönsä liittyen. Kokonaisuutena siis luomalla malli lyhyeen tutustumiskiertoon, liikkuvuuden luoma osaamispääoma voi kokonaisuutena kasvaa merkittäväällä tavalla.

6.2.1 Pitkä osaamiskierto ja lyhyt tutustuminen

Pitkässä osaamisperusteisessa tehtäväkierrossa aluksi havaitaan tarve. Tähän on monta mahdollisuutta, sillä tarve voi olla lähtöisin omasta yksiköstä (tarvitsemme nyt tai tulevaisuudessa jotain tiettyä osaamista), tehtäväkiertolaisesta itsestään (tarvitsee tiettyä osaamista, haluaa kehittyä urallaan tai kehittää ammattitaitoaan ja verkostojaan) tai kohdeyksiköstä (omia prosesseja halutaan arvioida ja kehittää, tilapäiselle työvoimalle tai tietynlaiselle osaamiselle on tarvetta). Tarve on kuitenkin oltava selkeä ja strategisesti tavoitteista kumpuava, sillä menetelmä on hallinnollisesti suhteellisen raskas, ja aiheuttaa myös kustannuksia.

Tarpeen havaitsemisen työkaluina tulee käyttää osaamisenhallintarakenteiden tukea siinä määrin kuin se on mahdollista. Haastatteluaineiston perusteella osaamisenhallinnan tärkeimpiä työkaluja eri tuotantoalueilla ovat kehityskeskustelut ja henkilöstösuunnitelmat, joten niiden käyttäminen tarpeen havaitsemisessa ja koko tehtäväkierron suunnittelussa on tärkeää. Järjestelmien puuttuessa entistä enemmän tarvitaan keskustelua siitä, miten osaamistarpeet tulevaisuudessa tulevat muuttumaan ja mistä tehtäväkierrolla sellaista osaamista voidaan saada.

Kun tehtäväkierrosta valittuun kohteeseen on saatu sovittua, tulee pitää aloituskeskustelu, jossa on mukana kaikki toimijat. Näitä ovat lähettävän ja vastaanottavan yksikön esimiehet, tehtäväkiertolainen sekä mahdollinen perehdyttäjä. Tätä ryhmää voidaan nimittää tehtäväkiertotiimiksi, joka itsessään jo kuvaa sitä, että kyseessä ei ole henkilön itsenäinen matka, vaan yksiköiden kehittämistä ja osaamisen kehittämistä. Aloituskeskusteluiden yhteydessä tulee sopia käytännön asioista, kuten palkan maksusta, sijaistamisesta, mahdollisesta oman työn osittaisesta tekemisestä kierron aikana, työvälaineistä, lomien pitämisestä, tehtäväkierron keskeyttämisen mahdollisuudesta ja muista vastaavista käytännön järjestelyihin liittyvistä asioista.

Tehtäväkierron aloitusvaiheessa perehdytys on todella tärkeää. Haastatteluaineistosta ei nouse esille mitään poikkeavaa perehdytykseen liittyvää, vaan normaaleiden perehdyttämiskäytäntöjen koetaan olevan riittävät. Tämä kuitenkin sanotaan siinä olettamassa, että tehtäväkiertoon ei liity osaamisen kehittämiseen liittyviä tavoitteita tai määrätietoista oppimista. Jotta osaamisen kehittäminen saisi sijaa, olisi hyvä että vastaanottavassa yksikössä olisi joku yhdyshenkilö joka tuntisi myös tehtäväkiertoprosessin ja sen tavoitteet. Näin ollen tehtäväkierrossa oleva henkilö saisi vastauksia häntä mietityttäviin kysymyksiin nopeammin, ja voisi myös keskustella havainnoistaan paremmin ja näin saada tukea reflektointiinsa.

Välikeskusteluissa seurataan tavoitteiden toteutumista ja tarpeen tullen tarkennetaan niitä. Jälleen suurin anti on keskustelulla. Ideoiden tulee virrata avoimesti, henkilön näkemykset tulee ottaa huomioon ja jokaisen tahollaan tulee miettiä mitä tämä tarkoittaa oman yksikön kannalta. Välikeskustelu tulee järjestää noin puolivälissä tehtäväkiertoa

koko tehtäväkiertotiimin kesken, jotta tavoitteiden saavuttamisen esteet saadaan esille tai tavoitteita voidaan korjata.

Lopetusvaiheessa sama tiimi kokoontuu mukanaan alkuperäiset tavoitelomakkeet ja välikeskustelun arviointilomakkeet. Tässä vaiheessa tehdään yhteenvetokeskustelu, jossa korostetaan erityisesti tehtäväkiertolaisen kokemuksia ja näkemyksiä, ja pyritään luomaan mahdollisimman avoin ilmapiiri dialogille. Tämän jälkeen yksiköittäin suoritetaan jalkauttamisen suunnittelu, johon tehtäväkiertolainen voidaan esiin tulleista asioista riippuen osallistaa. Mikäli hän on saanut paljon uutta oppia, josta voi hyötyä muutkin, voi hän pitää asiasta esimerkiksi koulutuksen tai keskustelutilaisuuden. Mikäli asiat ovat enemmänkin työyhteisöön ja käytäntöihin perustuvia, tulee yksiköiden ottaa ne normaaliin toiminnan suunnitteluun mukaan ja miettiä näitä esiin tulleita näkemyksiä arvokkaana kehittämistä auttavana informaationa.



Kuva 9: Pitkän osaamiskierron vaiheet

Lyhyt tutustumiskierto voitaisiin luoda prosessina huomattavasti yksinkertaisemmaksi. Käytännössä tarpeen voi havaita esimies tai työntekijä itse. Tutustuminen voitaisiin toteuttaa siten, että sitä tapahtuisi esimerkiksi 10 viikon ajan yksi päivä viikossa. Näin tehtynä työntekijä tai työyhteisö pystyy helposti järjestelemään työtehtävät, hallinnollisia kysymyksiä ei tarvitse miettiä, ja kelpoisuusehtorajoituksia tai muita rajoitteita ei ole. Kun tutustumispäivien väliin jää aikaa pohtia kokemuksia suhteessa omaan työhönsä, työyksikköön ja työyhteisöön, tulee uusi tutustumispäivä hedelmällisemmäksi ja antaa mahdollisuuden kysyä heränneitä kysymyksiä ja tuoda asioita esiin.



Kuva 10: Tutustuminen tehtäväkierron muotona

6.2.2 Muut liikkuvuuden mallit

Muut liikkuvuuden mallit koostuvat erilaisista sijaisuuksista, määräaikaista siirtymistä ja pysyvistä siirtymistä. Näissä hukkuu tehtäväkiertokohteen linkitys strategiseen osaamisen kehittämiseen, sillä kohde valikoituu täysin muilla perusteilla. Kuitenkin tässä tapahtuu siirtyminen tehtävästä tai paikasta toiseen, mikä itsessään on mahdollisuus oppimiselle ja kehittymiselle, kunhan sille annetaan tilaa.

Tästä syystä konsernin sisäisiä työmarkkinoita tulisi kehittää oppimista korostavaan suuntaan. Yksinkertaisia ideoita on määräaikaisten sijaisuuksien erittely työnhakupalsalla selkeästi. Tällaisiin määräaikaisiin sisäisiin hakuihin voitaisiin integroida pitkän osaamiskierron kaltaisia osaamisen kehittämistä varmistavia menetelmiä, eli yksiköt olisivat enemmän yhteydessä ennen sijaistusta, sen aikana ja sen jälkeen, ja sijaistajalla olisi oppimiseen liittyviä tavoitteita. Pysyvissä siirtymisissä konsernin sisällä voitaisiin toteuttaa saatetusti, eli luomalla vuorovaikutusta toimijoiden kesken, vaikka paluu lähetyksikköön ei olekaan tähtäimessä.

6.3 Organisaation ja johtamisen muutoksen ja kehittämisen tavoitteiden vuorovaikutus tehtäväkiertoon

Kuten aiemmin olen esittänyt, on Tampereen kaupungilla meneillään monenlaista muutosta, joiden alkusysäyksenä voidaan nähdä olevan henkilöstön tyytyväisyyden aleneminen ja vaikutusmahdollisuuksien kaventuminen, arviointiraporttien ja tutkimustulosten luoma näkemys ja paine, sekä tilaaja-tuottajamallin havaittu kankeus sekä sen luomat negatiiviset seuraukset. Tilaaja-tuottajamallin purkamisen ja organisaation rakenteellisen muutoksen ohella organisaatiossa pyritään mahdollistamaan johtamistapaan, missä pääpaino on esimiestyön mahdollistavalla otteella, kumppanuuden korostamisella, suunnan näyttämällä ja strategian kirkastamisella. Henkilöstölle pyritään antamaan enemmän vaikutusvaltaa ja mahdollisuuksia oman työn tekemisen tapojen muokkaamiseen. Annetaan siis enemmänkin yhteinen suunta ja tavoitteet, mutta ei niinkään tarkkaa työtapoja tai menetelmiä koskevaa ohjeistusta.

Samanaikaisesti implementoidaan lean- kehittämistä sisäisten prosessien keskeisimmäksi suunnaksi. Siinä olennaista on työprosessien hukkien tunnistaminen ja kokonaisvirtaus jatkuvaa kehittämistapaa hyödyntäen. Asiakaslähtöisyyttä ja arvонуontia työprosesseissa tullaan miettimään entistä aktiivisemmin. Tässä suhteessa henkilöstön rooli on merkittävä. Siksi tämän ohessa ”lupa kehittää”- iskulause on hyvinkin kertova. Henkilöstön toivotaan ja uskotaan ottavan suurempaa roolia oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämisestä ja asioiden esille tuomisesta.

Ensinnäkin näihin suuntauksiin peilaten voidaan todeta tehtäväkierron olevan mitä mahdollisin toimintamalli. Kuten aiemmin esitettyssä sisällönanalyysissä tulee esiin, luo henkilöstön liikkuvuus joka tapauksessa monenlaisia hyötyjä, jotka helpottavat myös näitä rakenteen, kulttuurin ja kehittämisen tavoitteiden toteutumista. Muun muassa kumppanuuden kehittäminen, henkilöstön rooli kehittäjänä, työtapojen ja prosessien hukkien ja epäkäytännöllisyyksien tunnistaminen ovat kaikki keskeisiä hyötyjä myös tehtäväkierrosta.

Toiseksi tehtäväkierron myötä tapahtuva kokonaisnäkemys palveluista asiakasnäkökulmasta auttaa lean- kehittämiseen liittyvää prosessien kokonaissujuvuuden ajatusta. Kun henkilöstö saa paremman näkemyksen siitä, mitä muilla tuotantoalueilla tehdään tai voidaan tehdä, voidaan omaa palvelutuotantoa optimoida niin, että se on asiakasnäkökulmasta kokonaisuudessaan järkevämpää. Tämä siis mahdollistaa paremman palvelumuotoilun, jonka avulla voidaan huomioida asiakkaan tarve kokonaisuudessaan sekä luoda asiakasnäkökulmasta kokonaispalvelupolkuja, jotka monesti risteävät samalla kertaa useiden eri tuotantoalueiden tuottamien palveluiden kautta.



Kuva 11: Henkilöstön liikkuvuus tukemassa asiakaslähtöistä palveluiden kokonaisvaltaista kehittämistä

Kolmanneksi tehtäväkierron luoma ammatillisen identiteetin kasvu, henkisten ja fyysisten raja-aitojen madaltuminen sekä ylipäättään henkilöstön aktivoiminen uudenaikaiseen toimintaan luo automaattisesti kykyä uudistumiseen. Haastatteluissa tulee laajasti ilmi, miten paikalleen jämähtäneet työntekijät ovat suurimpia muutoksen vastustajia, kun taas aktiiviset liikkujat ovat suorastaan muutosagentteja. Tästä syystä muutoksen läpivieminen, muutosvastarinnan minimoimisen sekä uudistumiskyvyn kannalta on hyödyllistä, että henkilöstö on saanut kokemuksia muutoksista, on valmis astumaan itselleen uuteen tilanteeseen ja kokee pärjäävänsä vaikka tapahtuukin muutoksia. Positiiviset kokemukset sopeutumisesta uuteen luovat turvallisuudentunnetta myös muiden muutosten kohtaamiseen.

Tehtäväkierron malleja pohdittaessa tuleekin miettiä näitä näkökulmia ja tavoitteita. Toisaalta voimakkaasti strukturoitu malli, joka ohjaa tehtäväkiertolaista kiinnittämään huomiota työn teon tapoihin, prosesseihin ja työyhteisöön toimii opettavaisena mallina siihen, että henkilöstön rooli tulevaisuudessa on olla myös kehittäjä. Tuollainen ajattelutavan muutos ei tapahdu hetkessä, joten tehtäväkierron ohjeistaminen tarkasti varmasti nopeuttaisi kulttuurin muuttamista siihen suuntaan. Toisaalta taas mahdollistavan johtamiskulttuurin kehittämisen hengessä on melko absurdia, että jokin prosessi kuvattaisiin ylipäättään ehdottoman tarkasti. Tulisiko siis luottaa siihen, että toimintakulttuurin muuttuminen ohjaa henkilöstöä toteuttamaan tehtäväkiertoa itseohjautuvasti osaamista kehittäen, vai pitäisikö tehtäväkiertoa käyttää iskostamaan tällaista kehittämisajattelua?

7 Tutkimuksen johtopäätelmät

7.1 Pohdintaa

Tutkimustulokset tuovat paljon uutta informaatiota tehtäväkierrosta ja henkilöstön liikkuvuudesta kuntakonsernissa. Tutkimuksen tavoite ei täyty aivan siten miten sen tutkimussuunnitelmavaiheessa ajattelin täytyvän. Lähtökohtana oli luoda valmis prosessimalli tehtäväkiertoon, mutta tutkimuksen aikana esiin nousseet muuttujat ovat osoittaneet sen käytännössä hyvin haastavaksi toteutettavaksi, ja kuten edelläkin käy ilmi, osaamispääoman kokonaisvaltainen kehittäminen mahdollisimman vaikuttavalla tavalla edellyttää mahdollisimman helppoa mallia. Tinkimällä prosessin ohjauksesta ja panostamalla määrään sekä henkilöstön mahdollisuuksiin antaa palautetta ja vaikutusvaltaan toiminnan kehittämisen suhteen, saavutetaan suurempi osaamispääoman kasvu. Tällä tavalla toteutettu osaamisen kehittäminen on vielä paremmin linjassa toimintamallin uudistuksen tavoitteiden, johtamiskulttuurin uudistamisen tavoitteiden ja meneillään olevien kehityshankkeiden kanssa.

Syntynyt ajatus malliksi onkin hyvin väljä, eikä se sinällään tarjoa valmista prosessia joka poistaisi yksityiskohtaisen suunnittelun tarvetta. Siksi onkin tärkeää luoda muita tukevia malleja, jotka eivät suunnittelua niin paljoa tarvitse. Aiemmin esitellyt teoreettiset näkemykset tehtäväkierrosta ovat hyvin väljiä eivätkä sinänsä tarjoa muuta kuin ehdotuksia prosessin etenemiseksi hyvin kankealla tavalla. Onkin ilmeistä, että niitä kehitettäessä ei ole pohdittu lainkaan osaamispääoman eri ulottuvuuksia, vaan keskitytty lähinnä henkilö-pääoman ulottuvuuteen.

7.2 Paluu tutkimuskysymyksiin

Esitän aluksi tiivistetysti ja kiteytetysti keskeisimmät vastaukset tutkimuskysymyksiin ja teen johtopäätökset edellä esitettyjen teorioiden sekä empiirisen aineiston sisällönanalyysiin perustuen.

Millaisella mallilla tai malleilla suuren, muuttuvan ja monialaisen organisaation työkiertoa voidaan hallita, jotta se olisi mahdollisimman vaikuttavaa osaamispääoman sekä organisaatio tavoitteiden kannalta?

Vastaus tutkimuskysymykseen on moniulotteinen, mutta yksinkertaistaen voisikin sanoa että sellainen, joka luo tehtäväkiertoon lähtemisen mahdollisimman helpoksi. Mikäli malli on kovin strukturoitu ja sisältää paljon pohdittavaa mm. palkkauksen, sijaistamisen, kelpoisuusehtojen, lomien ja muiden käytännön järjestelyiden suhteen, sekä ammattiryhmän reunaehtojen suhteen, jää tehtäväkierto helposti vain ohjeeksi. Näin ollen se vain vähentää jo olemassa olevaa liikkumista organisaation sisällä. Tehtäväkierrosta saatava osaamispääoman kasvu kohdistuu jokaiselle osa-alueelle, niin henkilöpääomaan, rakennepääomaan kuin suhdepääomaankin. Se, että mallista karsitaan pois strukturointia saattaa heikentää tehtäväkierron vaikutusta osittain joltain osaamispääoman osa-alueilta, mutta ei kuitenkaan kaikilta, eikä sinänsä poista kokonaan minkään osaamispääoman osa-alueen kehittymistä. Lisäksi mm. toimintamalliuudistuksen, johtamiskulttuuriuudistuksen sekä sisäisten prosessien kehittämisen tavoitteissa korostuvat muun muassa henkilöstön vaikutusvalta, itsenäisyys, toimijoiden kumppanuus ja luottamus, eli melko pitkälti suhdepääomaan liittyvät tekijät. Näin ollen tavoitteiden kannalta olennaisen osaamispääoman kehittämisen kannalta on järkevää, että liikkumista tapahtuu mahdollisimman paljon. Tarvitaan siis malli tai mallit, jotka mahdollistavat helpon siirtymisen, vaikkakin tällöin joudutaan tinkimään prosessin tarkasta tavoitteellisuudesta ja strukturoinnista. Joka tapauksessa osaamispääoman kaikki osa-alueet kehittyvät, joten on syytä epäillä, että tarkka strukturointi loisi osaamisen kehittymisestä niin paljon suurempaa, että se kompensoisi strukturoinnin johdosta vähentyneen liikkuvuuden negatiivisia vaikutuksia.

Ohjeistukseen tai malleihin voi toki lisätä erilaisia vaihtoehtoja tehtäväkierron tavoitteen toteuttamisen näkökulmasta. Toisin sanoen on kannattavaa luoda tietynlainen mallikokoelma erilaisia, erimittaisia ja erilaisia strukturoituja malleja. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi henkilön osaamista kehittävä strukturoitu oppimiskierto, lyhyt varjostus, sisäiset sijaistukset ja tuotantoalueittain tai yksiköittäin muotoiltavat säännölliset massa-

siirtymiset. Tällä kokoonpanolla voidaan huomioida jo olemassa oleva liikkuvuus, luoda uudet tarkoitushakuiset liikkumisen muodot mahdollisimman helpoiksi, ja antaa erilaisia tapoja toteuttaa erilaisilla tavoitteilla olevia tehtäväkiertoja.

Pidemmällä, tarkkaan strukturoidulla tehtäväkierrolla voitaisiin kehittää etenkin henkilö-pääomaa joidenkin työhön liittyvien substanssiosaamisten kehittymisen kautta, joskin toki rakenne- ja suhdet pääoma saavat siinä osansa. Niiden kehittäminen ei kuitenkaan välttämättä edes tarvitse niin voimakkaasti strukturoitua ja ohjaavaa mallia. Tehokkaampaa onkin kasvattaa siirtymisten määrää, jotta uusia kokemuksia, reflektioita, suhteita ja itsensä rohkaisua tapahtuu määrällisesti mahdollisimman paljon. Tätä tukevat myös tavoitteet lean- filosofian sisältämisestä sisäisten prosessien kehittämiseen sekä henkilöstö kehittäjänä – lupa kehittää- lanseeraukset. Kaupungin tulevan johtamismallin, johtamisen määriteltyjen periaatteiden sekä henkilöstön osallistamisen kasvattaminen luovat pohjan sille, että henkilöstö kehittää, reflektoi, vertaisarvioi ja antaa palautetta tehtäväkierron aikaisista kokemuksistaan myös ilman voimakasta struktuuria.

Helposti toteutettavia tehtäväkiertotapoja ovatkin lyhyemmät tutustumisjaksot, joissa työskennellään esimerkiksi yksi päivä viikossa kymmenen viikon ajan toisessa yksikössä. Tämä voitaisiin toteuttaa ilman, että tulisi miettiä palkkaukseen, lomiin, työvälineisiin, tai muihin käytännön asioihin vastauksia. Myös virkasuhteiden kelpoisuusehdot eivät ole este, koska tehtävää ei varsinaisesti siirrytä tekemään itsenäisesti.

Tuotantoalueittain, yksiköittäin, ammattiryhmittäin tai osastoittain toteutettavat massasiirtymiset luovat myös hyvän keinon kehittää osaamista, mutta tämän ohjeistaminen on hankalaa edes yleisellä tasolla, sillä tähän vaikuttaa ammattiryhmien erityispiirteet. Ohjeistuksen tulisikin sisältää yleisellä tasolla olevia periaatteita ja vinkkejä siihen, miten säännöllisiä siirtymisiä voitaisiin toteuttaa. Käytännössä tämä voisi olla esimerkiksi sellaista, että jokainen henkilö työskentelee toisessa toimipisteessä tai toisella osastolla tietyn ajan vuodesta, tai että tehtäviä vaihdetaan säännöllisesti sellaisissa ammateissa, joissa on samankaltaisia, mutta eri tehtäviä.

Sisäisiä siirtoja tulee hyödyntää mahdollisimman laajasti, ja ne tulisikin tuoda esille mahdollisimman hyvin. Tätä varten tulisi olla erillinen portaali, johon määräaikaiset sijaisuudet ilmoitetaan sisäisesti haettavaksi. Tässä tulee kuitenkin esille lievä osapainon ongelma, jota kuvaan seuraavassa kappaleessa.

Alatutkimuskysymyksissä pyrin kartoittamaan osaamisen johtamisen ja hallinnan menetelmiä ja rakenteita tehtäväkierron edistäjänä tai myötävaikuttajana.

Millaista osaamisen johtamista ja hallintaa tarvitaan menetelmän toteuttamiseksi ja miten nykytila myötävaikuttaa tai jarruttaa tehtäväkierron toteuttamista?

Kuten sisällönanalysissäkin käy ilmi, nähdään osaamisen hallinnan rakenteelliset ratkaisut hiukan haastaviksi tehtäväkiertolaisen ja mahdollisen kohdeyksikön kohtaamista ajatellen. Osaamisen hallinnan ICT- ohjelmisto ei tarjoa mahdollisuutta hyvään osaamisen hallintaan, joten se onkin hyvin pitkälti henkilöstöresursseista vastaaviin henkilöihin henkilöitynyttä tietoa ja yksikön hiljaista tietoa. Kun tuotantoalueella pohditaan, että tarvitaan jotain tiettyä osaamista, ei sitä pystytä etsimään talon sisältä helposti. Kun taas tehtäväkiertolaiselle mietitään optimaalista kierto- tai tutustumiskohdetta, ei sitäkään löydetä helposti. Esimiehillä ei välttämättä ole minkäänlaista käsitystä siitä, millaisia töitä toisilla tuotantoalueilla tehdään. Siksi toimintaa helpottaisi osaamisen hallinnan rakenteelliset ratkaisut, joilla korjattaisiin osaaminen näkyvämmäksi osaamiskartoituksen avulla ja kehitettäisiin muihin järjestelmiin integroitava osaamisen hallinnan ohjelmisto huolehtimaan osaamisen ylläpidosta ja raporttien laadinnasta. Tämä osaltaan toisi paljon hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi, ja loisi pohjan vaikuttavalle osaamisen kehittämiselle, jossa pystytään keskittymään tarpeellisen ja tulevaisuudessa korostuvan osaamisen kehittämiseen ja minimoimaan tarpeeton kehittäminen.

Millaisilla malleilla eri tuotantoalueilla tehtäväkiertoa on toteutettu ja millaisia reunaehtoja tuotantoalueiden työprosessien organisointi tai työn laatu asettavat prosessille?

Malleja ja tehtäväkierron näkemyksiä on suuri määrä, oikeastaan yhtä suuri kuin on haastateltavienkin määrä. Käytännöstä jokaista tuotantoaluetta ohjaavat ammattikuntien erityispiirteet liittyen esimerkiksi sijaistamistarpeiden vaihteluun, vuodenaikoihin, koulujen lukukausiin, loma-aikoihin jne. Nämä kaikki yhdessä luovat niin suuren määrän reunaehtoja, että tarkasti strukturoitua prosessimallia ei ole järkevää luoda. Kuten edellä mainittiin, tulee konsernin ohjeistuksessa lähinnä antaa informaatiota ja vinkkejä, kuinka luodaan vaikuttavia, mahdollisimman helppokäyttöisiä säännöllisiä tehtäväkiertoja.

7.3 Osa-optimointi konserniyksiköissä haastaa teoreettiset osaamista kehittävät tehtäväkiertomallit

Teoreettisia kehyksiä ja pitkäkestoisia osaamista kehittäviä tehtäväkiertoja pohdittaessa haasteet ovat moninaiset ja hankalat ratkaista. Ensimmäisenä tulee mainita konsernin toimijoiden osaoptimointi. Tehtäväkierto edellyttäisi entistä parempaa konsernin kokonaisedun näkemistä. Kuka tekee tehtäväkiertoon lähtevät työt? Miksi mikään yksikkö ottaisi tehtäväkiertolaista, perehdyttäisi hänet, maksaisi hänen palkkansa, jos heillä ei ole aitoa tarvetta tekijälle kyseiselle ajalle? Jos taas tällainen aito tarve tekijälle on, ensisijaisesti yksiköt luonnollisesti pyrkivät etsimään työntekijää jolla kyseistä osaamista jo on. Tehtävään haetaan kyseisen tehtäväkuvauksen mukaisen osaamisen omaavaa henkilöä, koska tehtävät pitää saada hoidettua mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Rekrytointi siis perustuu yksikön strategisiin tavoitteisiin, ei toisessa yksikössä oleviin strategialähtöisiin osaamisen kehittämisen tavoitteisiin. Tällöin henkilö, joka kaipaisi esimerkiksi taloudellista osaamista, jää haussa todennäköisesti syrjäytetyksi.

Tarvittaisiin siis jonkinlaisia taloudellisia mekanismeja, jolla voitaisiin varmistaa tehtäväkierron olevan kannattavaa sekä taloudellisesti että työvoimatarpeiden kannalta. Nyt se on syy, mikä tulee estämään tehtäväkierron käytön laajemmassa mittakaavassa. Osaamista kehittävä tehtäväkierto tulee siis kysymykseen vain siinä tapauksessa, kun halutaan todella kehittää jotain tiettyä osaamista ja sen hankkimiseen ollaan valmiita panostamaan. Todennäköisesti siis tämä tulee kysymykseen vain johtavissa tehtävissä työskentelevien kohdalla tai sellaisiksi pyrkivien kohdalla.

Yksi vaihtoehto olisi pohtia ongelmien ratkaisua kaksisuuntaisen vaihdon kautta. Tällöin yksiköiden kulut pysyvät lähes samoina kuin ennen, sijaistamistarpeita ei synny, ja kaikki hyötyvät. Kaksisuuntaisuus on siis järkevä vaihtoehto, joskaan sekään ei ainaakaan molemminpuolisesti voi olla lähtöisin strategisista oppimistarpeista kuin sattumanvaraisesti. Mikäli henkilön A näkökulmasta hänelle etsitään oppimistarpeita vastaava paikka toisesta yksiköstä, on silkkää sattumaa että kyseisestä yksiköstä henkilö B:n oppimistarve tulisi tyydytetyksi henkilön A tehtävässä ja yksikössä.

Toisekseen osaamispääoman rakenteet itsessään tarvitsevat kehittämistä ennen kuin tehtäväkierron suunnittelusta voidaan saada mahdollisimman paljon irti. Koska osaamisen hallinnan järjestelmä puuttuu tai sitä ei käytetä, on oikeanlaisten toimijoiden löytäminen hyvin hankalaa. Paremman osaamisen hallinnan perusteella toimijat voisivat löytää toisensa helpommin. Mikäli yksikössä huomattaisiin, että tarvitsemme tilapäisesti tietynlaista osaamista, voitaisiin paikkaa tarjota kohdennetummin. Tämäkään ei poista sitä tosiasiaa, että tällöin tämä osaoptimointi poistaisi mahdollisuuden niiltä, jotka haluaisivat kyseistä oppia saada. Ilman hyvää osaamisenhallintaa toimijoiden kohtaaminen on haaste. Mikäli tietyn tuotantoalueen esimies pyrkii hankkimaan uutta osaamista tehtäväkierron kautta, ei hänellä välttämättä ole lainkaan kuvaa siitä, minkälaisia tehtäviä kunnan muilla palvelualueilla tehdään. Näin hän ei voi tietää, mistä tavoiteltua osaamista ylipäättään voidaan saada. Hyvän osaamisenhallinnan puuttuessa tilannetta voi ratkaista esimerkiksi asiaan perehtyneen koordinoivan tahon muodostamisella. Mikäli joku henkilö koordinoi tehtäväkiertoja keskitetysti ja hänellä on laaja kokonaisnäkemys eri tuotantoalueiden toiminnasta, voi hän olla toimijoita yhdistävä kanava.

7.4 Helpompia tapoja siirtymisille

Tutkimusaineistosta nousee selkeästi esiin henkilöstön liikkuvuudesta syntyvä hyöty. Keskeisimpiä hyötyjä ovat osaamisen lisääntyminen, työmotivaation ylläpitäminen, yksiköiden välisten raja-aitojen madaltuminen ja henkilöstön ammatillisten verkostojen sekä ammatillisen itsetunnon kasvu. Näitä kaikkia koetaan saatavan jo nykyisenlaisen liikkuvuuden kautta. Varmasti liikkuvuuden vaikuttavuutta voitaisiin vielä kehittää määrätietoisella strategisista tavoitteista kipinänsä saaneista tehtäväkierroista. Kuitenkin niissä nousi esiin edellisessä kappaleessa esitetty osaoptimoinnin ongelma. Olemassa oleva liikkuvuus, kuten edellisessä pääluvussakin käy ilmi, perustuu työvoimaresurssien liikkutteluun työnantajan tarpeiden mukaisesti. Tällainen tarve saattaa syntyä pitkistä sairaus- tai vanhempainvapaalomista, projektiluontoisista tehtävistä, vuodenaikojen vaihtelusta, tilaajan tarpeiden muuttumisesta, loma-ajoista (esimerkiksi koulumaailma) ja muista vastaavista syistä. Liikkuvuutta on siis paljon, ja näiden osalta osaoptimoinnin ongelma on jo ratkennut, sillä tarve liikkumiseen silloin on todellinen ja on itsestään selvää että yksikkö johon työtä tehdään hoitaa myös työntekijän kulut.

Kaupungin sisäiset työmarkkinat tulisikin uudistaa palvelemaan paremmin osaamisen-
kökulmaa. Työtehtävien sisäisessä ilmoittamisessa tulisi tarkemmin jaotella pysyvästi täytettävät ja määräaikaikaiset tehtävät. Määräaikaisten tehtävien kohdalla voitaisiin mukaan ottaa osaamisen kehittämiseen liittyviä elementtejä, kuten oppimistavoitteet, välikeskustelut, loppukeskustelut ja toiminnassa havaittujen tekijöiden dokumentaatio. Näin ollen mitään uusia järjestelyjä ei tarvita, vaan kehitetään jo olemassa olevaa toimintaa palvelemaan toiminnan kehittämistä ja osaamisen kehittämistä. Lisäksi tulee luoda mahdollisuudet tutustumisluontoisiin varjostuksiin sekä yksiköissä säännöllisesti tapahtuviin ammattikuntakohtaisiin tehtäväkiertoihin, jotta saadaan mahdollisimman paljon siirtymisiä, ja sitä kautta mahdollisimman paljon tavoitteiden kannalta olennaisten osaamispääoman ulottuvuuksien kehittämistä.

Keskeinen tulos kiteytettynä onkin siis: organisaation tulee luoda omiin tavoitteisiinsa, visioihin ja uudistamishankkeisiin sidottu tehtäväkiertojärjestelmä, joka tukee näiden tavoitteiden toteuttamista. Organisaatiokulttuuria ja johtamista kehittämällä luodaan

henkilöstölle toimintaedellytykset ottaa enemmän vastuuta itsensä, oman työnsä ja oman työyhteisönsä kehittämisestä. Osaamisen hallinnan rakenteellisilla ratkaisuilla tehdään osaamisesta ja osaamiskapeikoista näkyvää tietoa. Tämän päälle riittää, että luodaan systeemi, joka mahdollistaa mahdollisimman suuren määrän sisäistä liikkumista. Voimakasta strukturointia ei tarvita, sillä luodut toimintaedellytykset pitävät huolen siitä, että kokemuksia reflektoidaan ja niistä annetaan palautetta. Voimakas strukturointi ei luo kovinkaan suurta kasvua osaamispääomaan, mutta vesittää valtaosan tehtävänkierohalukkuudesta näin ollen vaikuttaen negatiivisesti osaamispääoman kokonaisuuteen.

7.5 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Tämä tutkimus ja sen lopputulokset tuovat paljon uudenlaisia näkökulmia olemassa olevaan tutkimukseen henkilöstön liikkuvuuteen ja sen vaikutuksiin liittyen. Aikaisempi teoreettinen lähestyminen tehtäväkiertoon ottaa huomioon vain muutamia osaamispääoman osa-alueita ja yleistää niitäkin niin paljon, että tarkemmat johtopäätökset niihin perustuen ovat mahdottomia. Nykyinen tieteellinen keskustelu puhuu osaamisesta yleisesti, motivaatiosta ja virkistämisestä (Ovaska 2005), työtehtävien arvioinnista ja kehittämisestä tehtäväkiertomenetelmällä (Ortega 2001), työhyvinvoinnista ja tehtäväkierron tavoitteellisuudesta (Partanen 2009) sekä prosessin tarkemmasta kuvauksesta tavoitteellisuuden näkökulmasta käsin (eOsmo- hanke).

Valtaosa teoreettisista lähestymisistä esittää tehtäväkiertoon suurta tavoitteellisuutta ja prosessia, joka ohjaa kohta kohdalta koko prosessin läpi. Kuitenkin toivotut lopputulokset ovat suhteellisen hatarasti määritelty. Tässä tutkimuksessa tehtäväkierron toivottu vaikuttavuus on etukäteen määritelty. Se on osaamispääoman kokonaisvaltainen kasvataminen painottaen erityisesti organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta olennaisia osaamispääoman ulottuvuuksia ja niiden tarkempia sisältöjä. Tämä tutkimus osoittaa, että tehtäväkierron voimakas strukturoiminen heikentää osaamispääoman kokonaiskasvua organisaatiotasolla.

Aikaisemmat teoreettiset näkemykset osoittavat, että mahdollisimman tavoitteellisella ja määritellyllä toiminnalla lopputulos on aina parempi. Tämä tutkimus osoittaa, että myös ilman niin voimakasta tavoitteellisuutta tehtäväkierron osaamispääoman lisääntyminen on merkittävä. Voimakas tavoiteasetanta ja byrokraattinen tehtäväkiertoprosessi on reunaehdoiltaan niin haastava, että se lamaannuttaa koko menetelmän käyttöä.

Tämä tutkimus osoittaa, että nykyaikaisissa verkostomaisuuteen ja kumppanuuteen perustuvissa organisaatioissa tai niiden osissa tärkeitä osaamispääoman muotoja voidaan kehittää paremmin ilman voimakkaita tavoitteita ja pitkäkestoisia siirtymisiä. Tärkeänä tämän tutkimuksen luomana huomiona on, että ”one size fits all”- tyyppinen ajattelu tehtäväkierrosta tulee hylätä kokonaan ja luoda erilaisia vaihtoehtoja tehtäväkierron toteuttamiseen ottaen huomioon mieluummin toivottu lopputulos kuin muodollisen prosessin muotoilu.

Tämän tutkimuksen keskeinen kontribuutio tehtäväkierron teoreettisiin malleihin on niiden ehdottamien prosessin ajallisten ja tavoitteellisten vaatimusten hylkääminen. Tehtäväkierron toteuttamisen tapoja pitää pohtia organisaatiokohtaisesti myös muita tavoitteita pohtien. Olennaista on toteuttaa liikkuvuutta niin, että se tukee kokonaisvaltaisesti toiminnan tavoitteita. Yhdessä organisaatiossa se saattaa tarkoittaa tarkoin strukturoitua, pitkää ja tavoitteellista tehtäväkiertoa, kun taas toisessa, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, se tarkoittaa enemmän määrään perustuvaa strukturoimatonta liikkumista ja tehtäväkohtaisesti suunniteltuja malleja.

7.6 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimusprosessi avasi silmiäni osaamisen johtamisen ja mammuttimaisen, monialaisen konsernin problemaattisesta kentästä kirvoittaen samalla lukuisia mielenkiintoisia tutkimusteemoja, joista olisi hyvä hankkia tutkimustietoa ja näkökulmia kehittämisen tueksi. Suuret organisatoriset muutokset luovat tutkimuksellisesti mielenkiintoiset olosuhteet, sillä uudenlaisia toimijoita, suhteita, prosesseja ja toimintamalleja syntyy samalla, kun vanhoista pitää aktiivisesti päästä kognitiivisella tasolla pois.

Tässä tapauksessa mielenkiintoisia tutkimusaiheita löytyisi toki itse tehtäväkierron tai liikkuvuuden käytännön kokemusten arvioimisesta. Miten erilaiset tässä tutkimuksessa esitetyt liikkuvuuden mallit on koettu, ja miten niitä on määrällisesti käytetty? Lopullisesti tällainen käyttäjäpohjainen ja organisaation eri mallien käyttömääriin perustuva tutkimus vahvistaisi tämän tutkimuksen johtopäätöksiä käytännön kautta.

Toinen mielenkiintoinen puoli löytyy organisaation rakenteiden, johtamiskulttuurin ja prosessien kehittämisen muutoshankkeiden vaikutusten seurannasta nimenomaan osaamisen kehittämisen ja työn sekä työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Kehittääkö mahdollistava johtaminen ja lean- filosofia oikeasti kulttuuria, jossa henkilöstö tarkkailee aktiivisemmin omia työprosessejaan, ottaa enemmän vastuuta työn tekemisen tavoista, ja parantaako tämä kulttuuri kokemuksia tehtäväkierrosta tai sisäisestä liikkuvuudesta yleisesti?

Kolmas mielenkiintoinen sisäisen liikkuvuuden aihepiirin tutkimusalue olisi haastattelussakin esiin nousseen urakierron tutkimus tai erilaisten trainee- kiertojen vaikuttavuuden tutkimus. Tehtäväkierto nähdään olevan yhteydessä urakehitykseen ja henkilön valmistamiseen uralla etenemiseen. Esille tuodaan myös tehtäväkierto osana uusien esimiesten koulutusta. Ajatuksena on henkilön kierrättäminen tiettyä kiertopolkua pitkin siten, että hänelle tarjotaan tehtävässä menestymisen varmistamiseksi voimakas kokonaisnäkemys koko kuntakonsernin toiminnasta. Näin trainee- kierrossa oleva henkilö voisi kiertää omaan tehtäväkenttäänsä vuorovaikutuksessa olevia tuotantoalueita sekä konsernihallinnon osia luoden verkostoja ja osaamista. Tällaisen liikkuvuusmallin tutkiminen kuntakonsernin sisällä loisi aidosti uutta tietoa, sillä sitä ei juuri ole tutkittu kuntaorganisaatiossa. Samaten tutkimuksella voitaisiin tuottaa kuntasektorin johtamiselle ja esimiestyölle työkalu toiminnan kehittämiseen.

Kuten tämän tutkimuksen alussakin käy ilmi, on tehtäväkierto hyvin moniulotteinen työkalu, joten erilaisia tutkimushankkeita sen tiimoilta toki löytyisi vaikka kuinka. Miten se toimisi esimiestyön kehittäjänä, ja miten malli tulisi tällöin muotoilla? Miten osaamisen hallinnan kehittäminen auttaa tehtäväkiertoprosessin alkuvaiheessa? Miten hankittu osaaminen raportoidaan tai kirjataan osaamisenhallintaan ja miten sitä voidaan mitata ja seurata? Henkilöstön siirtyminen paikasta toiseen, kaikessa yksinkertaisuudessaan, on prosessi josta organisaatio pystyy ottamaan paljon irti, mutta tutkimusta siitä

tarvitaan myös tulevaisuudessa.

Lähteet:

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Argyris, C. 1992. On Organizational Learning. Massachusetts: Blackwell

Baron, A. 2011. Measuring Human Capital. Strategic HR Review, Vol 10 Iss 2, 30-35

Bennett, B. 2003. Job rotation: Its role in promoting learning in organizations. Development and Learning in Organizations, vol.17, no. 4, 7 – 9.

Blackler, F. 1995. Knowledge, Knowledge and Organizations: An Overview and Interpretation. Organization Studies, Vol 16, no. 6: 1021 – 1046.

Brunold, J. & Durst, S. 2012: Intellectual capital risks and job rotation. Journal of Intellectual Capital, Vol 13 Iss 2, s 178 – 195.

Creswell, J.W. 2007. Research design: Qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7.painos. Tampere: Vastapaino.

Grootaert, C. & van Bastelaer 2002. The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment. Cambridge University Press.

Harisalo, R. 2010: Luottamus – pääomien pääoma, Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hussi, T. 2003. Reconfiguring Knowledge Management. Combining Intellectual Capital, Intangible Assets and Knowledge Creation. Discussion papers. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA

Hutchinson, J. 1999. Job Rotation - Linking learning, business growth and unemployment? *Local economy*, issue 2 / 1999, s175-179.

Kaplan, R. & Norton, D. 1992. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no. 1 (January–February 1992): 71–79

Lehtonen T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.

Liker, J. 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Lindeman-Valkonen, M. 2001. Henkilökierto-opas. Valtion työmarkkinalaitos. Valtiovarainministeriö. Oy Edita Ab. Helsinki.

Luhmann, N. 1979: *Trust and power*, John Wiley and sons, New York

Mcgill, M. E. & Slocum, J. W. 1993. Unlearning the organization. *Organizational dynamics*, 22, 67 -79.

Morris, J. R. 1956. Job Rotation. Te Journal of Business, Vol 29, No 4, Human Aspects of Management. S. 268-273.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press

Ortega, J. 2001. Management Science INFORMS Vol. 47, No 10 (October). S. 1361-1370.

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

Ovaska, T. 2005. Horistontaalinen urakehitys: kiertoon vai vaihtoon? Signum 6:2005: 10 - 16

Partanen, A. 2009. Työkierto tavoitteelliseksi: Terveysthuollon lähiesimiesten näkemyksiä työkierron työhyvinvoinnin välineenä. Pro gradu- tutkielma, Jyväskylän yliopisto

Pedler, M. & Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. The Learning Company. A strategy for sustainable development, London: McGraw-Hill.

Perhoniemi, T., 2014. Mitän muunnelmat: Miten määritämme maailmaa, ihmistä ja tietoa? Vastapaino Oy, Tampere

Poikela, E. 2005. Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere University Press.

Polanyi, M. 1983. The tacit dimension, Gloucester, Mass, Peter Smith.

Putnam R. D. 2001. Social Capital: Measurement and Consequences. Isuma: Canadian Journal of Policy Research (Spring 2001):41-51.

Prigogine, I. 1980. From being to becoming: Time and complexity in the physical sciences. San Francisco: Freeman.

Prigogine, I., & Nicolis, G. 1989. Exploring complexity: An introduction. New York: Freeman

Rannisto, P-H. (toim.) 2015. Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

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

Schein, E. 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Senge, P. 1990. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency

Stenvall, J. & Airaksinen, J. 2009. Manse mallillaan: Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. Suomen kuntaliitto, Helsinki.

Sveiby K. E. 1997. *The New Organisational Wealth - Managing and measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler, San Fransisco.

Trockim, W. & Donnelly, J. 2008. The research methods knowledge base. Yhdysvallat: Cencage

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy, Helsinki

Zemke, R., et al. 2000. Generations at Work - Managing the Clash of veterans Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. Amaco, New York.

Schömann, K. Mytze, R. Gülker, S. 1998. Institutional and Financial Framework for Job Rotation in Nine European Countries Discussion Paper FS I 98 -207.

Muut lähteet:

Click- hankkeen loppuraportti 2015 REAALIAIKAINEN NEUVONTA CLICK ja sen osahankkeet CLICK - Espoo, CLICK – Vantaa, CLICK-KAUNIAINEN ja CLICK – Helsinki Loppuraportti Hämeen ELY-keskukselle ajalta 1.1.2013–30.6.2015
http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Hankkeet/Click/Click_loppuraportti_2015.pdf.
Viitattu 10.11.2015

Väyrynen, Katja. Ennakoi, Oivalla, Sovella, Mallinna -osaaminen käyttöön! eOsmo - hankkeen tuloksia ja hyötyjä.
http://www.oph.fi/download/149539_vayrynen_katja_eosmo.pdf, viitattu 17.11.2015.

Naapuri tutuksi - Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten neuvojien työkierto vuonna 2013 <http://www.helsinginseutu.fi/wps/wcm/connect/f70ce31e-f97b-4c5d-bec0-355bdc191579/2013+ty%C3%B6keito.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f70ce31e-f97b-4c5d-bec0-355bdc191579>. Viitattu 10.11.2015

Meritum 2002. Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet. Meritum ryhmän suoritus. Alkuperäisteos; Guidelines for managing and reporting on intangibles. Final Report MERITUM Project, Annex 4. ETLA, Series B 186, Yliopistopaino, Helsinki.

Anita Saarinen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 25.05.2016

Tietoa Tampereesta:

<http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/tietoa-tampereesta.html>. Viitattu 13.11.2015

Tampereen kaupunki Vuosikertomus 2014:

<http://www.tampere.fi/vuosikertomus/2014/index.html>. Viitattu 13.11.2015

Tampereen kaupunki Henkilöstötilinpäätös 2014:

<http://www.e->

julkai-

[su.fi/tampereen_kaupunki/henkilostotilinpaaotos/2014/pdf/tampereen_kaupunki_henkilostotilinpaaotos_2014.pdf](http://www.e-su.fi/tampereen_kaupunki/henkilostotilinpaaotos/2014/pdf/tampereen_kaupunki_henkilostotilinpaaotos_2014.pdf). Viitattu 16.11.2015

Tampereen kaupunki: Tiedote toimintamallin uudistamisesta, julkaistu 09.03.2015.

<http://www.tampere.fi/tampereen->

[kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2015/03/31082015_37.html](http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2015/03/31082015_37.html). Viitattu 16.11.2015

Tampereen kaupunki: Organisaation toimintakyksuunnitelma:

http://www.tampere.fi/tiedostot/o/538PPzdYB/Organisaation_toimintakyksuunnitelma_KH_02122013_Looraan.pdf. Viitattu 11.03.2016

Tampereen kaupunki: periaatepäätös toimintamallin uudistamisesta, julkaistu 14.12.2015:

http://www.tampere.fi/tiedostot/IrHiPdahH/Kaupunginvaltuuston_periaatepaatos_toimintamallista_141215.pdf. Viitattu 10.05.2016

Tampere 2017: Valmistelutyön eteneminen. Tampereen kaupunginvaltuuston seminaari toimintamallin uudistamisesta- materiaali:

http://www.tampere.fi/tiedostot/m/H5sxrpyN1/Tre_2017_valmistelutyomateriaali_esitysversio_051015.pdf. Viitattu 16.11.2015

Tampereen Infra: Esittely. <http://www.tampere.fi/tampereeninfra.html>. Viitattu 08.02.2016.

Strategiajohtaja Reija Linnamaan julkinen twitter-seinä:
<https://twitter.com/RLinnamaa>. Viitattu 10.05.2016